



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بو عريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي
(دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك - برج بو عريريج -)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	بوعافية سمير
مشرفا	أستاذ محاضر أ	بن أحسن أحسن صلاح الدين
مناقشا	أستاذ محاضر أ	علاوي عبد الفتاح

إعداد الطالبتين:

- حنان بكاي

- سارة تواتي

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي *
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي"

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قرّة عيني
ونبع حناني، أغلى ما أملك في الوجود "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى بحر الحب والعطاء، من كان سندي، وساعدني ضد

نوائب الدهر، وفتح أمامي كل النجاح والثقة، أغلى ما أملك في الوجود "أبي"
أطال الله في عمره.

إلى اخي وأخواتي، الى كل العائلة الكريمة:

"عائلة بكاي" و "عائلة بيسات"

وإلى كل الأصدقاء والزملاء وكل من ساعدني على انجاز هذا العمل أهدي ثمرة
جهدي

أسأل الله أن يجعله نورا بين يدي يوم يقوم الحساب.

حنان

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين

وعلى آله وصحبه أجمعين

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه"

أتقدم بالشكر والامتنان

إلى من أبصرت بهما طريق حياتي، إلى نبع الحنان وجنة الرحمان في الأرض
والذي الكريمين

إلى سندي في الحياة زوجي

إلى فلذة كبدي بناتي وسام وصوفيا

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وأزواجهم وأبنائهم

إلى عائلة زوجي وأخص بالذكر والدة زوجي الكريمة

إلى كل من دعمني من قريب أو من بعيد في هذا العمل

سارة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

فالحمد والشكر لله عز وجل على تنويره للطريق المستقيم، ومنحنا القوة والصبر والإرادة لتحقيق العلم، فلولا فضله ونعمته ما وصلنا إلى أسنى مقامات العلم فأدمها نعمة يا رب العلمين.

ونشكره على توفيقه لنا برحمته الواسعة وقدرته العظيمة.

"ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله

وإنطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذ المشرف "بن أحسن أحسن صلاح الدين" الذي أشرف على إنجاز هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة فله منا كل الثناء والتقدير.

كما نوجه شكرنا أيضاً إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من القريب أو البعيد.

كما لا ننسى جميع الأساتذة الكرام الذين تتلمذنا على أيديهم طيلة فترة الدراسة سواء الليسانس أو الماستر وكذا لإداريين قسم علوم التسيير.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي " من خلال تسليط الضوء على المهارات الإدارية للقائد والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري وكذا من خلال تقوية علاقته مع مرؤوسيه وأثرها على الرضا الوظيفي لإطارات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك لولاية برج بوعريريج، البالغ عددهم 50 إطاراً، حيث تم توزيع 30 استبانة على عينة تم إختيارها عشوائياً، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تم تحقق من صحة الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط.
 - تم تحقق من صحة الفرضية الرئيسية من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد والتي كان فيها بعد المهارات الإدارية للقائد لا يؤثر في الرضا الوظيفي، أما بعد الصفات الشخصية للقائد وبعد تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه له تأثير على الرضا الوظيفي.
 - وبذلك فإن القيادة الإدارية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، المهارات الإدارية، الصفات الشخصية للقائد، تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه، الرضا الوظيفي.

Summary:

This study aimed to investigate " the role of managerial leadership in achieving job satisfaction " by focusing on the managerial skills and personal qualities possessed by the administrative leader, as well as strengthening their relationship with subordinates and its impact on the job satisfaction of human resource management executives in the "Condor Electronics" company in the province of Bordj Bou Arreridj, with a total of 50 executives. Thirty questionnaires were distributed randomly among a selected sample, and a descriptive approach was used in this study. The questionnaire was employed as a data collection tool, and the SPSS software was used for data analysis.

The study yielded several results, including:

- The validity of the sub-hypotheses was confirmed through the results of simple linear regression.
- The validity of the main hypothesis was confirmed through the results of multiple linear regression, indicating that the managerial skills of the leader do not affect job satisfaction, while the personal qualities of the leader and the strengthening of the leader's relationship with subordinates have an impact on job satisfaction.
- Thus, managerial leadership plays an important role in achieving job satisfaction within the studied organization.

Keywords: managerial leadership, managerial skills, personal qualities of the leader, strengthening leader-subordinate relationships, job satisfaction.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
١	ملخص الدراسة
١٧	قائمة المحتويات
١٧	قائمة الجداول
١٧	قائمة الأشكال
١٧	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
04	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي
05	تمهيد الفصل الأول
06	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسات
06	المطلب الأول: مدخل عام للقيادة الإدارية
13	المطلب الثاني: مدخل عام للرضا الوظيفي
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: الجانب التطبيقية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي
27	تمهيد الفصل الثاني
28	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
30	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
33	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
33	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
38	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
49	الملاحق
62	فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	توزيع عبارات الاستبيان حسب كل متغير في الدراسة	(1-2)
31	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2-2)
32	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	(3-2)
32	نتائج اختبار درجة ثبات المتغيرات	(4-2)
33	وصف لعينة البحث وفقا للبيانات العامة	(5-2)
35	تقييم أفراد العينة لمستوى المهارات الإدارية للقائد	(6-2)
36	تقييم أفراد العينة لبعد الصفات الشخصية للقائد الإداري	(7-2)
36	تقييم أفراد العينة لبعد تقوية علاقة القائد بمؤوسيه	(8-2)
37	تقييم أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي	(9-2)
38	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	(10-2)
39	نتائج معادلة الانحدار الخطى البسيط لبعد المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي	(11-2)
39	نتائج معادلة الانحدار الخطى البسيط لبعد الصفات الشخصية للقائد الإداري على الرضا الوظيفي	(12-2)
40	نتائج معادلة الانحدار الخطى البسيط لبعد تقوية علاقة القائد بمؤوسيه على الرضا الوظيفي	(13-2)
41	نتائج اختبار فيشر لأبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	(14-2)
41	نتائج معادلة الانحدار الخطى المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	(15-2)

قائمة الإشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	النموذج المقترح للدراسة	(1)
07	عناصر القيادة الإدارية	(1-1)
09	صفات القائد الإداري	(2-1)
15	أهمية الرضا الوظيفي	(3-1)
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك	(1-2)
30	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك	(2-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
50	الاستبانة	1
54	المحكمين	2
55	مخرجات SPSS	3
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك	4
61	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	5

مقدمة

يشهد عالم الأعمال مجموعة من التغيرات والتطورات والتحديات الهائلة، والتي أثرت بشكل كبير على العديد من المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تواجه مجموعة من التهديدات التي تعيق إستمراريتها وبقائها، حيث تختلف درجة مواجهة هذه التهديدات من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب كيفية إتخاذ القرار في الوقت المناسب وبكفاءة وفعالية، ما يضمن لهذه المؤسسات البقاء والإستمرارية.

إن نجاح هذه الدورة الاقتصادية يكون على عاتق القيادات الإدارية التي تعمل على صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالنمو والارتقاء نحو مستقبل أفضل، فالقيادة الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الافراد والجماعات داخل المؤسسة، وذلك من خلال قدرة ومهارة القائد من حيث التأثير في العاملين من أجل أداء أفضل الناتج عن الرضا الوظيفي لديهم، حيث يتمحور دور القائد في التفاعل الإجتماعي الذي يحدث بينه وبين مرؤوسيه بهدف التأثير فيهم وخلق الرغبة والدافعية لأداء الأعمال والمهام الموكلة لهم بشكل جيد، فمن الصعب التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، لذا يجب أن يتوفر في القائد مجموعة من الصفات والمهارات التي يستطيع من خلالها إشاعة جوا من القيم والتفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه المؤدية للرضا الوظيفي لديهم، فالرضا الوظيفي هو جوهر عمل القائد من خلال تأثيره على الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً- طرح الإشكالية:

تسعى المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها، حيث لا يتم ذلك إلا إذا استطاعت المؤسسة أن تحافظ على مواردها البشرية من خلال قيادة سليمة وناجحة، ووجود قادة قادرين على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من خلال المهارات والصفات القيادية التي يمتلكونها، ومنه يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي:

" ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟ "

يتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية الموالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية للقائد على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية للقائد على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية علاقة القائد بمرؤوسيه على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً - فرضيات الدراسة:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة."

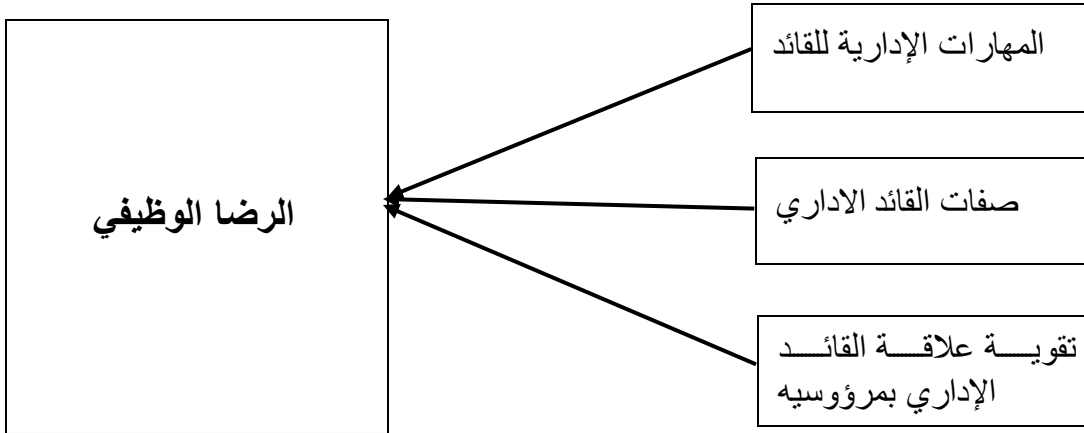
أما الفرضيات الفرعية هي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية للقائد على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية للقائد الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة."

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقوية علاقة القائد بمرؤوسيه على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة".
ثالثا - نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة
المتغير المستقل القيادة الإدارية. المتغير التابع الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على اطلاعنا على دراسات سابقة.
يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل والتأثير بين كل من أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في المهارات الإدارية للقائد وصفاته وكذا تقوية علاقته مع مرؤوسيه باعتبارها متغيرات مستقلة أما الرضا الوظيفي فهو متغير تابع يتأثر بالمتغيرات المستقلة في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً- أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أثر كل من المهارات الإدارية للقائد وصفاته الشخصية وكذا تقوية علاقته مع المرؤوسين على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهم الصفات والمهارات التي يجب ان تتوفر في القائد، وكذا التعرف على الأنماط القيادية وخصائصها؛
- التعرف على أثر أبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في هذه الدراسة على الرضا الوظيفي؛
- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر عليه، وطرق قياسه؛
- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج التطبيقية لتحسين عوامل الرضا الوظيفي.

خامساً- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوعين مهمين هما القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، من خلال تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، عن طريق الأبعاد المتمثلة في المهارات والصفات القيادية للقائد وتقوية علاقته بمرؤوسيه في المؤسسة محل الدراسة وتحقيقها للرضا الوظيفي العاملين، وكذا محاولة تقديم إضافات علمية قد تفيد الباحثين في هذا المجال.

سادساً- أسباب اختيار هذه الدراسة

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع فيما يلي:
أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع كونه جديرا بالبحث والدراسة؛
- شعورنا بأهمية وقيمة هذه الدراسة؛
- الرغبة في البحث والعمل التطبيقي.

ب - الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية ودور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- معرفة ما إذا للمهارات الإدارية للقائد وصفاته الشخصية وكذا تقوية علاقته مع مرؤوسيه يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي.

سابعاً-منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبها المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها وإختبار فرضياتها قمنا بإتباع المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما وتفسير النتائج وإستخلاص دلالاتها، ومن خلال الإعتدال على أداة البحث المكتبي (الكتب، المقالات ومختلف المصادر المطبوعة والإلكترونية) من أجل جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالقيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، وإستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

ثامناً-حدود الدراسة

- يمكن تصنيف حدود هذه الدراسة على ثلاث مستويات هي:
- حدود الموضوع: تناولت هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.
 - حدود مكانية: إنحصرت الدراسة في مؤسسة كوندور Condor.
 - حدود زمنية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي (2022/2023).

تاسعاً-صعوبات الدراسة:

- من خلال إجراءنا لهذه الدراسة وجهتنا العديد من المعوقات سواء فيما يخص الجانب النظري او الجانب التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:
- صعوبة إعاره المذكرات على مستوى مكتبة الكلية؛
 - صعوبة إسترجاع استبانة الدراسة من المؤسسة محل الدراسة التي أخذت وقتا كبيرا.

عاشراً-هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وتشمل الإطار المنهجي لهذه الدراسة، وفصلين كل فصل يحتوي على مبحثين، ويشتمل الفصل الأول على مبحثين بحيث تناول البحث الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المنظمات، أما المبحث الثاني تناول فيه أهم الدراسات السابقة عن الموضوع سواء باللغة العربية او الأجنبية. أما الفصل الثاني فهو يغطي الدراسة التطبيقية ويشتمل على مبحثين، المبحث الأول تناول إجراءات وتحليل بيانات الدراسة، أما المبحث الثاني تناول عرض ومناقشة نتائج الفرضيات، وأخيرا الخاتمة وتشتمل على النتائج والاقتراحات وكذا قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي

تمهيد:

تلعب القيادة دورا هاما في المؤسسة باعتبارها المحرك الخفي لنشاطات وحركة الأعمال والعلاقات داخل وخارج المؤسسة، وتعتبر وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال، القيادة، إتخاذ القرار، إصدار الأوامر والتحفيز، فتعد القيادة ناجحة في المؤسسة من خلال وجود مدراء يتمتعون بصفات القائد الإداري المؤثر في الآخرين إيجابيا، ما يرفع معنويات العاملين ويحفزهم للعمل وأداء أفضل، ومنها تحقيق نتائج أحسن من خلال تحقيق أهدافهم وبذلك أهداف المؤسسة ككل، ما يخلق لديهم شعورا بالإنتماء والولاء ومنه الرضا الوظيفي كما يدفعهم إلى الإستمرارية و السعي لتحقيق الأهداف بأكثر كفاءة وفعالية.

وعليه في هذا الفصل يتم تناول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسات

تعد العملية الإدارية أساساً، عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف الفردية أو الجماعية على مستوى المؤسسة ككل ، فالقيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، من خلال دورها الأساسي في التوجيه والتأثير وإرشاد الأفراد في المؤسسة إلى المسار الصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وبذلك نجاح المؤسسة لكن بالموازات مع تطلعات الأفراد في المؤسسة لتحقيق أهدافهم والعمل على بناء علاقات تخدم المصالح الفردية والجماعية ، في ظل الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال القيادة الإدارية الناجحة التي توافق بين أهدافها والرضا الوظيفي لعاملها في المؤسسة.

المطلب الأول: مدخل عام للقيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم عناصر وظيفة التوجيه التي تعد من الوظائف الأساسية في الإدارة، فالقيادة الإدارية تعد الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها بث روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة من قبل القائد، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

تعريف القيادة الإدارية:

تعددت التعاريف والآراء حول المعنى الدقيق للقيادة من باحث إلى آخر، هذا ما يفسر وجود الكثير من التعاريف للقيادة الإدارية من بينها ما يلي:

التعريف الأول: عرفها Rensis likert " أنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " 1.

ركز هذا التعريف على قدرة القائد على التأثير في الآخرين أي من خلال صفات ومهارات التي يمتلكها القائد للتأثير في الآخرين للسير نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال عمل الأفراد بالكفاءة وفعالية.

التعريف الثاني: تعرف على أنها " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمته وكونه معبراً عن أهدافهم وأمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده " 2.

ركز هذا التعريف على أن القيادة تكون من أي شخص يمتلك المهارات والصفات التي تجعل الآخرين في طوعية له دون غيره ودون التزام قانوني، أي إتباعه تلقائياً وذلك من خلال الصفات والمميزات التي تجعله قائداً لتلك الجماعة.

التعريف الثالث: يعرفها آخرون " القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة " 3.

1-Rensis Likert, the new patten of Management, New York,1961,p03.

2 - علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص14.

3 - سماح عمر الريح جلال الدين أحمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية – بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية – فرع شندي، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017، ص95.

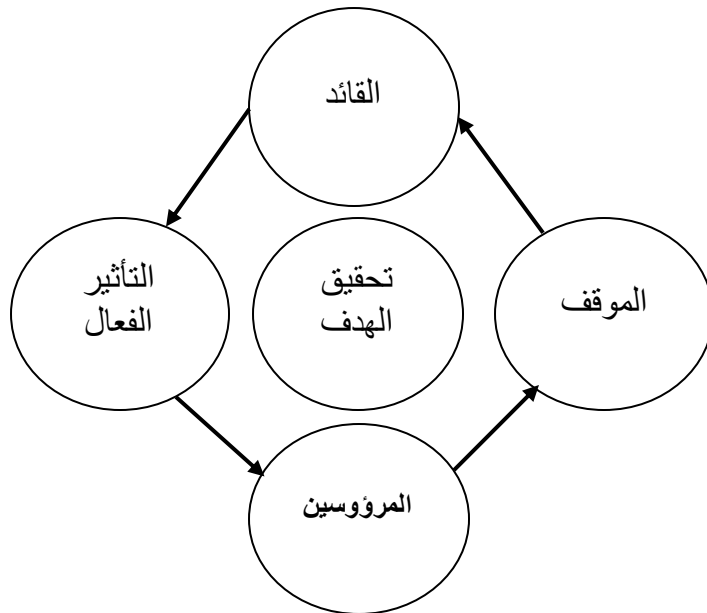
ركز هذا التعريف على أن القيادة تستخدم كقوة للتأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف وأن مصدر نفوذ القائد على المرؤوسين هي الخصائص والصفات التي يتميز بها هذا القائد عن غيره، أو حسب موقعه داخل المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن القيادة الإدارية هي مجموعة من الصفات والمهارات التي يمتلكها شخص ما ضمن مجموعة ما تجعله ذو أفضلية عن غيره، والتأثير في هذه المجموعة وتقديم التوجيهات والإرشادات والسعي لتحقيق أهداف المجموعة وأهداف المؤسسة ككل.

أي أن القيادة هي عملية تتطلب توفر العناصر التالية:

القائد، المرؤوسين، موقف يتطلب تدخل القائد للتأثير في سلوك الأفراد، عملية التأثير، تحقيق الهدف من خلال التأثير على المرؤوسين.

الشكل رقم (1-1): عناصر القيادة الإدارية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

ثانياً: صفات القائد

1- تعريف القائد:

قبل التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد، يجب معرفة أولاً معرفة من هو القائد من خلال تقديم مجموعة من التعاريف المختلفة من بينها ما يلي:

يعرفه سبنرج " بأنه فرد داخل الجماعة يعمل على تحريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها " 1.

1 عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، ط1، الإسكندرية، 2005، ص 273.

ويعرف أيضا بأنه " القائد هو الذي يؤثر في التابعين له لكي يحققوا الأهداف المرجوة منهم، وينظر البعض للقائد على أنه الشخص الذي سوف يأخذك حيث لا تستطيع أن تذهب وحدك، القائد هو الشخص الذي يمكنه رؤية كيف يمكن تحسين الأشياء وهو الذي يحشد الناس للتحرك نحو تلك الرؤية الأفضل.¹

يمكن القول القائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير الفعال في سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2- صفات القائد الإداري:

يتميز القائد بمجموعة من الصفات دون غيره من الأشخاص، هذه الصفات هي التي تجعل من ذلك الشخص شخصا قائدا والمتمثلة فيما يلي:

-**النشاط العال:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا المهمة والمثيرة.

-**صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

-**الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات والإهتمام بها.

-**الشجاعة:** أي له القدرة على إتخاذ القرار في الوقت المناسب.

-**العمل يدافع الإبداع:** يمتاز القائد بدافعية ذاتية للإبداع فهو شخص مبدع.

-**العمل الجاد بتفان وإلتزام:** أي إنجاز العمل على أكمل وجه، كما يكون لديهم إلتزام إتجاه تلك الأعمال.

-**تحديد الأهداف:** فالقائد يبدا بتحديد الأهداف من أجل إتخاذ القرار.

-**إستمرار الحماس:** فالقائد الذي يمتلك الحماس بالضرورة يعود ذلك على فريق العمل ما يخلق لديهم دافعية نحو الإقدام وتطوير إلى أفضل.

-**إمتلاك الحنكة:** يجب على القائد أن يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل المشاكل التي قد تواجهه بطريقة مبدعة.

- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، بل السعي إلى تطوير الفريق ككل، فعندما يكون جو العمل سليما يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ وهذا من خلال تنسيق قائد فعال يخلق هذا الجو من التعاون.²

¹ [HTTPS://www.business4lions.com](https://www.business4lions.com) (27فيفري 20238، 19:4)

² -ذهبية العرفاوي، "صفات القائد الإداري الناجح"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 8، العدد 1، 2020/06/17، ص 41-42 بتصرف.

الشكل (1-2): صفات القائد الإداري:

الصفات المعرفية:	الصفات الأخلاقية:	الصفات الشخصية:
<ul style="list-style-type: none"> ● التفاعل؛ ● استمرار الحماس؛ ● الفصاحة والبيان؛ ● القدرة على الإقناع؛ ● النزكاء؛ ● رضا العاملين؛ ● استغلال الوقت؛ ● معرفة الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● المرونة؛ ● الدقة في المواعيد؛ ● حسن الاستماع؛ ● التواضع؛ ● الشورى. 	<ul style="list-style-type: none"> ● العدالة؛ ● حسن المظهر؛ ● القدرة على التخطيط؛ ● تحمل المسؤولية؛ ● الشجاعة؛ ● الصبر؛ ● إتخاذ القرار.

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على ما سبق.

ثالثاً: مهارات القائد الإداري

بالإضافة إلى تلك الصفات التي يتميز بها القائد، لا بد له أن يمتلك بعض المهارات القيادية التي تنتج عن المعرفة والممارسات الفعلية إضافة للإستعداد الشخصي لديه وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل وتشمل هذه المهارات ما يلي:

-مهارات فنية: وهي التي تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح وإستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل.

-المهارات الإنسانية: وهي التي تتعلق بقدرة القائد على فهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم.

-مهارات فكرية: وهي التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والإستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

-مهارات تنظيمية: وهي التي تتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين.¹

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أهمية تتجلى في النقاط التالية:

- حلقة الوصل بين المرؤوسين وخطط المنظمة وتصوراتها؛
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتدعيم القوى الإيجابية؛
- تمكين الأفراد وتنميتهم لمواكبة التغيرات المحيطة بهم وتوظيفها لتحقيق النتائج المسطرة؛

1 - فراس عماد علي، القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، جامعة سامراء كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 53 ج 1، بدون سنة، ص 551-552.

- السيطرة على مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة ومن أهمها مختلف الصراعات التنظيمية.1
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة النقاط التالية:
- العمل على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية؛
- القيادة الإدارية مكملة للوظائف الإدارية الأخرى ك: التخطيط، التنظيم، الرقابة؛
- تصرفات القائد الإداري الناجح وسلوكه تأثر إيجابيا على فريق العمل ما يدفعهم إلى تحقيق الأهداف.

خامسا: وظائف القيادة الإدارية

تتحدد وظائف القيادة الإدارية في مجموعة مهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومن تلك المهام ما يلي:

- 1-القائد كمصدر للفكرة: يمتلك المعرفة الواعية التي تجعله المصدر والقائد الروحي؛
 - 2-القائد كخبير: مصدر المعرفة، ومركز المعلومات، والخبرة، ويتميز بالدراسة الإدارية والفنية؛
 - 3-القائد كمبرمج للسياسة: يضع الأساليب الإدارية المحاكمة للعمل، والتصور المستقبلي لها؛
 - 4-القائد كمخطط: يقوم بالتخطيط ورسم الطريق وتحديد أساليب العمل، ووسائل التنفيذ؛
 - 5 -القائد كنموذج وقدوة ورمز: يمثل السلوك القيادي النموذجي، وهو المثل الأعلى والقدوة؛
 - 6-القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية وممثل خارجي للجماعة: فهو المسيطر والوسيط. 2
 - 7-القائد المتحدث باسم الجماعة: يعمل القادة الناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل إقتراحاتهم وإهتماماتهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيادة تمثل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.3
- وهناك من يقسم وظائف القيادة إلى ما يلي:

- التخطيط: ويعني تحديد الأهداف وإختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- التنظيم: ويعني إختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد... وغيرها؛
- التوجيه: ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والإستجابة والثقة المتبادلة؛

1 - جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، المجلد:2، العدد 3، ديسمبر 2017، ص 45.

2 - مها محمد مقطوف الأسمرى، واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، العدد 2018، 13، ص 9.

3 - أسامة خيري، القيادة الادارية، دار الراهية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص24.

-**الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفق القواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الإعوجاج ومحاسبة المقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص.¹

سادسا: أنماط القيادة الإدارية

1-محددات الأنماط القيادية:

-**خصال القائد:** السمات الشخصية، نسق القيم، الخبرة الفنية، الدافعية للإنجاز، مفهوم القائد عن ذاته، تصورات القائد حول خصال مرؤوسيه.

-**خصال المرؤوسين:** توقعات المرؤوسين ومستوى نضج المرؤوسين، سلوك المرؤوسين مع القائد وتعاملهم معه، مدى الإستعداد لتحمل المسؤولية، مدى الإهتمام بالمهمة والقدرة على إستيعابها.

-**خصائص المهمة:** غموض او وضوح المهمة، قابلية المهمة للتقسيم، الإستقلالية، وهنا كلما زادت إستقلالية المرؤوس كلما ينخفض سلوك التحكم والتوجيه، خصائص النسق التنظيمي، خصائص البيئة المحيطة بالمنظمة.²

2-تقسيمات أنماط القيادة الإدارية:

توجد عدة تقسيمات للأنماط القيادية فهناك من يقسم الأنماط القيادية وفق المعيار السلوكي وهناك من يقسمها وفق معيار مصدر السلطة او تقسم حسب معيار التنظيم، وفي هذه الدراسة نأخذ التقسيم وفق البعد السلوكي:

أ-القيادة الاستبدادية (الأتوقراطية):

الأسلوب القيادي الأتوقراطي (المركزي في الإدارة) ويطلق عليه في بعض الأحيان الأسلوب الدكتاتوري والذي يتسم بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية إلى الأفراد دون إبداء الرأي عند التنفيذ.³

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفرض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسه لهذه الأوامر.⁴

كما يركز هذا النمط على طريقة تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في زرع روح الشك والريبة في العاملين وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر والقلق، كما يعتبر القائد الأتوقراطي أن نجاح المؤسسة راجع إلى

1 - عاشور ابتسام، القيادة للتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، المجلد 11، العدد 4، 2019، ص 33-34.

2 - مريم ارفيس، الانماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 12، العدد 3، 2021، ص 48.

3 - جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص46.

4 - Marcel LAFLAM, le management:approche systématique, Getan morin ,canada ,1981,p:314.

شخصه وأسلوبه القيادي وكأنه وحدة دون الآخرين وفي حالة الفشل يرجع ذلك للمرؤوسين في تهاونهم وعدم كفاءتهم العملية.¹

ب-نمط القيادة التشاركية (الديمقراطية):

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

وفي ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم بإختيار القائد أو إنتخابه، ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين، وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الإعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد على الخبرة وقوة الإستشارة في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم، ويزيد من دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.²

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.³

يمكن القول إن نمط القيادة الديمقراطية يقوم على أساس ومرتكزات متمثلة في المشاركة في إتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية بين القادة ومرؤوسيه من خلال تفويض السلطة للمرؤوسين ذوي الكفاءات ما يزيد لديهم الشعور بالثقة والإعتزاز بثقة الرؤساء فيهم.

ج-نمط القيادة التسببي (الفوضوي/الحر):

يقوم القائد عند إتباعه لهذا الأسلوب بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معه دون إرشادهم أو إبداء رأيه إتجاه أي قرار يتخذ سواء كان ذلك في صالح المنظمة او في غير صالحها.⁴

القائد هنا لا يمارس دورا او عملا قياديا يذكر والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة ولا يصدر قرارا مستقلا ولا يوجه ولا يفصل ولا يأمر ولا ينهى ولا يكاد يحس بوجوده على الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم.⁵

1 - درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء - دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 90.

2 - برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة واحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص 112-113.

3 - واعر وسيلة، موسي عبد الناصر، أنماط القيادة وفعاليتها القرار بالمؤسسة - دراسة حالة البريد الولائية - بسكرة -، الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-الجزائر، - افريل 2009، ص5.

4 جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص46.

5 - بن عروس محمد لمين، دحمان نوال، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا، الجزائر، 2019، ص 302-303.

ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، والقائد في هذا النمط يترك العمل لمروسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويزيد من فرص التنمية الذاتية لهم، مما يميز هذا الأسلوب أيضا بالتفويض الواسع لنطاق السلطة التي يمنحها القائد لمروسه ويترك لهم حرية التصرف وإتخاذ القرار، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة بالقيادة الديمقراطية.¹

المطلب الثاني: مدخل عام للرضا الوظيفي

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد ضبط مفهوم الرضا الوظيفي نسبي نوعا ما، ومن الصعب إعطاء معنى دقيق ومتفق عليه من طرف الجميع، ذلك لأن ما يحدث الرضا لعامل معين قد لا يحدث الرضا لعامل آخر، كذلك لارتباط هذا المفهوم بعوامل اجتماعية تحقق الإشباع ضمن الجماعة، وعوامل نفسية وأخرى مادية تختلف من فرد لآخر لأن مستوى الإشباع غير محدد، فيما يلي نستعرض بعض التعاريف التي ساهمت في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي:

التعريف الأول: عرف سترونج الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.²

التعريف الثاني: الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.³

التعريف الثالث: عرفه هاربرت على أنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة.⁴

التعريف الرابع: يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.⁵

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو أن يحقق الفرد أهدافه النفسية والاجتماعية والمادية من خلال وظيفته، وأن يكون راضيا بما تقدمه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المختلفة مقارنة بما يقدمه، وللرضا الوظيفي عدد لا محدود من المؤشرات قد اتفق الباحثون على المجالات الواسعة لها، فمنها داخلية خاصة بالفرد وشخصيته ومنها خارجية خاصة بعوائد الوظيفة وبيئة العمل.

1 - برو هشام، مرجع سابق، ص 117-118.
2. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمروسين، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2015، ص 38.
3. نفس المرجع، نفس الصفحة.
4. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، شارع طه أمين، 2014، ص 16.
5. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 9.

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي¹

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس فقد أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فغالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني حيث أنه نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول فيتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
- الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبرى على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى لأن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير على فرد آخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

إن من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية للمنظمة، فمهما بلغ تطور وحدائث المعدات والوسائل في المنظمة لن يفيدها في شيء إذا لم تمتلك العقل البشري الذي يديرها.

ومن الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:²

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

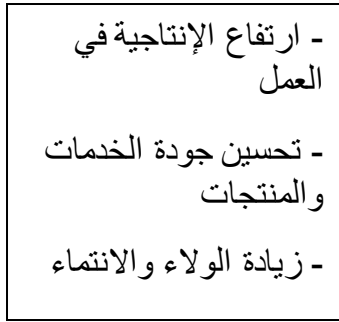
1. منال البارودي، مرجع سابق، ص 38-39.

2. محمد بن حسن أحمد النعمي، أثر المناخ التنظيمي السائد على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية بمدينة الحديدة من وجهة نظر المعلمين دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه، قسم التربية، معهد الدراسات وبحوث العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011، ص76.

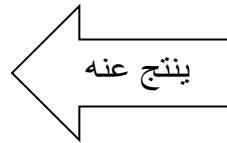
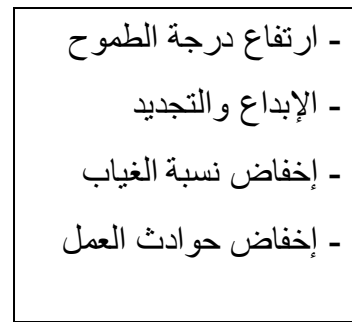
- أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

الشكل (3-1): أهمية الرضا الوظيفي للفرد والمنظمة

الرضا الوظيفي للمنظمة



الرضا الوظيفي للفرد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجع سابقة

إن ارتفاع درجة الرضا لدى العاملين يؤدي إلى ارتفاع سقف طموحاتهم، وتحسين أدائهم، وكذلك انخفاض نسبة غيابهم مما يعود على المؤسسة بالمنفعة الكبيرة، فالاستقرار النفسي للعاملين يدفع بهم طوعا إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والتقليل من الغيابات وحوادث العمل.

خلاصة القول إنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين كلما زاد ولاؤهم للمنظمة، وارتفعت إنتاجيتهم وتحسن أداؤهم، وفي نهاية المطاف تحقق المنظمة نتائج مرضية تقترب كثيرا من النتائج المخطط لها مسبقا.

رابعاً: العوامل المحددة للرضا الوظيفي

يشمل الرضا لدى الفرد عددا لا محدودا من الميول إلا أنه قد اتفق الباحثون على المجالات الواسعة التي ينبغي على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا كانت تسعى إلى إرضاء موظفيها كسياسة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذه المجالات هي ما يعرف بعوامل الرضا الوظيفي وهناك من يطلق عليها تسمية محددات أو عناصر أو مسببات، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

1-العوامل التنظيمية:

أ-الأجر: هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد لقاء جهده يستعمله لإشباع حاجاته المادية والاجتماعية، وهو أكثر العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي.

ب-محتوى العمل: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير ولذلك يرتفع مستوى رضاه الوظيفي.¹

ت-فرص الترقية: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصا للترقية وفقا للكفاءة، ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.²

ث-نمط الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمروسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروسيه.³

ج-جماعة العمل: من المعروف أن الفرد كثيرا ما يشعر بالقلق والضيق إن لم يتسن له القيام بنشاطات اجتماعية ومهنية مع غيره من الزملاء ومن ثم فظاهرة الانتماء إلى جماعة حقيقية واقعية لا مناص منها، إذ تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة.⁴

ح-ساعات العمل: كلما كان العمل يتوفر على ساعات راحة وحرية كلما زاد رضا العامل.

خ-ظروف العمل: أي مدى رضا الفرد عن الظروف التي يعمل فيها، كالموقع جغرافي لمكان العمل ودرجة الحرارة ومقدار التلوث والروائح والزحام، الخدمات كالاتصالات والمواصلات.⁵

د-نظام العائد: إن الفرد يقارن معدل العوائد المستلمة قياسا بمدخلاته، مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.⁶

2-العوامل الشخصية:

هي خصائص شخصية الفرد وظروفه والتي تتمثل في إدراكه وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولائه وانتماءه وعمره الزماني وتجاربه ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.⁷

1. Noor Hussein, Mostafa Raad Salih, work alienation and its impact on job Satisfaction Applied Research, Vol.26(NO,121), Attribution-Non Commercial 4,0 International (CC BY-NC 4,0), 2020, A available online at <http://jesiq.oubaghdad.edu.iq>, 16/05/2023, p289.

2. محمد بن حسن أحمد النعمي، مرجع سابق، ص 102.

3. سيفي يوسف، مزيان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019، ص45.

4. Noor Hussein, Mostafa Raad Salih, Op. Cit., p290.

5. يحيى غيث محمود الجديد، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2007، ص45.

6. سيفي يوسف، مزيان محمد، مرجع سابق، ص46.

7. عصام عبد اللطيف، "الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، القاهرة، نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص

خامسا: طرق قياس الرضا الوظيفي

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هي:¹

النوع الأول: المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث، ومعدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني: المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

ولقد بذل العلماء جهودا كبيرة لتطوير المقاييس التي تحتوي على خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:

1-الاستبيانات: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس وصف المهنة وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف وزملاء العمل، ومقياس مينيسوتا وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي مثل مستوى الأجر، الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية لإدارة نظم الأجر.

2-المقابلة: اتباع أسلوب المقابلة يكون بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، واستخدام الملاحظة المباشرة لسلكيات الموظفين، إلا أن هذه الطريقة لا تؤدي أكلها بالصورة المطلوبة إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا يتبين له أن ذلك سيلحق به الأذى، تناسب هذه الطريقة المؤسسات الصغيرة.

3-طريقة بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبنيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وبتحليل مثل هذه المؤشرات الثلاثة يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4-تحليل البيانات الثانوية المتاحة: وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، ومن أمثلة هذه البيانات معدلات الغياب، وحجم شكاوى العاملين، ومعدل دوران العمل وعدد الحوادث، والاستقالات... الخ.

5-طريقة القصة: تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي Herzberg.F وزملائه، الذين أجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها، ثم يطلب من المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجابا أو سلبا وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين، لا يؤدي غيابها إلى استياء أو عدم الرضا، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي.

1. محمد بن حسن النعمي، مرجع سابق، ص 112.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات التي ترتبط بمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال إستعراض مجموعة من الدراسات باللغة العربية وكذا الدراسات باللغة الأجنبية التي تدرس موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، ومحاولة مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

-دراسة سماح عمر الريح جلال الدين أحمد (2017): "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية –بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية – فرع شندي"، رسالة ماجستير، جامعة شندي، السودان:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث تناولت دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على بنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أن القيادة الإدارية هي عملية جوهرية، ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة او التنظيم، حيث تم استخدام منهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات بنك الخرطوم وبنك شندي عن طريق 40 استبانة وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات منها ما يلي:

- إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعي إلى تحقيق أهدافها؛
- إن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه؛
- العمل على وضع ضوابط وشروط لإختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها على أكمل وجه.

-دراسة فريد زيني (2021): " تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذ الجامعي – دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف- "، مقال في مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 3:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة من وجهة نظر الأساتذ الجامعي، بإعتباره أن القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورية وأساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع او الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تضم 82 من أساتذة الجامعة (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف)، المتمثلين في أساتذ مساعد أ وب وأستاذ محاضر أ وب وأستاذ التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجميع البيانات وإعتمدت في تحليل الاستبانة على برنامج spss وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي عند مستوى دلالة 0,05 وتقديم مجموعة من الإقتراحات من بينها:
- وجود الرضا الوظيفي في الجامعة يقلل من ترك الأساتذة لعملهم؛
- تساهم القيادة الفعالة في زيادة الرضا الوظيفي وولاء العاملين؛

- التطبيق الجيد للقيادة الإدارية يحقق الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي داخل الجامعة؛

- إشراك الأساتذة في إتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا الوظيفي.

-دراسة لطرش محمد، بن يحي ابراهيم (2022): "دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين"، مقال في مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشركة الإسمنت عين توت -باتنة-، تتكون العينة من 48 مسير بالمؤسسة، ولإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتمثلة في القيادة الخادمة تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، تم إستعمال أسلوب الانحدار الخطى البسيط بالإستعانة ببرنامج spss بعد التأكد من شروط اللازمة للقيادة بالانحدار الخطى البسيط توصلت الدراسة لوجود دور إيجابي كبير للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي كما أن ممارسة وإتباع أسلوب القيادة الخادمة كان متوسطا، توصلت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تسعى في الأساس إلى توسيع وزيادة ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسة من خلال سياسات التوظيف والتقييم والتدريب، وكذا العمل على تنمية أكثر مستويات الرضا الوظيفي بإعتباره أحد دوافع الأداء الوظيفي للعاملين.

-دراسة راضية يوسف، امال يوب (2018)، "أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة -"، مقال في مجلة دفاتر بوادكس، العدد 9، الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من 35 فقرة موزعة على محورين (القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي) وتوزيعها على عينة تكونت من 70 مبحوث تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي والمكون من (105) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

جاء مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المبدأ السائد هو مبدأ التفويض، وجاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أدلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، كما أنه لا يوجد أثر معنوي لأي من مبادئ على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة محل الدراسة، وأما أهم التوصيات هذه الدراسة كانت كالتالي:

- تفويض قدرت من السلطة وفق مسؤوليات العاملين؛

- منح العاملين فرصة إتخاذ القرار على الأقل فيما يخص العمل الذي يقومون به؛

- إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأنهم يعملون مع مسؤول وليس من أجله.

-دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017): " العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، مقال في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، عدد7، فلسطين:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية الواسعة أيضا لإختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي ولتحقيق هذه الأهداف، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث تكونت عينة الدراسة من 356 موظفا، جرى إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي للدراسة من 4838 وكانت نسبة الاستجابة 84,35% وقد خلصت الدراسة إلى أن إتجاهات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3,42 وأن النمط القيادي التبادلي 4,20 وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي، علاوة على ذلك كشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والإلتزام التنظيمي، وإقترحت هذه الدراسة بعض توصيات لتحسين درجة الإلتزام التنظيمي من خلال الإهتمام بالرضا العاملين وتشجيعه مدراء على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظم جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب الموظفين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

-Study for: RONNIE G. AUBE, 2015, titled: Transformational Leadership as a Predictor of the Job Satisfaction of Millennials, Dissertation Submitted to Northcentral University, Graduate Faculty of Business and Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.

- دراسة روني أوب، 2015، بعنوان "القيادة التحويلية كمتنبئ للرضا الوظيفي لجيل الألفية"، مقال مقدم من جامعة الشمال الأوسط، فرع التجارة وتكنولوجيا التسيير من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة.

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بين العاملين في بيئة عمل متنوعة أجيالا، وقد تم استخدام استبيان لقياس خمسة عوامل للقيادة التحويلية لقياس الرضا الوظيفي، شملت الدراسة عينة من 133 موظفا في مجالات تكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية والمبيعات والتسويق في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وكان لعامل الاهتمام الفردي أعلى درجة وكان له تأثير كبير في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

-study for: Martha Milan Rader, 2015, titled : Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Younger Workers Turnover Intentions, A Dissertation Submitted to the Faculty of the Chicago School of Professional Psychology In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy in Psychology.

- دراسة مارثا ميلان ريدر، 2015، تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي ونوايا العمال الأصغر سنا، 2015، مقال مقدم من كلية شيكاغو المدرسة العليا للفلسفة من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة في علم النفس.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سلوكيات القيادة الأصيلة لتحديد ما إذا كانت هذه السلوكيات سترتبط برضا العاملين مع القائد، والرضا الوظيفي العام، والنية في الاستقالة في فئات الأعمار (35 فما فوق) وتوقع نفس العلاقات في فئات الأعمار (20-24) و(25-34) وكان الهدف هو تحديد ما إذا كان يمكن للقيادة الأصيلة أن يؤثر إيجابيا على النية في الاستقالة لدى العاملين الأصغر سنا والتي من الممكن أن تقلل من معدل الاستبدال.

أثبتت هذه الدراسة الكمية غير التجريبية العلاقة الملحوظة بين سلوكيات القيادة الأصيلة ورضا العاملين مع القائد، والرضا الوظيفي العام، والنية في الاستقالة، وتوقع نفس العلاقات في فئات الأعمار، ولم تؤثر فئات الأعمار بشكل ملحوظ في رضا العاملين مع المشرف والرضا الوظيفي العام، والنية في الاستقالة مع جميع فئات الأعمار، مما يشير إلى أن القادة الأصيلة يمكنهم التقليل من معدل الاستبدال بما في ذلك العاملين الأصغر سنا.

- study for Ali Skopak, Nreida Hadzaihmetovic, 2022, titled: The Impact of Transformation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction, International Journal of Business and Administrative Studies, volume 8 issue 3, 03/09/2022, pp 113-126.

- دراسة علي سكوباك، نرايدة هادزايهميتوفيك، 2022، بعنوان: تأثير القيادة التحويلية والمعاملاتية على الرضا الوظيفي للعمال، الجريدة الدولية للتجارة والدراسات الإدارية، مجلد 8، العدد 3، 2022/09/03، ص ص 133-126.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين عن العمل في صناعة الأغذية في البوسنة والهرسك، كدراسة بحثية كمية تم استخدام أسلوب المسح بواسطة استبيان لجمع البيانات الأساسية وتم الحصول على 210 إجابة صالحة و تحليلها باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج أن المكافئة الشريطية تساهم في رضا الموظفين عن العمل عندما يتعلق الأمر بأسلوب القيادة المعاملاتي، بينما يساهم التحفيز والاهتمام الفردي في رضا الموظفين عن العمل عندما يتم استخدام أسلوب القيادة التحويلية، تشير النتائج العملية لهذا البحث إلى أن الإجابات عن الأسئلة المطروحة دعمت بشكل كامل افتراض أهمية اختيار أسلوب القيادة كجوهر للشركة.

-study for Chien-Wen Tsai, 2008, titled: Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 2, 25/07/2008, PP 293-332.

- دراسة شيان وان تساي، 2008، بعنوان: أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للموظف في الفنادق السياحية العلمية، التقدم في الثقافة السياحية وبحوث الضيافة، ص ص 293-332.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي في الخدمات السياحية في الفنادق وركزت هذه الدراسة على العلاقة بين النمط القيادي الإداري ورفع معنويات الموظفين باعتبارهم أكثر الروابط أهمية في سلسلة تقديم الخدمة لأنهم يتصلون مباشرة بعملائهم، وقد تم استخدام الاستبيان وزعت فيه 500 استبانة على عينة الدراسة واستعيد منها 300 أي بنسبة 73%، وأهم نتائج هذه الدراسة، أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع النمط القيادي حيث يحترم القائد رؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم.

-study for Hsian-Che Lee, Tsai-Hua Chang, 2005, titled: The Impact of Leadership Styles on Job stress and Turnover Intention-Taiwan Insurance Industry as an Example, Department of Business Management, Tutung University 40, Sec 3, Chung-Shan N Rd, Taiwan City, Taiwan ROC.

- دراسة سيان شي لي، تساي هوا شونغ، 2005، بعنوان: أثر الأنماط القيادية على ضغوط العمل ونية الدوران - دراسة حالة صناعة التأمين في تايوان-، معهد إدارة الأعمال التجارية، جامعة توتونغ.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة الأنماط القيادية (التحويلية، الإجرائية) بضغوط العمل ونية الدوران، وقد تم توزيع 220 استبانة على العاملين في شركة التأمين وتمت استعادة 176 منها، من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وضغط العمل، وعلاقة عكسية بين النمط القيادي التحويلي وضغط العمل، وعلاقة طردية بين النمط القيادي الإجرائي وضغط العمل، كما أن الخصائص الشخصية ليس لها تأثير على العلاقة بين ضغط العمل ومعدل دوران العمل.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا أو كله لكن هناك فروقات عدة بين مختلف الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا هذا موضحة كالآتي:

أولاً-مقارنة الدراسات باللغة العربية:

-بالنسبة لدراسة سماح عمر الريح جلال الدين أحمد(2017): "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية -بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية -فرع شندي:

تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي وكذا علاقة صفات القائد الإداري وتحسين السلوك الفرد وعلاقة بين النمط القيادي وإرتفاع درجة الرضا الوظيفي، حيث طبقت هذه الدراسة في مؤسسة خدمية، أما في دراسات الحالية نسعى إلى معرفة تأثير الصفات الشخصية للقائد ومهارات الإدارية للقائد

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي

وكذا علاقة القائد بمرؤوسيه على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث طبقت الدراسة في مؤسسة اقتصادية إنتاجية.

-بالنسبة لدراسة فريدة زيني، (2021): "تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ الجامعي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف:

تطرق هذه الدراسة للأثر القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، تم في الجانب النظري تعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ومفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأبعاده، أما في دراستنا قمنا بتطرق إلى مفهوم القيادة، أهميتها، وظائفها وكذا أنماطها وفي الرضا الوظيفي تطرقنا إلى مفهومه وخصائصه وكذا أهميته وكيفية قياسه وفي الأخير إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، أما الجانب التطبيقي طبقت هذه الدراسة في الجامعة عكس دراستنا التي ستتم في مؤسسة اقتصادية هذا ما يميزها على هذه الدراسة.

-بالنسبة لدراسة لطرش محمد، بن يحي إبراهيم (2022): "دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين":

كانت هذه الدراسة قائمة على نوع من القيادة وهو القيادة الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي حيث تطرقت إلى مفهوم القيادة الخادمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي، أما دراستنا فتطرق إلى القيادة الإدارية ككل من خلال دراسة تأثير الصفات الشخصية للقائد ومهارته الإدارية وكذا علاقته بمرؤوسيه على تحقيق الرضا الوظيفي.

- بالنسبة لدراسة راضية يوسف، امال يوب (2018): "أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة":

في هذه الدراسة تناولت نمط واحد من القيادة الإدارية وهو النمط الديمقراطي (التشاركي)، من خلال دراسة مبادئه وأثره على الرضا الوظيفي، اما في دراستنا تم تناول فيها أهم المهارات القيادية والصفات الشخصية للقائد وكذا علاقة القائد بمرؤوسه وأثرها على الرضا الوظيفي.

- بالنسبة لدراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2017): " العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط":

في هذه الدراسة تناولت موضوع القيادة الإدارية من خلال الأنماط وعلاقتها بالالتزام أما الرضا الوظيفي فهو متغير وسيط يربط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، أما في دراستنا يعتبر الرضا الوظيفي متغير تابع يتأثر بصفات القائد ومهارته الإدارية وعلاقته مع مرؤوسيه، وهذا ما يميز دراستنا.

ثانيا-مقارنة الدراسات باللغة الأجنبية:

-بالنسبة لدراسة روني أوب، بعنوان: القيادة التحويلية كمتنبى للرضا الوظيفي لجيل اللفية: هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة نمط واحد من القيادة الإدارية وهو القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي للعاملين، بينما في الدراسة الحالية فإننا نسعى إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية الثلاثة على الرضا الوظيفي للعاملين.

-بالنسبة لدراسة ما رثا ميلان ريدر، بعنوان: تأثير القيادة الأصيلة على الرضا الوظيفي ونوايا العمال الأصغر سنا: ركزت هذه الدراسة على استكشاف سلوكيات القيادة الأصيلة لتحديد ما إذا كانت تؤثر على رضا العاملين الأصغر سنا وعلى نية الاستقالة لديهم، بينما في الدراسة الحالية فإننا نسعى إلى معرفة تأثير كل أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لكل العاملين بغض النظر عن أعمارهم.

-بالنسبة لدراسة علي سكوباك، نرايدة هادزايهميتوفيك بعنوان: تأثير القيادة التحويلية والمعاملاتية على الرضا الوظيفي للعمال: هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين نمطين من القيادة الإدارية وهي القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية وقد تم استخدام أسلوب المسح بواسطة استبيان لجمع المعلومات حول العاملين في صناعة الأغذية في منطقة البوسنة والهرسك، بينما في الدراسة الحالية فقد قسمت القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وهي الإستبدادية، التشاركية، والتسييبية، كما أن الدراسة قد أجريت في مؤسسة اقتصادية إنتاجية واحدة.

-بالنسبة لدراسة شيان وان تساي بعنوان: أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للموظف في الفنادق السياحية العالمية: تناولت هذه الدراسة الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية (الفنادق العالمية)، بينما الدراسة لحالية تمت في مؤسسة اقتصادية إنتاجية.

-دراسة شيان شي لي، تساي هوا شونغ بعنوان: أثر الأنماط القيادية على ضغوط العمل ونية الدوران: هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وضغوط العمل ونية الدوران، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي عموما.

ثالثا – مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن إطلاعنا على الدراسات السابقة مكننا من:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي؛

- تكوين لدينا صورة واضحة حول الموضوع؛

- استخراج نموذج الدراسة الملائم مع أهدافنا والذي يسمح بمعرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال معرفة أثر المهارات الإدارية للقائد وصفاته الشخصية وكذا علاقته مع مرؤوسيه على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل الأول

بعد العرض النظري لكل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي والمفاهيم المتعلقة بكل منهما يمكننا القول إن تنمية وتطوير المؤسسات لا يتوقف على مدى إدارتها لمواردها المالية فقط وإنما أيضا وجود قادة قادرين على التوجيه والتنسيق بين الافراد العاملين وهاته الموارد المادية المتواجدة بالمؤسسة، من خلال التأثير في سلوك الافراد العاملين سواءا على المستوى الفردي او الجماعي مع أهداف المؤسسة حتى يكون المسعى طريق واحد في ظل الرضا الوظيفي للأفراد.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

تمهيد:

بعدها تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بجوانب القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ولمجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، سيتم في هذا الفصل وصف الإجراءات التي إتبعناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها، إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لإستخلاص النتائج، حيث تم توزيع استبانة على عينة من إطارات في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج وبالضبط إدارة الموارد البشرية، لتوضيح أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.

كما تضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة. وعليه فأن دراستنا لهذا الفصل ستمر بالمباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

تتطلب دراسة حالة دراسة ميدانية لجمع البيانات من الواقع الميداني، وقد وقع إختيارنا على مؤسسة "كوندور" التي تعتبر من أكبر المؤسسات الوطنية في مجالات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج، حيث إتمد هذا المبحث على عرض مختصر عن هذه المؤسسة وكذا تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة، كما تناول أداة المستخدمة في جمع البيانات ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: البطاقة التعريفية للمؤسسة محل الدراسة

كوندور إلكترونيك (CONDOR ELECTRONICS)، تأسست في عام 2002 براس مال قدره 4277000000,00 دج وهي أكبر شركة تابعة لمجمع كوندور، وهي متخصصة في تصنيع وتسويق المعدات الإلكترونية والأجهزة المنزلية والطاقة الكهروضوئية.

1-اسم المؤسسة: SPA CONDOR؛

2-الشكل القانوني للمؤسسة: مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة؛

3-تاريخ بداية النشاط: فيفري 2003؛

4-العلامة التجارية: CONDOR؛

5-المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج؛

6-منتجات المؤسسة: تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الحاسب الالي، الات الطبخ والغسيل، قارئ الأقراص المضغوطة؛

7-رؤية المؤسسة: "أن تصبح الشركة الرائدة في أسواقها على المستوى الوطني (العلامة التجارية المفضلة لدى الجزائريين)؛

8-قيم المؤسسة:

-روح الفريق؛

-رضا العملاء في صميم أولوياتنا؛

-الاحترام والولاء؛

-ابتكار؛

-فاعلية؛

-صحة، أمن محيط مسؤولية اجتماعية.

9-العمال: يتوزع عمال مؤسسة كوندور حسب المستويات التالية:

-الإطارات يبلغ عددهم 366 عامل؛

-عمال الاتقان يبلغ عددهم 1011 عامل؛

-عمال التنفيذ يبلغ عددهم 2437 عامل؛

اما توزيع العمال حسب الجنس فهي كآتي:

-ذكور يبلغ عددهم 3544 عامل؛

-إناث يبلغ عددهم 270 عاملة؛

اما عدد العمال حسب عقد فهي كآتي:

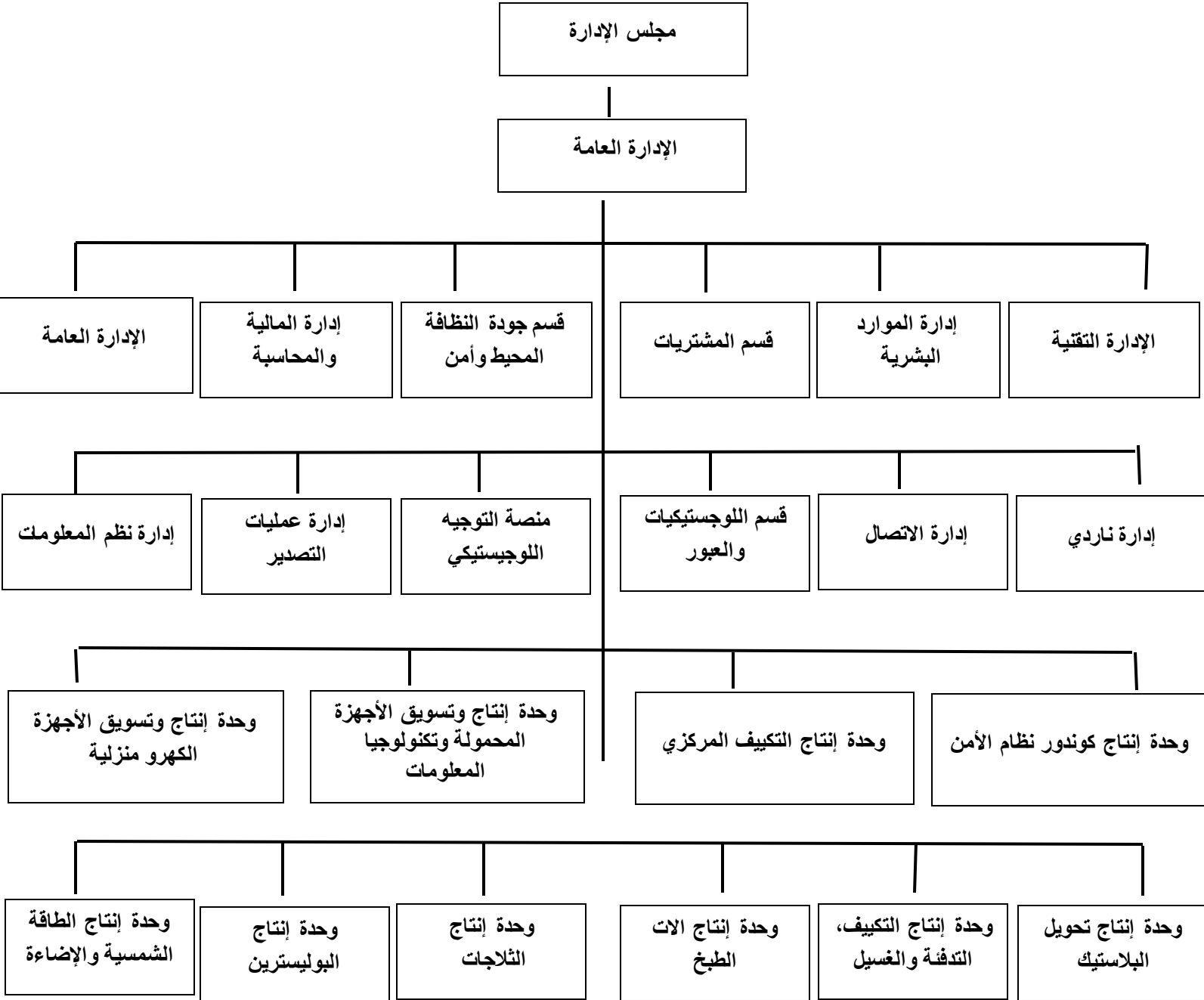
-عدد العمال عقد محدد المدة هي 1145؛

-عدد العمال حسب عقد غير محدد المدة 2669.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الإطار التنظيمي للمؤسسة، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك.



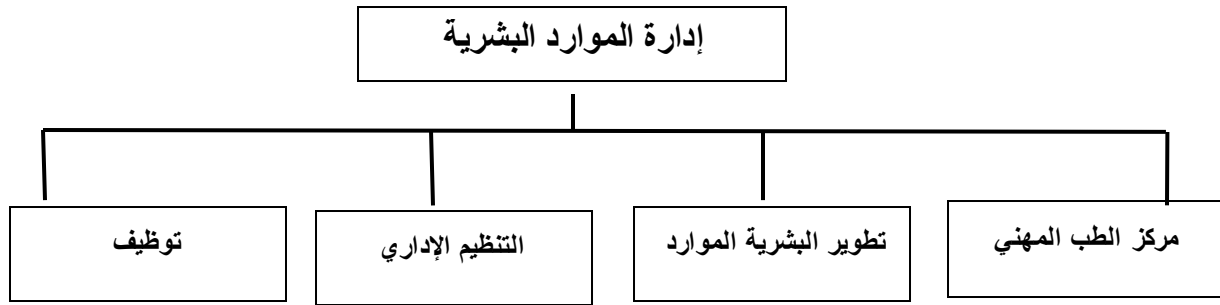
المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة CONDOR

يبين الشكل أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور" يتكون من خمس مستويات بحيث كل مستوى يشمل العديد من الوحدات التنظيمية تعمل كلها باستقلالية وتابعة كلها للإدارة العامة.

وهذه المستويات هي:

- المستوى الأول: مجلس الإدارة والإدارة العامة التي تتكون بأکید من المدير العام إضافة الي السكرتاريا؛
- المستوى الثاني: الذي يتكون من إدارة المالية والمحاسبة، الإدارة التقنية، إدارة الموارد البشرية، قسم المشتريات وقسم جودة النظافة وأمن المحيط؛
- المستوى الثالث: يتكون من إدارة الاتصال، إدارة ناردي، قسم اللوجستي كيات والعبور، منصة التوجيه اللوجستيكي، إدارة عمليات لتصدير وإدارة نظم المعلومات؛
- المستوى الرابع: يتكون هذا المستوى من وحدة إنتاج كوندور نظام الأمن، وحدة إنتاج التكييف المركزي، وحدة إنتاج وتسويق الأجهزة المحمولة وتكنولوجيا المعلومات، وحدة إنتاج وتسويق الأجهزة الكهرو منزلية؛
- المستوى الخامس: يتكون من وحدات الإنتاج والمتمثلة في وحدة إنتاج تحويل البلاستيك، وحدة إنتاج التكييف، التفتنة والغسيل، وحدة إنتاج الات الطبخ، وحدة إنتاج الثلجات، وحدة إنتاج البولسترين ووحدة إنتاج الطاقة الشمسية والإضاءة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة CONDOR ELECTRONICS
الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية CONDOR ELECTRONICS.



المصدر: إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الشكل أعلاه تنقسم إدارة الموارد البشرية الي أربعة أقسام كتالي: الطب المهني، تطوير الموارد البشرية، التنظيم الإداري وقسم التوظيف

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

أولاً: المجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.¹ حيث يتضمن مجتمع هذه الدراسة الإطارات التابعين لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة CONDOR ELECTRONICS البالغ عددهم (50) إطاراً.

2- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 30 مبحوثاً، حيث تم توزيع 30 استبانة بطريقة العينة العشوائية، تم إسترجعها كلها وهي صالحة للتحليل، ومنه فإن حجم العينة يقدر ب 60% من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة جدا في مثل هذا النوع من الدراسات.

¹ -رجعي مصطفى عليان، البحث العلمي، بيت الافكار الدولية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، بدون سنة، ص 159

ثانياً: أدوات جمع البيانات

للإلمام بالبحث وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

1- الوثائق: تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة لتعريف بها والتي تدعم دراستنا، وهذه الوثائق متمثلة في معلومات حول العمال، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هيكل تنظيم لإدارة الموارد البشرية، رؤية وقيم المؤسسة وغيرها من الوثائق.

2- الاستبانة:

لقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور هي:

المحور الأول: إشتتمل المحور الأول على المعلومات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقدمية في العمل)؛

المحور الثاني: تضمن عبارات القيادة الإدارية، وعددها 16 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد؛ وهي مهارات الإدارية للقائد، الصفات الشخصية للقائد، تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه.

المحور الثالث: يتضمن عبارات الرضا الوظيفي، وعددها 17 عبارة.

والجدول الاتي يوضح عدد العبارات حسب المتغيرات في إستمارة الاستبيان.

الجدول (1-2): توزيع العبارات الاستبيان حسب كل متغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي	القيادة الإدارية			المتغيرات
	علاقة القائد بمرؤوسيه	القائد	المهارات الإدارية للقائد	
17	5	6	5	العدد
33-17	16-12	11-6	5-1	العبارات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استبانة الدراسة.

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لكل المتغيرات الدراسة "القيادة الإدارية" و"الرضا الوظيفي".

أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة فقد كانت وفق مقياس likert الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب لقياس متغيرات الدراسة، حيث طلب من المبحوثين إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الثلاثة والثلاثون وفق هذا المقياس كما يلي:

الجدول (2-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

-صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان على ثلاثة متخصصين في مجال موضوع الدراسة، وأسماء المحكمين في الملحق رقم (2)، وتمت الاستجابة لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية، انظر الملحق رقم (1).

ثالثاً: أدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- البرنامج المستخدم في معالجة المعطيات:

بعد الإنتهاء من جمع البيانات المطلوبة، تم استخدام نظام التحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV21 (Statistical Package for Social Sciencos) اصدار 21، لمعالجة بيانات الاستبانة، عن طريق استخدام بعض الإختيارات الإحصائية التي يتحها البرنامج.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تمت الإستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- التكرارات ونسب المئوية: يتم استخدامها لعرض وتحليل خصائص العينة؛
- المتوسط الحسابي: تم استخدام هذه الأداة قصد معرفة مركز الإجابات حول خيار معين؛
- الانحراف المعياري: الهدف منه التعرف على درجة التشتت في إجابات المبحوثين؛
- الانحدار الخطي البسيط: الهدف منه التعرف على كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي؛
- الانحدار الخطي المتعدد: الهدف منه التعرف على أثر كل الابعاد القيادة الإدارية في أن واحد على الرضا الوظيفي.

ويبين الجدول التالي مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول(2-3): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي.

المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	1.8_1	2.60_1.81	3.40_2.61	4.20_3.41	5_4.21

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3- تحديد درجة ثبات القياس:

من أجل اختبار درجة الثبات قمنا بحساب معامل "Alpha cronbach" وهو معامل يدل على ثبات المقياس، ويقاس درجة صدق العينة، حيث كانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول(2-4): نتائج اختبار درجة ثبات المتغيرات.

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.72	5	المهارات الإدارية للقائد
0.70	6	الصفات الشخصية للقائد
0.67	5	تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه
0.76	16	القيادة الإدارية
0.90	17	الرضا الوظيفي
0.91	30	عبارات جميع الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت قيمه بين 0.67 و 0.90 وهي معاملات مقبولة إلى جيدة، أما معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغ 0.91، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، ويمنح الصلاحية للاستبيان لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة، إضافة لنتائج إختبار فرضيات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية كاختبار تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لحساب تأثير المتغير المستقل وأبعاده في النموذج المقترح على المتغير التابع له حسب كل فرضية من فرضيات ذات الصلة بذلك.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل محاور الاستبيان وذلك بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير متغيرات الدراسة من خلال أسئلة الاستبانة.

أولاً-وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

تضمنت الدراسة أربعة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-5): وصف لعينة البحث وفقاً للبيانات العامة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	56.7%
	انثى	13	43.3%
	المجموع	30	100%
العمر	اقل من 30 سنة	0	0%
	من 30 إلى 39 سنة	24	80%
	من 40 إلى 49 سنة	5	16.7%
	أكثر من 50 سنة	1	3.3%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	دون جامعي	6	20%
	جامعي	24	80%
	المجموع	30	100%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	6	20%
	من 5 إلى 10 سنوات	17	56.7%
	من 11 إلى 15 سنة	7	23.3%
	من 16 إلى 20 سنة	0	0%
	أكثر من 20 سنة	0	0%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1- الجنس:

من خلال الجدول (2-5) نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور بنسبة 56.7%، أما نسبة الاناث فكانت 43.3%، وهي نسبة متقاربة مع نسبة الذكور لأن العينة مكونة من الإطارات أي منافسة بين الجنسين حول المناصب العليا في المؤسسة.

1- السن:

من خلال الجدول (2-5) نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة كانت تشكل أعلى نسبة وهي 80% من أفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 16.7% وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 3.3% والمعبرة عن فرد واحد من العينة.

2- المستوى التعليمي:

من خلال الجدول (2-5) نلاحظ أن أفراد العينة ذوي مؤهلات علمية عالية، حيث نلاحظ أن نسبة الجامعيين 80% وهي أعلى نسبة، أما فئة دون جامعي فتقدر بنسبة 20%، وهذا راجع إلى ان مؤسسة كوندور تحرص على إستقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية وكذا متطلبات الوظيفة، ولعل سبب كون أغلبية أفراد العينة جامعيين يعود إلى توجه المؤسسة نحو تطوير إطاراتها من خلال إستقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على إستيعاب التطورات العلمية في بيئة المؤسسة، بمعنى آخر هذا يرجع لتوجه إدارة المؤسسة إلى توظيف الفئة المتعلمة من خريجي الجامعات لتسهيل تنمية معارفهم العلمية فيما بعد.

3- الاقدمية في العمل:

من خلال الجدول (2-5) نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 56.7% من أفراد العينة، تليها فئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 23.3%، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%.

ثانيا-تحليل وتفسير متغيرات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء بدراسة وتحليل نتائج أسئلة المحور الثاني والمحور الثالث من الاستبيان، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

1- القيادة الإدارية:

أ- المهارات الإدارية للقائد:

الجدول (2-6): تقييم أفراد العينة لمستوى المهارات الإدارية للقائد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يمتلك القائد القدرة على التخطيط الاستراتيجي	4.30	0.46	4	مرتفع جدا
2	يمتلك القائد القدرة على اتخاذ القرار السليم بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة	4.33	0.47	3	مرتفع جدا
3	القائد ملم باللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل	4.30	0.53	5	مرتفع جدا
4	القائد له القدرة على كشف الكفاءات وذوي القدرات واستثمارهم	4.37	0.49	2	مرتفع جدا
5	القائد يستخدم تكنولوجيا المعلومات	4.47	0.57	1	مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي العام	4.35	0.50	-	مرتفع جدا

المصدر: من أعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (2-6)، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده "المهارات الإدارية للقائد" بلغ (4.35)، والذي يعتبر مرتفعا جدا، وقد ساهمت كل متوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد في الإرتفاع المتوسط الحسابي العام حيث تراوحت قيمها بين (4.30 و4.47) لعبارات هذا البعد.

وبناء على هذا يتضح بأن تقييم إطار الإدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور لبعده "المهارات الإدارية للقائد" تحصل على تقييم إيجابي، ويعبر عن ذلك درجات الموافقة بشدة على أغلبية عبارات هذا البعد.

ب- الصفات الشخصية للقائد الإداري:

الجدول (2-7): تقييم أفراد العينة لبعده الصفات الشخصية للقائد الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القائد سريع البديهة وقادر على التعامل مع المشكلات وحلها	4.63	0.55	2	مرتفع جدا
2	يلتزم القائد بالمواعيد المحددة في المؤسسة	4.70	0.46	1	مرتفع جدا
3	يهتم القائد بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين	4.47	0.73	3	مرتفع جدا
4	القائد هادئ في المواقف الحرجة	4.40	0.72	5	مرتفع جدا
5	القائد لديه ذاكرة جيدة على الحفظ والتذكر	4.40	0.67	6	مرتفع جدا
6	يجيد القائد التفكير الإبداعي والابتكاري	4.47	0.57	4	مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي العام	4.51	0.62	_	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (2-7)، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده "الصفات الشخصية للقائد الإداري" بلغ (4.51)، أي موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي بدرجة مرتفعة جدا، وهذا مؤشر جيد على القيادة الإدارية في المؤسسة، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.70 و 4.40) ما ساهمت في المتوسط الحسابي العام لبعده "الصفات الشخصية للقائد الإداري".

وبناء على هذا يمكن القول إن الصفات الشخصية للقائد الإداري لها تأثير على نفسية المرؤوسين من خلال التقييم الإيجابي، حيث يستطيع القائد الناجح ذو الصفات القيادية أن يؤثر في المرؤوسين فيما يخدم مصالح المؤسسة من خلال تأثرهم بصفاته الشخصية القيادية، وبذلك يعتبر هذا البعد جد مهم حيث يساهم بشكل كبير في إنجاح الأبعاد الأخرى في المؤسسة محل الدراسة.

ج- تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه:

الجدول (2-8): تقييم أفراد العينة لبعده تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القائد لديه القدرة على تكوين فرق العمل الجماعي	4.53	0.50	1	مرتفع جدا
2	القائد يحفز العاملين بشكل مستمر	4.47	0.57	2	مرتفع جدا
3	القائد عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين	4.37	0.71	5	مرتفع جدا
4	القائد يفضل الحوار والنقاش عند الضرورة	4.40	0.67	3	مرتفع جدا
5	القائد لديه القدرة على بناء علاقات عامة واتصالات فعالة	4.40	0.62	4	مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي العام	4.43	0.61	_	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (2-8)، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه بلغ (4.43)، أي موافق بشدة على العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي بدرجة مرتفعة جدا، وقد ساهمت كل متوسطات الحسابية للعبارات هذا البعد في هذا الإرتفاع والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.53 و 4.37) على عبارات البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي

وبذلك يتضح بأن تقييم إطارات الإدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك لبعدها تقوية علاقة القائد بمروسيه تحصل على تقييم إيجابي، وتظهر أهمية هذا البعد في تأثيره الإيجابي على عمال إطارات المؤسسة قسم الموارد البشرية من خلال تقوية الثقة بين القائد ومروسيه وإشاعة جو من الولاء والانتماء من خلال علاقة القائد بمروسيه.

1- الرضا الوظيفي

الجدول (2-9): تقييم أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أشعر أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد	4.10	0.66	17	مرتفع
2	أرى أن سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة	4.27	0.52	13	مرتفع جدا
3	أشعر أن ظروف العمل مناسبة في مكان العمل	4.37	0.49	8	مرتفع جدا
4	أسلوب الإشراف المتبع من قبل قائدي مناسب	4.40	0.49	6	مرتفع جدا
5	مسؤولي يقدر جهودي	4.37	0.61	9	مرتفع جدا
6	يتقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل	4.33	0.75	10	مرتفع جدا
7	أعتبر السلطة المفوضة لي كافية لإنجاز العمل	4.40	0.49	7	مرتفع جدا
8	توفر الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	4.30	0.65	11	مرتفع جدا
9	أرى أن قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة مفتوحة وميسرة	4.43	0.56	3	مرتفع جدا
10	هناك تفاهم بيني وبين الأفراد الذين يعملون معي	4.50	0.63	1	مرتفع جدا
11	أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام	4.50	0.57	2	مرتفع جدا
12	أرى أن عملي يكمل عمل الجماعة	4.43	0.62	4	مرتفع جدا
13	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل حينما تتعقد الأمور	4.43	0.62	5	مرتفع جدا
14	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء	4.20	0.76	14	مرتفع
15	أشعر بالرضا بالنسبة للعطل السنوية والإجازات الاستثنائية	4.13	0.81	15	مرتفع
16	أرى بأن تقييم الموظفين يتم بطريقة عادلة ومنطقية	4.30	0.70	12	مرتفع جدا
17	تتم الترقية وفق معايير واضحة وعادلة بين الموظفين	4.13	0.77	16	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.32	0.63	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (2-9)، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي بلغت (4.32)، أي الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي أي بدرجة مرتفعة جدا، وهذا مؤشر جيد لرضا الوظيفي في المؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات التي ساهمت في ارتفاع العالي لمستوى الرضا الوظيفي حسب تقييم إطارات الإدارة الموارد البشرية في المؤسسة بين (4.10 و 4.50).

بالإستناد إلى ما سبق نجد إن تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى إطارات الإدارة الموارد البشرية قد تحصل على درجة موافقة مرتفعة جداً، وهذا يدل أن المؤسسة تسعى جاهدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها من خلال القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسة.

ولقد تم تلخيص نتائج الجدول السابقة المتعلقة بأسئلة المحور الثاني والمحور الثالث من الاستبيان في الجدول الموالي:

الجدول (2-10): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
4.35	المهارات الإدارية للقائد	القيادة الإدارية
4.51	صفات الشخصية للقائد الإداري	
4.43	تقوية علاقة القائد بمؤوسيه	
4.43	المتوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإدارية	
4.32	الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (2-10)، أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في الدراسة قد بلغ (4.43)، وبلغ المتوسط الحسابي للصفات الشخصية للقائد الإداري أعلى قيمة تقدر ب(4.51)، يليه بعد تقوية علاقة القائد بمؤوسيه بمتوسط حسابي قدره (4.43)، وفي الأخير بعد المهارات الإدارية للقائد بمتوسط حسابي قدره (4.35)، أما فيما يخص الرضا الوظيفي فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.32)، ويتضح أن كل المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة جداً.

وما يمكن ملاحظته أيضاً أن كل المتوسطات الحسابية كانت متقاربة ومرتفعة جداً، مما يوضح مساهمة أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، وبالتالي يبرز نجاح المؤسسة في تطبيق مفهوم القيادة الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية ومنه اختبار نموذج الدراسة وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد الذي يقيس أثر كل متغير على المتغير التابع، أي دراسة مدى قدرة أبعاد القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يظهر التحليل الإحصائي أياً من أبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في هذه الدراسة لها علاقة تأثير جوهرية (معنوية) على الرضا الوظيفي.

أولاً-اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة"، ولإختبار هذه الفرضية سيتم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي كما يلي:

الجدول (11-2): نتائج معادلة الانحدار البسيط بين بعد المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي

المعلومات المقدره		المعايير الإحصائية				
b 1	الثابت	مستوى الدلالة	Béta	F	R	معامل التحديد R ²
0.51	2.09	0.012	0.45	7.21	0.45	0.20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج إختبار فيشر الموضحة في الجدول (11-2)، يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.012) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرات أي أن بعد المهارات الإدارية للقائد تؤثر على الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين بعد المهارات الإدارية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 45% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما نلاحظ أن ما قيمته 20% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يفسره بعد المهارات الإدارية للقائد.

أما قيمة المعلمة b1 والتي بلغت (0.51) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكما ارتفعت المهارات الإدارية للقائد بوحدة واحدة ارتفعت قيمة الرضا الوظيفي ب (0.51) وحدة. وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة". وعليه تكتب المعادلة كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 2.09 + 0.51 (\text{المهارات الإدارية للقائد})$$

2- الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين صفات الشخصية القائد الإداري على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة"، ولإختبار هذه الفرضية سيتم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر صفات الشخصية للقائد الإداري على الرضا الوظيفي، كما يلي:

الجدول (12-2): نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين بعد الصفات الشخصية للقائد الإداري على الرضا الوظيفي

المعلومات المقدره		المعايير الإحصائية				
b 1	الثابت	مستوى الدلالة	Béta	F	R	معامل التحديد R ²
0.51	2.02	0.004	0.51	10.04	0.51	0.26

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج إختبار فيشر الموضح في الجدول (12-2)، يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.004) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرات أي أن بعد الصفات الشخصية للقائد الإداري تؤثر على الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين بعد الصفات الشخصية للقائد الإداري والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 51% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن ما قيمته 26% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يفسره بعد الصفات الشخصية للقيادة الإدارية.

أما قيمة المعلمة b_1 والتي بلغت (0.51) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما إرتفعت الصفات الشخصية للقائد الإداري بوحدة واحدة إرتفعت قيمة الرضا الوظيفي ب(0.51) وحدة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة". وعلية تكتب المعادلة كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 2.02 + 0.51 (\text{الصفات الشخصية للقائد الإداري})$$

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تقوية علاقة القائد الإدارية بمرووسيه على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 في المؤسسة محل الدراسة"، ولإختبار هذه الفرضية سيتم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر بعد تقوية علاقة القائد بمرووسيه على الرضا الوظيفي.

الجدول (2-13): نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين بعد تقوية علاقة القائد بمرووسيه على الرضا الوظيفي

المعلمات المقدره		المعايير الإحصائية				
b 1	الثابت	مستوى الدلالة	Béta	F	R	معامل التحديد R ²
0.57	1.76	0.001	0.59	15.32	0.59	0.35

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج إختبار فيشر الموضحة في الجدول (2-13)، يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن بعد "تقوية علاقة القائد الإدارية بمرووسيه" يؤثر على الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود إرتباط مرتفع بين بعد "تقوية علاقة القائد الإداري بمرووسيه" والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون 59% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن ما قيمته 35% من المتباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يفسره بعد "تقوية علاقة القائد بمرووسيه".

أما قيمة المعلمة b_1 والتي بلغت (0.57) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما إرتفع بعد "تقوية علاقة القائد بمرووسيه" بوحدة واحدة إرتفعت قيمة الرضا الوظيفي ب(0.57) وحدة. ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تقوية علاقة القائد بمرووسيه على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة". وعلية تكتب المعادلة كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.76 + 0.57 (\text{تقوية علاقة القائد بمرووسيه})$$

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية

فيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية والتي تقترض "يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة"، ومن أجل ذلك تم حساب الانحدار الخطي المتعدد لتفسير أثر القيادة الإدارية من خلال ابعادها على الرضا الوظيفي، كما يلي:

الجدول(2-14): نتائج اختبار فيشر لأثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.48	3	0.82	10.13	0.00
البواقي	2.12	26	0.08	-	-
المجموع	4.61	29	-	-	-
				R=0.73	R ² =0.53

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج فيشر الموضحة في الجدول(2-14)، يتبين لنا معنوية معاملات حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، أي أن النموذج صالح من الناحية الإحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة بين أبعاد القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 73% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن مقيمه 53% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) تفسره أبعاد القيادة الإدارية.

الجدول(2-15): نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

المتغيرات	المعاملات المقدرة		T	Béta	مستوى الدلالة	الدلالة
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				
الثابت	-0.19	0.85	-0.22	-	0.82	
مهارات الإدارية للقائد	0.21	0.17	1.22	0.18	0.23	غير جوهري
الصفات الشخصية للقائد	0.39	0.13	2.91	0.39	0.007	جوهري
تقوية علاقة القائد بمروسيه	0.40	0.15	2.71	0.42	0.012	جوهري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضمن الجدول(2-15) نتائج الانحدار الخطي المتعدد، حيث نلاحظ من خلال إختبار ستودنت (t) عدم معنوية متغير المهارات الإدارية للقائد لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.23) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أما بعد الصفات الشخصية للقائد الإداري وبعد تقوية علاقة القائد بمروسيه فهي معنوية عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.007) و(0.012) على التوالي، أي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل بعد في الأثر على الرضا الوظيفي، وهنا نلاحظ أن بعد الصفات الشخصية للقائد الإداري وبعد تقوية علاقة القائد بمروسيه يؤثران على الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن تجميع أبعاد القيادة الإدارية يجعل من بعد المهارات الإدارية للقائد لا يؤثر في الرضا الوظيفي، وهكذا يتم إستبعاده من النموذج الكلي للانحدار الخطي المتعدد.

وعليه تكتب المعادلة كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.39(\text{الصفات الشخصية للقائد}) + 0.40(\text{تقوية علاقة القائد بمروسيه}) - 0.19$$

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية من خلال أبعادها المعتمدة في هذه الدراسة على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة"

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من إطارات الإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور إلكترونيك برج بو عريريج، والتي هدفت إلى الإجابة على إشكالية "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في هذه الدراسة، "المهارات الإدارية للقائد، الصفات الشخصية للقائد، تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه" على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد، والتي كان فيها بعد "الصفات الشخصية للقائد" وبعد "تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه" لهما تأثير على الرضا الوظيفي، ما يفسر وجود قادة في المؤسسة يتميزون بصفات شخصية قيادية وكذا السعي لتقوية علاقاتهم بمرؤوسيه، مما ينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي لدى إطارتها في المؤسسة، أما بعد المهارات الإدارية للقائد ليس لها تأثير على الرضا الوظيفي من خلال ما بينته نتائج الانحدار الخطي المتعدد من مستوى الدلالة 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" من الناحية النظرية والتطبيقية، يتضح لنا أن سر تنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قاداتها في توجيه القوى العاملة والإستثمار فيها، لذلك فإن المنظمات خصوصا اليوم بحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة المخاطر والإستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

حيث تعتبر القيادة الإدارية من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة، وإن فعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير متكررة أو ذات الأجل القصير أو المواقف المحددة، فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية، متبادلة ومتكررة تتميز بالإستقرار والإستمرار وهذا بدوره يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وشعورهم بالإنتماء للمؤسسة، كما أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي إدارة يعد الشغل الشاغل والمتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في كل إستراتيجيتها، باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة وكفاءتها.

ففي دراستنا هذه تم تسليط الضوء على المهارات الإدارية للقائد والصفات الشخصية للقائد وكذا تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه كأبعاد للقيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي.

أولا-النتائج:

تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية أهمها ما يلي:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي من خلال دراستنا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للقائد على الرضا الوظيفي من خلال دراستنا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه على الرضا الوظيفي من خلال دراستنا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط.
- ومن خلال دراستنا لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي تم توصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الصفات الشخصية للقائد وبعد تقوية علاقة القائد بمرؤوسيه على الرضا الوظيفي وعدم وجود أثر لبعده المهارات الإدارية للقائد على الرضا الوظيفي إلا أن مستوى دلالاته أكبر من مستوى دلالة المعتمد (0.05).

ثانيا-الإقتراحات:

على ضوء النتائج التي تم توصل إليها في الجانب التطبيقي نخلص إلى مجموعة من الإقتراحات التي نأمل أن تفيد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة خاصة، كما نتمنى أن تفيد المهتمين بمجال البحث عموما وهي:

- العمل على وضع معايير وشروط لإختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها بتميز.
- إستغلال المهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المتراكمة لدى العاملين وتشجيعهم على الإفصاح عن أفكارهم وأراءهم من خلال بناء جسور التوصل من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة.
- مراعاة الصفات الشخصية والميول والقدرات والمعارف والمهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يتولى منصبه كقائد.

- تخصيص الوقت من قبل القيادات الإدارية لمناقشة المشكلات الخاصة بالموظفين وحلها في إحتياجاتهم وطلباتهم والسعي لتلبيتها.
 - ضرورة تبنى القائد اتصال يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل بينهما.
 - ضرورة بناء ثقة بين القائد والمرؤوسين.
 - ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوك الفرد.
 - العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية والوقوف على إحتياجاته الوظيفية ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.
 - كل هذه الإقتراحات تصب من أجل زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحقيق أداء أفضل للمؤسسة.
- ثالثا-أفاق الدراسة:

- نطرح الإشكاليات التالية كمواضيع بحث مستقبلية:
- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
 - دور القيادة الإبداعية في تحقيق الريادة.
 - أثر الأنماط القيادية على تحقيق الرضا الوظيفي.
 - أثر القيادة الإدارية في احداث التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا-الكتب:

- 1- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2013.
- 2- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، شارع طه أمين، 2014.
- 3- ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، بيت الأفكار الدولية، جامعة البقاء التطبيقية، الأردن، بدون سنة.
- 4- علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 5- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
- 6- عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.

ثانيا-الرسائل الجامعية:

- 1- برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة واحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس – باتنة -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
- 2- درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء – دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 3- سماح عمر الريح جلال الدين أحمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية – بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية – فرع شندي، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 4- محمد بن حسن أحمد النعمي، أثر المناخ التنظيمي السائد على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية بمدينة الحديدة من وجهة نظر المعلمين دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه، قسم التربية، معهد الدراسات وبحوث العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.
- 5- يحيى غيث محمود الجديد، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، 2007.

ثالثا-المجلات والملتقيات العلمية:

- 1- بن عروس محمد أمين، دحمان نوال، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا، الجزائر، 2019.
- 2- جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، المجلد:2، العدد 3، ديسمبر 2017.
- 3- ذهبية العرفاوي، "صفات القائد الإداري الناجح"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 8، العدد 1، 2020/06/17، بتصرف.
- 4- سفي يوسف، مزيان محمد، "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019.

- 5- فراس عماد علي، القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، جامعة سامراء كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 53 ج 1، بدون سنة.
- 6- عاشور ابتسام، القيادة للتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، المجلد 11، العدد 4، 2019.
- 7- مريم ارفيس، الانماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 12، العدد 3، 2021.
- 8- مها محمد مقطوف الأسمرى، واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، العدد 13، 2018.
- 9- واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعاليتها القرار بالمؤسسة – دراسة حالة البريد الولائية بسكرة-، الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-الجزائر-، افريل 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Noor Hussein, Mostafa Raad Salih, work alientation and its impact on job Satisfaction Aplied Research, Vol.26(NO,121), Attribution-Non Comercial 4,0 International (CC BY-NC 4,0), 2020, A vailable online at <http://jesiq.oubaghdad.edu.iq>, 16/05/2023.
- 2- 2-Marcel LAFLAM,le management :approche systématique,Getan morin ,canada ,1981.
- 3- Rensis Likert, the new patten of Management, New York,1961.

المواقع الإلكترونية :

- 1- 1-[HTTPS://www.business4lions.com](https://www.business4lions.com), (19:4، 20238، 27فيفري)

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبانة الدراسة

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور **condor** بولاية برج بوعريريج" من اعداد الطالبتين: بكاي حنان، تواتي سارة.

أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستبانة الموجهة إلى إطارات قسم الموارد البشرية **condor electronic**، راجين منكم الإجابة عن كل العبارات المطروحة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المتوافقة مع رأيكم، وبالشكل الذي يعبر عن شعوركم نحو العبارة بعد قراءتها بتمعن وتركيز، لأن الدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج، ونعلمكم أن هذه الاستبانة وكل المعلومات الواردة فيها هي لغرض الاستخدام الأكاديمي فقط.
وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والشكر على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

المحور الأول: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (x) داخل المربع المناسب

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- المستوى التعليمي:

جامعي

دون الجامعي

3- العمر:

4- الخبرة:

أقل من 05 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
المهارات الإدارية للقائد:					
1	يمتلك القائد القدرة على التخطيط الإستراتيجي				
2	يمتلك القائد القدرة على اتخاذ القرار السليم بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة				
3	القائد ملم باللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل				
4	القائد له القدرة على كشف الكفاءات وذوي القدرات واستثمارهم				
5	القائد يستخدم تكنولوجيا المعلومات				
الصفات الشخصية للقائد الإداري:					
6	القائد سريع البديهة وقادر على التعامل مع المشكلات وحلها				
7	يلتزم القائد بالمواعيد المحددة في المؤسسة				
8	يهتم القائد بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين				
9	القائد هادئ في المواقف الحرجة				
10	القائد لديه ذاكرة جيدة على الحفظ والتذكر				
11	يجيد القائد التفكير الإبداعي والابتكاري				
علاقة القائد بمروسيه:					
12	القائد لديه القدرة على تكوين فرق العمل الجماعي				
13	القائد يحفز العاملين بشكل مستمر				
14	القائد عادل وموضوعي في الحكم على الآخرين				
15	القائد يفضل الحوار والنقاش عند الضرورة				
16	القائد لديه القدرة على بناء علاقات عامة واتصالات فعالة				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
17	أشعر أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد						
18	أرى أن سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة						
19	أشعر أن ظروف العمل مناسبة في مكان العمل						
20	أسلوب الإشراف المتبع من قبل قائدي مناسب						
21	مسؤولي يقدر جهودي						
22	يتقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل						
23	أعتبر السلطة المفوضة لي كافية لإنجاز العمل						
24	توفر الإدارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب						
25	أرى أن قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة مفتوحة وميسرة						
26	هناك تقاهم بيني وبين الأفراد الذين يعملون معي						
27	أشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام						
28	أرى أن عملي يكمل عمل الجماعة						
29	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل حينما تتعقد الأمور						
30	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء						
31	أشعر بالرضا بالنسبة للعطل السنوية والإجازات الاستثنائية						
32	أرى بأن تقييم الموظفين يتم بطريقة عادلة ومنطقية						
33	تتم الترقية وفق معايير واضحة وعادلة بين الموظفين						

الملحق رقم 2: الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الاساتذة
استاذة محاضرة أ	مهديد فاطمة الزهراء
استاذ محاضر أ	بن قانة مصطفى
أستاذ محاضر أ	بونقيب أحمد

الملحق رقم 3: مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	33

النوع				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	17	56.7	56.7	56.7
Valid انثى	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تعليمي_ مستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي_دون	6	20.0	20.0	20.0
Valid جامعي	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

سنوات				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة39الي سنة30 من	24	80.0	80.0	80.0
Valid سنة49الي سنة40 من	5	16.7	16.7	96.7
فأكثر 50 من	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاقدمية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من اقل	6	20.0	20.0	20.0
Valid سنوات10 الي سنوات 5 من	17	56.7	56.7	76.7
سنة 15 الي سنة11 من	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistics

		على القدرة القائد يمتلك الاستراتيجية التخطيط	على القدرة القائد يمتلك بناء السليم القرار اتخاذ الحقائق على الصحيحة والمعلومات	بالوائح ملم القائد الخاصة والإجراءات بالعمل	على القدرة له القائد وذوي الكفاءات كشف واستثمارهم القدرات	تكنولوجيا يستخدم القائد المعلومات
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.30	4.33	4.30	4.37	4.47
	Std. Deviation	.466	.479	.535	.490	.571

Statistics

		البديهة سريع القائد مع التعامل على وقادر وحلها المشكلات	القائد يلتزم المحددة بالمواعيد المؤسسة في	بالجانب القائد يهتم مع تعامله في الانساني الاخرين	في هادئ القائد الدرجة المواقف	ذاكرة لديه القائد الحفظ على جيدة والتذكر	التفكير القائد جيد والابتكاري الابداعي
N	Valid	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.63	4.70	4.47	4.40	4.37	4.47
	Std. Deviation	.556	.466	.730	.724	.669	.571

Statistics

	على القدرة لديه القائد العمل فرق تكوين الجماعي	العاملين يحفز القائد مستمر بشكل	وموضوعي عادل القائد الاخرين على الحكم في	الحوار يفضل القائد الضرورة عند النقاش	على القدرة لديه القائد عامة علاقات بناء فعالة واتصالات
N Valid	30	30	30	30	30
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.53	4.47	4.37	4.40	4.40
Std. Deviation	.507	.571	.718	.675	.621

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.091	.836		2.502	.018
1 للقائد_الادارية_المهارات	.514	.191	.453	2.685	.012

a. Dependent Variable: الوظيفي_الرضا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.021	.731		2.763	.010
1 الادارية_القائد_صفات	.512	.162	.514	3.169	.004

a. Dependent Variable: الوظيفي_الرضا

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.768	.657		2.690	.012
1 بمروسيه_القائد_علاقة	.578	.148	.595	3.914	.001

a. Dependent Variable: الوظيفي_الرضا

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.486	.28600

a. Predictors: (Constant), الادارية_القائد_صفات, بمروسيه_القائد_علاقة,

للقائد_الادارية_المهارات

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.486	3	.829	10.133	.000 ^b
Residual	2.127	26	.082		
Total	4.613	29			

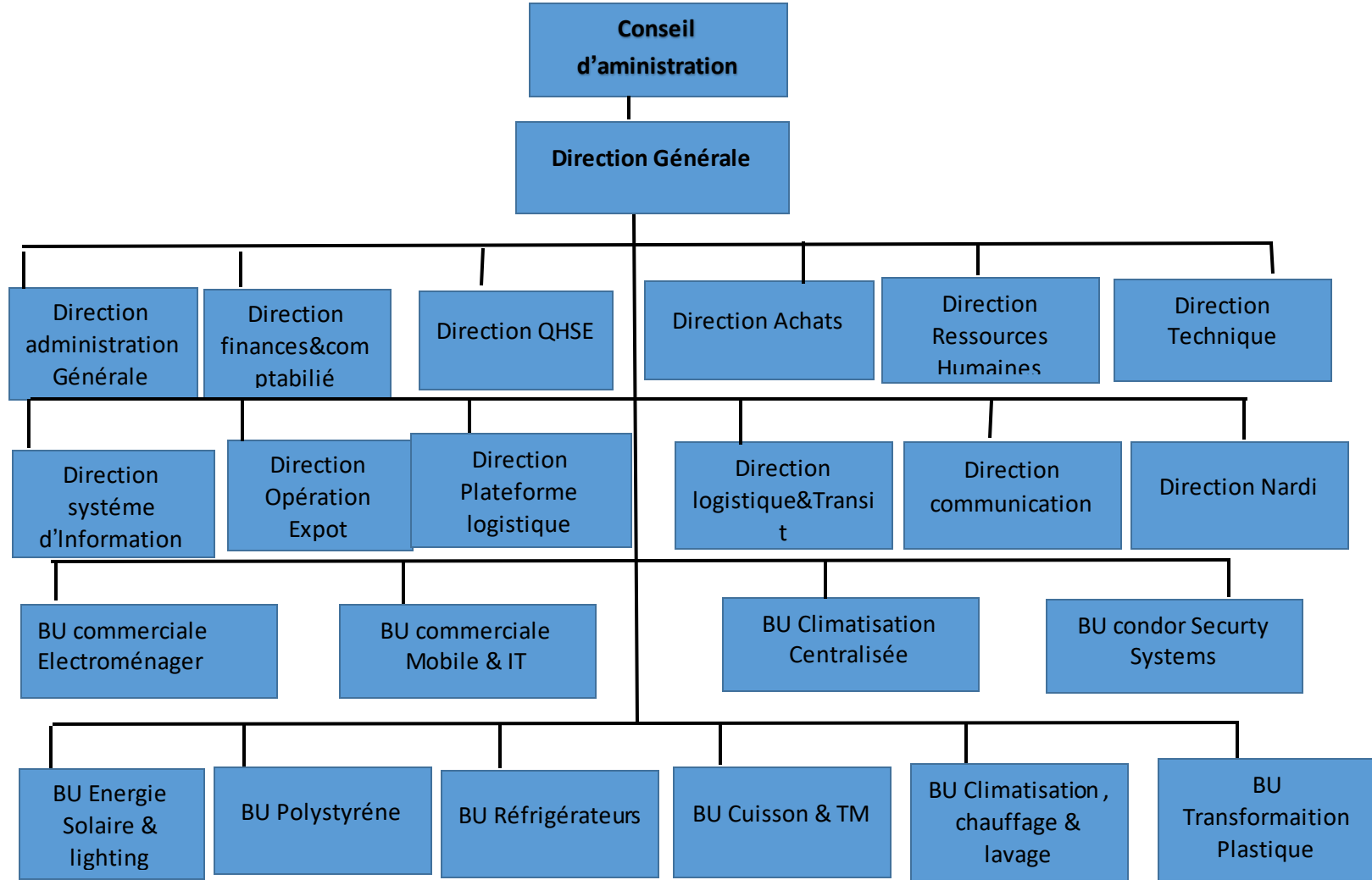
a. Dependent Variable: الوظيفي_الرضا

b. Predictors: (Constant), للقائد_الادارية_المهارات, للقائد_الادارية_صفات, بمرووسيه_القائد_علاقة

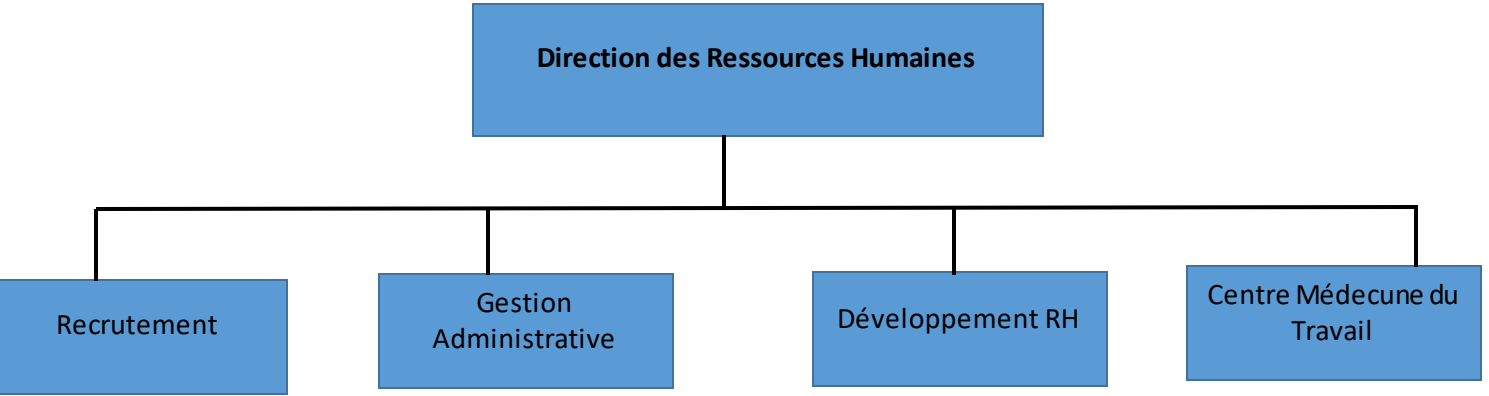
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.195	.858		-.227	.822
للقائد_الادارية_المهارات	.213	.174	.188	1.227	.231
الادارية_القائد_صفات	.397	.136	.398	2.919	.007
بمرووسيه_القائد_علاقة	.408	.150	.420	2.714	.012

الملحق رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك



الملحق رقم 5: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
ا	ملخص الدراسة
63	قائمة المحتويات
63	قائمة الجداول
63	قائمة الأشكال
63	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
04	الفصل الأول: أدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي
05	تمهيد الفصل الأول
06	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المنظمات
06	المطلب الأول: مدخل عام للقيادة الإدارية
13	المطلب الثاني: مدخل عام للرضا الوظيفي
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: الجانب التطبيقية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي
27	تمهيد الفصل الثاني
28	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
30	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
33	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
33	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
38	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
49	الملاحق
62	فهرس المحتويات