

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- حمزاوي صليحة

- مروش وهيبة

بغنوان:

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين

(دراسة حالة مديرية التربية - برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	الولهي ريمة
مشرفا	أستاذ محاضر أ	بن أحسن أحسن صلاح الدين
مناقشا	أستاذ محاضر أ	ججيق زكية

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من تحت أقدامها جنتي إلى من ربّنتي وأنارت دربي
وأعانتني بدعواتها في صلواتها إلى أعلى إنسانة في هذا
الوجود ... أمي الحبيبة.

إلى صاحب الوجه الطيب من عمل بكد في سبيلي وعلمني
معنى الكفاح أبي العزيز

إلى زوجي الكريم ورفيق دربي
إلى بناتي تقوى، توبة، بلقيس، ورزان
إلى قرّة عيني ابني الوحيد محمد علي

صليحة

الإهداء

إليك يا نفسي اهدي هذا الانجاز الذي لم يكن ليرى
النور لولا صبرك و إصرارك

لقد مضيت رغم التعب والعثرات ها أنت تقطفين
أولى ثمارك ،أنا فخورة بك وها آن الأوان لتفرحي
وتبتسمي

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه
إلى احن وأغلى قلب في الوجود أمي الحبيبة
إلى فلذة كبدي وروح قلبي أبنائي الأعزاء
إلى من كان سندا وهونا لي بعد الله في مشواري
زوجي العزيز

إلى إخوتي الذين لم تلههم أمي وزملائي في العمل
رضوان ،البشير وسهام.

وهيبة

شكر وعرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((من صنع إليكم معروفا فكافئوه ، فان لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه.....))

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع ،فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى

لا يسعنا في مستهل هذه الدراسة إلا أن ننسب الفضل ونرده لأصحابه ولو بكلمات بسيطة بكل فخر واعتزاز لأننا كنا احد طالبات هذه المقامات ، فأخص بالذكر الأساتذة والأستاذات الذين درسونا سواء في السنة الأولى أو السنة الثانية كل باسمه ومقامه وعلى رأسهم أستاذنا الدكتور المشرف بن أحسن أحسن صلاح الدين وقدوتنا إن شاء الله الذي أحاطنا بالبحث والرعاية ويجدر بنا أن ننوه بالدور والجهد الذين قام بهما في سبيل البحث العلمي والتوجيه.

وأشكر كل من ساعدني في انجاز هذا العمل الذي كان مجرد فكرة إلى أن بلغ ما بلغه الآن

وأخيرا وليس آخرا، اود ان اشكر مقدما جميع أعضاء اللجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول دراسة عملي هذا بالقراءة والدراسة لغية تقييمه وإثرائه لتجاوز الأخطاء فيه والتهنئات.

وفي الأخير كل الشكر للأهل والأقرباء والأصدقاء والمحبين والى كل شخص دعمنا وشجعنا .

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع 61 إستبانة، استرجعت كلها، وكانت كلها صالحة للدراسة، واستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال معالجة البيانات ببرنامج "SPSS V.21"، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحليل بيانات إجابات موظفي المديرية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود استخدام لمهارات القيادة التحويلية من طرف المديرية محل الدراسة، ووجود أثر لاستخدام القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، رضا الموظفين، مديرية التربية برج بوعريريج

Abstract:

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on employee satisfaction in the Education Directorate of Bordj Bou Arreridj. To achieve the study's objective, we relied on a descriptive-analytical approach and a case study. A questionnaire was designed as the primary tool for collecting the necessary data. Sixty-one questionnaires were distributed, all of which were returned and found to be valid for the study. We employed a set of statistical methods by processing the data with SPSS V.21, using a five-point Likert scale, and analyzing the responses of the directorate's employees.

The study reached several results, the most important of which were: the use of transformational leadership skills by the directorate under study, and the impact of the use of transformational leadership on employee satisfaction in the Education Directorate.

Key words: Leadership, Transformational Leadership, Employee Satisfaction, Directorate of Education, Bordj Bou Arreridj

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرقان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية
08	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
10	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
11	المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية
12	المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية
13	المطلب الخامس: أهداف القيادة التحويلية
14	المطلب السادس: أهمية القيادة التحويلية
15	المبحث الثاني: عموميات حول رضا الموظفين
15	المطلب الأول: مفهوم رضا الموظفين
16	المطلب الثاني: خصائص رضا الموظفين
16	المطلب الثالث: عوامل رضا الموظفين
19	المطلب الرابع: أنواع رضا الموظفين
19	المطلب الخامس: مؤشرات ومظاهر رضا الموظفين

21	المطلب السادس: أهمية رضا الموظفين
21	المطلب السابع: النظريات الرئيسية المفسرة لرضا الموظفين
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
28	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريج
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية لولاية برج بوعريج
39	المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية برج بوعريج
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية برج بوعريج
42	المطلب الثالث: مهام وأهداف مصالح مديرية التربية بولاية برج بوعريج
46	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: عينة الدراسة
46	المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات
49	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
49	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
54	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
67	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعداد الموارد البشرية في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج	40
02	إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	46
03	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	48
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	49
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	50
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	51
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	52
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالاتي	53
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	53
10	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية	55-54
11	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور رضا الموظفين	57-56
12	تحليل الانحدار لقياس أثر التأثير المثالي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج	58
13	تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج	59
14	تحليل الانحدار لقياس أثر الاستشارة الفكرية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج	60
15	تحليل الانحدار لقياس أثر الإهتمام الفردي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج	61
16	تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية في ولاية برج بوعريريج	62

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
22	هرم ماسلو للحاجات	02
23	هرم الحاجات لألدرفر	03
24	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	04
41	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية ولاية برج برعيريج	05
49	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	06
50	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	07
51	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
52	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	09
53	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	10
54	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الدخل الشهري	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	الملحق رقم 01	01
78	الملحق رقم 02	02

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها مختلف مجالات الحياة، برزت العديد من المتغيرات التي فرضت ضغوطاً كبيرة على العاملين داخل المؤسسات. وقد أظهرت هذه التغيرات الحاجة الملحة إلى نمط جديد من القيادة، يعرف بالقيادة التحويلية، نظراً لما تتيحه من قدرة على التكيف مع التحديات وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

فأسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات، ولذلك فهي تعرف بأنها قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز على رضا الموظفين كتفويض السلطة وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

كما يعد رضا الموظفين عنصراً حيوياً يعزز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المؤسسة على حد سواء، ويؤدي رضا الموظفين إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى رضا الموظفين يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض الرضا الوظيفي.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال موضوعنا المتمثل في: **أثر القيادة التحويلية على رضا**

الموظفين -دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعرييج-

إن اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات يعتبر من أهم أساليب الارتقاء بالنظام الإداري داخل هذه المؤسسات، ورفع إنتاجية العامل فيها، وأحد أهم أساليب الحصول على رضا الموظفين، وبالتالي فإن الإشكالية التي تعالجها الدراسة تتمثل في تأثير ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين، وعليه يتم صياغة إشكالية البحث كما يلي:

- ما هو أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعرييج؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها :

- الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى يمكن للتأثير المثالي أن يؤثر على رضا الموظفين بمديرية التربية بولاية برج بوعرييج؟

- كيف يمكن للحافز الإلهامي أن يؤثر على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعرييج؟

- ما هو تأثير الاستشارة الفكرية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعرييج؟

- هل هناك اثر للاهتمام الفردي على رضا الموظفين بمديرية التربية بولاية برج بوعريريج؟

- ما هو تأثير أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية بولاية برج بوعريريج؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية اقترحنا الفرضية الآتية:

✚ **فرضيات الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار ومناقشة الفرضيات التالية في محاولة لإثباتها أو نفيها

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على

رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج

بوعريريج عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج

بوعريريج عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج

بوعريريج عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج

بوعريريج عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

✚ **أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1- **الأهمية العلمية:**

تتمثل أهمية الدراسة من أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية والتي تحظى باهتمام كبير من قبل المهتمين والمختصين في علم الإدارة والتي لها دور رئيسي في تطور ورقي المنظمات العصرية، وكذلك رضا الموظفين الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات.

2- **الأهمية العملية:** يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في:

❖ تعريف القادة بأهمية ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق رضا الموظفين.

❖ قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على رضا

الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج

3- **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى ما يلي:

❖ التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بمديرية التربية لولاية برج

بوعريرج.

❖ التعرف على مستوى رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

❖ اختبار أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

❖ اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة

الفكرية، الاهتمام الفردي) على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

❖ التوصل إلى اقتراحات قد تفيد قيادات المديرية في تحسين مستوى ممارستهم للقيادة التحويلية

وهذا لضمان رضا الموظفين .

✚ منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرين (القيادة التحويلية ورضا الموظفين) حيث يصف الظاهرة كما هي وتحلل العلاقة بين المتغيرات، مع توضيح أثر القيادة التحويلية وأبعادها على رضا الموظفين باستخدام أسلوب دراسة الحالة الذي اعتمدنا في على استبيان تم تصميمه لجمع المعلومات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة (مديرية التربية لولاية برج بوعريرج) وتوزيعه على عينة البحث، وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برامج الحزمة الاحصائية spss.21

✚ حدود الدراسة:

تشير إلى الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (كمتغير مستقل) على رضا الموظفين (كمتغير تابع) بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

- الحدود الزمنية:

تمت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة بين ديسمبر 2024 وماي 2025

- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة على موظفي مديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي المديرية (بين قادة وموظفين)

✚ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الأسباب الموضوعية:

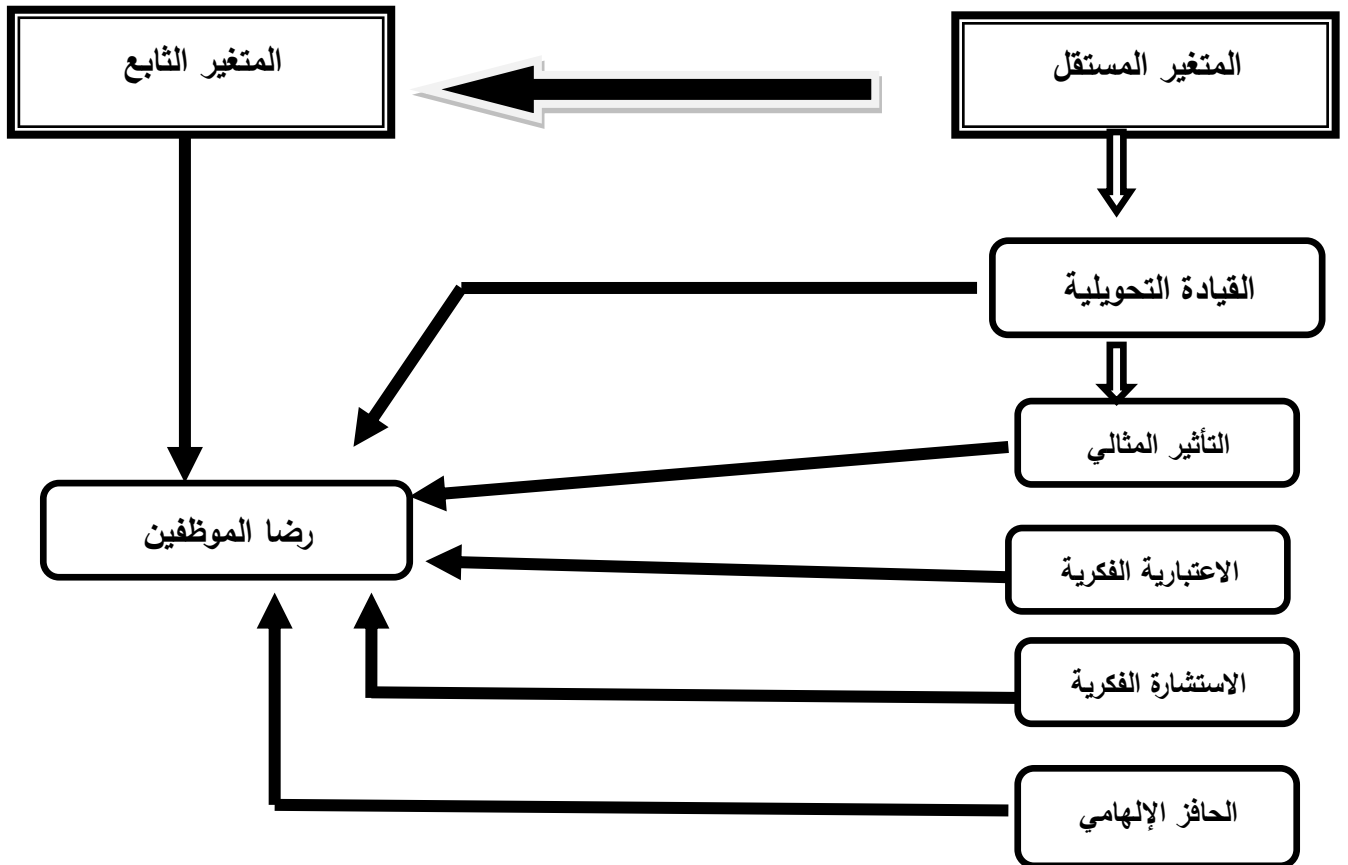
- محاولة إبراز دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية .
- تحسيس القادة في المؤسسات الجزائرية بأثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لمروسيهم.

- الأسباب الذاتية:

- يتعلق موضوع الدراسة بالتخصص الأكاديمي.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على متغيرات الدراسة

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يدور حول مفهوم القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه رضا الموظفين، وخصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية حول أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم عينة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض

نتائج الدراسة ومناقشتها، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة التحويلية

ورضا الموظفين

تمهيد:

أدت التطورات الحاصلة في جميع الميادين إلى ظهور عدة نظريات ودراسات حول القيادة، وتطورت هذه النظريات حسب وجهات النظر والأفكار والاتجاهات، وتعد القيادة التحويلية من بين أحدث أنماط القيادة، وذلك نظرا لقدرتها في التأثير بشكل مباشر في سلوك الموظفين وتحويلهم إلى أحسن حال، وكذا قدرتها على تشجيعهم وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم و أكثر مما يتوقعون، كما تحفزهم على حل المشكلات بطرق إبداعية و جديدة، وهذا ما يؤثر على سلوكهم فيزيد استغراقهم، وما ينتج عنه ارتفاع رضا الموظفين وتحقيق الالتزام التنظيمي نحو منظمته، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز الموظفين، وموجه للسلوكيات الإيجابية، ويحد من السلوكيات السلبية مثل معدلات الغياب والتأخير.

من خلال ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري حول مفهوم و أهمية كلا من القيادة التحويلية و رضا الموظفين، و إبراز دور وأهمية كل متغير ومدى تأثيره على العاملين والمؤسسة ككل.

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية

المبحث الثاني: عموميات حول رضا الموظفين

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية

تلعب القيادة دورا هاما في التأثير على الأفراد في المؤسسة فهي تجعلهم يواجهون طاقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتسعى إلى تحقيق رضاهم من خلال الممارسات القيادية التي يمارسها القائد في المؤسسة، فالرضا الوظيفي يعتبر عامل مهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لهذا على القائد الوعي بتأثير ممارسات القيادة على الرضا الوظيفي للعمال.

لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد "بيزنز" في كتابه القيادة عام 1978 وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيهم والقادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج ، ومن هنا نجد أن القيادة التحويلية تعد من أبرز الأساليب المؤثرة والفعالة في الإدارة والمنظمات وهي تلقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات حيث تركز هذه القيادة على التحفيز والإلهام لتحقيق أهداف استثنائية ، كما قد أثرى الباحثون هذا المفهوم من خلال البحوث والدراسات المكثفة ونظرا لاختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين نستعرض مجموعة من التعاريف عن القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية بأنها: "ذلك النمط الذي يحفز التابعين إلى تغليب المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية ،وكذلك إثارة الدافعية لديهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف محددة لصالح المنظمة".¹ وعرفت كذلك بأنها: "تلك العملية التي يسعى من خلالها القادة والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"¹

كما تعرف القيادة التحويلية: "هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل"²

وعرفت القيادة التحويلية على أنها: "العملية التي تحدث تأثيرات ينتج عنها تغييرات رئيسية في اتجاهات وافتراسات أعضاء المنظمة وتخلق لديهم الالتزام بأهدافها ورسالتها".

وتعرف أيضا بأنها: "أسلوب القيادة الذي يحفز المرؤوسين للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية ،وذلك بتكليف أو تغيير اهتماماتهم وأفكارهم ومصالحهم ورفع روحهم المعنوية ويدفعهم للأداء بشكل أفضل من المتوقع ، وقد طور هذا المفهوم ليصف القادة الذين يحولون شؤون العمل ويطورونها نحو الأفضل بما لديهم من قدرة على الإبداع وتقديم أفكار مبتكرة تحدث تغييرات رئيسية في أداء العمل".³

¹ سعيد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، جدة، 2006، ص6

² احمد صادق محمد الوقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص14

³ يونس عواد، قدرتي عثمان ابراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفعالية التنظيمية من وجهة العاملين في الشركة العامة للكهرباء"، دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 2، ص264

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

وعرفت القيادة التحويلية أيضا أنها: "مستوى التعاطي بين القائد و الأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن معا".¹

كما تم تعريفها بأنها: "عملية ديناميكية يتعاون فيها القادة والمرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الأخلاقية والتحفيز".²

إن القيادة التحويلية هي: "عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير وتوجيه أفكار ومشاعر أو سلوك الأفراد الذين يقودهم بطريقة مشروعة ومقبولة من اجل الوصول إلى هدف معين يرغب القائد في تحقيقه من خلال تنسيق جهود هذه المجموعة وتوجيهها للغايات المنشودة".³

ويرى باس Bass Bernard Morris أن: القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر من الجهد المتوقع منهم من خلال القيان بما يلي:

- رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة نتائج مهمة .
- إقناع الأتباع على تجاوز مصالحهم الشخصية من اجل مصلحة المنظمة وتنشيط حاجاتهم العليا.⁴

يضيف "Conger" بأنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة".⁵ مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "أسلوب قيادي يقوم على تعاون الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى أهداف ومصالح مشتركة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أهم النقاط المرتبطة بالقيادة التحويلية

- 1- القائد التحويلي يرفع من مستوى التابعين في الانجاز والتطوير .
- 2- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي للمنظمة وقادر على توصيل هذه الصورة للتابعين .
- 3- القائد التحويلي يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها .

1 ماهر صبري ، " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير " (دراسة تحليلية لأداء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009، العدد78، ص105

2 انتصار عباس حمادي ، " تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية" ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق، العدد100، مجلد23، ص104
3 البرناوي كمال وقناسي امنة ، "علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي"،دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، المجلد 3، العدد، 2019، ص 561

4 هدى العلي " القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات" ،المجلد 1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2014، ص20

5 الشنطي محمود عبد الرحمان " أثر ممارسة اساليب القيادة التحويلية في وجود الحياة الوظيفية "- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد12، العدد، 2016، ص37

4- القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للتابعين فهو الذي يتعرف على قدرات كل عضو من التابعين له ويشخص حاجياتهم .

5- القائد التحويلي يستخدم إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة مبادئ نذكر منها :

1- النظر إلى المنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على العديد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد فالقائد التحويلي يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية من خلال تبني و تطوير نظم إدارية فعالة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة .

2- إيجاد استراتيجيه للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة ، وكيفية استغلال الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل ، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل إلى جميع المعنيين ولا تبقى سرا وأن يلتزم بها جميع الأطراف.¹

3- تأسيس نظام إداري:

وبعني ذلك إيجاد الأسلوب الإداري الأنسب للمنظمة ، باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد أساليب ومعتقدات إدارية سائدة قديمة ، وتبني نظام جديد مواكب للعصر الحالي وابتكار استراتيجيات جديدة تسمح للمنظمة بالتميز والوصول إلى أهدافها.

4- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدر من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقد انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها من خلال الفرد أو الفريق الواحد.

5- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل الإحاطة الشاملة بالواقع الإداري داخل المنظمة لضمان سيرورة العمل على النحو المطلوب.²

¹بقدار فتيحة ، علالي زينب ، " أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة "، رسالة ماستر ، احمد درلية، أدرار، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية، 2010، ص8

²زياني إيمان ، "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة"، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014، ص55

6- تطوير وتدريب كل المساهمين:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبحاجة إلى الارتقاء ، وبذلك استطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته.

7- بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر والتطوير للمحافظة على ريادته في تحقيق الانجازات فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير في الآخرين وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.¹

8- التقدير والمكافآت على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافآت فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة بالمقابل الإقرار بالتقدير ومكافأتهم على مجهوداتهم.

المطلب الثالث: أنماط القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة أنماط ، وعلى الرغم من التداخل بينهم وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الفاصل فيما بينها نذكر ما يلي:²

- القيادة الإصلاحية .
- القيادة العقلانية.
- القيادة الثورية.
- القيادة البطولية.
- القيادة الايديولوجية.

رابعا: عناصر القيادة التحويلية

حدد "سيرجوفاني" (SerjioVanni) خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي:³

- أ. القيادة الفنية: وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.
- ب. القيادة الإنسانية: هي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية.
- ت. القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الهدف والسلوك اللازم لتحقيقها.
- ث. القيادة التعليمية: هي القيادة التي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل
- ج. القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

¹بقدر فتحة ، علالي زينب، مرجع سابق،ص8

² Burns·James MacgregorLeadership Newyork Harper & Row 1978 p 20،

³جمال حسين غنيم ، "القيادة التحويلية مفهوم جديد للتحفيز" ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية،مصر،2005،ص 15

ويشير "سيرجوفاني" إلى أن العناصر الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المنظمة على التحول إلى منظمة أكثر فعالية أما الرمزية والثقافية فهي تساعد المنظمة على التميز.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية

تشمل القيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد المتكاملة فيما بينها يتضمن كل واحد منها مجموعة من المقومات الفكرية والشخصية ، اجتماعية وتنظيمية والتي تتكامل لتجعل البعد فنا متميزا من الجانب الإداري ولتحديد أبعاد القيادة التحويلية يمكن الاستناد لما قدمه Bass et avolio وهو النموذج الأكثر حداثة للقيادة التحويلية وهو كما يلي:

1- التأثير المثالي (الكاريزمي): حسب Bass امتلاك للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا

للمنظمة ، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفس المرؤوسين تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم من خلال مستقبل المنظمة، كما يشارك القائد التحويلي في الأخطار التي يتعرض لها مرؤوسيه ويحرص على أن يكون متوافق معهم .

2- الاعتبارية الفكرية: يشير إلى قدرة القائد التحويلي على تغيير وتحويل المنظمة وتوجيهها إلى

النجاح والتطور وتعتبر هذه الأخيرة نهجا استراتيجيا للقيادة يهدف إلى إحداث تحول جذري في ثقافة المنظمة وهيكلها والهام الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة ، ومن هنا يظهر دور القائد الذي يتعدى كونه مجرد سلطة رقابية للمرؤوسين إلى كونه المسير الجيد لمرؤوسيه داخل محيط المنظمة ملتزما دوما بتطويرهم ومراعاة مشاعرهم وحقوقهم، ويميز كلامهم حسب شخصيته وذاتيته الفردية¹ كما يعمل على تحسين الاتصال معهم على نحو دائم ومنحهم فرص مختلفة ، يرى "akir kbride" هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارية الفردية:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

- الاستماع الجيد للمرؤوسين وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر .

- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

3- الاستشارة الفكرية: قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشاكل وخاصة

الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل.²

والبحث عن حل منطقي لهذه الأخيرة بعد تحليل مختلف جوانبها وتناولها بطرق حديثة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الآفاق لحل المعضلات من قبل الأتباع حيث يسعى القادة لتحريك جهودهم حتى يكونوا مبدعين ومبتكرين.³

¹ صباحي الأخضر ، " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي"، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2019، ص146

² الجبلانية سعودي، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة" ، رسالة ماجستير ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2022، ص29

³ عبد المحسن بن عبد اله بن علي الغامدين، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود"، بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2011، ص19

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

ومن هنا يتضح أن الاستشارة الفكرية كعنصر مهم في القيادة التحويلية ويشمل على العديد من الجوانب كتحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيقها ، تعمل على تدريب وتطوير القادة والعاملين على تحقيق التحول اللازم للمؤسسة.

4- الحافز الإلهامي (الدافع الإلهامي): العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وان تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ، وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمرة والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وغدا ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطور المستمر والإشادة بانجازاتهم المتميزة. فالقادة الممارسون للحافز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على إيصال الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها ، ويعمل القادة على الإلهام والتحفيز من خلال توفير التحدي في العمل إلى جانب بناء علاقات قوية وذلك من خلال تعزيز الاتصالات التي بدورها تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين في قيم مشتركة.¹

المطلب الخامس: أهداف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية نوعا من أنواع القيادة الذي يركز على تحقيق التغيير والتحول الايجابي في المنظمات وتهدف إلى تحسين شامل وجذري في المنظمة وتحويلها إلى واقع أفضل وفيما يلي بعض الأهداف:

1- تعزيز تنمية الموظف: إن دافع المرؤوسين للتنمية يتم من خلال تبنيمهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للتطور المهني.

والقيادة تهتم بهذا للاستفادة من مهارات الموظفين وإمكانياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة ويتم ذلك حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة ويشعرون أنهم ملزمون بها بشكل قوي ، ويتم تشجيعهم للإبداع والابتكار لتحقيق التغيير الايجابي.

2- تحسين أداء المنظمة: يسعى القائد من خلال القيادة التحويلية لتطوير مؤسسته وتحسين أدائها من خلال تحفيز الموظفين على تحقيق النجاح وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

3- مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية: فالمشاركة بين الموظفين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر مختلفة ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات بين المجموعة، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها مع تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا وتوضيح المعلومات الرئيسية أثناء الاجتماعات.²

¹تجاني دوح ، حسين شنيطي ، "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين والجماعات المحلية"، دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورتلة ، مجلة روى اقتصادية ، الجزائر ، 2019، ص 298

²جيلانية سعودي، مرجع سابق ، ص 26

4- النمو والتطوير: تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق النمو والتطوير المستمر في المنظمة، وتحقيق احتياجات العميل وتطوير النموذج التجاري للمنظمة.

5- تحقيق النجاح المستدام: تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق النجاح المستدام للمنظمة، ويتم ذلك من خلال بناء أنظمة قوية وعمليات فعالة وثقافة مؤسسية متطورة.

المطلب السادس: أهمية القيادة التحويلية

تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها بإحداث نقلة نوعية تعزز التغيير والتطور متكاملة في جوانب العمل بالمؤسسات والمنظمات الحديثة بدء من خطتها ورؤيتها وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى فينعكس ذلك على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وبرامجه ورضا الموظفين والعملاء على حد سواء، وهي بهذا تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون.¹

كما تساهم بدورها في الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والسعي لتطوير المجموعات والمنظمات، وهذا ما يزيد من الحاجة لأن يكون القائد التحويلي قريبا من المستوى القاعدي للمنظمة، وأن يكون متشربا بتوجيهه نحو تحقيق مهامه المنتظرة للمنظمة، وأن يتميز بالكفاءة للتكيف مع التحولات السريعة للسوق والتكنولوجيا والبيئة العامة لدفع فريقه للاستفادة منها لصالح المنظمة.

ومما سبق يمكن الإشارة إلى أن القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية ذات درجة عالية من الاتفاق فضلا عن جعل الموظفين يشعرون بالمواطنة والانتماء للمؤسسة وتدفعهم لتحقيق الأداء المتميز.

¹ سعيد بن عبد الله ال عطيبة الغامدي "استراتيجيات القيادة التحويلية" مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، السعودية، 2023، ص 23

المبحث الثاني: عموميات حول رضا الموظفين

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي ينبغي أن تظل على قيد الدراسات والأبحاث من فترة لأخرى عند القادة والمسيرين والمهتمين بالتطوير الإداري، لما له من أهمية كبيرة للفرد وللمنظمة والمجتمع. فعندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله يزداد شعوره بالسعادة والارتياح، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته في العمل.

المطلب الأول: مفهوم رضا الموظفين

لا يوجد حتى الآن مفهوم متفق عليه من طرف الباحثين لمفهوم رضا الموظفين ويعود السبب إلى اختلاف الدراسات والبحوث التي تناولت دراسة رضا الموظفين، والذي يعتبر موضوعاً فريداً بحثاً ويمكن أن يكون سبب رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.¹

- تعريف الرضا:

1- لغة: وهو ضد السخط، رضا عنه أي أحبه وأقبل عليه.²

اصطلاحاً: عرفه كل من هاورد وشيث (Haward and Sheth) بأنه: الحالة العقلية للإنسان والتي يشعر بها عند حصوله على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنفود والمجهود.

وعرف ممفورد (mumford) الرضا: هو أن يحب الفرد عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.³

كما عرفه لوك (Locke) على أنه: "الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة الفرد وخبراته العملية وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل"⁴

و يتجه أمبل (hample) إلى تعريف الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".⁵

أما لولر فعرفه بأنه: "حصول الفرد على المزيد كما كان متوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيراً ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن رضا الموظفين يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".⁶

وعرفه هوبوك: "انه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".⁷

¹ محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 194-195

² محمد حسن خميس أبو رحمة، "ضغط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 34

³ شفيق شاطر، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالموارد الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونلغاز، جيجل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 03

⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 196

⁵ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص: 122.

⁶ سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي وإثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2014، ص:

⁷ سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2001، ص: 63.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

أما ستون (STONE) فيعرفه "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.¹

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

المطلب الثاني: خصائص رضا الموظفين

يمكن أن نحدد أهم خصائص رضا الموظفين فيما يلي:

- مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي لكون محصلة للعديد من الخبرات الحيوية وغير المحبوبة المرتبط بالعمل.²
- يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنسان نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباينها من شخص لآخر
- الرضا الوظيفي موضوع فردي . حالة من القناعة والقبول.³

المطلب الثالث: عوامل رضا الموظفين

على الرغم من أن الرضا الموظفين يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها هي عوامل رضا الموظفين.

أ- الرضا عن نمط الإشراف: يعرفه محمد داود الربيعي بأنه: " نشاط موجه يعتمد على دراسة وضع العمل والعاملين في أي مؤسسة أو منظمة ، يهدف إلى خدمتهم من خلال إطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني مما يحقق تطوير منظماتهم وتحقيق أهدافها".

كما يعرف مفتي إبراهيم الإشراف على أنه: " العمل مع جماعة من الأفراد بحيث يمارس المشرف سلطاته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في انجاز العمل المطلوب".

وللإشراف ثلاثة أشكال يمكن ممارستها داخل المنظمات وهي كالتالي:⁴

- 1- الإشراف المتساهل (الفوضوي): يترتب على هذا النمط الإشرافي جو من الفوضى الإدارية واستعمال المصالح الشخصية ، وتعدد الاتجاهات وتشعب الآراء ، ويمكن أن يكون هذا النوع فعالا وناجحا في حالة ما إذا كان الموظفون يتمتعون بمستوى عال من الكفاءات العلمية والفنية والعملية والسلوكية ، وهذا لا يكون إلا نادرا .

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص:195.

² صابر بن عيسى، " الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2019، ص38

³ المرجع نفسه، ص38

⁴ شهرزاد لبصير ، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي"، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000، ص:72.

2- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي): يقوم المشرف بإصدار الأوامر في هذا النوع والتي يجب أن تطاع دون نقاش ، ويحدد سياسة المنظمة دون مشاورة كما يوجه النقد لأي موظف من تلقاء نفسه وبدون مبرر ويبقى بعيدا عن الجماعة ،ويكون هنا دور الموظفين هو الامتثال والانصياع لأوامر المشرف دون إبداء أي رأي وبالتالي يصبح دور الموظفين معدوما.

3- الإشراف الديمقراطي: يكون للمشرف في هذا النمط رغبة واستعداد لتشجيع ومنح الموظفين الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف. ويكمن دور المشرف في إعطاء البيانات والمعلومات والإيضاحات، قم متابعة سير عمل المنظمة حتى يضمن إصدار قرارات صحيحة ومنتجة للأهداف المسطرة.

ويمثل هذا النوع من أنماط الإشراف حافزا للموظفين لإشباع مستويات عليا من الحاجات والرغبات والتطلعات وخلق جو من العلاقات الإنسانية في المنظمة.

ب- الوظيفة المشغولة: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وفيما يلي عرض أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا.¹

1- درجة تنوع المهام : يمكن القول انه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح .

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل

3- درجة استخدام الفرد لقدراته : يكمن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به الذي يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

ج- الأجر: والأجر بمفهومه الاقتصادي هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر.²

وهناك عدة طرق لدفع الأجر نذكر منها:³

1- الأجر باليومية: ولهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى، لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة مع غيرهم من العمال الغير الأكفاء.

2- الأجر بالقطعة: ويكون هنا الفرد مرتبط بكمية الإنتاج الذي يقوم به ، لأنها تعطي فرصة لظهور الفوارق الفردية ، فإذا زاد الإنتاج فهو في مصلحة الموظف فيزيد أجره أما إذا اقل انخفض أجره.

3- الأجر حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة الموظف طويلة كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون المعيار في ذلك مدة سنوات الخبرة.

¹-محمد الصيرفي، "السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لندنيا للطباعة النشر،الإسكندرية ، مصر، ط1 2006،ص133

²مروان أسعد وآخرون،"إدارة الموارد البشرية" ،مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان، ط1 2009،ص123

³سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق ،ص98

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

ويعتبر الأجر من بين أهم العوامل التي تحقق الرضا للموظف فكلما زاد أجره زاد رضاه وكلما نقص أجره زادت مشاعر الاستياء لديه والتي تؤدي حتماً إلى انخفاض الرضا لديه. ولا بد أن يكون الأجر عادلاً بين ما يقدمه الموظف إلى المنظمة من جهد وخبرة وما يأخذه من المنظمة من أجور وتعويضات .

ويرى محمد الصيرفي بأن: "الأجر هو بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا ، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية . كما قد ينظر إليه الفرد كمركز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين" .

د- الرضا عن التعويضات: يعرف الرضا عن التعويضات أو الرضا عن الأجر على أنه مقدار المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يبديها الأفراد نحو تعويضاتهم ، وهي تدل على كل أشكال التعويض المالي التي يحصل عليها الفرد العامل ، سواء بشكل مباشر (الراتب والزيادات) أو غير مباشر (الامتيازات الاجتماعية وأيضا نظام الأجر).

هـ- الرضا عن المكافآت: تعتبر مكافأة الموظفين من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتحفيز الأداء وزيادة الولاء الوظيفي. فالاعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهم على إنجازاتهم يعزز الشعور بالانتماء، ويُظهر تقدير المنظمة لجهودهم المبذولة، مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية العمل ومستوى الرضا الوظيفي. سادسا: الرضا عن جماعة العمل: الفرد بطبعه كائن اجتماعي يحاول دائما تكوين تجمعات داخل المنظمات فهم يسعون دائما لتشكيل جماعة عمل.

ويعرف التوسي TOSI جماعة العمل: "بأنها تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل

الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم

بالانتماء لعضوية الجماعة الواحدة".¹

إذا كانت الجماعة يسودها التقدير والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد أما إذا كانت مصدرا للإزعاج

والصراعات بين الأفراد فهي حتماً سوف تقلل من الرضا الوظيفي.²

¹كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 2004، ص175
²نور الدين عسلي ، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين" ،دراسة حالة مطاحن الحنونة (مذكرة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص33

المطلب الرابع: أنواع رضا الموظفين

إن مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة، أي أن الرضا الوظيفي طبقاً لذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرتة وتقويمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، ويمكن تلخيص أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي:

✓ **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها لأن هذا يتوقف على طبيعة الموقف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه¹.

✓ **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال في استياء موجود ولكنه لازال يؤدي أعماله، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا المتعددة.²

المطلب الخامس: مؤشرات ومظاهر رضا الموظفين

1: مؤشرات رضا الموظفين:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها ، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:³

✓ ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

✓ ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكات.

¹ سالم عواد الشمري ، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، مصر، ص.ص 232-233
² سليمان الخضيرى ، سلامة محمد، "الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر" ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30، أبريل 1982، ص 75
³ البارى إبراهيم درة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 85

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

✓ وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، ونفاذي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في :

✓ الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل .

✓ تدهور الإنتاجية .

✓ التمارض لتسهيل عملية الغياب .

✓ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

نظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدة وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد .

1- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوعا من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به .

2- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذه بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة .

2- مظاهر الرضا الوظيفي:

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي فيما يلي¹:

- التعاون بين الموظف وزملاءه ونمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء للمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية للعمل وجودتها للموظف وفريق العمل
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المؤسسة
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.

¹ سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص25

المطلب السادس: أهمية رضا الموظفين

- زيادة مستوى الطموح والتقدم لدى الأفراد كذلك زيادة رغبتهم في تطوير مستقبلهم المهني.
- المحافظة على رصيد المؤسسة البشري من التسرب.¹
- ارتفاع الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين أداءهم وانجازاتهم
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل من خلال وصوله لطموحاته.²
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي .
- رفع الروح المعنوية للعمال ، وتحقيق الصحة النفسية لهم شعور برغبة أكبر في العمل.
- زيادة حبهم للعمل ورفع من قدراتهم ومهاراتهم وتكيفهم في بيئة العمل.³
- زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة.⁴

- المطلب السابع: النظريات الرئيسية المفسرة لرضا الموظفين

فيما يلي سنتطرق لأهم النظريات التي تفسر رضا الموظفين عن أعمالهم ومنظمتهم:

1: نظرية سلم (تدرج) الحاجات لـ "ماسلو": ركز "ماسلو" في نظريته على أن الإنسان له حاجات متعددة، و أن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد وان هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان ، وانه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة الغير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، و قد صنف " ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية، و هي:⁵

1- الحاجات الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشتمل

على الحاجات البيولوجية للبقاء و الاستمرار، مثل المأكل والمشرب و النوم و الراحة...إلخ.

2- حاجات الأمن: و تشمل الحاجة للأمان و الحياة و الاستقرار في الحياة اليومية، و من

أمثلتها: الأمن الشخص ي و الحماية من الأخطار و الأمراض و غيرها

3- الحاجات الاجتماعية: و تتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد،

كالحاجة للحب و الحنان و التأثير و الانتماء.

¹ نسيم بوقطاية، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تدبير المؤسسات الإعلامية ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر، 2011، ص: 74

² بن يوب دلال، لبيض خيرة، "الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945، 2019 ، ص: 24

³ وفاء قميني، أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2021، ص: 75

⁴ حجار مرهون إيمان ، جميل أحمد ، " القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ، مجلة المعارف ، المجلد14، العدد1، جوان 2019، ص: 422

⁵ اسماعيل محمادي وآخرون ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد09، العدد01، 2023/06/10، ص ص 165-166

4- الحاجة للتقدير: بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته من الاحترام التي تتضمن احترام الذات من قبل الآخرين و الاعتراف بالجهود و الشعور بالثقة والكفاءة و التمييز.

الشكل رقم (01): هرم "ماسلو" للحاجات



- المصدر : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص148.
- وقد واجهت نظرية "ماسلو" للحاجات العديد من الانتقادات نذكر منها ليس على سبيل الحصر ما يلي:
 - يختلف الأفراد في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الذي وضعه "ماسلو"، فبعضهم يبدأ من الهرم وليس من القاعدة مثل الفنان والشخص المبدع...
 - لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى حاجة أعلى منها مباشرة .
 - اغفل "ماسلو" تأثير الاختلافات بين الطبقات واختلاف المصالح والاتجاهات والمهارات والقدرات والخبرات السابقة...إلخ فلا يشكل الحصول على وظيفة ما حافزا لدى البعض في حين يشكل حافزا كبيرا لدى آخرين برغم معاناة الجميع من البطالة.
 - يمكن للفرد أن يشبع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

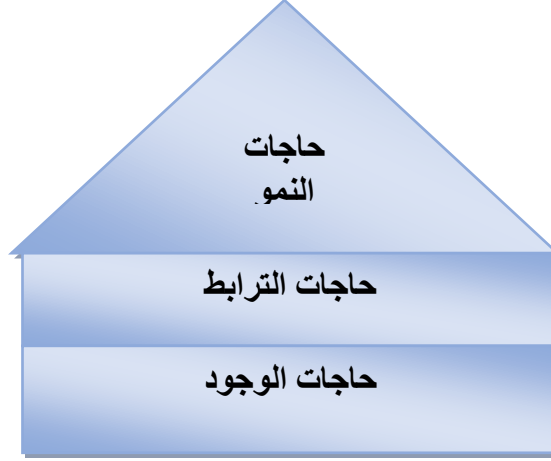
2: نظرية الحاجات لـ " ألدرفر "

قدم هذه النظرية " كلايتون الدرفر " على أساس دراساته، وتحليلاته للنظريات السابقة، ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود والترابط، أو التواصل والنمو .وعلى غرار نظرية " ماسلو " للحاجات قام الدرفر بتطوير نظرية " ماسلو " عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات.¹

¹صديق الحكيم، نظرية ألدرفر الوجود والترابط والنمو (linkidin.com) تاريخ النشر،جويلية 2017 ، تاريخ الإطلاع 15 : مارس 2024 م، على الساعة 10 ليلا

وتقوم نظرية ألدرفر على أساس الحاجات الإنسانية الثلاثة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: هرم الحاجات لألدرفر



sourceT .Amadhila .Alderfer 's-ERG Theory of Needs, -S.D School of Commerce, Guajart University, 2018, Available on

3: نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبرج"

استطاع "فردريك هيرزبرج" من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء. وفيما يلي عرض لهذه النظرية:¹

أ. **العوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا

ب. **العوامل الوقائية:** خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في: ظروف العمل المادية؛ العلاقات مع الرؤساء؛ العلاقات مع المرؤوسين؛ الإشراف؛ أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

4: نظرية العدالة لـ "أدمز"

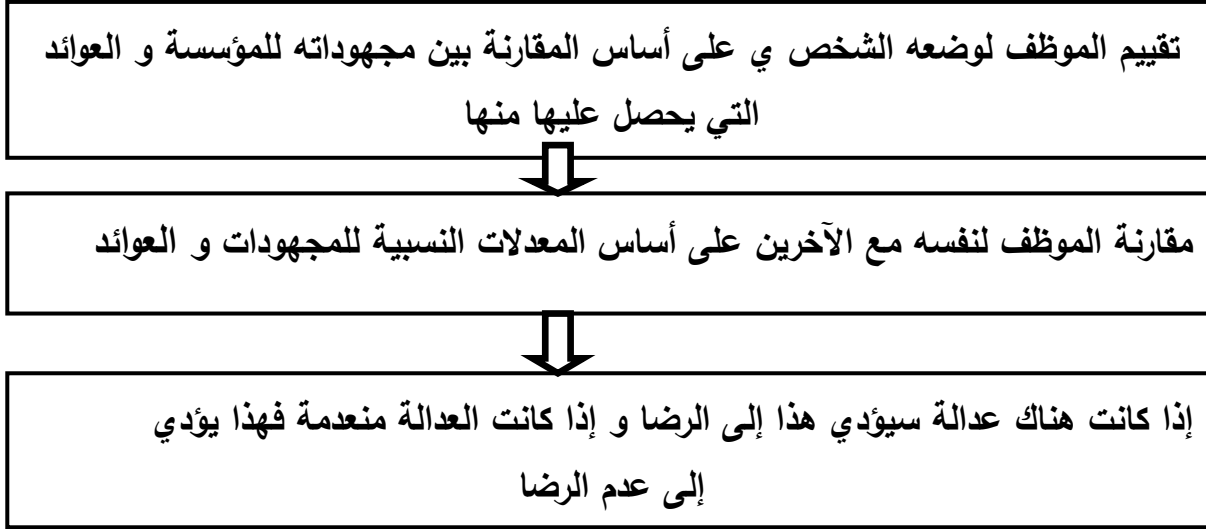
اعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود و الخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترقيات و التأمينات الصحية، و بناء على هذه النظرية يقوم

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، " القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، ص89

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، و إذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابه و قد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها¹.

الشكل رقم 04: خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: غربي و علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007 م، ص 216

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ورضا الموظفين، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي (2006) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية حول العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة حجمها (300) مفردة ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- 1- توفر سمات وخصائص القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية .
- 2- توفر القدرات الإبداعية بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية .
- 3- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

ثانياً: دراسة سعود بن سعد بن زيد الشريف (2015) بعنوان "ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". رسالة مقدمة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية اليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين ، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المديرين في تعاملاتهم مع المعلمين ،

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة حجمها (324) مفردة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- اتضح أن إسهام ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية الكلية بمحافظة الطائف في تحقيق الرضا الوظيفي متوسطة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) لبن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية الكلية بمحافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة موافقة عينة الدراسة الكلية من المعلمين على ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية وإسهام تلك الممارسات بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف بين مجموع فئات سنوات الخبرة.

ثالثا: دراسة زرقة أحمد (2008) بعنوان "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء- دراسة حالة

سونلغاز - المديرية العامة للتوزيع بالمدينة - الجزائر"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بفرع المدينة، حيث اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة حجمها (120) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن أغلبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال
 - أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية
 - أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.
- رابعا: دراسة برو هشام (2019)، بعنوان "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة توضيح اثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية. اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة حجمها (132) مفردة .

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ايجابية في التأثير عليهم.
- هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة الاسم واللقب

أولاً: دراسة Bass (1985) بعنوان :

Leadership and Performance Beyond Expectations

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن القادة التحويليين يؤثرون إيجاباً في رضا الموظفين من خلال التحفيز والاعتبار الفردي والتأثير المثالي.

ثانياً: دراسة Bass و Avolio

**Avolio B J Bass B M 1995 Individual consideration viewe &
At multiple- level framework for examining the diffusion of
transformational Leadership.**

أكدت نتائج الدراسة أن الاهتمام الفردي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية له علاقة ايجابية مباشرة برضا الموظفين.

ثالثاً: دراسة chiyin chen . xinyi ding . jiachen LI (2021)

بعنوان:

"Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين واستكشاف الدور الوسيط لإدراك الموظفين للدعم التنظيمي

أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية	متغير مستقل القيادة التحويلية المنهج الوصفي التحليلي	" محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية اليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين ، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المديرين في تعاملاتهم مع المعلمين ،	متغير مستقل القيادة التحويلية متغير تابع الرضا الوظيفي المنهج الوصفي التحليلي	سعود بن سعد بن زيد الشريف
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي	متغير مستقل القيادة التحويلية المنهج الوصفي التحليلي	حياة عبد الباقي وسفيان كويد
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بفرع المدينة	متغير تابع الرضا الوظيفي المنهج الوصفي التحليلي	دراسة زرقة أحمد
هدفت هذه الدراسة توضيح اثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية	متغير تابع الرضا الوظيفي المنهج الوصفي التحليلي	برو هشام

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ورضا الموظفين

<p>هدفت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين واستكشاف الدور الوسيط لإدراك الموظفين للدعم التنظيمي</p>	<p>متغير مستقل القيادة التحويلية المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>chiyin chen . xinyi ding . jiachen LI</p>
<p>توصلت النتائج أن الاهتمام الفردي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية له علاقة ايجابية مباشرة برضا الموظفين.</p>	<p>متغير تابع الرضا الوظيفي</p>	<p>دراسة Bass و Avolio</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل حاولت الطالبتان الإحاطة بمتغيري الدراسة (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي) من خلال التطرق لمختلف المراجع وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ذكر ما تيسر من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

إن القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو رضا الموظفين باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة. وكما رأينا سابقا فإن ممارسة القائد التحويلي في المنظمة للتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية الاعتبار (الاهتمام) الفردي فهو بذلك يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي يرقى من مستوى أداء موظفيه ويحسن من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

وهذا ما سنحاول إثباته عمليا في الفصل القادم

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مكملًا للدراسة النظرية، حيث يتم فيه الوقوف على الجانب العملي من خلال الاختبار الصحيح لفرضيات الموضوع وكذا الإجابة على التساؤلات الفرعية، لذلك سنحاول في هذا الفصل تبين أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج وذلك عن طريق دراسة تطبيقية تعتمد على الإستبانة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة التي نحاول من خلالها دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

سيتم في هذا المطلب التعرف على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

1- تعريف مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

مديرية التربية هي جهاز إداري تابع للوظيفة العمومية أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 147/90 المؤرخ في 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وباقي الإدارات العمومية، حيث تخضع لنظام داخلي يحدد العلاقات بين مختلف مصالحها. وتتمثل المهمة الرئيسية للمديرية في أداء المناهج المتطورة من قبل الوزارة الوصية، وذلك بالعمل على توفير كل الشروط والإمكانيات بنجاح المهمة المتمثلة أساسا في التربية والتكوين وكذلك تحدد الصلاحيات في إطار قانوني معمول به.

2- لمحة تاريخية عن مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

إن مديرية التربية من أهم الإدارات بالولاية نظرا لخصوصية القطاع كون قطاع التربية أكبر قطاع له صلة بكافة شرائح المجتمع فكانت المسؤولية الملقاة على هذه الإدارة كبيرة مما جعلها تنصدر الأحداث على مستوى الولاية وحتى على المستوى الوطني على غرار كامل ولايات الوطن فالشغل الشاغل للمسؤولين المحليين وعلى المستوى الوزاري وحتى الرئاسي هو استقرار القطاع الذي بدوره يضمن استقرار اجتماعي. قبل سنة 1985 كان قطاع التربية بالولاية يسير إداريا من طرف مديرية التربية لولاية سطيف وابتداء من سنة 1985 تم إنشاء مديرية تربية خاصة بالولاية وبدأ تسيير شؤون التربية تدريجيا إلى أن تم الانفصال نهائيا عن مديرية التربية لولاية سطيف. تسيير مديرية التربية من طرف مدير وهو الأمر الرئيسي بالصرف في المديرية وبمساعده بالدرجة الأولى الكاتب العام رفقة رؤساء المصالح كل بحسب المهام المسندة إليه في تنظيم شؤون التربية بالولاية. تضم مديرية التربية 6 مصالح وثلاث مصالح خارجية يسير هذه المصالح 290 موظف في مختلف الرتب الإدارية.

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

إضافة إلى التأطير البيداغوجي المنكفل بالتدريس، نجد 3522 أستاذ في الطور الابتدائي و 434 مدير ابتدائية يعملون تحت إشراف 41 مفتش مقاطعة من أجل تسيير 446 مدرسة ابتدائية عبر كامل تراب الولاية بغية التكفل البيداغوجي لمجموع تلاميذ يساوي 80452 تلميذا (إحصائيات السنة الدراسية 2023 / 2024).

أما في التعليم المتوسط نجد 3098 أستاذا في مختلف المواد يعملون تحت إدارة 121 مدير متوسطة من أجل تسيير 121 متوسطة عبر كامل تراب الولاية بغية التكفل البيداغوجي لمجموع تلاميذ يساوي 52060 تلميذ ويساعدهم 2570 إداري في مختلف الرتب (إحصائيات السنة الدراسية 2023 / 2024).

وفي التعليم الثانوي نجد 1928 أستاذا في مختلف المواد يعملون تحت إدارة 52 مدير ثانوية من أجل تسيير 52 ثانوية عبر كامل بلديات الولاية من أجل التكفل البيداغوجي لمجموع تلاميذ يساوي 30642 تلميذ ويساعدهم 1568 إداري في مختلف الرتب (إحصائيات السنة الدراسية 2023 / 2024).

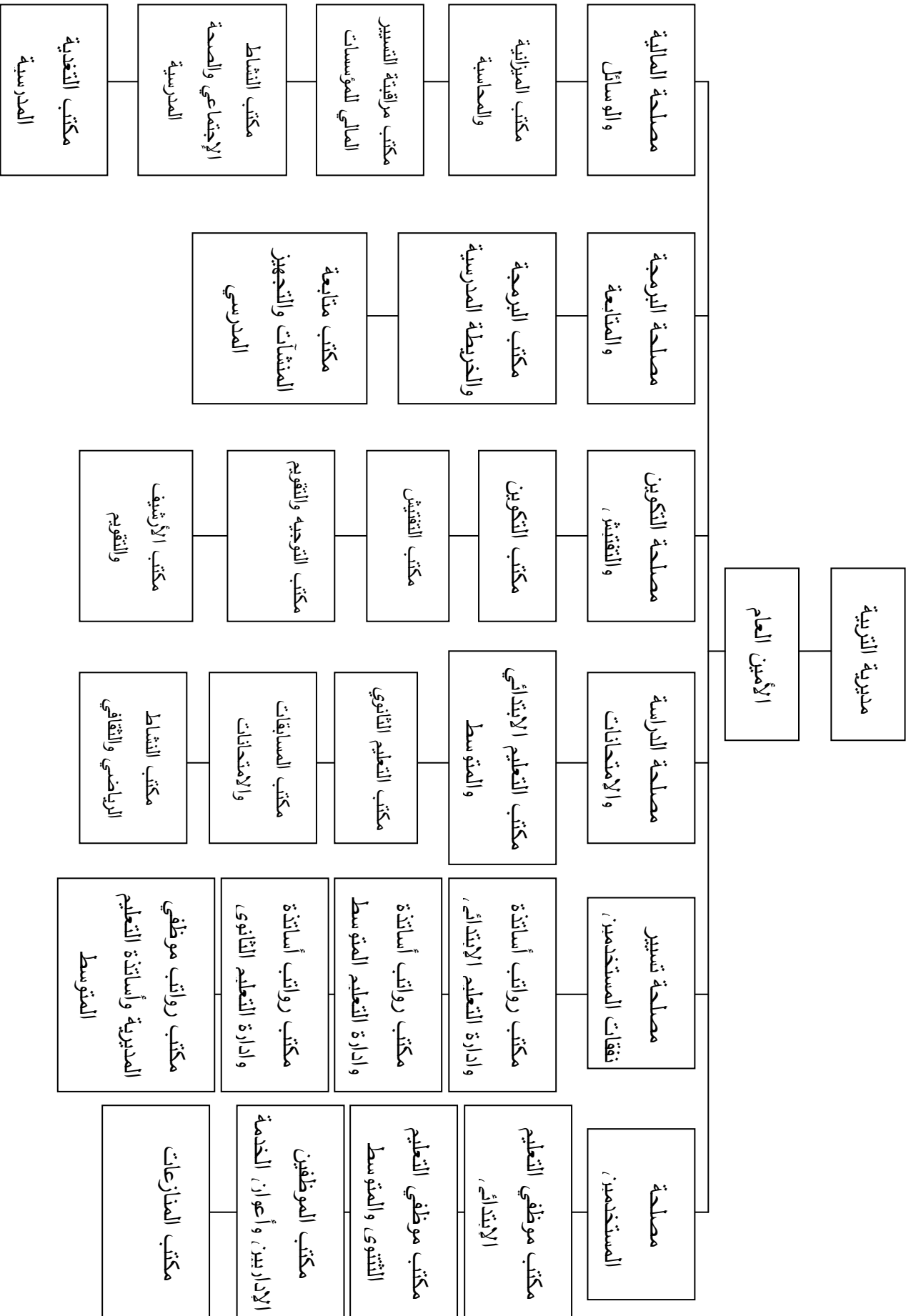
ويوجد في التعليم المتوسط أقسام رياضة ودراسة، هذه الأقسام هي أقسام دراسية تمارس حجم ساعي أكبر من الأقسام العادية لكن دون التأثير على المحصول الدراسي للتلاميذ من أجل اكتشاف المواهب في مختلف الرياضات في الوسط المدرسي، وخلال الموسم الدراسي المقبل يتم فتح أقسام رياضة ودراسة في التعليم الثانوي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

جدول (01): تعداد الموارد البشرية في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

الرتبة	العدد	الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	03	محاسب إداري رئيسي	01
متصرف	62	محاسب إداري	02
متصرف محلل	01	مهندس رئيسي	01
ملحق رئيسي للإدارة	16	مهندس دولة	09
ملحق للإدارة	10	تقني سامي	03
عون إدارة رئيسي	08	تقني	14
عون إدارة	03	مساعد مهندس مستوى 02	05
عون مكتب	02	مهندس رئيسي	01
عون حفظ البيانات	09	تقني سامي	01
كاتب	04	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	02
كاتب مديرية	01	نائب مقتصد	03

شكل (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية برج بوعرييج



المطلب الثالث: مهام وأهداف مصالح مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

➤ مصلحة التكوين و التفتيش:

من بين المصالح الستة (06) لمديرية التربية مهمتها تنظيم دورات تكوينية لفائدة معلمي وموظفي قطاع التربية والتنسيق مع مختلف مفتشي التربية لمختلف الأطوار ، تتكون من أربعة (04) مكاتب هي :

- مكتب التكوين
- مكتب الأرشيف
- مكتب التفتيش
- مكتب التقييم

➤ مصلحة الدراسة والامتحانات :

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لت مدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم، وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب هي:

- مكتب التعليم الأساسي
- مكتب التعليم الثانوي
- مكتب الامتحانات
- مكتب النشاط الثقافي والرياضي

الأهداف:

- السهر على تطبيق برنامج وزارة التربية الوطنية.
- مواكبة الإصلاحات التي تعرفها المنظومة التربوية
- المساهمة في تحسين النتائج المدرسية.

➤ مصلحة البرمجة والمتابعة :

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل التمدريس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها وتتكون من:

- 1- مكتب الإحصاءات و الخريطة المدرسية.
- 2- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية .
- 3- مكتب الشؤون الاجتماعية.

يخضع مكتب الشؤون الاجتماعية إلى وصاية مصلحة البرمجة والمتابعة وتتعدد مهامها تجاه الطاقم التربوي والإداري كما تمتد إلى غاية التلميذ في مختلف أطوار التعليم ومنها:

- **الصحة المدرسية:** تهتم بمتابعة صحة التلاميذ في جميع الأطوار وذلك انطلاقا من وحدات الكشف والمتابعة التي تعمل على الكشف عن الأمراض عند التلاميذ ومن ثمة توجيههم إلى الأطباء الأخصائيين ومتابعة وضعيتهم الصحية بانتظام مع طبيب الصحة المدرسية كما يعمل مكتب الشؤون الاجتماعية في هذا الجانب على تزويد المؤسسات التربوية الابتدائية بالمواد الصيدلانية، ويسهر على تحسيس التلاميذ بمختلف الأمراض كثيرة الانتشار ومن مخاطر القيام ببعض السلوكيات غير صحية على صحة التلاميذ كالتدخين وتعاطي المخدرات وغيرها.

- **نظام النصف داخلي:** يسهر مكتب الشؤون الاجتماعية على توفير نظام النصف داخلي للتلاميذ خاصة في المناطق النائية، وذلك من خلال الحرص على إيجاد جميع الإجراءات الإدارية التي تنطلق من المؤسسة وصولا إلى مكتب الشؤون الاجتماعية، والحرص مع مديري و مقتصدي المؤسسات التربوية على توفير الوجبات الغذائية الساخنة للتلاميذ والحرص مع أطباء الصحة المدرسية على متابعة ومراقبة الوجبات الغذائية لمنع حدوث مشاكل صحية.

- **المطاعم المدرسية:** يعمل مكتب الشؤون الاجتماعية على متابعة ملف المطاعم المدرسية من الجانبين الإداري والتربوي والتقني وذلك بالتنسيق مع مفتشية المطاعم المدرسية بهدف تعميم الاستفادة على جميع تلاميذ الطور الابتدائي دون استثناء في ذلك التعليم التحضيري والتأكيد مع مديري المؤسسات التربوية من أجل توفير الوجبة الغذائية الساخنة والتي تتوفر على شروط الوجبة الغذائية الصحية.

- **السكنات:** يسهر مكتب الشؤون الاجتماعية على متابعة ملف السكنات بمختلف أنواعها خاصة الإلزامية منها بهدف توفير ظروف العمل للطواقم الإدارية والتربوية و وفق القوانين المعمول بها في هذا الشأن.

- **التضامن المدرسي:** يسهر مكتب الشؤون الاجتماعية على متابعة وتنفيذ جميع البرامج التضامنية المسطرة من قبل وزارة التربية الوطنية أو الهيئات الرسمية الأخرى منها:

- منحة 5000 دج.

- الكتاب المدرسي.

- الحقيبة المدرسية.

- النظارات الطبية.

الأهداف:

- تسعى المصلحة إلى تحسين ظروف التمدرس وذلك بتجهيز المؤسسات .

- تجديد التجهيزات القديمة.

- مواصلة تجهيز مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط بمخابر الإعلام الآلي.

➤ مصلحة المستخدمين:

مصلحة المستخدمين من بين مصالح المديرية التي تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري، كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات والتنشيطات والترقية وحركة التنقل والاستخلاف والعطل المرضية والتقاعد إلغيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف. وتتكون المصلحة من المكاتب التالية:

- مكتب التعليم الثانوي والمتوسط.

- مكتب التعليم الابتدائي.

- مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.

- مكتب المنازعات والتقاعد .

الأهداف:

- العمل على إعداد مخطط التسيير السنوي في وقته المحدد لضمان السير العادي للمصلحة .

- متابعة ومسايرة الموظف طيلة مساره المهني .

- ضبط المناصب المالية الإدارية والتربوية.

- تسوية وضعية المناصب المستحدثة والمناصب المحررة.

- ضبط القائمة الاسمية للمستخدمين.

• مصلحة المالية والوسائل :

تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسات ومديرية التربية كما تقوم بتزويد مكاتب هذه الأخيرة باللوازم المكتبية، وتسهر على الصيانة الدائمة لهيكلها والمصالح التابعة لها. وتتكون المصلحة من:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية.

- مكتب النشاط الاجتماعي و الصحة المدرسية.

الأهداف:

- العمل على إعداد مشروع الميزانية في آجاله المحددة.

- ضبط الوضعية المالية والمادية للمؤسسات .

- العمل على ترشيد مصاريف المؤسسات والاستغلال العقلاني للإمكانات المتوفرة.

- متابعة نشاط وحدات الكشف والمتابعة على مستوى المؤسسات.

- العناية بصحة التلاميذ.

➤ مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين من المصالح المستحدثة مقارنة بالمصالح الأخرى، تقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية وكذلك صرف مختلف المنح للموظفين مثل (المنح المدرسية، والمنح العائلية) وبعض المخلفات المالية، بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب التعليم الثانوي.
- مكتب التعليم الابتدائي.
- مكتب التعليم المتوسط.
- مكتب الإداريين والعمال

الأهداف:

- ضبط وضعية الموظفين العاملين بالقطاع.
- الإسراع في تسوية الوضعيات العالقة.
- المحافظة على وتيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجور

➤ مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:

- مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مصلحة من المصالح الخارجية لمديرية التربية يسيورها مدير برتبة مفتش للتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني من مهامه:
- الإعلام المدرسي والمهني والاتصال
 - التوجيه والمتابعة ومرافقة التلاميذ خلال مسارهم الدراسي في مختلف الأطوار الابتدائي والمتوسط والثانوي.
 - التقويم البيداغوجي وانجاز الدراسات والتحقيقات التي تكتسي أهمية تربوية خاصة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

اشتمل الجانب النظري على فصلين حيث أدرج فيهما نظرة عامة عن القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي وتأثير ابعاد القيادة على الرضا الوظيفي، وتم إسقاطها على الجانب التطبيقي وهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

المطلب الاول: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على مجتمع مكون من 290 فردا وتم اختيار عينة عشوائية من بين الأفراد العاملين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات

وقد تم توزيع 61 استبيانا ورقيا، وتم استرجاعها ومعالجتها كلها، وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة وبالتالي الجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات:

جدول (02): إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الصالحة
العدد	61	61	61
النسبة المئوية	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيانات المعدة.

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات الإعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية المناسبة والوسائل التي نستخدمها لجمع البيانات والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع ميدان الدراسة. ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاص للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات

أولا: أدوات جمع البيانات وتحليلها

في موضوع بحثنا هذا . سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

أ- الاستبيان:

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات بدقة، وراعينا في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، وقد خلصنا إلى بناء استبيان مكون من 33 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي: الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة التحويلية والذي احتوى على (31) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: بُعد التأثير المثالي (08 فقرات)؛

البعد الثاني: بُعد التحفيز الإلهامي (08 فقرات)؛

البعد الثالث: بُعد الإستنارة الفكرية (08 فقرات)؛

البعد الرابع: بُعد الإهتمام الفردي (07 فقرات)؛

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في رضا الموظفين والذي احتوى على (26) عبارة.

ب- الأدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج spss V.21 للمعالجة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- الأساليب الاستدلالية

معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط التحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.

كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات العاملين حيث أننا أعطينا رقما لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية المعالجة:

غير موافق بشدة (1)

غير موافق (02)

محايد (3)

موافق (4)

موافق بشدة (5)

- الأساليب الوصفية

التكرار والنسب المئوية للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد

الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال

حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكثر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (03): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور القيادة التحويلية	31	0.867
1-1	بعد التأثير المثالي	08	0.807
2-1	بعد التحفيز الإلهامي	08	0.634
3-1	بعد الإستشارة الفكرية	08	0.710
4-1	بعد الإهتمام الفردي	07	0.844
2	محور رضا الموظفين	26	0.913
3	الإستبيان ككل	57	0.933

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.867) بالنسبة لمحور القيادة التحويلية وكان هذا حال كل أبعاده، و(0.913) بالنسبة لمحور رضا الموظفين، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.933) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى عرض عبارات محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

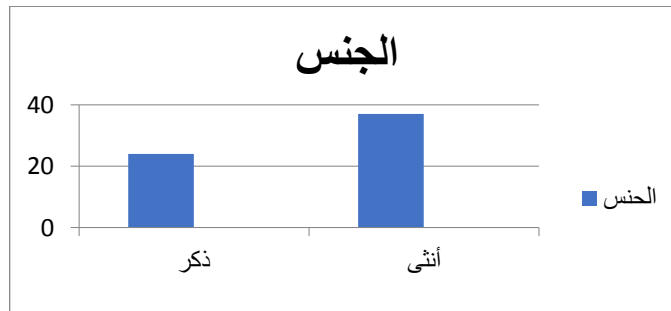
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
% 39.3	24	ذكر
% 60.7	37	أنثى
% 100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الإناث كان أكثر من تمثيل الذكور، حيث مثل الذكور 24 مفردة من أصل 61 أي ما يعادل نسبة (39.3%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (60.7%).

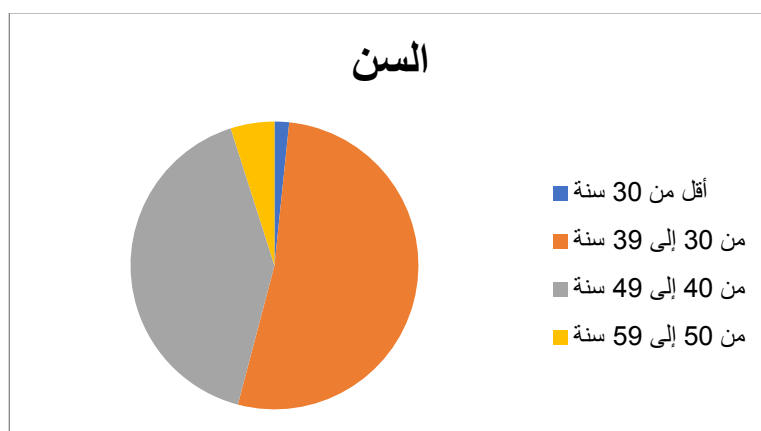
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالآتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	01	%38.6
من 30 إلى 39 سنة	32	%42.1
من 40 إلى 49 سنة	25	%10.5
من 50 إلى 59 سنة	03	%7
المجموع	61	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (05): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، حيث مثلوا نسبة (52.5 %) ومثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و 49 سنة) ما نسبته (41 %)، أما فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (50 و 59 سنة) والذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فكانت أقل الفئات تمثيلا بنسبة (4.9 %) و(1.6 %) على التوالي.

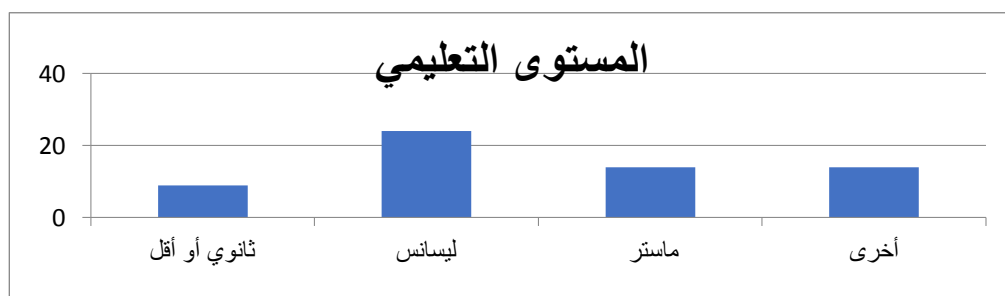
ثالثا: توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كآلاتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 14.8	09	ثانوي أو أقل
% 39.3	24	ليسانس
% 23	14	ماستر
% 23	14	أخرى
% 100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة الجامعيين نسبة (61.3%) من حجم العينة ، وكانت مقسمة كآلاتي: (39.3%) حائزون على شهادة الليسانس، (23%) حائزون على شهادة الماستر، بينما مثلت فئة أصحاب المستوى الثانوي نسبة (14,8%)، كما أن (23%) من المبحوثين حاصلون على شهادات لم تذكر في الإستبيان.

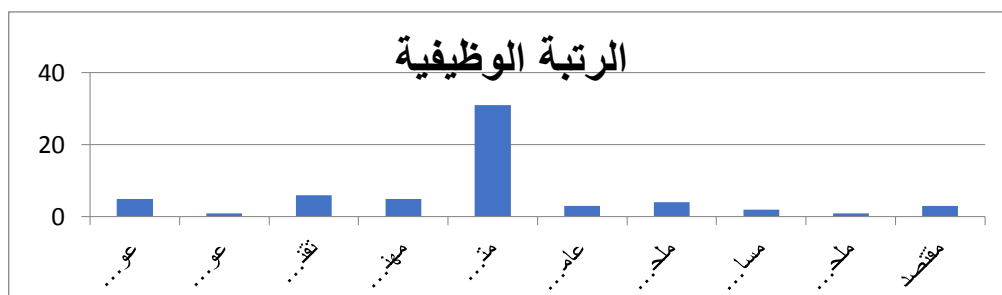
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية كالتالي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسب المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
% 8.2	5	عون إدارة
% 1.6	1	عون إدارة رئيسي
% 9,8	6	تقني سامي
% 8,2	5	مهندس دولة
% 50,8	31	متصرف
% 4, 9	3	عامل مهني
% 6,6	4	ملحق إدارة
% 3,3	2	مساعد مهندس
% 1,6	1	ملحق رئيسي
% 4,9	3	مقتصد
% 100	61	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف حجم العينة هم من المتصرفين، حيث مثلوا نسبة (50.8%)، تلتها بعد ذلك بنسب متقاربة باقي الفئات التي كانت موزعة كالتالي: التقنيون السامون (9.8%) أعوان الإدارة ومهندسو الدول (8.2%) لكل منهما، ثم ملحق الإدارة بنسبة (6.6%)، ثم فئة المقتصدين والعمال المهنيين بنسبة (4.9%) لكل منهما، ثم فئة مساعدي المهندس بنسبة (3.3%) وكانت أقل الفئات تمثيلاً فئة أعوان الإدارة الرئيسيين والملحق الرئيسي بنسبة (1.6%).

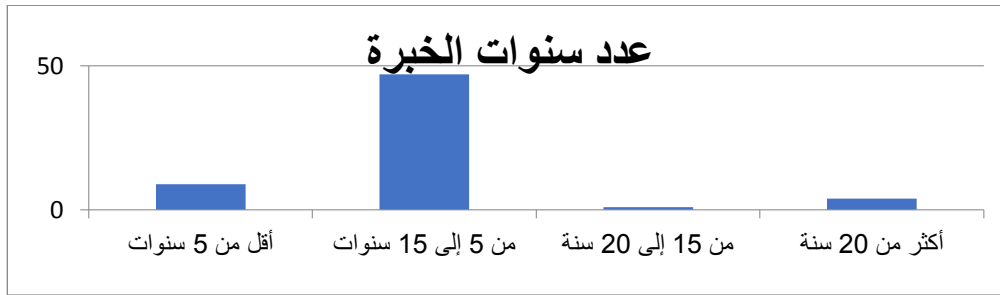
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالآتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كالآتي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	09	% 14.8
من 5 إلى 15 سنوات	47	% 77
من 15 إلى 20 سنة	01	% 1.6
أكثر من 20 سنة	04	% 6.6
المجموع	61	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن معظم المبحوثين بنسبة (77 %) تتراوح خبرتهم بين (05 و15 سنوات)، تليها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة (14.8%)، كما مثلت فئة المبحوثين الذين تتجاوز خبرتهم (20 سنة) نسبة (6.6%)، بينما كانت فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و20 سنة بنسبة (1.6%).

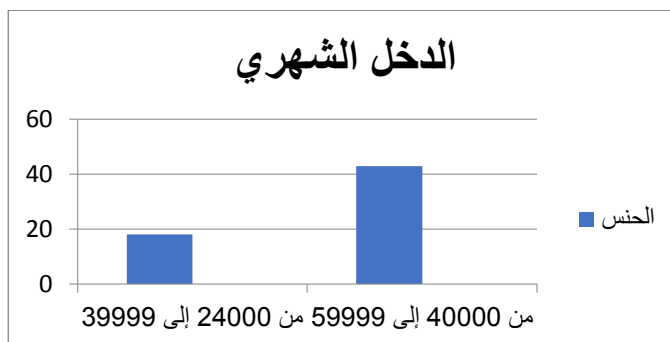
سادسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري كالآتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرار	النسب المئوية
من 24000 إلى 39999	18	%29,5
من 40000 إلى 59999	43	%70,5
المجموع	61	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الإناث كان أكثر معظم المبحوثين يتراوح دخلهم بين (40000 و 59999) حيث مثلوا نسبة (39.3%)، بينما مثلت فئة المبحوثين الذين يتقاضون بين (24000 و 39999) نسبة (29.5%).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين

قامت الطالبتان في هذا المطلب بتحليل إجابات المبحوثين حول فقرات محور القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية والإهتمام الفردي) ومحور الرضا الوظيفي، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

1: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية

جدول (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	بُعد التأثير المثالي	3.44	0.700	موافق
01	يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3.98	1.025	موافق
02	يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقة الآخرين	3.93	0.834	موافق
03	يواجه رئيسي المباشر الأزمات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	3.66	1.108	موافق
04	يسمح رئيسي المباشر بهامش كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	2.85	1.087	محايد
05	يؤمن رئيسي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	3.32	1.127	محايد
06	يثق رئيسي المباشر في قدرات عامله بشكل كبير	3.53	1.096	موافق
07	يعتبر رئيسي المباشر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	2.95	1.080	محايد
08	يركز رئيسي المباشر على التعلم الذاتي المستمر	3.26	1.208	محايد
	بُعد التحفيز الإلهامي	3.15	0.797	محايد

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعرييج

09	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند اكتشافها	3.07	1.087	محايد
10	يمتلك رئيسي المباشر القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	3.27	1.191	محايد
11	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة للمستقبل	3.37	1.258	محايد
12	رئيسي المباشر قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	2.79	1.142	محايد
13	يغرس رئيسي المباشر الحماس والالتزام لدى العاملين	3.38	1.199	محايد
14	يقدر رئيسي المباشر مجهودات الآخرين ويعترف بها	3.18	1.258	محايد
15	يلتزم رئيسي المباشر في تصرفاته بالقيم المثلى	3.08	1.269	محايد
16	تتوافق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله	3.08	1.159	محايد
بُعد الاستشارة الفكرية				
17	يهتم رئيسي المباشر بمشاعر العاملين معه	3.25	1.247	محايد
18	يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية	3.82	0.827	موافق
19	يسعى رئيسي المباشر الى تحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع	3.23	1.095	محايد
20	يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين العاملين	2.70	1.229	محايد
21	يشجع رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق إبداعية	3.02	1.210	محايد
22	يشجع رئيسي المباشر عامليه على التعبير عن أفكارهم	3.27	0.705	محايد
23	يستمتع رئيسي المباشر جيدا للآخرين	3.52	1.112	موافق
24	يشعر العاملون مع رئيسي المباشر بإمكانهم تحقيق الأهداف بدونهم عند الضرورة	3.37	1.288	محايد
بُعد الاهتمام الفردي				
25	يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل	3.30	1.319	محايد
26	يستثير رئيسي المباشر في عامليه الإبداع والتجديد	2.98	1.221	محايد
27	يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	2.64	1.265	محايد
28	يشجع رئيسي المباشر عامليه على النقاؤل بالمستقبل	3.13	1.171	محايد
29	يتمتع رئيسي المباشر بمهارات عالية تعزز الثقة به	3.48	1.299	موافق
30	يشجع رئيسي المباشر على دعم روح الفريق	3.60	1.304	موافق
31	يطلع رئيسي المباشر العاملين على أهداف المنظمة	2.89	1.295	محايد
محور القيادة التحويلية				
		3.29	0.704	محايد

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور القيادة التحويلية كانت معظمها في مجال الحياد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.64) للفقرة رقم (27) "يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين" و(3.38) بالنسبة للفقرة رقم (13) "يغرس رئيسي المباشر الحماس والالتزام لدى العاملين".

بينما وافق المبحوثون على الفقرات الآتية: رقم (01، 02، 03، 06) من بُعد التأثير المثالي بأوساط حسابية قدرها (3.98، 3.99، 3.66، 3.53) على التوالي، والفقرتان (18، 23) من بُعد الاستشارة الفكرية

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

بأوساط حسابية تساوي (3.82 و 3.52)، بالإضافة إلى الفقرتين (29، 30) من بُعد الاهتمام الفردي بوسطين حسابيين مقدارهما (3.48 و 3.60).

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق هو كبر قيم الانحرافات المعيارية في معظم عبارات هذا المحور فتجاوزت معظمها قيمة الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت آراء المبحوثين حول ما جاء في هذا المحور.

بناء على ما تقدم من توجهات في آراء المبحوثين حول فقرات القيادة التحويلية، فقد جاءت أبعاده في مجال الحياد ما عدا بعد التأثير المثالي الذي ورد في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.44).

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (3.29) وبلغ انحرافه المعياري (0,704).

2: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور رضا الموظفين

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور رضا الموظفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
32	الإشراف المتبع من قبل الرئيس المباشر جيد	3.64	0.895	موافق
33	علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة	3.69	0.867	موافق
34	تمتاز أوامر وتوجيهات رئيسي في العمل بالوضوح والدقة	3.53	1.049	موافق
35	يقدر رئيسي في العمل أعماله وجهدي	3.27	1.127	محايد
36	يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل	3.63	1.008	موافق
37	يظهر المدير الاحترام والتقدير للعمال	3.46	1.233	موافق
38	يأخذ رئيسي المباشر آراء العمال بعين الاعتبار	2.98	1.147	محايد
39	تتفق الوظيفة مع استعداداتي الشخصية	3.20	1.102	محايد
40	تتيح لي الوظيفة التي اشغلها فرصة لإظهار مهاراتي وقدراتي	3.35	1.132	محايد
41	افتخر بالمكانة التي تعطينيها لي وظيفتي	3.62	1.186	موافق
42	أسلوب الإشراف السائد في المؤسسة يمنحني الثقة في نفسي	3.32	1.151	محايد
43	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله	2.39	1.215	محايد
44	يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع تكاليف ومتطلباتي المعيشية	1.89	0.950	غير موافق بشدة
45	يتوافق الأجر مع مستواي التعليمي	2.46	1.219	غير موافق بشدة
46	توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا	1.98	1.103	غير موافق بشدة
47	قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك مرضية (أمينات صحية،	2.55	1.227	غير موافق

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

بشدة			معاشات، إجازات، عطل، سكن ...)	
غير موافق بشدة	1.205	2.35	التعويضات غير المالية تحقق لك رضا نفسي ووظيفي	48
غير موافق بشدة	1.311	2.46	التعويضات المقدمة تحفزك على تقديم مردود أكثر	49
غير موافق بشدة	1.135	2.25	الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول.	50
غير موافق بشدة	1.136	2.10	صرف المكافآت يتم بطريقة عادلة.	51
غير موافق بشدة	1.236	2.28	معظم الترقيات تمنح على أساس الجدارة والمثابرة	52
غير موافق بشدة	1.145	2.00	مؤسستك متعودة على تقديم المكافآت المالية	53
محايد	1.187	3.39	يوجد انسجام تام بين أعضاء جماعة العمل	54
محايد	1.186	3.16	يوجد لدى أعضاء جماعة العمل الإحساس بانتماءات مهنية متجانسة	55
محايد	1.160	3.23	يشجع رئيسي المباشر على دعم روح الفريق	56
محايد	1.203	2.77	يطلع رئيسي المباشر العاملين على أهداف المنظمة	57
محايد	0.630	2.79	محور رضا الموظفين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات الباحثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين عدم الموافقة الشديدة والحياد والموافقة حيث وردت الفقرات من (44 إلى 52) في مجال عدم الموافقة بأوساط حسابية تراوحت بين (1.89) بالنسبة للفقرة (44)، و(2.55) للفقرة (47). كما وردت الفقرات (35، 38، 39، 40، 42، 43، 54 إلى 57) في مجال الحياد. أما باقي الفقرات فقد وردت في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.46) بالنسبة للفقرة (37) و(3.69) بالنسبة للفقرة (33).

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور رضا الموظفين في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (2.79) وبانحراف معياري يساوي (0,630)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب قام الطالب باختبار الفرضيات ومحاولة إيجاد علاقات ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع كما سيتم توضيحه:

1: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعرييج

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التأثير المثالي (كمتغير مستقل) ورضا الموظفين

جدول (12): تحليل الإنحدار لقياس أثر التأثير المثالي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج

بوعرييج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التأثير المثالي	0.445	0.198	0.400	1.408	3.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نفسه من أجل أن يكون له أثر ذو دلالة إحصائية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التأثير المثالي ومحور رضا الموظفين ككل R (0.455) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد التأثير المثالي ورضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.198)، أي أن 19.8 % من التغيرات في رضا الموظفين سببها هي التأثير المثالي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ رضا الموظفين} = 1.408 + 0.400 X \text{ التأثير المثالي}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج.

2: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في

مديرية التربية لولاية برج بوعرييج

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التحفيز الإلهامي (كمتغير مستقل) ورضا

الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الانحدار لقياس أثر التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الثابت β	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحفيز الإلهامي	0.441	0.195	0.349	1.687	3.778
					0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التحفيز الإلهامي له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التحفيز الإلهامي ومحور رضا الموظفين ككل R (0.441) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين بعد التحفيز الإلهامي ورضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.195)، أي أن 19.5 % من التغيرات في رضا الموظفين سببها هي التحفيز الإلهامي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{التحفيز الإلهامي } X = 1.687 + 0.349 \text{ رضا الموظفين } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

3: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على رضا الموظفين

في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الإستشارة الفكرية (كمتغير مستقل) ورضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الانحدار لقياس أثر الاستشارة الفكرية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإستشارة الفكرية	0.534	0.285	0.477	1.225	4.846	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإستشارة الفكرية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الإستشارة الفكرية ومحور رضا الموظفين ككل R (0.534) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد الإستشارة الفكرية ورضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.285)، أي أن 28.5 % من التغيرات في رضا الموظفين سببها هي الإستشارة الفكرية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الإستشارة الفكرية}} = 1.225 + 0.477 X_{\text{رضا الموظفين}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج.

4: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام الفردي على رضا الموظفين

في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الإهتمام الفردي (كمتغير مستقل) ورضا

الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الانحدار لقياس أثر الاهتمام الفردي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج

بوعريرج

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاهتمام الفردي	0.516	0.267	0.354	1.666	4,632	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الإهتمام الفردي له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد الإهتمام الفردي ومحور رضا الموظفين ككل R (0.526) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد الإهتمام الفردي ورضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.267)، أي أن 26.7 % من التغيرات في رضا الموظفين سببها هي الإهتمام الفردي.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الاهتمام الفردي}} = 1.666 + 0.516 X_{\text{رضا الموظفين}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام الفردي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

5: إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في

مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر

المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم **H₀**: تنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k

على المتغير التابع Y، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$

الفصل الثاني: أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج

ب-الفرضية البديلة H1: تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع: H1:

$$\beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k \neq 0$$

جدول (16): تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية في ولاية برج بوعريرج

ولاية برج بوعريرج

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	خطأ التقدير
التأثير المثالي	0.171	1,324	0,191	0.578	0.335	0.532
الإلهام التحفيزي	-0.15	-0,147	0,884			
الاستشارة الفكرية	0.154	1,477	0,145			
الاهتمام الفردي	0.210	1.983	0,042			
الثابت	1.067	2.946	0.005			

بل المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS ي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها ورضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.335)، أي أن 33.5% من التغيرات في رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج سببها الاهتمام الفردي.

عند تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية ومديرية التربية لولاية برج بوعريرج وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية فقط مع بُعد الاهتمام الفردي بمستوى دلالة (0,042) أما بالنسبة لباقي الأبعاد فقد كان مستويات الدلالة فيها أكبر من 5%.

بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريرج، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالتالي:

$$Y \text{ رضا الموظفين} = 1.067 + 0,210 X_1 \text{ الاهتمام الفردي}$$

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعريريج ، وبعد توزيع الإستبانة على عينة الدراسة، تمت معالجة إجابات المبحوثين عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS V.21" لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المديرية محل الدراسة.

الختاتمة

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، الذي تناول أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تحفيز الموظفين، تعزيز انتمائهم المؤسسي، وزيادة مستويات رضاهم الوظيفي. فممارسات القيادة التحويلية المتمثلة في التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، والتحفيز الفكري من شأنها التأثير إيجاباً على رضا الموظفين في بيئة العمل محل الدراسة.

كما أن المديرين الذين يتبنون نمط القيادة التحويلية يحققون تأثيراً ملموساً في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما ينعكس على جودة الأداء العام داخل المؤسسة، فالقيادة ليست مجرد سلطة إدارية، بل هي أداة للتأثير الإيجابي والتغيير البناء، وهو ما تجسده القيادة التحويلية باعتبارها رافعة أساسية لتحقيق رضا الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسات التربوية.

✚ **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية في مديرية التربية بولاية برج بوعرييج متوسط.
- بينت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى لذي موظفي مديرية التربية بولاية برج بوعرييج متوسط.
- أكدت نتائج الدراسة أن ممارسات التأثير المثالي عند القادة في مديرية التربية بولاية برج بوعرييج مقبولة من طرف المبحوثين

✚ **ثانياً : اختبار الفرضيات****الفرضية الأولى:**

تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية الثانية:

تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية الثالثة:

تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية الرابعة:

تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام الفردي على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية الرئيسية:

تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج عند مستوى الدلالة 0.05"، إلا أن ما يمكن ملاحظته أن أثر أبعاد القيادة التحويلية قد تلاشى عند البحث في أثر أبعادها مجتمعة على رضا الموظفين ما عدا بُعد الإهتمام الفردي.

+ الاقتراحات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال القيادة التحويلية:

- تعزيز التكوين القيادي للمسيرين من خلال تنظيم دورات تكوينية منتظمة لفائدة المسؤولين في مديرية التربية حول مفاهيم وممارسات القيادة التحويلية، لما لها من أثر مباشر على تحسين الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
- اعتماد معايير القيادة التحويلية في تقييم القيادات وهذا يكون بإدراج عناصر القيادة التحويلية ضمن معايير تقييم الأداء الإداري للمسؤولين، بما يحفزهم على تبني هذا الأسلوب في التسيير.
- تشجيع ثقافة التواصل والتحفيز من خلال إنشاء آليات تواصل فعالة بين القادة والموظفين، تسمح بالتعبير عن الآراء والاقتراحات وتزيد من شعور الموظف بالتقدير والانتماء.
- ربط الحوافز بالتحفيز المعنوي والاعتراف بالأداء ويكون ذلك باعتماد سياسات حوافز تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، بما يضمن استمرارية الرضا الوظيفي ويعزز الولاء المؤسسي.

+ آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
- أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي.
- مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.
- دراسة اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أسعد، مروان وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2009 .
- 2- الباري، إبراهيم درة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- 3- الشمري، سالم عواد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، مصر .
- 4- الشرايدة، تيسير، "الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2001 .
- 5- الصيرفي محمد، "السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006 .
- 6- العلقي، هدى، "القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، المجلد 1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2014 .
- 7- المغربي، كمال محمد، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004 .
- 8- المناوي، عائشة مصطفى، "سلوك المستهلك"، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998 .
- 9- النجار، نبيل، "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر، 1993 .
- 10- ستي، سيد أحمد، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2018م .
- 11- سلطان، محمد سعيد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
- 12- عبد الرزاق هاشم، عادل، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية .
- 13- غربي، علي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
- 14- محمد، محمد علي، "علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986 .

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 15- أبو رحمة، محمد حسن خميس، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

- 16- أرزقي، عبد النور، "محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين"، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.
- 17- بقدار، فتيحة، وعلاي، زينب، "أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة"، مذكرة ماستر، أحمد دراية، أدرار، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2010.
- 18- بن عيسى، صابر، "الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- 19- بن يوب، دلال، ولبييض، خيرة، "الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، 2019.
- 20- بوقطاية، نسيم، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2011.
- 21- الغامدي، سعيد بن عبد الله آل عطيه، "استراتيجيات القيادة التحويلية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، السعودية، 2023.
- 22- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 23- زويش، سامية، "محددات الرضا الوظيفي وإثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
- 24- زياني، إيمان، "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 25- سعودي، الجيلانية، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022.
- 26- شاطر، شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالموارد الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، سونلغاز جيجل"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 27- صباحي، الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
- 28- عسلي، نور الدين، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة مطاحن الحضنة (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

- 29- قميني، وفاء، "أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.
- 30- لبصير، شهرزاد، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي"، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2000.
- 31- الوقب، أحمد صادق محمد، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

- 32- البرناوي، كمال، وحناسي، آمنة، "علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي"، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 3، العدد، 2019.
- 33- العتيبي، سعيد بن مرزوق، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، جدة، 2006.
- 34- الشنطي، محمود عبد الرحمن، "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية - دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد، 2016.
- 35- دوح، تجاني، وشنيتي، حسين، "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين والجماعات المحلية"، دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر، 2019.
- 36- غنيم، جمال حسين، "القيادة التحويلية مفهوم جديد للتحفيز"، مجلة إدارة الأعمال، العدد 109، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، 2005.
- 37- حمادي، انتصار عباس، "تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 100، مجلد 23.
- 38- حجار، مرهون إيمان، وأحمد، جميل، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مجلة المعارف، المجلد 14، العدد 1، جوان 2019.
- 39- محادي، إسماعيل وآخرون، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، 2023/06/10.

المراجع باللغة الأجنبية

- 40- Burns،James "Macgregor Ledership", Harper & Row, Newyork, 1978 .

المواقع الإلكترونية

41- صديق الحكيم، نظرية الدرر الوجود والترابط والنمو (linkidin.com) تاريخ النشر، جويلية

2017، تاريخ الإطلاع 15 مارس 2024

الملاحق

الملحق رقم 01:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

أخرى

دكتوراه

ماستر

ليسانس

ثانوي او اقل

4- الرتبة الوظيفية:

5- سنوات الخبرة:

6- الدخل الشهري:

من 24000 دج إلى 40000 دج

اقل من 24000 دج

أكثر من 60000 دج

من 40000 دج إلى 60000 دج

المحور الثاني: القيادة التحويلية

ضع علامة (x) في حانة واحدة فقط من الخانات التي تعتبر اكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	1	التأثير المثالي
					يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقة الآخرين	2	
					يواجه رئيسي المباشر الأزمات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	3	
					يسمح رئيسي المباشر بهامش كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	4	
					يؤمن رئيسي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	5	
					يثق رئيسي المباشر في قدرات عامليه بشكل كبير	6	
					يعتبر رئيسي المباشر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	7	
					يركز رئيسي المباشر على التعلم الذاتي المستمر	8	
					يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند اكتشافها	9	
					يمتلك رئيسي المباشر القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة	10	
					يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة للمستقبل	11	التحفيز
					رئيسي المباشر قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس	12	

					يغرس رئيسي المباشر الحماس والالتزام لدى العاملين	13	الالهامي
					يقدر رئيسي المباشر مجهودات الاخرين ويعترف بها	14	
					يلتزم رئيسي المباشر في تصرفاته بالقيم المثلى	15	
					تتوافق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله	16	
					يهتم رئيسي المباشر بمشاعر العاملين معه	17	
					يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية	18	
					يسعى رئيسي المباشر الى تحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع	19	الاستشارة الفكرية
					يراعي رئيسي المباشر الفروق الفردية بين العاملين	20	
					يشجع رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق إبداعية	21	
					يشجع رئيسي المباشر عامليه على التعبير عن أفكارهم	22	
					يستمتع رئيسي المباشر جيدا للآخرين	23	
					يشعر العاملون مع رئيسي المباشر بإمكانهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة	24	
					يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل	25	
					يستثير رئيسي المباشر في عامليه الإبداع والتجديد	26	
					يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	27	
					يشجع رئيسي المباشر عامليه على التفاؤل بالمستقبل	28	الاهتمام الفردى
					يتمتع رئيسي المباشر بمهارات عالية تعزز الثقة به	29	
					يشجع رئيسي المباشر على دعم روح الفريق	30	

					يطلع رئيسي المباشر العاملين على أهداف المنظمة	31	
--	--	--	--	--	---	----	--

المحور الثالث: رضا الموظفين

ضع علامة (x) في حانة واحدة فقط من الخانات التي تعتبر اكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات

التالية:

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					الإشراف المتبع من قبل الرئيس المباشر جيد	1	الرضا عن نمط الإشراف
					علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة	2	
					تمتاز أوامر وتوجيهات رئيسي في العمل بالوضوح والدقة	3	
					يقدر رئيسي في العمل أعمالي وجهدي	4	
					يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل	5	
					يظهر المدير الاحترام والتقدير للعمال	6	
					يأخذ رئيسي المباشر آراء العمال بعين الاعتبار	7	

				تتفق الوظيفة مع استعداداتي الشخصية	8	الرضا عن الوظيفة المشغولة
				تتيح لي الوظيفة التي اشغلها فرصة لإظهار مهاراتي وقدراتي	9	
				افتخر بالمكانة التي تعطيها لي وظيفتي	10	
				أسلوب الإشراف السائد في المؤسسة يمنحني الثقة في نفسي	11	
				يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله	12	الرضا عن الأجر
				يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع تكاليف ومتطلباتي المعيشية	13	
				يتوافق الأجر مع مستواي التعليمي	14	
				توجد منح وعلاوات متعلقة بالأداء الفعلي في العمل شهريا	15	
				قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك مرضية (أمينات صحية، معاشات، إجازات، عطل، سكن ...)	16	الرضا عن التعويضات
				التعويضات غير المالية تحقق لك رضا نفسي ووظيفي	17	
				التعويضات المقدمة تحفزك على تقديم مردود أكثر	18	
				الترقية في المؤسسة ملائمة للجهد المبذول.	19	الرضا عن المكافآت
				صرف المكافآت يتم بطريقة عادلة.	20	
				معظم الترقيات تمنح على أساس الجدارة والمثابرة	21	
				مؤسستك متعودة على تقديم المكافآت المالية	22	
				يوجد انسجام تام بين أعضاء جماعة العمل	23	

					يوجد لدى أعضاء جماعة العمل الإحساس بانتماعات مهنية متجانسة	24	الرضا عن جماعة العمل
					يشجع رئيسي المباشر على دعم روح الفريق	25	
					يطلع رئيسي المباشر العاملين على أهداف المنظمة	26	

الملحق رقم 02:

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	الوظيفية الرتبة	الخبرة سنوات عدد	الشهري الدخل
N	Valide	61	61	61	61	61	61
	Manquante	0	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	39,3	39,3	39,3
Valide أنثى	37	60,7	60,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	1	1,6	1,6	1,6
سنة 39 و 30 بين	32	52,5	52,5	54,1
Valide سنة 49 و 40 بين	25	41,0	41,0	95,1
سنة 59 و 50 بين	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	9	14,8	14,8	14,8
ليسانس	24	39,3	39,3	54,1
Valide ماستر	14	23,0	23,0	77,0
أخرى	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الوظيفية الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة عون	5	8,2	8,2	8,2
رئيسي إدارة عون	1	1,6	1,6	9,8
Valide سامي تقني	6	9,8	9,8	19,7
دولة مهندس	5	8,2	8,2	27,9
متصرف	31	50,8	50,8	78,7
مهني عامل	3	4,9	4,9	83,6

إدارة ملحق	4	6,6	6,6	90,2
مهندس مساعد	2	3,3	3,3	93,4
رئيسي ملحق	1	1,6	1,6	95,1
مقتصد	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	9	14,8	14,8	14,8
سنة 15 إلى 5 من	47	77,0	77,0	91,8
Valide سنة 20 إلى 15 من	1	1,6	1,6	93,4
سنة 20 من أكثر	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الشهري الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 24000 إلى 39999	18	29,5	29,5	29,5
Valide من 40000 إلى 59999	43	70,5	70,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	53	86,9
Observations Exclus ^a	8	13,1
Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	57	93,4
	Exclus ^a	4	6,6
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	58	95,1
	Exclus ^a	3	4,9
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	58	95,1
	Exclus ^a	3	4,9
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	45	73,8
Observations Exclus ^a	16	26,2
Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	31

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	85,2
Observations Exclus ^a	9	14,8
Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	26

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	39	63,9
Observations Exclus ^a	22	36,1
Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	57

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المثالي_التأثير	61	1	5	3,44	,700
المثالي_التأثير1	61	1	5	3,98	1,025
المثالي_التأثير2	61	1	5	3,93	,834
المثالي_التأثير3	59	1	5	3,66	1,108
المثالي_التأثير4	60	1	5	2,85	1,087
المثالي_التأثير5	60	1	5	3,32	1,127
المثالي_التأثير6	60	1	5	3,53	1,096
المثالي_التأثير7	60	1	5	2,95	1,080
المثالي_التأثير8	58	1	5	3,26	1,208
N valide (listwise)	53				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإلهامي_التحفيز	61	1	5	3,15	,797
الإلهامي_التحفيز1	60	1	5	3,07	1,087
الإلهامي_التحفيز2	60	1	5	3,27	1,191
الإلهامي_التحفيز3	59	1	5	3,37	1,258
الإلهامي_التحفيز4	61	1	5	2,79	1,142
الإلهامي_التحفيز5	61	1	5	3,38	1,199
الإلهامي_التحفيز6	61	1	5	3,18	1,258
الإلهامي_التحفيز7	61	1	5	3,08	1,269
الإلهامي_التحفيز8	61	1	5	3,08	1,159
N valide (listwise)	57				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الفكرية_الإستشارة	61	2	5	3,27	,705
الفكرية_الإستشارة1	61	1	5	3,25	1,247
الفكرية_الإستشارة2	61	1	5	3,82	,827
الفكرية_الإستشارة3	60	1	5	3,23	1,095
الفكرية_الإستشارة4	61	1	5	2,70	1,229
الفكرية_الإستشارة	59	1	5	3,02	1,210
الفكرية_الإستشارة6	61	1	5	3,27	0,705
الفكرية_الإستشارة7	60	1	5	3,52	1,112
الفكرية_الإستشارة8	60	1	5	3,37	1,288
N valide (listwise)	58				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الفردى_الإهتمام	61	1	5	3,16	,919
1الفردى_الإهتمام	60	1	5	3,30	1,319
2الفردى_الإهتمام	58	1	5	2,98	1,221
3الفردى_الإهتمام	61	1	5	2,64	1,265
4الفردى_الإهتمام	60	1	5	3,13	1,171
5الفردى_الإهتمام	61	1	5	3,48	1,299
6الفردى_الإهتمام	60	1	5	3,60	1,304
7الفردى_الإهتمام	60	1	5	2,98	1,295
التحويلية_القيادة	61	1	5	3,29	,704
N valide (listwise)	58				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1الإشراف_نمط_عن_الرضا	61	1	5	3,64	,895
2الإشراف_نمط_عن_الرضا	61	1	5	3,69	,867
3الإشراف_نمط_عن_الرضا	60	1	5	3,53	1,049
4الإشراف_نمط_عن_الرضا	59	1	5	3,27	1,127
5الإشراف_نمط_عن_الرضا	60	1	5	3,63	1,008
6الإشراف_نمط_عن_الرضا	61	1	5	3,46	1,233
7الإشراف_نمط_عن_الرضا	61	1	5	2,98	1,147
1المشغولة_الوظيفة_عن_الرضا	60	1	5	3,20	1,102
2المشغولة_الوظيفة_عن_الرضا	60	1	5	3,35	1,132
3المشغولة_الوظيفة_عن_الرضا	61	1	5	3,62	1,186
4المشغولة_الوظيفة_عن_الرضا	59	1	5	3,32	1,151
1الأجر_عن_الرضا	61	1	5	2,39	1,215
2الأجر_عن_الرضا	61	1	5	1,89	,950
3الأجر_عن_الرضا	61	1	5	2,46	1,219
1التعويضات_عن_الرضا	61	1	4	1,98	1,103
2التعويضات_عن_الرضا	60	1	5	2,55	1,227
3التعويضات_عن_الرضا	60	1	5	2,35	1,205
4التعويضات_عن_الرضا	61	1	5	2,46	1,311
1المكافآت_عن_الرضا	61	1	4	2,25	1,135
2المكافآت_عن_الرضا	61	1	5	2,10	1,136
3المكافآت_عن_الرضا	60	1	5	2,28	1,236
4المكافآت_عن_الرضا	59	1	5	2,00	1,145
1العمل_جماعة_عن_الرضا	61	1	5	3,39	1,187
2العمل_جماعة_عن_الرضا	61	1	5	3,16	1,186
3العمل_جماعة_عن_الرضا	61	1	5	3,23	1,160
4العمل_جماعة_عن_الرضا	61	1	5	2,77	1,203
الموظفين_رضا	61	1	4	2,79	,630
N valide (listwise)	52				

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المثالي_التأثير ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الموظفين_رضا
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,445 ^a	,198	,184	,569

- a. Valeurs prédites : (constantes), المثالي_التأثير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,710	1	4,710	14,543	,000 ^b
	Résidu	19,108	59	,324		
	Total	23,818	60			

- a. Variable dépendante : الموظفين_رضا
 b. Valeurs prédites : (constantes), المثالي_التأثير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,408	,369	3,819	,000
	المثالي_التأثير	,400	,105		

- a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإلهامي_التحفيز ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الموظفين_رضا
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 ^a	,195	,181	,570

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي_التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,640	1	4,640	14,273	,000 ^b
1 Résidu	19,178	59	,325		
Total	23,818	60			

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي_التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,687	,300		5,625	,000
1 الإلهامي_التحفيز	,349	,092	,441	3,778	,000

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفكرية_الإستشارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,534 ^a	,285	,273	,537

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية_الإستشارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,781	1	6,781	23,484	,000 ^b
1 Résidu	17,037	59	,289		
Total	23,818	60			

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية_الإستشارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,225	,329		3,721	,000
1 الفكرية_الإستشارة	,477	,098	,534	4,846	,000

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفردية_الإهتمام ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516 ^a	,267	,254	,544

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردية_الإهتمام

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,352	1	6,352	21,458	,000 ^b
1 Résidu	17,466	59	,296		
Total	23,818	60			

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Valeurs prédites : (constantes), الفردية_الإهتمام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,666	,252		6,617	,000
الفردى_الإهتمام	,354	,076	,516	4,632	,000

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحويلية_القيادة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,297	,528

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية_القيادة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,356	1	7,356	26,366	,000 ^b
	Résidu	16,462	59	,279		
	Total	23,818	60			

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا

b. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية_القيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,151	,326		3,535	,001
التحويلية_القيادة	,497	,097	,556	5,135	,000

a. Variable dépendante : الموظفين_رضا