

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير إستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

العنوان

أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة نفضال لولاية مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:

د. دباحي يمينة

من إعداد الطالبة:

بوخاري سناء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذة التعليم العالي	الأستاذة مقدم وهيبة
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة أ	الأستاذة دباحي يمينة
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة ب	الأستاذة بن علي عائشة

السنة الجامعية: 2024/2023

الشكر و العرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد و على آله و أصحابه أجمعين.
أشكر الله سبحانه و تعالى أولاً على نعمة القدرة و الإرادة التي وهبني
إياها لإتمام هذا العمل؛
كما أتقدم ببالح الشكر و عظيم الإمتنان و خالص التقدير إلى أستاذتي
المشرفة "دباحي يمينة"
على توجيهاتها القيمة و دعمها المتواصل طيلة فترة إنجاز المذكرة؛
و يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة نفضال ولاية
مستغانم و على رأسهم السيد "برحال محمد" و ابن عمي "بوخاري
سفيان" على مساعدتهم خلال فترة التربص؛
لكم مني جميعاً فائق التقدير و العرفان.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من لا يضاهيهما أحد
في الكون بأكمله، والداي العزيزان أطال الله عمرهما؛
إلى أخي العزيز وأختي العزيزة حفظهم الله عزوجل؛
إلى كل أفراد عائلتي و إلى جميع أصدقائي وزملائي
رعاهم الله ووفقهم؛
و أسأل الله أن يجعل هذا العمل المتواضع نفعاً لكل
طالب علم.

آمين يا رب العالمين

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر و العرفان
III	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الفعالة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة
02	المطلب الأول: القيادة، مفهومها و علاقتها بالإدارة
05	المطلب الثاني: أهمية القيادة
05	المطلب الثالث: وظائف و خصائص القيادة
07	المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة
09	المبحث الثاني: النظريات و الأنماط القيادية
09	المطلب الأول: النظريات القيادية
13	المطلب الثاني: الأنماط القيادية
15	المطلب الثالث: أهمية النمط القيادي

16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على النمط القيادي
17	المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الفعّالة
17	المطلب الأول: مفهوم القيادة الفعّالة
19	المطلب الثاني: مهارات و صفات القيادة الفعّالة
22	المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة
23	المطلب الرابع: شروط نجاح القيادة الفعّالة
25	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مدخل عام حول الرضا الوظيفي
27	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
30	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
31	المطلب الرابع: ديناميكية الرضا الوظيفي
33	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، محدداته، طرق قياسه، و فوائد دراسته
33	المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
37	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي
38	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
42	المطلب الرابع: فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي

43	المبحث الثالث: القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي
43	المطلب الأول: دور القيادة الفعّالة في تحقيق الرضا الوظيفي
44	المطلب الثاني: أثر صفات القائد على الرضا الوظيفي
45	المطلب الثالث: أثر مهارات القائد على الرضا الوظيفي
47	المطلب الرابع: أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي
49	خلاصة
الفصل الثالث: واقع القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفطال - مستغانم	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال الملحقة التجارية - مستغانم
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال
54	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نفطال الملحقة التجارية - مستغانم
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال الملحقة التجارية
57	المطلب الرابع: مهام و أهداف مؤسسة نفطال و الملحقة التجارية
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
59	المطلب الأول: منهج الدراسة
59	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
59	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
61	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
62	المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

62	المطلب الأول: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة
65	المطلب الثاني: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
71	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
75	المطلب الرابع: نتائج إختبار الفرضيات
76	خلاصة
77	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الفروقات بين القيادة و الإدارة - بحسب كوتر	01-I
14	أنماط القيادة	02-I
37	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	01-II
54	الموارد البشرية لمؤسسة نفضال الملحقة التجارية	01-III
60	محاور الإستبيان و عدد و نسبة فقرات كل محور	02-III
60	مقياس ليكرت الخماسي	03-III
61	معامل ألفا كرونباخ	04-III
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05-III
63	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	06-III
63	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	07-III
64	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	08-III
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09-III
65	إستجابة أفراد العينة على بعد مهارات و صفات القائد	10-III
67	إستجابة أفراد العينة على بعد أنماط القيادة	11-III

69	إستجابة أفراد العينة محتوى فقرات الرضا الوظيفي	12-III
72	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغير مستقل (القيادة الفعّالة) و متغير تابع (الرضا الوظيفي)	13-III
73	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغير مستقل (مهارات و صفات القائد) و متغير تابع (الرضا الوظيفي)	14-III
74	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغير مستقل (أنماط القيادة) و متغير تابع (الرضا الوظيفي)	15-III

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	النموذج البياني للدراسة	01
03	المدراء و القادة	01-I
08	مصادر قوة القيادة	02-I
16	العوامل المؤثرة على النمط القيادي	03-I
20	مهارات القيادة الفعّالة	04-I
32	ديناميكية الرضا الوظيفي	01-II
34	نموذج نظرية التدرج الهرمي لماسلو	02-II
35	هرم الحاجات لألدرفر	03-II
36	خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	04-II
47	أثر مهارات القيادة على الرضا الوظيفي	05-II
53	فروع مؤسسة نفعال	01-III
55	الهيكل التنظيمي للملحقة التجارية نفعال - مستغانم	02-III
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-III
63	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	04-III
63	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	05-III
64	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	06-III
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07-III



المقدمة العامة



توطئة:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف و التقدم المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعّالة، فهي تعد من أهم وأقوى دعائم المؤسسة الحديثة، وعلى هذا الأساس تتطلع كل مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة إلى تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري والسعي لتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه لتحقيق الأهداف المرجوة.

ونظرا لإرتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في قيام المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، وبما أن هذه المؤسسات تحرص على الاستمرارية والنجاح، فلا بد لها أن تضمن رضا واستقرار مواردها البشرية، وينعكس ذلك الرضا على أدائهم وإنتاجيتهم في تلك المنظمات، وهذا يتوقف على وجود قادة يسعون إلى بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، وموضوع القيادة يحظى باهتمام كبير و متزايد نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة ونجاحها وزيادة فعاليتها.

و في ظل التطور و التقدم الذي يشهده هذا العصر، لا تحتاج المؤسسات إلى قيادة إدارية فحسب، بل هي بحاجة إلى قيادة فعّالة، متمكنة و ذات كفاءة لتحقيق أهدافها، و ضمان ديمومتها، و أن ذلك لا يأتي إلا من خلال قيادة فعّالة تساهم في تحقيق رضا مواردها البشرية من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فالقيادة الفعّالة لا تكفي بذلك فقط، بل تسعى إلى جعل كل فرد في المنظمة قائداً لنفسه، يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة على حد سواء. فان القيادة بأنماطها وسماتها الشخصية و مهاراتها لها تأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، لذلك نرى الكثير من المؤسسات الاقتصادية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح و فعالية قادتها في التأثير على مرؤوسهم وحفزهم على تقديم أقصى الطاقات لديهم.

إشكالية الدراسة:

يعد الرضا الوظيفي محور إهتمام الإدارات الحديثة، و المتغير التابع الذي تستهدفه في جميع إستراتيجياتها، بإعتباره الوسيلة التي تضمن فعالية المنظمة و كفاءتها، و لذلك جرى بحث موضوع الرضا الوظيفي على نطاق واسع سواء كمتغير مستقل يؤثر على الأداء الوظيفي، أو على الروح المعنوية، أو على الإنتاجية و غيرها، أو كمتغير تابع يتأثر بالأجور أو الرواتب، أو المكافآت، أو نظام إتخاذ القرارات، أو طبيعة القيادة و الإشراف.

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة الأثر الذي تحدثه القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية، بإعتبار القيادة الفعّالة متغير مستقل يؤثر على الرضا الوظيفي من خلال كلا من مهارات و صفات القائد و أنماط القيادة.

و إنطلاقاً من هذا تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية نفضال لولاية مستغانم؟

و على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالقيادة الفعّالة؟
2. ما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟
3. كيف تساهم القيادة الفعّالة في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال - مستغانم؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية نفضال - مستغانم.

الفرضيات الفرعية:

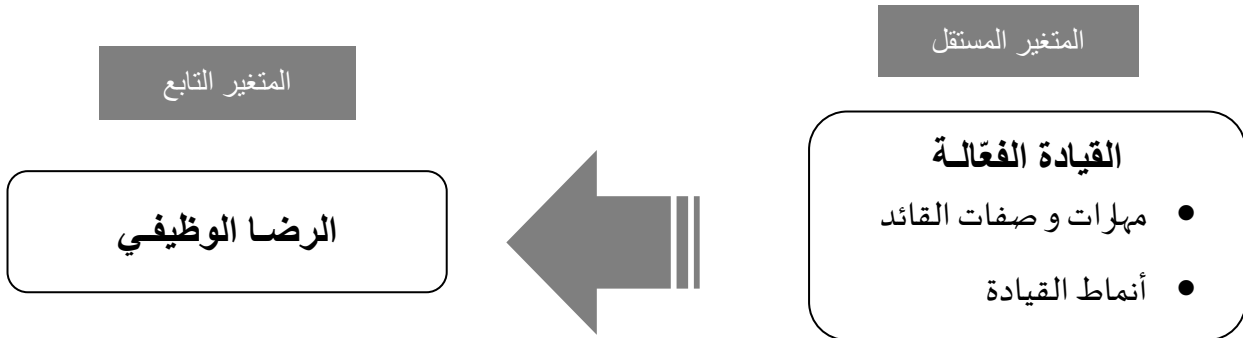
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية نفضال - مستغانم.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية نفضال - مستغانم.

النموذج البياني للدراسة:

بناءً على الإشكالية المطروحة و الفرضيات المصاغة، تم تصميم النموذج النظري للدراسة موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I): النموذج البياني للدراسة



أسباب إختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية: و تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في التعمق في دراسة موضوع القيادة، لا سيما القيادة الفعّالة التي لم يتم تطبيقها في الدراسات السابقة.
- الإهتمام و الميول الشخصي في معالجة و دراسة مثل هذه المواضيع "القيادة الفعّالة" و "الرضا الوظيفي"، و السعي وراء الإستفادة من الإطار النظري و واقعه العملي في المؤسسات الإقتصادية.
- الشعور بالفضول تجاه العلاقة بين المتغيرات القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي نظرياً و تطبيقياً.

ب. الأسباب الموضوعية:

يكمن السبب الرئيسي في إختيار هذا الموضوع دون غيره هو للأهمية الكبيرة التي يتسم بها، بالإضافة إلى قلة الدراسات المتعلقة بالقيادة الفعّالة و التي ربطت بينها و بين الرضا الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، كما أن الموضوع يندرج ضمن تخصص دراستي "تسيير إستراتيجي".

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث في العناصر التالية:

- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت موضوع القيادة و هو من أهم المواضيع المعاصرة التي حظيت ولا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل الباحثين.
- القيادة الفعّالة من المواضيع التي ينبغي أن تظل على قيد الدراسات و الأبحاث من فترة إلى أخرى لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي،
- يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي لقيت إهتمام الباحثين في حقل القيادة و الإدارة نظراً لإعتباره عنصراً مهماً في ضمان إستمرارية و نمو المؤسسة مهما اختلف حجمها.
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي ربطت بين موضوعي القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي، و التي ركزت على مهارات و صفات القائد الفعّال.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية نפטال لولاية مستغانم، و يتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ضبط المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة "القيادة الفعّالة" و "الرضا الوظيفي" و التطرق إلى أهم العناصر التي تساهم في إكتساب فهم عميق لكليهما.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال.
- إبراز أثر مهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال.
- إبراز أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال.
- توضيح مساهمة القيادة الفعّالة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة و الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية.

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة و أهدافها، و من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لكونه المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات. تم الإعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، و ذلك من أجل وصف ظاهرة "أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي" و التعمق في فهم متغيرات الدراسة و المتمثلة في القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي.

- المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و يعبر عنها كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها¹.

و تم الإعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي الذي يسمح بتطبيق ما قمنا به في الجانب النظري

- المنهج التحليلي: هو "أحد المناهج المتخصصة في تفصيل و تجزئ الظواهر إلى عناصر أولوية لتسهيل عملية الدراسة و بلوغ الأسباب التي أدت إلى نشوئها و يستخدم بالتزامن مع مناهج أخرى"².

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: فترة الدراسة إمتدت من 18 مارس 2024 إلى غاية 17 أبريل 2024.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بالمؤسسة الإقتصادية نفضال الملحقة التجارية - مستغانم.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي و لقد تم التطرق من خلال الدراسة إلى المتغيرين القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي، و ذلك من خلال مفاهيمهما و نظريتهما و بيان أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في الجانب النظري و إسقاطه على الجانب التطبيقي.

¹ رباب سمق، الملامح العامة للمنهج الوصفي، أبريل 2020م، <https://fr.scribd.com/document/455242768>، تاريخ الإطلاع: 15

أفريل 2024م على الساعة: 7 مساءً.

² سعيدة البجاوي، المنهج التحليلي، سبتمبر 2023م، [المنهج التحليلي \(PDF | scribd.com\)](https://fr.scribd.com/document/455242768)، تاريخ الإطلاع: 15 أفريل 2024م، على الساعة 7 مساءً.

هيكل الدراسة:

بناءً على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، و إنطلاقاً من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، تم تقسيم البحث إلى جانبين، الجانب النظري يتكون من فصلين و الجانب التطبيقي يتكون من فصل واحد.

- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل كإطار نظري للقيادة الفعّالة و قسم إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث مدخل مفاهيمي للقيادة، من خلال تحديد مفهومها و علاقتها بالإدارة، و أهم خصائصها و وظائفها، و مصادر قوتها، بينما تمحور المبحث الثاني حول النظريات و الأنماط القيادية حسب معيار السلوك مع إبراز أهمية النمط القيادي و العوامل المؤثرة عليه، أما المبحث الثالث فتضمن أساسيات في القيادة الفعّالة و ذلك من خلال إستعراض مفهوم القيادة الفعّالة و مهاراتها و صفاتها و مددات فعاليتها و كذا شروط نجاحها.
- **الفصل الثاني:** تضمن الإطار النظري للرضا الوظيفي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول عموميات حول الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى تعريف مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، أنواعه، خصائصه و ديناميكياته. بينما تطرق المبحث الثاني إلى أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و محدداته، طرق قياسه و أهمية القيام بدراسته، أما المبحث الثالث فتمحور حول العلاقة التأثيرية بين القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي، و ذلك من خلال إبراز أثر كلا من مهارات و صفات القائد و أساليب القيادة على الرضا الوظيفي.
- **الفصل الثالث:** تم تخصيصه كدراسة تطبيقية لأثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي و ذلك من خلال دراسة حالة على مستوى الملحق التجارية لمؤسسة نفضال - مستغانم، تمحور المبحث الأول حول تقديم مؤسسة نفضال - مستغانم، من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة، تعريفها، هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى مهامها و أهدافها الرئيسية، أما المبحث الثاني فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة، حيث تم فيه تحديد منهج الدراسة التطبيقية و مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة، بينما المبحث الثالث تناول عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة. حيث تم من خلاله تقديم وتفسير البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، وكذلك البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. بجانب ذلك، اختبار صحة الفرضيات و عرض النتائج التي تم التوصل إليها.

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، و التي كان لها دور في إختيار الموضوع، و كان الهدف من دراستها هو تكامل الأبحاث و تحقيق الفائدة العلمية.

1- دراسة جميل أحمد و حجارمرهون إيمان (2017م) بعنوان "حقق القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي": هدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي و إبراز أهمية كل منهما وكذا تحديد العلاقة بينهما من خلال التأكيد على الأسلوب القيادي المتبع والذي يحقق رضا الأفراد، و توصلت الدراسة إلى عدد من الإقتراحات أهمها:

- ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من إتباع أساليب إدارية وقيادية فعالة، خاصة فيما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والتسلطية في التسيير، لما في ذلك من مصلحة للأفراد و المنظمة .
- ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز، مع ضمان الأداء العالي.

2- دراسة رويدة محمد منصور (2018م) بعنوان "الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي" (بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وإلى العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية ثم يليه نمط القيادة الاجرائية وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل.

- يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام حيث فسرت القيادة التحويلية 25.6% من تباين الرضا الوظيفي، وفسرت القيادة الديمقراطية 37.5% من تباين الرضا، والقيادة الاجرائية فسرت ما نسبته 30% من تباين الرضا الوظيفي، والقيادة بعدم التدخل فسرت ما نسبته 19.4% من تباين الرضا الوظيفي.

3- دراسة برو هشام (2020م) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين" (بالتطبيق على وحدة العصير و المصبرات نقاوس – باتنة)، حاولت هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الإدارية في البيئة الجزائرية، و لذا

تعد هذه الدراسة الأولى التي تتحدث عن أنماط القيادة بأبعادها المختلفة في البيئة الإقتصادية

الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي توصلت هذه الدراسة الى عددا من التوصيات من بينها:

- قيام المؤسسات الجزائرية بمحاولة تنظيم دورات تدريبية و توعوية لرؤساء الأقسام حول أهمية اساليب القيادة، و أهمية المفاضلة عند إختيار الأسلوب القيادي الأمثل لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي.

- فتح قنوات الإتصال بين رؤساء الأقسام و المرؤوسين المباشرين لهم.

- إتباع النمط الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء، و رفع الإنتاجية.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع فيما يخص القيادة الفعّالة لا سيما علاقتها النظرية بالرضا الوظيفي.

- عدم توفر الكتب المتعلقة بالقيادة الفعّالة ماعدا المجلات و المقالات الإلكترونية.

- صعوبة إسترجاع كامل الإستمارات بسبب تزامن فترة التريص مع شهر رمضان أين كان معظم العمال في عطلة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الفعّالة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة

المطلب الأول: القيادة، مفهومها و علاقتها بالإدارة

المطلب الثاني: أهمية القيادة

المطلب الثالث: وظائف و خصائص القيادة

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة

المبحث الثاني: النظريات و الأنماط القيادية

المطلب الأول: النظريات القيادية

المطلب الثاني: الأنماط القيادية

المطلب الثالث: أهمية الأنماط القيادية

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على النمط القيادي

المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الفعّالة

المطلب الأول: مفهوم القيادة الفعّالة

المطلب الثاني: مهارات و صفات القيادة الفعّالة

المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة

المطلب الرابع: شروط نجاح القيادة الفعّالة

خلاصة

تمهيد

لقد إستحوذ موضوع القيادة على إهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين و الدارسين في العديد من المجالات أهمها مجال الإدارة، حيث ذهب الكثير من المفكرين الإداريين إلى القول بأن "القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة"، و يرجع ذلك إلى ما تمثله القيادة من أهمية بالغة للإدارة. فهي تعتبر حلقة الوصل بين العنصر البشري و أهداف المؤسسة، كما أن سر نجاح المؤسسات أصبح مرهوناً بوجود قيادة ناجحة و فعّالة تتطلع إلى تحقيق نتائج جديدة.

و بناءً على ذلك تم تخصيص هذا الفصل للإطار النظري للقيادة الفعّالة كما يهدف إلى الإجابة عن العديد من التساؤلات التي تدور حول القيادة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة

المبحث الثاني: النظريات و الأنماط القيادية

المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الفعّالة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً منذ القدم، و على الرغم من هذا الشيوع، إلا أن هذا المفهوم ما زال يتخلله الغموض و يفتقر إلى الدقة عند استخدامه في الحقول الإدارية. حيث يخلط بعض الباحثين أو الدارسين بين مفهومي القيادة و الإدارة، و على هذا الأساس سنعرض في هذا المبحث أهم المفاهيم و التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم القيادة، و توضيح علاقتها بالإدارة و التمييز بينهما، و بجانب ذلك سنتناول أهمية القيادة و وظائفها و خصائصها و كذا مصادر قوتها.

المطلب الأول: القيادة، مفهومها و علاقتها بالإدارة

أولاً: مفهوم القيادة

تعرف القيادة عموماً بقدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، و بدون إلزام قانوني و ذلك لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم و كونه معبراً عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً³.

و تعرف أيضاً بأنها العملية التي يستخدم فيها شخص نفوذه و قوته ليؤثر على سلوك و توجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة و يمتلك برنامج عمل محدد و يعمل على تحقيقه⁴.

كما عرفها الدكتور صحراوي بن شيخة و الأستاذة سحيمي فايضة في كتابهما "القائد الافتراضي و دوره في تنفيذ الإستراتيجية" بأنها "قدرة القائد الإداري على التأثير في أفراد منظمته وفق موقف معين بحيث يتم إستخلاص أفضل ما لدى الفريق و ذلك في جميع المستويات و الأقسام الإدارية بتطوير و تجديد سلوكهم و توجيههم من خلال الإتصال الفعّال و حل النزاعات و كذلك خلق و توجيه الدافع لإثارة السلوك و ذلك كله نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة و المشتركة و الغير مجردة ذات قيم قد تكون إنسانية، ثقافية، إجتماعية و وطنية... و كذلك فيما يتعلق مباشرة بمصالح المنظمة⁵.

³ دايرة عابدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، سبتمبر 2021م، ص 333، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165037>، تاريخ الإطلاع: 24 جانفي 2024م على الساعة 10 صباحاً.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون: عمان، ط1، 2010م، ص 14.

⁵ سحيمي فايضة، صحراوي بن شيخة، القائد الافتراضي و دوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع: عمان، ط1، 2016م، ص 49.

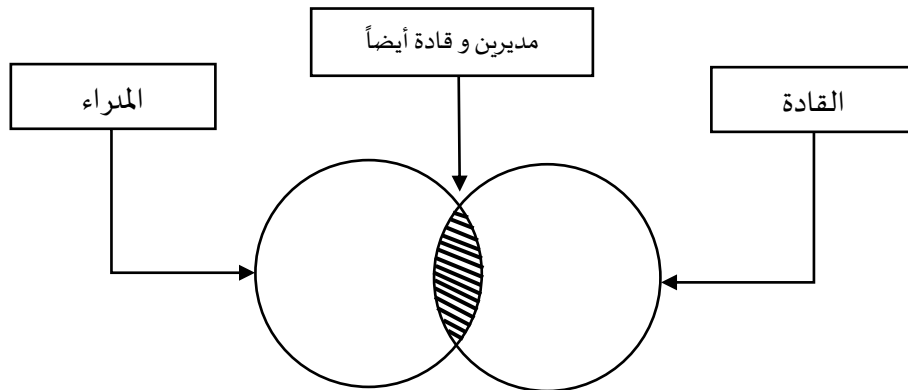
أما الأستاذ الدكتور "محمد حسنين العجبي" يرى القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد و تابعيه⁶.

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين القائد و جماعته، و يجمعهم هدف أو غاية مشتركة يسعون لتحقيقها، حيث يؤثر القائد على أتباعه دون إلزام قانوني من خلال إقناعهم و إلهامهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي إجتمع من أجلها الجميع.

ثانياً: القيادة والإدارة

رغم أن هناك إرتباط وثيق بين مفهوم القيادة و الإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد يمكن أن يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أيأ منهما. فالمدير الفعال هو قائد أيضاً لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة و القيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة و المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدراؤها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعّالة و يستطيعون أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف. و بالتأكيد فإن هناك البعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات و أنهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون⁷. و الشكل التالي يوضح هذه الفكرة:

الشكل رقم (01-I): المدراء والقادة



المصدر: محمد حسنين العجبي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، ط1،

2008، ص458.

⁶ محمد حسنين العجبي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، ط1، 2008، ص58.

⁷ صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، ط2، 2008م، ص.ص 457-458.

من الواضح جداً أنه وجب علينا التعرف على الفرق بين القيادة والإدارة من خلال التأكيد على أن لكل منهما مهارات و قدرات تميّز كل منهما. فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية و الخبرة الذاتية، في حين الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد و تحفيزهم بالإعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري. و عليه يمكن القول أن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في العاملين كالمشاعر الذاتية و القدرات و الخبرات خارج التوصيف الوظيفي، بينما الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال العوامل الصلبة تتمثل في العناوين و التوصيفات الوظيفية في كل عمل⁸.

و إجمالاً يمكن أن نوضح الفروقات بين القيادة و الإدارة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (I-01): الفروقات بين القيادة و الإدارة – بحسب كوتر

العنصر	القيادة	الإدارة
التخطيط	تحديد المسارات: الرؤية المستقبلية و الإستراتيجية التي تنتج التغيير	التخطيط و الموازنة: تحديد الخطوات و المدة الزمنية الدقيقة لتحقيق النتائج المرغوبة.
جمع الأفراد و التنظيم	جمع الأفراد: تعزيز أدوات التواصل و الإتصال بين الأفراد و تشجيعهم للإلتفاف حول الرؤية المشتركة.	التنظيم و التوظيف: تحديد هياكل العمل و العلاقات و توزيع المسؤوليات و السلطات بما يتناسب مع الخطط و الإستراتيجيات المرسومة.
التحفيز و الرقابة	تحفيز و تمكين الأفراد: تحريك الأفراد و تمكينهم من التغلب على حواجز و معوقات العمل.	الرقابة و حل مشكلات العمل: رقابة النتائج و تصحيح الإنحرافات، تخطيط و تنظيم العمل و حل مشكلاته.
التغيير و التنبؤ	إنتاج التغيير: تركيز القيادة على إنتاج تغيير واضح و مرغوب به من قبل محيطات المؤسسة.	التنبؤ و الإنتظام: تركيز الإدارة على نتائج ملموسة و مطلوبة من قبل المستفيدين و المتعاملين مع المؤسسة.

المصدر: سحيمي فايذة، د. صحراوي بن شيخة، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع:

عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص66.

⁸ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع: عمان، 2، 2015، ص32.

المطلب الثاني: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الإهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الإنسانية. و عليه تكمن أهمية القيادة فيما يلي⁹:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

المطلب الثالث: وظائف و خصائص القيادة

أولاً: وظائف القيادة

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها¹⁰:

- 1- توفير المعلومات : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- 2- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- 3- رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها

⁹ أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع: عمان، ط1، 2013م، ص ص- 21-22.

¹⁰ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2020م، ص.ص 22-23، متاح على: https://archive.org/details/20220311_20220311_0109، تاريخ الإطلاع: 07 جانفي 2024م، على الساعة 10 صباحاً.

- 4- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد .
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم: قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- 8- الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.

ثانياً: خصائص القيادة

ثمة عبارة تقول: "القادة يولدون و لا يصنعون" و مع ذلك، معظم القادة يذكرون بأنهم لم يكونو يمتلكون الخصائص المطلوبة للنجاح بالضرورة. إنما عملو بجد على مدار سنوات عديدة لتطوير هذه الخصائص و التي يمكن حصرها فيما يلي¹¹:

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية و وجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءاً لا توجيهاً تخريبياً.
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكو نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض.
- القيادة تعاون و على القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطو لأجل تحقيق هدفهم.

¹¹ محمد حسين العجوي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، ط1، 2008، ص67.

المطلب الرابع: مصادر قوة القيادة

يعتمد القادة على أنواع و مصادر مختلفة للقيادة يمكن تصنيفهم في مجموعتين هما: المصادر الرسمية و المصادر الشخصية:¹²

1- المصادر الرسمية:

إن كل من يشغل منصباً في المنظمة، يمتلك قوة، هي قوة السلطة الرسمية، لكن نسبة إستخدامها تختلف من شخص إلى آخر. وهناك إجمالاً ثلاثة عناصر ترتبط بالمصدر الرسمي:

1-1- قوة المكافأة: وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت. وبصفة عامة، إذا نظر

الموظف إلى المكافأة بإعتبارها ذات قيمة مادية فقط فإن المدير لا يمكن وصفه بأنه قائد أما إذا برزت رغبة الموظف في الحصول على المكافآت غير المادية مثل الإطراء و الإعتراف و التقدير فإن المدير يكون قد نجح في ممارسة بعض مهامه القيادية.

2-1- قوة الإرغام أو الإيجابار: وتعني القدرة على الحصول على إمتثال العاملين للأوامر

أو التعليمات عن طريق العقاب، فكلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام القائد، و كلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، كلما زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرته.

3-1- السلطة الشرعية: هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها

في الهيكل التنظيمي الرسمي، و تندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل.

2- المصادر الشخصية:

هي تلك القوة التي يستمدّها القائد من سماته أو مهاراته الذاتية، و تنقسم بدورها إلى نوعين هما:

1-2- قوة الخبرة: و تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال

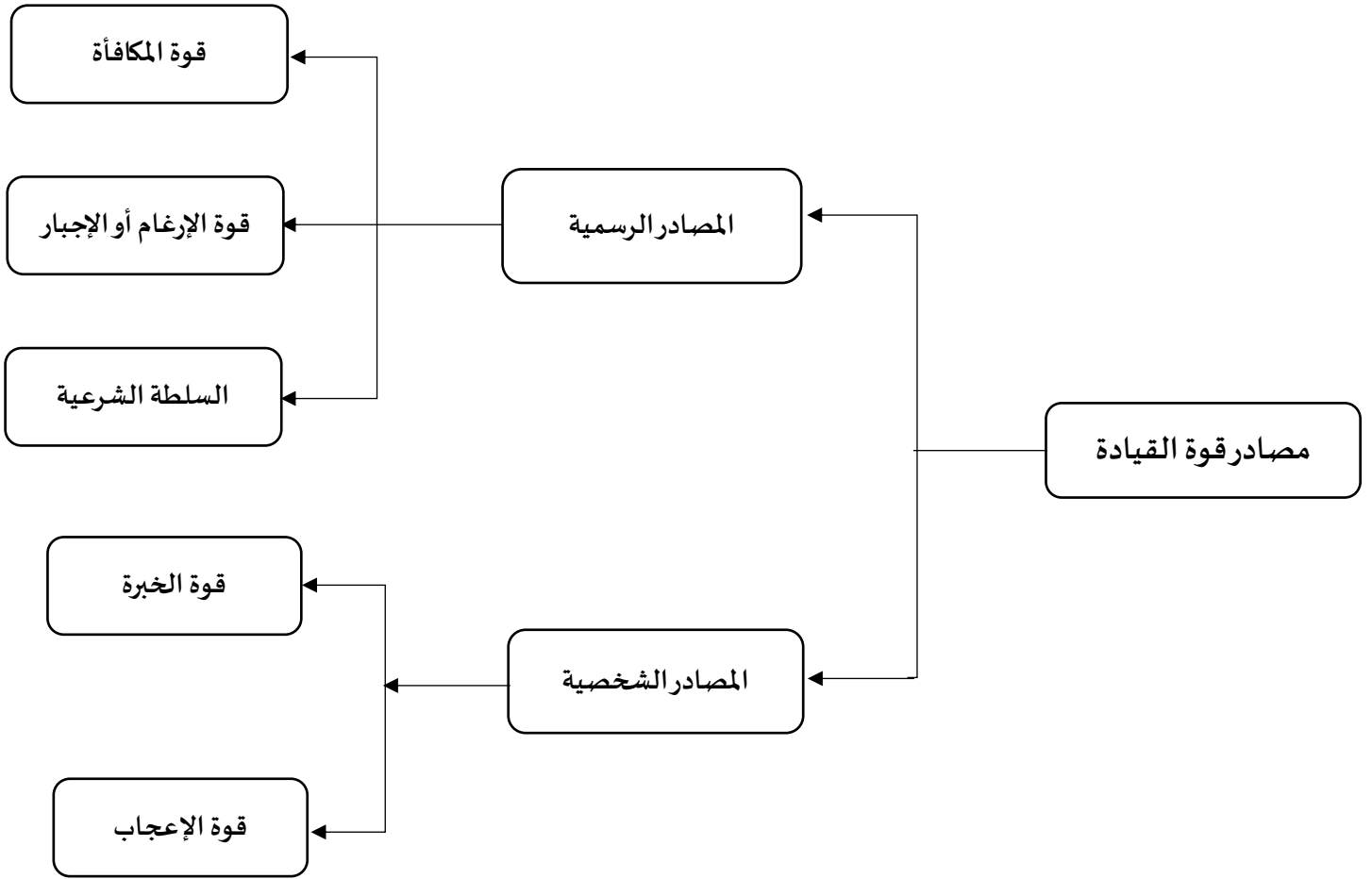
إمتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة الوظيفية.

2-2- قوة الإعجاب: و تشير إلى القدرة على التحكم و ممارسة التأثير في سلوك الآخرين و التي

تستمد من الولاء و حب التقليد و الرغبة في إسعاد القائد. فالمرؤوسين قد يتصفون بإيجابية نظراً لوجود توافق أو إنسجام بينهم و بين القائد من حيث السمات الشخصية أو الخلفية الثقافية أو الإجتماعية أو توافق الإتجاهات.

¹² سحيمي فايضة، د. صحراوي بن شيخة، مرجع سابق، ص. 55-56.

الشكل رقم (02-I): مصادر قوة القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً على: سحبيي فايذة، صحراوي بن شيخة، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2016م، ص.ص 55-56.

المبحث الثاني: النظريات والأنماط القيادية

يتمحور هذا البحث حول النظريات و الأنماط القيادية لتسليط الضوء على كيفية تأثير القادة على سلوك المرؤوسين، كما يهدف إلى إستعراض بعض التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم النمط القيادي وكذا العوامل المؤثرة عليه و أهميته في كلا من الجانب الإنساني، التنظيمي و الإجتماعي.

المطلب الأول: النظريات القيادية

تعددت نظريات القيادة و جاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة و فيما يلي سنستعرض أهم النظريات التي تم ذكرها:

أولاً: نظرية الرجل العظيم¹³:

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري، و حاولت دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين و سياسيين متميزين، لذلك إعتبرو أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة، و قدرات خارقة أعطها الله سبحانه و تعالى بالفطرة و الوراثة، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة و يحظى بولاء أعداد كبيرة من الأفراد. و تعتبر نظرية الرجل العظيم أحد أقدم المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، وتفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية، ومن أشد دعاة هذه النظرية "فرانسيس غالتون F.Gulton" الذي قدم دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القادة، وقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر، وهي التي ظهرت في إطار المدخل الفردي، والذي يرى منظوره أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، ونظر هؤلاء المنظرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من

¹³ أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016م، ص101، متاح على: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2453>. تاريخ الإطلاع: 2024/02/12م على الساعة 2 زوالاً.

العائلات ، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع ، وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جذرياً ، كما ذهبوا إلى الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون.

ثانياً: نظرية السمات (القيادة الموروثة)¹⁴:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي، مضمونه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره، و أن توافر هذه السمات في شخصٍ ما تجعل منه قائداً فعّالاً. و من أهم هذه السمات:

- 1- السمات الجسمية: أن يكونو القادة أكثر ميولاً لطول القامة و ضخامة الجسم و قوة العضلات و وفرة النشاط و الحيوية و سلامة البدن.
- 2- السمات الإجتماعية: القادة يتمتعون بالإنفتاح و التعاون و الميول إلى البساطة و بث روح المرح بين أفراد الجماعة و القدرة على مراعاة مشاعرهم و كسب الثقة و خلق روح معنوية عالية.
- 3- السمات الإنفعالية: و يقصد بها الثبات الإنفعالي و النضج الإنفعالي و قوة الإدارة و الثقة في النفس و القدرة على ضبطها، لأن الشخص الذي يضبط نفسه هو قادر على الإسهام في حل المشكلات.
- 4- السمات العقلية: لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يكون متميز ثقافياً و ذات معرفة على إتباع علاوة تميزه بسعة الأفق و القدرة على التنبؤ.

ثالثاً: نظرية سلوك القائد¹⁵:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة و تمرس القائد في الحياة، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله و ممارسته للقيادة في الجماعة و يشترط أن تتوافر بعض السمات القيادية.

¹⁴ إيمان حمري ، سناء رقيق ، القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال: دراسة حالة مؤسسة ديفنوس الأثاث والبناء المعدني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة -، 2021-2022م، ص.ص 13-14، univ-km.dz، تاريخ الإطلاع: 2024/02/14م، على الساعة 5 مساءً.

¹⁵ إبتسام عاشوري ، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 11، العدد 04، 2019/12/31م، ص31، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/103147>، تاريخ الإطلاع: 2024/02/14م على الساعة 6 مساءً.

و نظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعّال و القائد الغير فعّال أدى هذا إلى إنتقال التركيز في الأبحاث و الدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) و من أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

1- نظرية الخط المستمر في القيادة: تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن إستخدامه بنجاح في كل الأوقات و إنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلائم و يتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلائم و الموقف القيادي الذي يتعرض له.

2- نظرية ليكرت في القيادة: وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزو بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي و كانوا مهتمين أكثر بالأفراد و كانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية و إستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج و قد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1-2- النظام التسلطي (الإستغلالي): و فيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية و ثقّمهم بمرءوسهم قليلة و يتبعون طرق التخويف و الإكراه في الإدارة.

2-2- النظام المركزي النفعي: و يشبه السابق إلا أنه أقل مركزية و يسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه و رقابته.

3-2- النظام الإستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسهم و يستفيد من أفكارهم و آرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

4-2- النظام الجماعي المشترك: تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه و هناك تبادل مستمر للمعلومات و قد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث و الرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

3- نظرية البعدين: من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1-3- المبادرة لتحديد العمل و تنظيمه.

2-3- تفهم و إعتبار مشاعر الآخرين.

و أثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين و لكن بدرجات متفاوتة و هذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء و الإنجاز الجماعي للمرءوسين.

رابعاً: النظرية الموقفية¹⁶:

تعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة و مقدرة القائد للتكيف مع الظروف، و التي تشمل العوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، و الإفتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف و التواءم في ظل الظروف المتغيرة.

و من دراسات Fiedler و التي ركز فيها على فعالية القيادة – من خلال دراسات العلاقات بين الجماعات، توصل إلى نموذج لفعالية القيادة – حيث تشمل العوامل الموقفية: نفوذ المركز، نمط العمل، العلاقة بين القائد و الجماعة.

و توضيح ذلك كما يلي:

أ- نفوذ المركز أو الوظيفة: يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز، يشمل هذا الحق في التعيين و الفصل، و زيادة الراتب و الترقية أو التوصية بذلك و كذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، و مدى التأييد الذي يحصل عليه من رؤسائه.

ب- نمط الوظيفة: فعالية القيادة هي دالة المدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغيره، فحسب طبيعة الأعمال نجد أن بعض المهام من السهل تحديدها بوضوح، و تنفيذها و تقييم الإنجاز بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر كالأعمال الإدارية و الإبتكارية حيث يصعب تحديدها و قياس نتائجها.

ج- العلاقة بين القائد و جماعة العمل: تتوقف فعالية القيادة على نمط و شكل العلاقة الشخصية بين القائد و أعضاء جماعته، فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو إنعكاس لمدى ثقة المرءوسين في قائدهم و درجة إخلاصهم له و أيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته. إذا كانت العلاقات تفاعلية قائمة بين القائد و مجموعته فهذا مؤشر على كفاءة و فعالية القيادة أما إذا حدث العكس فالإحتمال هو تناقص فعالية القيادة.

¹⁶ مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر: القاهرة، ط1، 2012م، ص.ص

المطلب الثاني: الأنماط القيادية

أولاً: مفهوم النمط القيادي

لقد تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرف بأنه " نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي برأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات المناسبة والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي"¹⁷.

كما يعرف أيضاً على أنه: " مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية و خارجية و تترك أثرها المباشر على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً"¹⁸.

و يرى أحد الباحثين أنه " السلوك المتكرر من قبل الشخص، و يستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعاً لخبرة القائد، و يحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد "¹⁹.

و يعرف أيضاً بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة.²⁰

و من خلال هذه التعريفات، يمكن القول أن النمط القيادي هو عبارة سلوك القائد الذي يميزه عن غيره و يراه الآخرين أي الجماعة الذين يتفاعل معهم القائد.

¹⁷ هشام برو، أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة حالة وحدة العصور والمصبرات نقاوس – باتنة -، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 9، العدد 4، 10 مارس 2021، ص 10، متاح على: [أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية و أثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين](#). (دراسة حالة وحدة العصور والمصبرات نقاوس- باتنة-)(ASJP (cerist.dz) | تاريخ الإطلاع: 2024/01/21م، على الساعة 18 مساءً.

¹⁸ أمال خليل، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي - الجزائر -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، 31 ديسمبر 2021م، ص 69، متاح على: [علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي مؤسسة الخبر \(ASJP \(cerist.dz\) | تاريخ الإطلاع: 2024/01/21م، على الساعة 18 مساءً.](#)

¹⁹ مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 13 جانفي 2021م، ص 47، متاح على: [الأنماط القيادية في الإدارة \(univ-eloued.dz\)](#)، تاريخ الإطلاع: 2024/01/21م، على الساعة 19 مساءً.

²⁰ Alan S. Gutterman, [Leadership styles](#), Research gate, September 2023, P2 <https://www.researchgate.net/publication/373630463>,

Accessed Date: 21/01/2024, At 5pm.

ثانياً: أنواع الأنماط القيادية

هناك أنماط قيادية عديدة سنذكر أهمها "حسب المدرسة الكلاسيكية" و الذي يحوي ثلاثة أنماط يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (02-I): أنماط القيادة "حسب المدرسة الكلاسيكية"

نمط القيادة	خصائصه
الديكتاتورية "الأوتوقراطية"	القائد السلطوي - ينفرد بالسلطة لا توجد شورى - لا يوجد حوار جماعي متبادل إلا في النادر القليل، لا يتم منح المرءوسين أي قدر من التفويض و السلطة - مركزية القرارات - ، يعتمد على أسلوب الأمر و النهي عند تعامله مع الآخرين، ينسب النجاح لنفسه و يقلل من جهود الآخرين و يلقي بالفشل على التابعين.
الفوضوية	القائد السائب - القائد مطلق العنان. يستخدم الحد الأدنى جداً من سلطته - يمنح المرءوسين درجة عالية من الإستقلالية. إعطاء حرية كاملة و مطلقة للمرءوسين في تحديد المهام و الأنشطة. و لا يتواجد كثيراً مع الجماعة و عندما تحتاجه لا تجده في كثير من الأحيان.
الديمقراطية	القائد المشارك - يشجع مشاركة المرءوسين - يؤمن بأهمية الشورى و المشاركة و العمل الجماعي. يعطي قدراً كبيراً من التفويض و السلطة للمرءوسين - يأخذ الآراء بالأغلبية.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر: القاهرة، ط1، 2012م،

المطلب الثالث: أهمية الأنماط القيادية

تنقسم أهمية نمط القيادة إلى ثلاث أقسام رئيسية من حيث الجوانب التي تركز عليها الإدارة في المنظمة و الوظيفة، وهي كالآتي²¹:

1. أهمية نمط القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

لا يقتصر دور أنماط القيادة في الجانب التنظيمي على الأوامر التي تصدر و معرفة الأنشطة التي تجري في المنظمة، بل للقائد دور في تزويد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، و يحفز النشاط و يحافظ على معنويات عالية جداً.

2. أهمية نمط القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يتجلى دور نمط القيادة على المستوى البشري من خلال المسؤوليات العديدة للقائد في مجال العلاقات الإنسانية، و المتمثلة في إقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه تقوم على التعاون و الثقة و إعطائهم الفرصة للمشاركة في إبداء آرائهم و مقترحاتهم للعمل.

3. أهمية نمط القيادة في الجانب الإجتماعي للإدارة

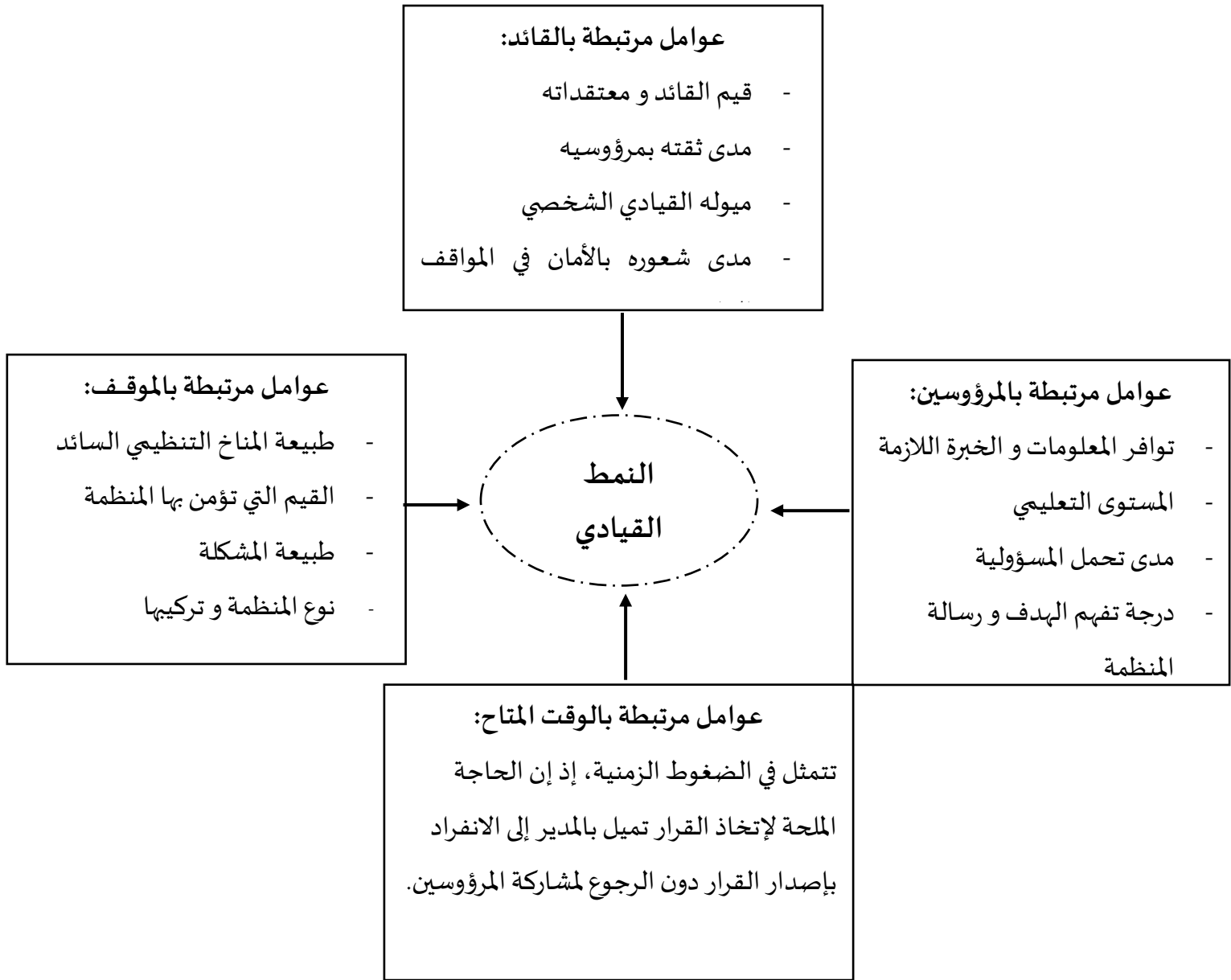
يتم تقديم دور نمط القيادة هنا في قدرته على توجيه هذه الأنشطة و إستخدامها بطريقة تضمن تحسين التعاون و التماسك بين الموظفين في المنظمة.

²¹ برور عبد الخالق محمد طاهر، أنماط القيادة وأهميتها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة زاخو: كردستان، 2021م، ص.ص 12-13، متاح على: [PDF\(أنماط القيادة وأهميتها\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111) (researchgate.net)، تاريخ الإطلاع: 2024/02/10م، على الساعة 6 مساءً.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على النمط القيادي

هناك جملة من العوامل التي تؤثر على النمط القيادي ، و هذه العوامل متعلقة بمجموعة من المتغيرات و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-I): العوامل المؤثرة على النمط القيادي



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر: القاهرة، ط1، 2012م، بتصرف، ص131.

المبحث الثالث: أساسيات في القيادة الفعّالة

يتجلى نجاح المؤسسات في وجود قيادة ناجحة و فعّالة تسعى لتحقيق نتائج جديدة، فالقيادة الفعّالة هي من أهم المهارات التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يطمح إلى تحقيق أفضل النتائج في بيئة عمله، و بناءً على ذلك يتمحور هذا المبحث حول مفهوم القيادة الفعّالة، مهاراتها و صفاتها، محددات فعاليتها، و شروط نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الفعّالة

أولاً: مفهوم الفعالية

لفهم مفهوم القيادة الفعّالة يستلزم أولاً التطرق إلى تعريف الفعالية، حيث أن هناك تعريفات متعددة لهذا المصطلح، و إذا تعددت المفاهيم في موضوع معين فإن هذا يعني عدم الإتفاق على تعريف محدد له، و فيما يلي نستعرض أهم المفاهيم و التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم:

يعرفها برنارد على أنها " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" و عرفها أيضاً على أنها "عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب و بالطريقة المناسبة و الملائمة، كما تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً".²²

و أشار الدكتور مدحت محمد أبو النصر في كتابه "قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة" إلى ثلاث تعريفات للفاعلية:²³

- 1- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة سلفاً.
- 2- درجة إستجابة مخرجات النسق – سواء سلع أو خدمات – لمطالب و إحتياجات المجتمع أو العملاء.
- 3- حسن إختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

²² Radhika Kapur, **Introduction to Leadership**, Department of Adult, Continuing Education & Extension PhD, University of Delhi, India, September 2020, Available on: https://www.researchgate.net/publication/344327077_Introduction_to_Leadership, Accessed Date: 25/01/2024 at 7pm.

²³ مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، مرجع سابق، ص 74.

وكتعريف بسيط و شامل حول مفهوم الفعّالية، الفاعلية هي قدرة تنظيم و إستخدام المهارات و الموارد بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: مفهوم القيادة الفعّالة

لقد تعددت التعاريف حول القيادة الفعّالة و لكن سنذكر أهم التعاريف التي وردت:

تعرف القيادة الفعّالة على أنها "تلك القيادة التي تنجح في تحقيق الأهداف المحددة في المواقف التي تتعرض لها التحديات و المشاكل التي تواجهها بأقل تكاليف، و عند حد أدنى من الأضرار"²⁴.

و يرى الأستاذ الدكتور محمد حسنين العجبي بأن القيادة الفعّالة هي "عملية إبتكار الرؤية البعيدة و صياغة الهدف و الإستراتيجية و تحقيق التعاون و استنهاض الهمم للعمل"²⁵.

و يمكن القول بأن القيادة الفعّالة هي العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف معين و توجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً و إتساقاً، فيقوم القادة بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق سماتهم القيادية، مثل المعتقدات و القيم و الأخلاق و الشخصية و المعرفة و المهارات²⁶.

و أكد العديد من الباحثين أن القيادة الفعّالة لا تهمل أي نمط من الأنماط القيادية، فلكل موقف أو ظرف طريقة عمل معينة تتطلب نمطاً قيادياً معيناً، كما يمكن أن يكون لموقف في وقت ما نمط قيادي يختلف عنه في وقت آخر، بل يمكن المزاجية بين أكثر من نمط في الوقت نفسه للتعامل مع موقف معين. فالمهم هو تحقيق الأهداف المحددة بأكبر قدر من الكفاءة و الفعّالية بأقل التكاليف و الوقت، و عن طريق التوجيه الفعّال للعاملين²⁷.

²⁴سوالية لمية، بن خديجة منصف، دور القيادة الفعّالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة

الإقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتر و كيميائية في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018م، ص 172، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60881>، تاريخ الإطلاع: 26 جانفي 2024، على الساعة 11 صباحاً.

²⁵ محمد حسنين العجبي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 201.

²⁶ هيفا سويعد العوفي، دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم –

المدينة المنورة، مجلة القراءة و المعرفة، المجلد 21، العدد 239، سبتمبر 2021، ص 85، متاح على:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60881>، تاريخ الإطلاع: 26 جانفي 2024م، على الساعة 13 زوالاً.

²⁷ سوالية لمية، بن خديجة منصف، مرجع سابق، ص 172.

و من التعريفات السابقة، القيادة الفعّالة هي قدرة و نجاح القائد في التأثير على سلوك أتباعه بفعالية و توجيههم و دفعهم نحو تحقيق الأهداف، و ذلك من خلال إمتلاكه مهارات و صفات قيادية فعّالة، و قدرته على تكييف الأنماط القيادية حسب المواقف المناسبة.

المطلب الثاني: مهارات و صفات القيادة الفعّالة

أولاً: مهارات القيادة الفعّالة

لقد اشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الفعّال إمتلاكها و يمكننا إيجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي²⁸:

المهارات الفنية: و يقصد بها القدرة على إستخدام المعرفة المتخصصة و البراعة في إستخدام الطرق العلمية المتاحة، و الوسائل الضرورية لإنجاز العمل.

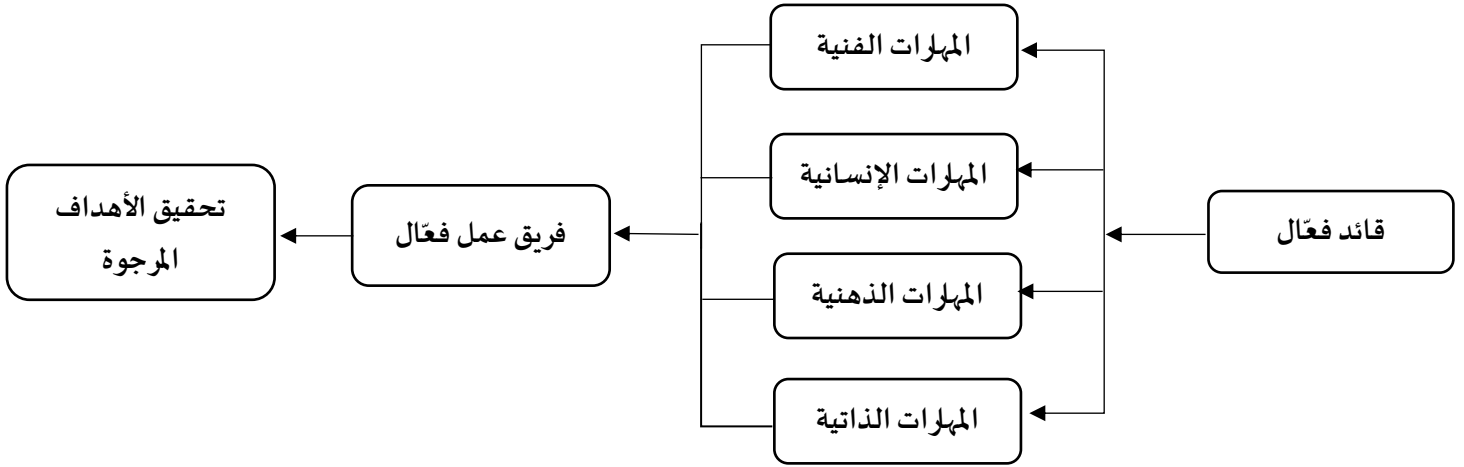
المهارات الإنسانية: يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم، و خلق روح العمل الجماعي بينهم، و هذا يتطلب الفهم المتبادل بينهم، و معرفته لآرائهم و ميولهم و إتجاهاتهم، و من سماتها الإستقامة و تكامل الشخصية.

المهارات الذهنية: تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، و فهم الترابط الموجود بين أجزائه و نشاطاته، و ينبثق عنها مهارتان هما: المهارة السياسية و المهارة الإدارية التي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله و ممارسة نشاطه بما يتلائم و تحقيق أهداف التنظيم.

المهارات الذاتية: تشمل بعض السمات و القدرات الضرورية في بناء شخصية القائد و تشمل السمات الجسمية، القدرات العقلية... إلخ

²⁸ حياة عبد الباقي، عبد العزيز عبدوس، دور القيادة في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، فيفري 2017، ص 7، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53898>، تاريخ الإطلاع: 26 جانفي 2024م، على الساعة 15 زوالاً.

الشكل رقم (I-04): مهارات القيادة الفعّالة



المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً على: حياة عبد الباقي ، عبدوس عبد العزيز. دور القيادة في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، فيفري 2017، ص 7

ثانياً: صفات القيادة الفعّالة

قام بعض الباحثين في مجال الإدارة بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و إستطاعوا تلخيص صفات القادة الفعالون إلى عشرة صفات هي²⁹:

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته الشخصية و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
2. النشاط العالي: بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلييلة في حال إكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.
3. الإنجاز: فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات و إنجازها.
4. إمتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة

²⁹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعّالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، ط 1، 2010م، ص ص 29-30.

- النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على الشيء بحذر و على أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
5. العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعّالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعّال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
6. العمل الجاد: فالقادة الفعّالون يقومو بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.
7. تحديد الأهداف فجميع القادة الفعّالون الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.
8. إستمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد و تطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً و إذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات.
9. إمتلاك الحنكة: فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
10. مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، و عندما يكون جو العمل سليماً و صحياً و خالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

المطلب الثالث: محددات فعالية القيادة

هناك عوامل و متغيرات عديدة تؤثر في فاعلية القيادة و هي كالآتي³⁰:

1. عوامل تتعلق بالقائد نفسه: لكل قائد شخصيته و قيمه و إدراكه للأمور و طموحه و أهدافه و فلسفته القيادية، و سماته التي تميزه عن غيره و إتجاهاته نحو المرؤوسين، و إستعداده لمنحهم مزيداً من الإستقلالية و مدى ثقته بهم.
2. عوامل تتعلق بالجماعة و أفرادها التي يترأسها القائد: يتفاوت المرؤوسين في شخصياتهم و قيمهم و إتجاهاتهم و قدراتهم و إستعدادهم لتحمل المسؤولية و ميلهم نحو الإستقلالية، و مدى إلتزامهم بأهداف المنظمة. بالإضافة إلى حجم الجماعة و تماسكها و معاييرها الثقافية.
3. عوامل تتعلق بالمنظمة: تشمل سياسة المنظمة و فلسفتها و ثقافتها و طبيعة عملياتها، و هيكلها التنظيمي.
4. عوامل تتعلق بالجانب الثقافي: تتمثل في ثقافة المجتمع الذي هو جزء منه (قيم و عادات و تقاليد) و ثقافة المنظمة.
5. عوامل تتعلق بظروف الحالة أو الموقف: مدى وضوح المهام و الإجراءات و صعوبة و تعقد العمل و مستوى القدرات و المهارات المطلوبة و مدى توافر المعلومات و الضغوط الخارجية التي يواجهها و مدى إطلاع الجماعة بها و الزمن أو الوقت اللازم للوصول إلى القرار.

³⁰ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون و موزعون: عمان، ط1، 2013م، ص48.

المطلب الرابع: شروط نجاح القيادة الفعّالة

يلعب القائد الفعّال أدواراً عديدة فهو القدوة لفاعليه ينسق أعمالهم و يحل مشاكلهم و يشجع نموهم و تطورهم و يحفزهم لتحقيق أداء عالٍ، و لكي ينجح القائد و يصبح أكثر فعالية لابد من مراعاة مايلي³¹:

1. التفكير في الأفراد :

لقيادة فريق العمل بفاعلية من الضروري معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التي يتفاعل معها القائد بحيث يتم تطبيق نمط القيادة الذي يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية، و لمعرفة كل فرد لابد من معرفة خبرته السابقة/ مؤهلاته/ تدريبه/ طموحه/ أهدافه.

2. التفكير في الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل المثال:

- المواقف التي تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة دكتاتورية.
- أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التي لها إجراءات محددة فيمكن إستخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية.

3. التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يجب على القادة أن يركزوا على النتائج أكثر من الوسائل و الطرق، على عكس المديرين الذين يندشغلون بالأساليب و الطرق التي إستخدمها الموظفون لتنفيذ العمل.

4. البقاء على إتصال مستمر مع أفراد فريق العمل أو الجماعة

يحترم الأفراد القادة الذين يتصلون بهم مباشرة. حيث عندما يبق القائد على إتصال بجماعته يمكنه معرفة ما يحدث أفضل من الإعتماد على التقارير المكتوبة. فالقادة الذين يبدون منعزلين أو مشغولين جداً أو ينعزلون أنفسهم خلف المكاتب هم قادة أقل فعالية.

5. تطوير دور القائد كمدرّب و مستشار

القادة الناجحون هم بالتبعية مدربون فعالون و فيما يلي الصفات الأساسية التي جعلت منهم قادة فعالون:

- 1.5 يحافظون على تركيز طاقة و جهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع و يدعمونها.

³¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص.ص 201-202.

- 2.5. يولدون و يكافئون بالحماس و الثقة بالنفس و الفخر.
- 3.5. يعلمون موظفيهم أن الفشل و الإحباط يمكن أن يشكلا دافعاً كاملاً للأداء المتفوق و النجاح عندما تأتي فرص جديدة.
- 4.5. يقودون الأفراد نحو الإيمان و الإقتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي و العمل الجاد و الإخلاص للهدف.
- 5.5. يدفعون الأفراد للتحدي و يساعدونهم على تنمية مهاراتهم إلى أقصى حد مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح للمجموعة.

خلاصة الفصل

إستعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الفعّالة، حيث تناولنا أولاً أهم العناصر التي ساهمت في فهم مفهوم القيادة بشكل شامل، بدأنا بتعريف القيادة حيث تعددت التعريفات و لكن ركزنا على أهم النقاط المشتركة في هذه التعريفات و بالتالي عرفنا القيادة بأنها " قدرة تأثير القائد على أتباعه بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و بدون إلزام قانوني و ذلك لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم"، علاوة على ذلك، إستعرضنا أهم النظريات و أنماط القيادة و كذا العوامل المؤثرة على النمط القيادي كالعوامل المرتبطة بالقائد، بالمرؤوسين....إلخ

و في الأخير تطرقنا إلى أساسيات في القيادة الفعّالة؛ مفهومها و مهاراتها و كذا صفاتها و شروط نجاحها، و تبين لنا أن القادة الفعّالون هم الذين يعتمدون على مجموعة متنوعة من الأنماط القيادية و يكيفون استخدامها وفقاً للسياق و الظروف المحيطة و يتمتعون بمهارات الاتصال القوية و القدرة على توفير بيئة عمل إيجابية و داعمة تسهم في تحفيز أتباعهم لتحقيق أداء فعّال.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: ديناميكية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، محدداته، طرق قياسه و فوائد دراسته

المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي

المطلب الأول: دور القيادة الفعّالة في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أثر صفات القائد على الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أثر مهارات القائد على الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

نظراً لأهمية المورد البشري في أي مؤسسة، كونه العنصر الفعّال لتحقيق أهدافها و غاياتها، فهو ليس مجرد جزء من النظام الإنتاجي، بل هو العنصر الحيوي الذي يضيف الروح و الطاقة لأي مؤسسة، لذلك لابد من تعزيز الاهتمام به و تلبية احتياجاته وتحقيق رضاه في العمل.

و بما أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمورد البشري، الذي يُعدُّ الأساس في نجاح المؤسسات و إستمراريتها، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص، فإن هذه المؤسسات تسعى جاهدةً لضمان استقرار ورضا موظفيها. وينعكس هذا الرضا على أداء وإنتاجية الموظفين. و في هذا السياق لا يمكن تجاهل دور القيادة، فالقائد الفعّال يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، لأنه يدرك تماماً مدى أهمية العنصر البشري، و على هذا الأساس و لفهم الفكرة أكثر تم تخصيص هذا الفصل للإطار النظري للرضا الوظيفي حيث سيتم تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، محدداته، طرق قياسه و فوائد دراسته.

المبحث الثالث: القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

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 وللمؤسسة و للمجتمع، فعندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله، يزداد شعوره بالسعادة والإرتياح، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته في العمل. وبناءً على ذلك، سنقدم في هذا المبحث نظرة عامة حول مفهوم الرضا الوظيفي من خلال إستعراض أهم المفاهيم والتعاريف التي وردت للإحاطة به وإبراز أهميته لكلا من الموظف، المؤسسة والمجتمع، وسنذكر أنواعه وأهم خصائصه، و ديناميكيته.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون عدة تعاريف تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف التي وردت للإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي.

يعرفه "هو بوك" Hoppock إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "إنني راضي في وظيفتي"³².

كما يعرف هيرزبرج "Herzberg" الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.³³

أما "فروم" Vroom يرى الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال م يحققه له العمل من نتائج إيجابية.³⁴

³² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2010، ص85.

³³ نفس المرجع، ص ص 85-86.

³⁴ Aziri B. **Job Satisfaction : A literature review**, Management Research and Practice, Vol 3, Issue 4, December 2011, P77, available on: <https://mrp.ase.ro/v03i4/f7.pdf>, viewing date: 02/03/2024 at 2pm.

و يرى لاولر "Lawler" من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد التالية³⁵:

- مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل؛
- نمط الإشراف الذي يخدع له الفرد نفسه؛
- مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.

كما يعرف مركز البحوث بجامعة ميتشيجن Michigan الرضا الوظيفي بأنه ذلك الإرتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع³⁶.

و ذهبت بعض الدراسات إلى أن هذه المشاعر تعتمد من وجهة نظرهم على إدراكين³⁷:

- الإدراك الأول: يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي.
- الإدراك الثاني: يتعلق بما يتطلع الفرد إليه أو ما ينبغي أن يحققه لهم وظائفهم.

و يعرف بأنه ذلك الشعور أو الحوار مع الذات الذي ينتاب الفرد عند إستيقاظه من نومه إتجاه وظيفته إما بحماس و حيوية و النتائج عن تقبله و الرضا عنه أو خمول و النتائج عن رفضه و عدم الرضا عنه³⁸.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقناعة و الإرتياح لإشباع الطموحات و الحاجات و الرغبات في العمل، و الإحساس بالإنتماء و التفاعل مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

³⁵ سارة جدي، الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، المجلد 01، العدد 01، 01-12-2014، ص 93، متاح

على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73007>، تاريخ الإطلاع: 2024/03/03 م، على الساعة: 10 صباحاً.

³⁶ طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 135.

³⁷ وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية: الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص 112.

³⁸ صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية، أطروحة دكتوراه في علوم و تقنيات

النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص النشاط البدني و الرياضي التربوي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة

محمد خيضر – بسكرة، 2018-2019 م، ص 10، متاح على: <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/23196>، تاريخ

الإطلاع: 2024/03/12 م، على الساعة 20 مساءً.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة، وكذا المجتمع، تتمثل هذه الأهمية في ما يلي³⁹:

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
 - ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطى إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - ✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.
 - ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - ✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
 - ✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ
 - ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

³⁹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004م، ص.ص 191-192، متاح على: <http://biblio.univ-alger.dz/jspui/handle/1635/6917>، تاريخ الإطلاع: 2024/03/12م، على الساعة 20 مساءً.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

أشار Ginsberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي⁴⁰:

❖ الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله

وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز

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

❖ الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا

الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي⁴¹:

1. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

2. تعدد مفاهيم و طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها.

⁴⁰ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2018، ص16.

⁴¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015،

ص38، متاح على: [الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين - منال أحمد البارودي - Google Livres](#) - تاريخ الإطلاع:

2024/02/25 م على الساعة 5 مساءً.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف الآخر ومن دراسة الأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المطلب الثالث: ديناميكية الرضا الوظيفي

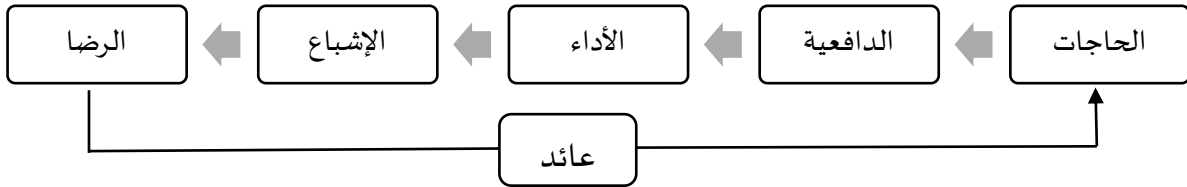
يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي⁴²:

- الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

⁴² بوخميس بوفولة، الأزهر عبد المالك، الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزئية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020، ص.ص 260-261، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115219>، تاريخ الإطلاع: 2024/02/27، على الساعة 11 ليلاً.

- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
 - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
 - الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.
- و الشكل التالي يوضح كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

الشكل رقم (01-II): ديناميكية الرضا الوظيفي



المصدر: بوخميس بوفولة، الأزهر عبد المالك، الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 7، العدد 1، مارس 2020، ص.ص 260، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115219>، تاريخ الإطلاع: 27 مارس 2024م، على الساعة 11 ليلاً.

و من هنا نستنتج أن الرضا الوظيفي ليس له اتجاه أو حالة نفسية مستقلة بذاتها، بل يرتبط و يتداخل مع مجموعة من العمليات و التي تعد مسؤولة عن حدوثه.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، محدداته، أساليب قياسه و فوائده

على الرغم من تعدد الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه مازال يتخلله بعض الغموض، لكونه حالة إنفعالية متعلقة بالفرد يصعب تفسيرها و قياسها، مما نتج عن هذا الغموض تعدد طرق قياسه و تنوع النظريات المفسرة له، كما توصلت الدراسات و الأبحاث السابقة إلى التعرف على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا، و على هذا الأساس، سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، محدداته، و أساليب قياسه و فوائده القيام بدراسته.

المطلب الرابع: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

فيما يلي سنتطرق لأهم النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم:

أولاً: 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 و أن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، و أنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة الغير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، و قد سنّف "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية، و هي⁴³:

1. الحاجات الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، و تشتمل على الحاجات البيولوجية للبقاء و الإستمرار، مثل المأكل و المشرب و النوم و الراحة...إلخ.
2. حاجات الأمان: و تشمل الحاجة للأمان و الحياة و الإستقرار في الحياة اليومية، و من أمثلتها: الأمان الشخصي و الحماية من الأخطار و الأمراض و غيرها.
3. الحاجات الإجتماعية: و تتعلق هذه الحاجات الخاصة بالإنتماء بالطبيعة الإجتماعية للأفراد، كالحاجة للحب و الحنان و التأثير و الإنتماء.
4. الحاجة للتقدير: بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته من الإحترام التي تتضمن إحترام الذات من قبل الآخرين و الإعتراف بالجهود و الشعور بالثقة و الكفاءة و التمييز.

⁴³ إسماعيل محمادي و آخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الإقتصادية - دراسة ميدانية لعمال شركة ليندغاز ورقلة، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، 2023/06/10، صص 165-166، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/224458>، تاريخ الإطلاع: 2024/02/28م، على الساعة 12 منتصف الليل.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم "ماسلو" الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكاته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته. إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الحرم.

الشكل رقم (02-II) : نموذج نظرية التدرج الهرمي لـ "ماسلو"



Source : Anjanaen. J. Trivedi, Maslow's Hierarchy of Needs – Theory of Human Motivations, International Journal of Research in all subjects in Multi languages, Vol 7, Issue 6, June 2019, P2

ثانياً: 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 الدرر بتطوير نظرية ماسلو عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الإنتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات⁴⁴.

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

الشكل رقم (II-03): هرم الحاجات لألدرفر



Source : T. Amadhila, Alderfer's- ERG Theory of Needs, S.D School of Commerce, Guajart University, 2018, Available on: <https://www.grandacademicportal.education/assets/images/admin/20181014151343>, Accessed day: 12/03/2024 At 6pm.

ثالثاً: نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبرج":

استطاع "فردريك هيزبرج" من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والإستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للإستياء. وفيما يلي نعرض لهذه النظرية⁴⁵:

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 الإستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

⁴⁴ صديق الحكيم، نظرية ألدرفر الوجود و الترابط و النمو، نظرية ألدرفر الوجود والترابط والنمو (linkedin.com)، تاريخ النشر: 26

جويلية 2017، تاريخ الإطلاع: 15 مارس 2024م، على الساعة 10 ليلاً.

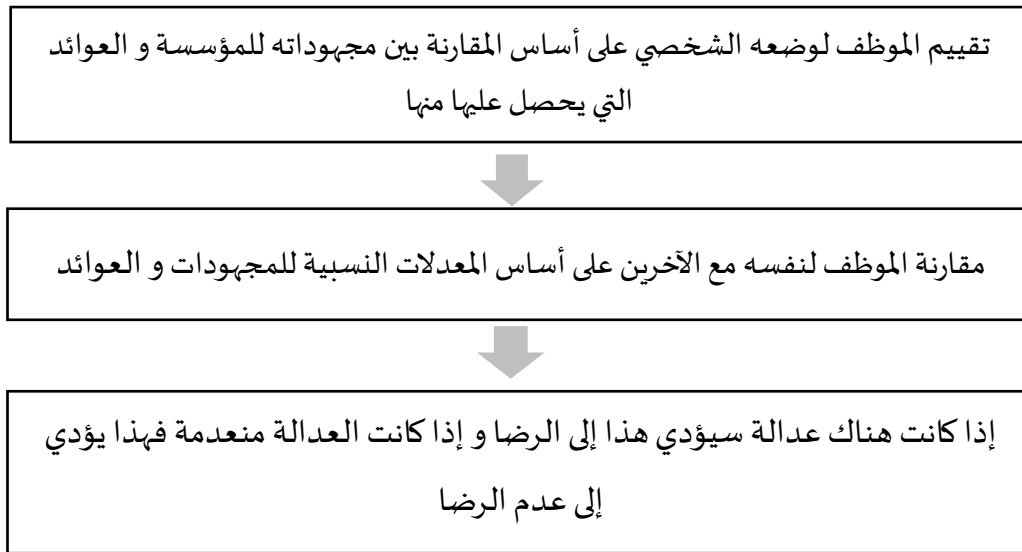
⁴⁵ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 89.

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.

رابعاً: نظرية العدالة لـ "أدمز":

إعتبر أدمز 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 بناءً على هذه النظرية يقوم 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 إختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على ادائه الوظيفي حيث تكثر غياباته و قد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها.⁴⁶

الشكل رقم (II-04): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007م، ص216.

⁴⁶ نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993م، ص15.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

يتأثر مفهوم الرضا الوظيفي عند الأفراد بكثيرٍ من العوامل وقد تعددت مدارس الفكر الإداري التي تناولت الرضا الوظيفي بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر بإعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي إهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المنظمة، حتى ظهرت أهمية العنصر البيئي و تحليل النظم و اللذان أشارا لأهمية توافق الفرد مع المنظمة و ضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين⁴⁷.

ولذلك سيتم التطرق إلى أهم العوامل التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-II): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

عوامل شخصية	عوامل تنظيمية
<p>إحترام الذات: كلما كان هناك ميل الفرد للإعتداد برأيه، و إحترام ذاته، و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الاشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الإعتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.</p>	<p>نظام العوائد: مثل حوافز و المكافآت و الترقيات و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، و بالشكل العادل.</p>
<p>الإستعداد: فكلما كان الإستعداد إيجابياً كلما زادت مهارات الفرد و بالتالي يتحسن أداءه الوظيفي و يرتفع معدل إنتاجيته نظراً لزيادة قدراته و هذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.</p>	<p>الإشراف: و يتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه و مدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه و مدى إهتمامه بشكاويهم و أخذه بمقترحاتهم، و مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس و مؤوسيه.</p>

⁴⁷ وليد حليم غازي، مرجع سابق، ص113، بتصرف.

<p>المكانة الإجتماعية: كلما إرتفعت المكانة الإجتماعية، أو الوظيفة و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً و اجتماعياً و قلت الأقدمية زاد إستياء الفرد.</p>	<p>بيئة العمل: و يقصد بذلك بيئة العمل الداخلية و المشتملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكييف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام.</p>
---	---

المصدر: وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية – الإسكندرية، ط1، سنة 2011، ص113

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة. و بالرغم من وجود إتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها و قياسها، و يعود هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، و صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، و عادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله⁴⁸.

و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس⁴⁹:

1. المقاييس الموضوعية:

يمكن قياس الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق إستخدام مؤشرات فعلية معينة مثل: معدل التغيب عن العمل، معدل دوران العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل الأمن والسلامة المهنية.

1.1 معدل التغيب:

عرفه Sarjent Florins بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين الذي يمكن إجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، و لا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق

⁴⁸ ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2018م، ص31.

⁴⁹ نفس المرجع، ص31.

المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين⁵⁰. ويمكن حسابه بالصيغة التالية⁵¹:

$$\text{معدل التغيب} = 100 \times \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية}}$$

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر و أيام الأعياد الرسمية.

2.1. معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.⁵²

$$\text{معدل دوران العمل} = 100 \times \frac{\text{تاركي العمل اختيارياً}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

3.1. معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية⁵³:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

⁵⁰ ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، سنة 2016-2017، ص 13، متاح على: <https://www.researchgate.net/publication/339552429>، تاريخ الإطلاع: 23 مارس 2024م، على الساعة 11 صباحاً.

⁵¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005م، ص 170.

⁵² محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999م، ص 115.

⁵³ نفس المرجع السابق ص 116.

إن الحالة التي يكون فيها المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا و في حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

4.1. معدل الأمن والسلامة المهنية:⁵⁴

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة،... الخ، ولقد تزايد الإهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض و التقليل من حوادث العمل و تحسين الأمن و السلامة في مواقع العمل.

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها، ويتم حسابها وفقا لما يلي:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

بحيث يحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية فيحسب بطرح الإجازات و العطل الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنهما ضرر} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

و يهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات و الأمراض المهنية و تصنيفها على حدا.

⁵⁴ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، القاهرة، 1999م، ص288.

2. المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم و إستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة الى الموظفين بغية معرفة مدى تقلبهم و رضاهم عن تلك الجوانب، و أطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات و تركيبها. و هناك طريقتين لجمع المعطيات و أجوبة المبحوثين، إما كتابياً عن طريق الإستبيان أو شفويّاً عن طريق المقابلة الشخصية.⁵⁵

1.2. الإستبيان:

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم و كتابتها بشكل واضح و هذا ما يعرف بالإستبيان، و مع تطور الدراسات الإجتماعية خصوصاً في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الإستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.⁵⁶

2.1. المقابلة الشخصية:

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، و أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها و أساليب صياغة الأسئلة و توجيهها وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، و في هذه الحالة تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح و موضوعي لاتجاهات العاملين.⁵⁷

⁵⁵ ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁵⁶ راجح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص24، متاح على:

<https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=80896>، تاريخ الإطلاع: 23 مارس 2024م، على الساعة: 12 صباحاً.

⁵⁷ المرجع السابق، ص25.

المطلب الرابع: فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي:

إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد، مدعم بخطة متابعة ومنفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال والقيام بمثل هذه الدراسات يعتبر بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المؤسسة إلى عمالها مفادها أنهم ذو قيمة لديها، و في هذا السياق، سنقوم بإلقاء الضوء على بعض فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي⁵⁸:

1. القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن مشاكل موجودة أو محتملة قبل خروجها عن السيطرة؛
2. يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال؛
3. يساعد في معرفة آمال وتطلعات العمال؛
4. يسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغيرات الأخيرة والمشاريع الجديدة
5. ترسيخ فكرة أهمية العمال لدى المؤسسة
6. يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد.م ذو قيمة لديها.

⁵⁸ ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، مرجع سابق، ص ص. 20-21.

المبحث الثالث: القيادة الفعّالة والرضا الوظيفي

إن القيادة الفعّالة تتطلب فهماً عميقاً، حيث يمكن الحكم على فعاليتها من خلال صفات القائد و مهاراته و قدرته على إختيار الأسلوب القيادي المناسب و ذلك لأن له نتائج تعكس على رضا مرؤوسيه، فقد يكون الأسلوب المتبني من طرف القائد في بعض الأحيان هو السبب في وجود الرضا وظيفي وفي مواقف أخرى هو السبب في غيابه وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين القيادة و الرضا الوظيفي تكمن في إتباع القائد لأسلوب عن الآخر. و على هذا الأساس تم تخصيص هذا المبحث لإبراز أثر كلا من مهارات و صفات القائد و أنماط القيادة على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: دور القيادة الفعّالة في تحقيق الرضا الوظيفي

للقيادة الفعّالة دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك ضمن التركيز على احتياجاتهم و الاهتمام بتحقيق أهدافهم، فالاهتمام بهذه الأهداف يولد الرضا الوظيفي لدى العاملين و ينعكس على حياتهم الوظيفية من حبهم للعمل و انتمائهم إلى مؤسساتهم و الحرص على أداء المهام بإخلاص، و في حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء العاملين يتولد لديهم عدم الرضا الوظيفي و يقل الإخلاص و الجدية في العمل و إن هذا الإهمال ينعكس على سلوكهم ضمن العمل بالمؤسسة و خارجها، و من ضمن مفهوم فاعلية القائد نجد أن هناك بعدين أساسيين تستند عليهما فاعلية القائد الناجح و هي أسلوب القائد الناجح و الرضا الوظيفي.⁵⁹

و أوضحت تلك الدراسات على أن القائد الذي يعمل على تنمية العلاقة بينه و بين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل و الإنتاج و يهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض و النظرة السلبية لذلك القائد.⁶⁰

و في دراسات أخرى تم إثبات حقيقة أن الأفراد و الموظفين في ظل القيادة الأتوقراطية تنخفض فيها فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس بصورة سلبية على مستوى رضاهم الوظيفي بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة، و هذا مؤشر على

⁵⁹ فراس عماد علي، القيادة الناجحة و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 01، العدد 53، 2021م، ص 553، متاح على: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1471516>، تاريخ الإطلاع: 2024/03/25م، على الساعة: 2 زوالاً.

⁶⁰ هشام برو، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، 2019، ص 153، متاح على: <http://thesis.univ-biskra.dz/4698/>، تاريخ الإطلاع: 2024/03/25م، على الساعة 3 زوالاً.

ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي، وأيضا فإن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معان يتأثر سلباً أو إيجاباً بالقيادة الفعالة أو غيرها من أنماط القيادة السائد في المنظمة، وذلك يرجع السبب الاتصال المباشر بين القائد والموظفين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين، فالبيئة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية ستؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي في المؤسسة، وعلى عكس البيئة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك أن ذلك سيدفع العاملين إلى الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ونتيجة له يرتفع مستوى الرضا الوظيفي ل في المؤسسة⁶¹.

المطلب الثاني: أثر صفات القائد على الرضا الوظيفي

تتم عملية القيادة بوجود جماعة و يتوقف نجاحها على أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف، و الكثير من المجتمعات قبلت بقادتها لتفوقهم و تمتعهم بسمات لم تتوفر بالآخرين، و لذلك سمحو لهم بالتقدم للقيادة، و فيما يلي سنلقي الضوء على بعض الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القادة و التي تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين⁶²:

1. حسن الإستماع: هذه الصفة من دلائل اللياقة و مكارم الأخلاق، و من سمات القائد أن يحسن الإستماع إلى محدثه، حيث من خلال الإصغاء الجيد يستطيع القادة توجيه المرؤوسين إلى ما يريدونه، مما يعزز لهم ذلك الشعور بالتقدير و بالتالي زيادة الرضا و الإرتياح في العمل.
2. الإتصاف بالكرم و الشهامة: فمن أكبر مناهج القيادة أن يتسامح و يصفح القائد عن المرؤوسين الذين يخالفون القواعد المتبعة أو يرتكبون الأخطاء بحسن النية، فتسامح و صفح القائد عن أخطائهم يولد لهم الشعور بالثقة بأنهم يعملون في بيئة آمنة و محفزة للتطوير الشخصي و الوظيفي، و أنهم يملكون فرصة للتعلم من أخطائهم و النمو من خلالها دون مخاوف من العقاب أو الإنتقاد الشديد.

⁶¹ م. فراس عماد علي، مرجع سبق ذكره، ص 554.

⁶² هشام برو، مرجع سبق ذكره، ص ص. 40-41، بتصرف.

3. التواضع: صفة مهمة في القيادة يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية و المصالح الفردية يتجنب التحدث عن نفسه و التبجح، فعندما يظهر القائد تواضعاً يبني جسوراً قوية مع المرؤوسين، حيث يشعرون بأنهم معاملون بمساواة و إحترام، مما يسهم في إنشاء بيئة عمل إيجابية و تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.
4. التعاطف: إن تعاطف القائد مع المرؤوسين يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل كبير، بحيث يعمل القادة على خدمة و مساعدة مرؤوسهم في أوقات المشكلات الفردية، فتظهر أهمية و قدرات التعاطف عند قيامهم بالنصح و الإستماع و تقديم الدعم و توجيههم بشكل إيجابي، خاصة في ظهور المشاكل و الأزمات التي تهز كيان المنظمة.
5. الصبر و ضبط النفس: إن أهمية الصبر بالنسبة للقائد يكمن في أنه يحتاج إلى إنتظار النتائج عندما تكون الظروف قاسية، و إنتظار التفاعل من قبل المرؤوسين، فعندما يظهر القائد صبراً و قدرة على ضبط نفسه، يؤثر بشكل إيجابي على طريقة تعامله مع مرؤوسيه في الظروف الصعبة، مما يعزز الثقة و الإحترام بين الطرفين، و بالتالي يشعر المرؤوسين بالراحة و الإستقرار في بيئة العمل، مما قد يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي.
6. الدقة في المواعيد: إن المحافظة على المواعيد و التقيد بها بدقة من خصائص القائد، و إن اخلاف المواعيد هو إستخفاف و استهانة بمن أعطى معه موعد، و تبديد لوقت الآخرين و تجريعهم مرارة الإنتظار.
7. الثقة بالآخرين: فبدلاً أن تسود ردائل سوء الظن، و الغرور، و الكبر و العجب و الإستخفاف يتعين منح الآخرين الثقة، و هي عنوان المودة و رمز الإحترام، فعندما يعبر القائد عن ثقته في الموظفين، يشعرون هؤلاء بالإعتراف و التقدير مما يعزز إنتمائهم للمنظمة و يعزز رغبتهم في تحقيق النجاح.

المطلب الثالث: أثر مهارات القائد على الرضا الوظيفي

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات و مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة و هي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من

ناحية، و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، و بناءً على ذلك، سنسلط الضوء هذه المهارات و أثرها على الرضا الوظيفي⁶³:

1- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارة الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع تابعيه و يجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيد من قدرتهم على الإنتاج و العطاء و تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع مرؤوسيه.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، و تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار، و هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، و تحقق لهم الرضا في العمل، و تولد بينهم الثقة و الإحترام المتبادلة.

2- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

3- المهارة الفكرية:

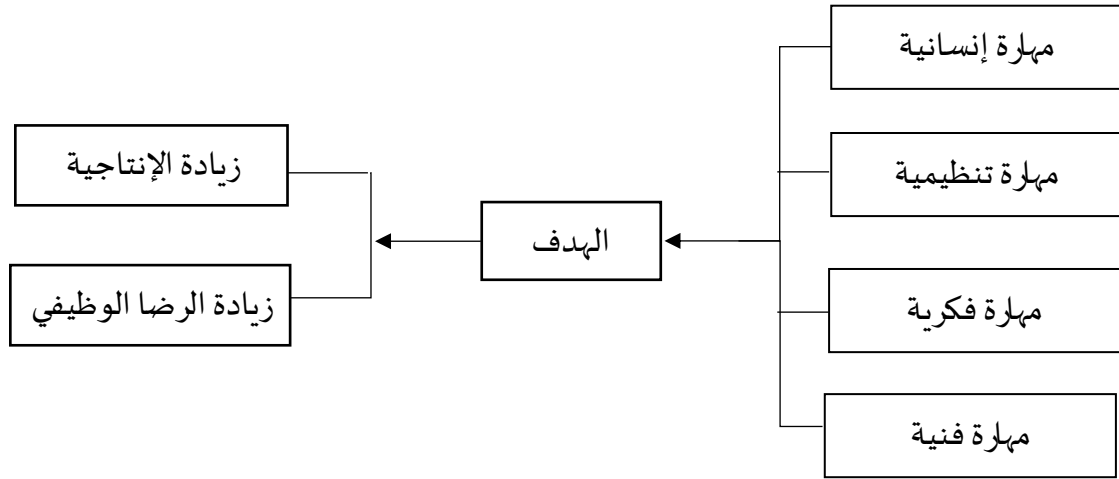
وهي ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الإستنتاج بالمقارنة، و كذلك تعني المرونة و الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.

4- المهارة الفنية:

⁶³ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص.ص: 88-89.

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

الشكل رقم (II-05): أثر مهارات القيادة على الرضا الوظيفي



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البيازوري للنشر و التوزيع، 2020م، ص16.

المطلب الرابع: أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي

يعد النمط القيادي من أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في تشكيل طابع الأداء والرضا داخل المنظمة، فهو البداية الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات حيث تحرص على تثمين الرضا الوظيفي لموظفيها لأن معنوياتهم وجودة أعمالهم وإبداعاتهم ستزداد عندما يكونون راضين عن النمط القيادي السائد في المؤسسة، و من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز أثر أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) على الرضا الوظيفي⁶⁴:

أولاً: أثر الأسلوب الديمقراطي على الرضا الوظيفي

تتميز القيادة الديمقراطية بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة

⁶⁴ جميل أحمد، مرهون إيمان، حقوق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2017، ص52، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82893>، تاريخ الإطلاع: 12 أبريل 2024م، على الساعة 6 صباحاً.

للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجاباً على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات.

ثانياً: أثر الأسلوب الأوتوقراطي "الدكتاتوري" على الرضا الوظيفي

أما فيما يخص النمط الأوتوقراطي ما يميزه عن النمط السابق كون أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحر في اللوائح والقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلباً على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سبباً في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة.

ثالثاً: أثر الأسلوب الحر "الفوضوي" على الرضا الوظيفي

يمكن توضيح أثر القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دوراً أساسياً في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد:

- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه.
- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.

خلاصة الفصل:

تعددت التعريفات حول الرضا الوظيفي و لكن ركزنا على أهم النقاط المشتركة في تلك التعريفات و بالتالي عرفناه بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح لإشباع الطموحات و الحاجات و الرغبات في العمل، و الإحساس بالإنتماء و التفاعل مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية"، و كما تعددت التعريفات حول الرضا الوظيفي تنوعت النظريات المفسرة له و ذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء ، و تعددت أساليب قياسه حيث يمكن حصرها في الوقت الحالي إلى نوعين من المقاييس: المقاييس الموضوعية، التي تشمل معدل التغيب، و معدل دوران العمل، و معدل الإنتاج المفروض، و المقاييس الذاتية كالاستبيان و المقابلة الشخصية. تلعب القيادة الفعّالة دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي و ذلك ضمن توفير مهارات و صفات فعّالة لدى القادة و قدرتهم على إختيار النمط القيادي المناسب للموقف، فعلى سبيل المثال، قد يكون النمط الدكتاتوري الذي يتسم بالقسوة و الصرامة سبباً في عدم الرضا لدى بعض الموظفين، لكنه في بعض الأحيان يعتبر خياراً مناسباً، خاصة في ظروف الطوارئ أو المواقف التي تتطلب إتخاذ قرارات سريعة، و مع ذلك يكمن دور القائد الفعّال في حسن إستخدامه لهذا الأسلوب بحكمة و توازن، و السعي إلى تطبيق الأساليب القيادية الأخرى المناسبة لطبيعة و ظروف العمل، بهدف تعزيز الرضا الوظيفي و تحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

الفصل الثالث: واقع القيادة الفعّالة والرضا الوظيفي في مؤسسة

نפטال - مستغانم

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال الملحقّة التجارية – مستغانم

المطلب الأول: لمحة تاريخية لنشأة مؤسسة نفطال

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نفطال الملحقّة التجارية مستغانم

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال الملحقّة التجارية

المطلب الرابع: مهام و أهداف مؤسسة نفطال و الملحقّة التجارية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

المطلب الأول: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

المطلب الثاني: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

المطلب الرابع: نتائج إختبار الفرضيات

خلاصة

تمهيد:

بعض إستعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و المتمثل في أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية، سوف نحاول في هذا الفصل التحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة تطبيقيا و ذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة حالة على مستوى الملحقة التجارية لمؤسسة نفطال بإعتبارها من أهم المؤسسات الإقتصادية في ولاية مستغانم.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي بمؤسسة نفطال مستغانم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال الملحقة التجارية – مستغانم

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال الملحقة التجارية – مستغانم

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال و التي تختص بتوزيع وتزويد المواد البترولية، وغير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن.⁶⁵ و في هذا السياق، تم تخصيص هذا المبحث لتقديم مؤسسة نפטال الملحقة التجارية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها، تعريفها، هيكلها التنظيمي، و مهامها و أهدافها الرئيسية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نפטال

نפטال هي مؤسسة وطنية جزائرية مملوكة بنسبة 100% لسوناطراك، تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر ب 40000000 000,00 دج، تشغل حوالي 30 000 حواري عامل على المستوى الوطني، تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101-80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP)*، ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمرا ضروريا وذلك في عام 1987، حيث أنشئ بمقتضى المرسوم 189-87 شركتان وطنيتان:

نفتك : المكلفة بتكرير المواد البترولية نפטال : المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية

يكمن الدور الأساسي للمؤسسة في توزيع المواد البترولية على مستوى الأسواق الوطنية، وتمييع غاز البترول إلى جانب تخزين وتوزيع وتسويق كل من الوقود، زيوت التشحيم، الزفت، المنتجات المطاطية، والمواد البترولية الخاصة، ولمواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي والمصادقة على كل من عقد الشراكة وقانون المحروقات الجديد، دفع بمؤسسة نפטال إلى استعمال استراتيجيات مختلفة، من أهمها:

⁶⁵ محمد برحال، دور نماذج صفوف الإنتظار في تحسين أداء الشركات: دراسة حالة مؤسسة نפטال، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2021-2022م، ص40.

*L'entreprise Nationale de Raffinage et Distribution des Produits Pétroliers.

- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية منها أو المالية أو البشرية التي يوفرها المحيط الداخلي أو الخارجي.
- محاولة الرفع من مردوديتها، وذلك بالاهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية مثل غاز البترول المميع (GPL)، وغزو الأسواق العالمية.
- العمل على توسيع شبكة النقل خصوصا عن طريق خطوط الأنابيب.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات متتالية، ففي سنة 1992 عقب الزيادة في الانتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و09 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998 تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي:

1. مديرية الوقود، زيوت، تشحيم، مطاط والزفت (CPL).

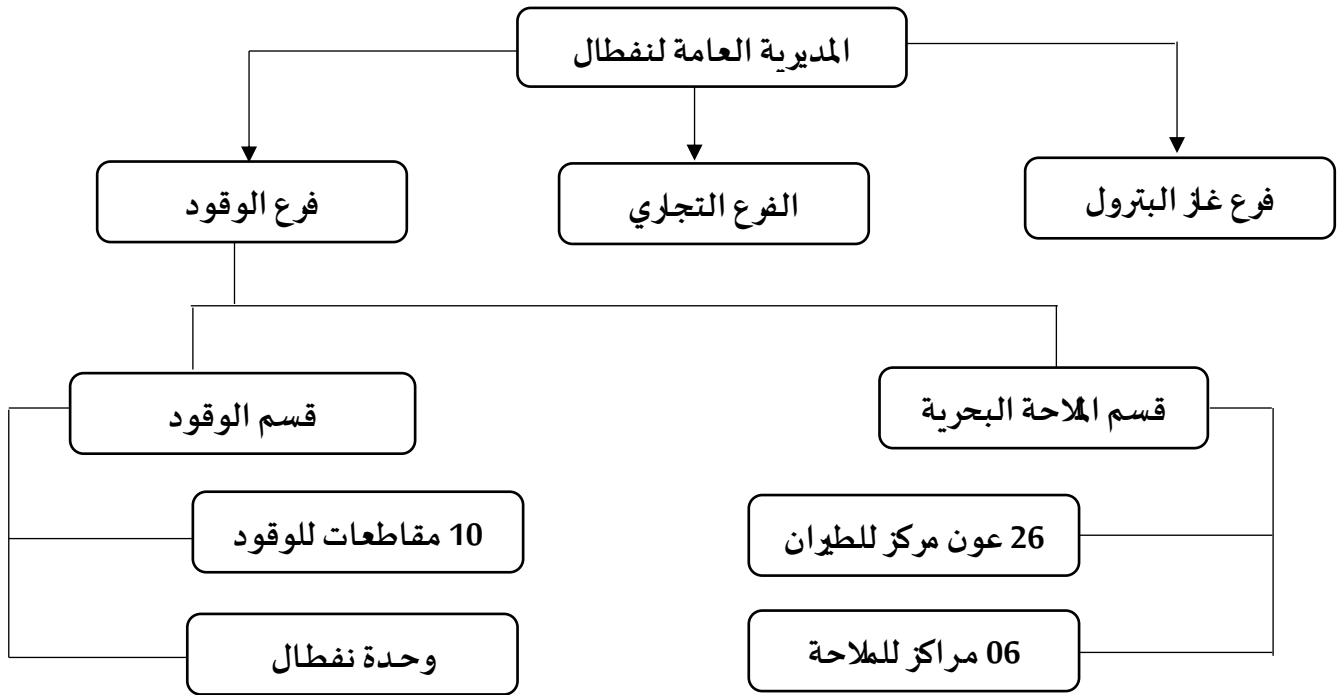
2. مديرية غاز البترول الجميع (GPL)

3. مديرية الطيران والملاحة (AVM)

و في سنة 2001 حتى 2005 قامت الشركة بإعادة هيكلها حيث قامت باستبدال التقسيمات بفروع (BRANCHES) و المناطق بالمقاطعات (DISTRICTS) وهو التنظيم الحالي و أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من ثلاث فروع أساسية موضحة حسب الشكل التالي:⁶⁶

⁶⁶ محمد برحال، نفس المرجع السابق، ص ص:43-44.

الشكل رقم (III-01): فروع مؤسسة نפטال



المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً على وثائق مقدمة من طرف الملحق التجارية - مستغانم

1. فرع الوقود : يعد هذا الفرع ذو أهمية بالغة وذلك لما له من أثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دوراً أساسياً في ضمان الإمداد والتموين المنتظم للمنتجات البترولية سواء تمثلت في البنزين ، زيوت ، عجالات وغيرها من المواد الخاصة ، وذلك من المنابع (محطات التكرير و النصفية) إلي المخازن الرئيسية ، إلي جانب مراقبة وتسيير وسائل ومعدات التخزين و النقل الأنابيب ، الشاحنات، سكك الحديدية) وكذا تطوير وتنمية و صيانة البنيات الأساسية للتوزيع ، وهذا الفرع ينقسم بدوره إلى قسمين قسم الملاحة البحرية وقسم الوقود) حيث أن هذا الأخير يضم 10 مقاطعات.
2. فرع غاز البترول (GPL). ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول بجميع بنوعيه البوتان و البروبان. ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني
3. الفرع التجاري: يعتبر هذا الفرع من أهم فروع شركة نפטال نظراً للدور الكبير الذي يلعبه في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهو يضم 12 مقاطعة تجارية لتسويق عبر التراب الوطني ، تتمثل مهمته الرئيسية في ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني ، ربط ومراقبة وظائف التوزيع ، التخزين ، النقل، الصيانة والتمويل في كل أنحاء الوطن .

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نפטال الملحقة التجارية - مستغانم

هي ملحقة تجارية الواقعة بمحاذاة الطريق الولائي للميناء لولاية مستغانم التابعة للمقاطعة الإدارية الفعلية لولاية بلعباس، ومن حيث إدارة الأجور تابعة لإدارة وهران، تتميز بكونها ذات طابع اقتصادي و اجتماعي حيث تغطي احتياجات مواطني ولاية مستغانم بمواد الوقود، فهي مسؤولة عن نشاط التزويد، التخزين، و التسليم للوقود عبر البر سواء كان وقود خالي من الرصاص، زيوت الوقود، عجلات. غاز و كذلك مواد التشحيم. تنحصر مواردها البشرية حوالي 188 عامل خلال سنة 2022⁶⁷، الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-01): الموارد البشرية لمؤسسة نפטال الملحقة التجارية

الأنواع	رجال	نساء	المجموع
الإطارات العليا	01	00	01
الإطارات	24	03	27
رؤساء الفروع	16	03	19
المنفذين	140	01	141
المجموع	96%	04%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إستناداً على وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية - نפטال مستغانم

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للملحقة التجارية نפטال - مستغانم

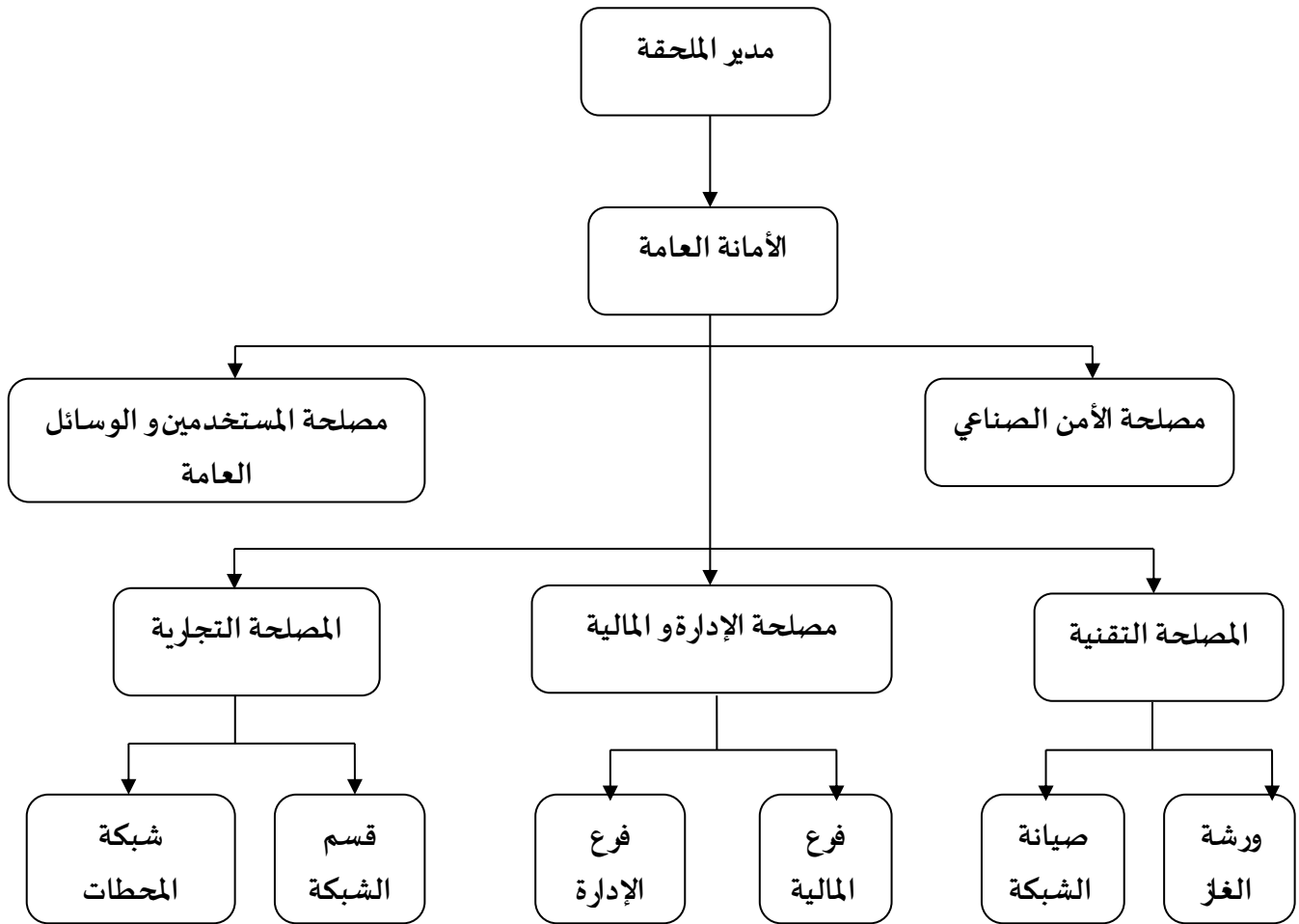
إن الهيكل التنظيمي هو من النصوص المنظمة لسير المؤسسات فهو يبرز جميع المصالح المتواجدة فيها، و يتم وضعه من طرف الإدارة العليا بعد المناقشات مع الرؤساء⁶⁸.

و الملحقة التجارية نפטال كغيرها من المؤسسات وضعت هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل الآتي:

⁶⁷ وثائق داخلية للملحقة التجارية لمؤسسة نפטال - مستغانم.

⁶⁸ هشام برو، مرجع سابق، ص168.

الشكل رقم (02-III): الهيكل التنظيمي للملحقة التجارية نفطال - مستغانم



المصدر: من إعداد الطلبة إستناداً على وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية لمؤسسة نفطال - مستغانم

مدير الملحقة: و هو أعلى منصب في الملحقة يتمتع بصلاحيات الأمر و الإستشارة في كل الأحوال، كما

يستند إليه عدة مهمات التي يمكن سردها كالتالي:

- تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا (الولاية)
- الإمضاء على المستندات و الأوراق الرسمية.
- الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.
- إستقبال الزائرين و كذا العمال ذوي المشاكل الخاصة و المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

مصلحة الأمانة العامة: مهمتها تنظيم و ترتيب المواعيد و الإستقبالات، معالجة البريد الصادر و الوارد، و كذا الإشراف على أعمال مكتب الأمانة كالطباعة و حفظ و تنظيم الوثائق.

الأمن الصناعي: يسهر عمال مصلحة الأمن الصناعي على حماية المنشآت الصناعية من أخطار الكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب الوكالة بسوء.

مصلحة المستخدمين والوسائل العامة: مكلفة بالمهام الآتية:

- متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أول ارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها.
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد
- القيام بتسجيل جميع تحركات المستخدمين (قرارات التثبيت الترقية الترقية التكفل الشطب الإجازات والعقوبات التأهيل والترقية)

المصلحة التقنية: مهمتها تخطيط لمناهج و طرق العمل، و توفير قطع الغيار، و تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني.

مصلحة الإدارة و المالية: تتمثل مهامها الرئيسية كالتالي:

- تسجيل العمليات المحاسبية
- تهتم بكل ما يمس الجباية
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء و النفقات
- تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدايتها حتى نهايتها.

المصلحة التجارية: مكلفة بتسويق و توزيع منتجات المؤسسة و المتمثلة في زيوت الوقود، عجالات. غاز و كذلك مواد التشحيم.. إلخ.⁶⁹

⁶⁹ وثائق داخلية لمؤسسة نפטال الملحق التجارية – مستغانم.

المطلب الرابع: مهام و أهداف مؤسسة نפטال والملحقة التجارية مستغانم

أولاً: مهام مؤسسة نפטال والملحقة التجارية مستغانم

1. مهام مؤسسة نפטال:

إن المهمة الرئيسية لشركة نפטال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة و أهم المنتجات التي تسوق هي⁷⁰:

- الوقود CARBURANTS
- العجلات المطاطية PNEUMATIQUE
- مواد التشحيم BITUMES
- الزيوت LUBRIFIANTS
- غاز البترول المميع GPL
- المواد الخاصة PRODUITS SPECIAUX

ولها مهام أخرى تتمثل فيما يلي :

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمواد البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المواد و المنتجات البترولية توزيعها في كامل التراب الوطني
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني

2. مهام الملحقة التجارية – نפטال :

تقوم هذه الملحقة بالمهام التالية⁷¹:

- تسويق كل المواد البترولية: مواد التشحيم، وقود، زفت، مطاط و غاز و زيرون.
- تقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع.

⁷⁰ Naftal, A propos de l'entreprise, 2015, Page 01, Disponible sur : [Naftal » A propos de Naftal](#), Consulté le : 15 Avril 2024.

⁷¹ وثائق داخلية للملحقة التجارية – نפטال مستغانم.

- تسيير متابعة و مراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، وشبكات نقاط البيع ومختلف الزبائن.
- مراقبه ومتابعة وتطوير وتسيير شبكه نقاط البيع.
- المراقبة والتفتيش بصفة دورية ومنتظمة للتأكد من نوعية الخدمات وإحترام معايير تسيير الأمن.

ثانياً: أهداف مؤسسة نפטال والملحقة التجارية مستغانم

1. أهداف مؤسسة نפטال:

شركة نפטال، كأى مؤسسة أخرى، تعمل في قطاع الاقتصاد، وهي الرائدة في إنتاج المنتجات البترولية على الصعيدين الوطني والإقليمي، تسعى إلى توفير المواد البترولية في مناطقها العملية، وتتمتع بمجموعة من المؤهلات والموارد والإمكانيات. كما أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية⁷²:

- تسيير مواردها بأسلوب الحكم الرشيد.
- رفع كفاءة الإنتاج وزيادة الفعالية
- تعزيز القدرات التكنولوجية والإدارية.
- تنوع أنشطتها وتحقيق الشراكات.
- تقديم أفضل الخدمات للعملاء.
- الحصول على الميزة التنافسية التي تجعلها الرائدة في قطاعها.

2. أهداف الملحقة التجارية – نפטال: تسعى هذه الملحقة إلى تحقيق الأهداف التالية:⁷³

- انشاء نظام المراقبة مدخلات و مخرجات المنتجات على مستوى الأقراص المدمجة.
- الاستخدام الرشيد لوسائل النقل.
- الحد من عودة المنتج و توضيح الاجراء الواجب اتباعه في العودة الى رئيس المركز.

⁷² Naftal, A propos de l'entreprise, 2015, Page 01, Disponible sur : [Naftal » A propos de Naftal](#), Consulté le : 15 Avril 2024.

⁷³ وثائق داخلية للملحقة التجارية – نפטال مستغانم.

- تحسين طريقة التوزيع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

من خلال عرضنا للإطار النظري للدراسة، والذي يهئ لنا الأرضية لمشكلة الدراسة، يأتي الجانب التطبيقي للدراسة عن طريق إجراءات سيتم إتباعها، والمنهج المتبع والأدوات المستعملة فيها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لإجراء أي دراسة علمية، يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها، وذلك بتتبع مجموعة من القواعد و الانظمة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى هدف الدراسة.

و في هذا الصدد، تم الإعتماد على المنهج التحليلي في ما يخص الجانب التطبيقي نظراً لكونه المنهج المناسب لجمع البيانات و تحليلها للوصول في الأخير إلى أهداف الدراسة.

- المنهج التحليلي: هو "أحد المناهج المتخصصة في تفصيل و تجزئ الظواهر إلى عناصر أولوية لتسهيل عملية الدراسة و بلوغ الأسباب التي أدت إلى نشوئها و يستخدم بالتزامن مع مناهج أخرى"⁷⁴.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الملحقة التجارية لمؤسسة نפטال لولاية مستغانم، و عددهم 188 فرداً بإختلاف مناصبهم الوظيفية، و قد تم توزيع 60 إستمارة عن طريق المعاينة العشوائية و تم إسترداد 42 إستمارة أي بنسبة إسترداد 70%، و يرجع هذا إلى تزامن فترة التريص مع شهر رمضان أين كان معظم العمال في عطلة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات تم الإعتماد على مصدر المعلومة المتمثل في الإستبيان.

تعريف الإستبيان: هو أحد وسائل البحث العلمية المستعملة من طرف الباحث لجمع معلومات من أشخاص في شكل استمارة تضم أسئلة، لاستنباط حقائق معينة تتعلق بإشكالية محددة، ترسل أو تسلم

⁷⁴ سعيدة اليحياوي، المنهج التحليلي، سبتمبر 2023م، المنهج التحليلي (scribd.com) PDF |، تاريخ الإطلاع: 15 أفريل 2024م، على الساعة 7 مساءً.

إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة واعادتها للباحث⁷⁵.

تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-02): محاور الإستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

رقم المحور	إسم المحور	عدد الفقرات	النسبة %
01	المعلومات الشخصية والوظيفية	5	12,19%
02	مهارات وصفات القائد	9	21,95%
	أنماط القيادة	9	21,95%
03	الرضا الوظيفي	18	43,90%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستبيان

- المحور رقم 01: إشتمل على المعلومات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
 - المحور رقم 02: تضمن عبارات القيادة الفعّالة، و عددها 18 عبارة موزعة على بعدين و هما بعد مهارات و صفات القائد و بعد أنماط القيادة .
 - المحور رقم 03: تضمن عبارات الرضا الوظيفي و عددها 18 عبارة.
- تم الإعتماد أيضا على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على فقرات الإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-03): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
مجال الموافقة	4,2 إلى 5	3,4 إلى 4,2	2,6 إلى 3,4	1,8 إلى 2,6	1 إلى 1,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss

⁷⁵ سعاد هواري، دروس السداسي الثالث في أساليب الإستبيان، قسم التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض و الجغرافيا و التهيئة العمرانية، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة 01، 2020-2021م، ص3، متاح على:

<https://fac.umc.edu.dz/fst/fichiers/Techniques%20de%20confection%20du%20questionnaire.pdf>، تاريخ الإطلاع: 19 أبريل

2024م على الساعة: 5 مساءً.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءً على طبيعة الدراسة التطبيقية و الفرضيات المطروحة و المنهج المتبع في الدراسة، تمت الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية SPSS إصدار 23، و من بين هذه الأساليب مايلي:

- التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، و تحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.
- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و هذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل محور.
- معامل الارتباط Pearson لتحديد شدة العلاقة بين المتغيرات القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي.
- الإنحدار الخطي البسيط و هذا لإختبار صحة فرضيات الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الإستبيان، و كانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-04): معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
41	0,857

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss

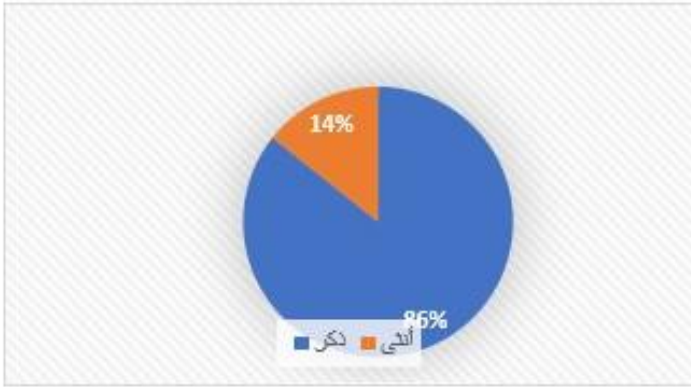
يتضح من خلال الجدول رقم (III-04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة بالنسبة للإستبيان، لأن قيمته بلغت 0,857 أي بنسبة 85,7% و هي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر ب60%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة بالإستعانة بمخرجات برنامج الرزم الإحصائية Spss الإصدار 23، حيث سنعرض في المطلب الأول البيانات المتعلقة بخصائص العينة المدروسة و نقوم بتفسيرها ثم في المطلب الثاني سنعرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة أما المطلب الثالث سنختبر صحة فرضيات الدراسة و في الأخير سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

الشكل (III-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (III-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	36	85,7
أنثى	6	14,3
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات Spss

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (III-05) والشكل الرقم (III-03) أن العينة أغلبها ذكور حيث بلغ عددهم 36 فرداً أي ما يعادل 85,7%، في حين نجد عدد الإناث 6 نساء أي بنسبة 14,3%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (III-04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

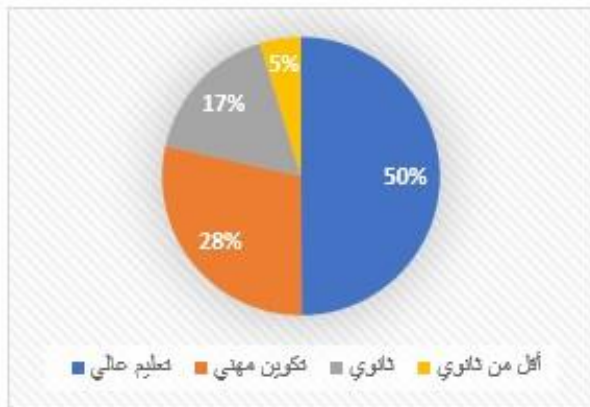
الجدول رقم (III-06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	1	2,4
من 31 إلى 40 سنة	21	50
من 41 إلى 50 سنة	12	28,6
51 سنة فأكثر	8	19
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-06) و الشكل رقم (III-04) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة أي بنسبة 50% و نلاحظ أن فرداً واحداً فقط عمره 30 سنة أو أقل أي ما يعادل 2,4%، في حين نجد 12 فرداً أعمارهم تتراوح من 41 إلى 50 سنة أي بنسبة 28,6%، و 8 أفراد آخرين أعمارهم أكثر من 50 سنة أي بنسبة 19%.

الشكل رقم (III-05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

الجدول رقم (III-07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة %
تعليم عالي	21	50
تكوين مهني	12	28,6
ثانوي	7	16,7
أقل من ثانوي	2	4,8
المجموع	42	100

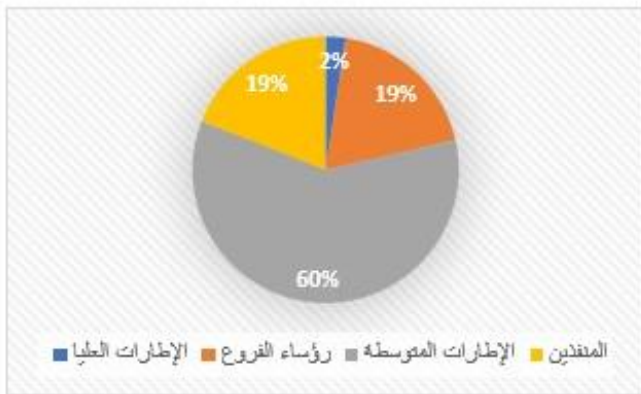
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (III-07) و الشكل رقم (III-05) أن العينة أغلبها ذات مستويات تعليم عالي حيث بلغ عددهم 21 فرداً أي ما يعادل 50% وهذا راجع إلى شروط الإلتحاق بالمناصب في المؤسسة و التي تتطلب شهادات جامعية، في حين نجد نسبة 28,6% من مستويات تكوين مهني، و نسبة 4,8% من العينة ذوي مستوى ثانوي أي ما يعادل 7 أفراد و 2 آخرين فقط من مستوى أقل من ثانوي أي بنسبة 4,8% .

الجدول رقم (III-08) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
الإطارات العليا	1	2,4
رؤساء الفروع	8	19
الإطارات المتوسطة	25	59,5
المنفذين	8	19
المجموع	42	100

الشكل رقم (III-06): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

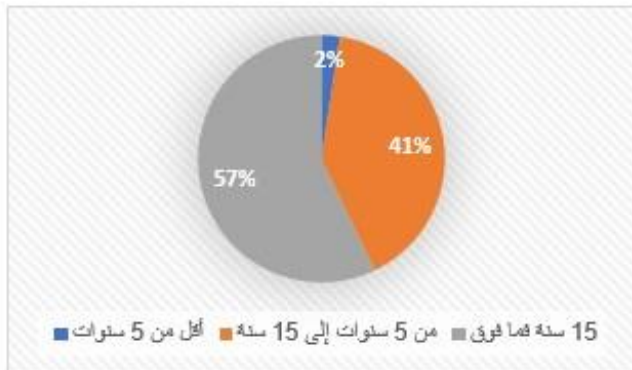
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-08) و الشكل رقم (III-06) أن أغلبية العينة إطارات متوسطة حيث بلغت 25 فرداً أي ما يعادل 59,5%، و نسبة 8% من رؤساء الفروع و 8% من المنفذين في حين نجد 2,4% فقط من الإطارات العليا أي فرد واحد.

الجدول رقم (III-09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	% النسبة
أقل من 5 سنوات	1	2,4
من 5 سنوات إلى 15 سنة	17	40,5
15 سنة فما فوق	24	57,1
المجموع	42	100

الشكل رقم (III-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج Spss

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (III-09) و الشكل رقم (III-07) أن أكبر نسبة هي الفئة من 15 سنة فما فوق أي بنسبة 57,1% من أفراد العينة و هذا يدل على حرص المؤسسة على الإحتفاظ بذوي الخبرة الطويلة الذين بإمكانهم نقل كفاءاتهم و مهاراتهم للموظفين الجدد، تليها فئة من 5 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 40,5%، و أخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 2,4%.

المطلب الثاني: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الفعّالة بأبعادها و المتمثلة في "بعد مهارات و صفات القائد و بعد أنماط القيادة" و محور الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تفسير البيانات المعروضة.

أولاً: إستجابات أفراد العينة على محتوى فقرات بعد مهارات و صفات القائد

الجدول رقم (III-10): إستجابة أفراد العينة على بعد مهارات و صفات القائد

الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات					العبارات
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0,745	3,928	7	28	4	3	0	التكرار % 1. لدى القائد القدرة على الإبداع و الإبتكار.
			16,7%	66,7%	9,5%	7,1%	0%	
موافق	0,673	3,714	2	29	8	3	0	التكرار % 2. القائد قادر على حل المشكلات بكفاءة و فعالية.
			4,8%	69%	19%	7,1%	0%	
موافق	0,624	4,000	6	32	2	2	0	التكرار % 3. يمتلك القائد مستوى رفيع من الحنكة
			14,3%	76,2%	4,8%	4,8%	0%	
موافق	0,718	3,857	4	31	5	1	1	التكرار % 4. لدى القائد مهارات إتخاذ القرارات القوية.
			9,5%	73,8%	11,9%	2,4%	2,4%	

موافق	0,700	3,738	0	3	8	28	3	التكرار	5. لا يعرف القائد معنى الخوف و الإرتباك عند مواجهة التحديات
			0%	7,1%	19%	66,7%	7,1%	%	
موافق	0,932	3,642	2	3	7	26	4	التكرار	6. يراعي القائد قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام.
			4,8	7,1%	16,7%	61,9%	9,5%	%	
موافق	0,721	3,666	1	1	8	32	0	التكرار	7. لدى القائد القدرة على تحفيز المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف.
			0%	2,4%	14,3%	78,6%	4,8%	%	
موافق	0,624	4,00	0	2	2	32	6	التكرار	8. يتحلى القائد بالصبر و ضبط النفس
			0%	4,8%	4,8%	76,2%	14,3%	%	
موافق	0,431	4,095	0	0	2	34	6	التكرار	9. لدى القائد مستوى عالٍ من الثقة بالنفس
			0%	0%	4,8%	81%	14,3%	%	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه إستجابة أفراد العينة على بعد مهارات و صفات القائد، و من خلال النتائج الموضحة يتبين أن العبارة رقم 09 و هي " لدى القائد مستوى عالٍ من الثقة بالنفس " إحتلت المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (4,095 من 5) و إنحراف معياري 0,431. تليها العبارات رقم 03 و 08 المرتبة الثانية و التي تنص " يمتلك القائد مستوى رفيع من الحنكة " يتحلى القائد بالصبر و ضبط النفس " حيث نلاحظ أنها متماثلة من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة، بمتوسط حسابي قدره 4,00 و إنحراف معياري 0,624.

و جاءت العبارات رقم (01) و (04) المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين و الموافقين بشدة معاً 35 فردا في كلتا العبارتين، علما أن العبارة رقم (01) و التي تنص "لدى القائد القدرة على الإبداع و الإبتكار" بلغ متوسطها الحسابي 3,928 و إنحرافها المعياري 0,745 بينما العبارة رقم 04 " لدى القائد مهارات إتخاذ القرارات القوية" فبلغ المتوسط الحسابي 3,857 و الإنحراف معياري 0,718.

كما احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الأخيرة و التي تنص " يراعي القائد قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام" بمتوسط حسابي بلغ 3,642 و إنحراف معياري 0,932.

و عليه من خلال النتائج ترى أغلبية أفراد العينة أن القائد يتميز بمجموعة من الصفات و المهارات و هي:

- القدرة على الإبداع و الابتكار
- الثقة بالنفس و الحنكة العالية
- مهارات إتخاذ القرارات الصائبة
- القدرة على التحفيز و التوجيه
- هذه الصفات و المهارات تجسد صورة شاملة للقائد الفعال القادر على قيادة الفريق بنجاح.

ثانياً: إستجابات أفراد العينة على محتوى بعد النمط القيادي

الجدول رقم (III-11): إستجابة أفراد العينة على بعد أنماط القيادة

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0,551	3,809	0	2	5	34	1	التكرار	10. يؤمن القائد بأهمية الشورى و المشاركة و العمل الجماعي.
			0%	4,8%	11,9%	81%	2,4%	%	
موافق	0,594	3,809	0	1	9	29	3	التكرار	11. يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه.
			0%	2,4%	21,4%	69%	7,1%	%	
موافق	0,627	3,738	0	2	9	29	2	التكرار	12. يستمع القائد إلى آراء و إقتراحات المرؤوسين.
			0%	4,8%	21,4%	69%	4,8%	%	
غير موافق	0,781	2,214	7	21	12	2	0	التكرار	13. يعتمد القائد على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع المرؤوسين.
			16,7%	50%	28,6%	4,8%	0%	%	
محايد	0,823	2,833	1	15	16	10	0	التكرار	

			2,4%	35,7%	38,1%	23,8%	0%	%	14. يحرص القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات
محايد	0,853	2,833	1	16	14	11	0	التكرار	15. يهتم القائد بتحقيق الأهداف بأي ثمن كان
			2,4%	38,1%	33,3%	26,2	0%	%	
غير موافق	0,726	2,357	3	24	12	3	0	التكرار	16. يمنح القائد حرية مطلقة للمرؤوسين في تحديد المهام.
			7,1%	57,1%	28,6%	7,1%	0%	%	
غير موافق	0,964	2,261	7	24	5	5	1	التكرار	17. يميل القائد إلى التهرب من مسؤولياته.
			16,7%	57,1%	11,9%	11,9%	2,4%	%	
غير موافق	0,696	2,047	6	31	2	3	0	التكرار	18. يوجه القائد ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها.
			14,3	73,8%	4,8%	7,1%	0%	%	

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (III-11) إستجابة أفراد على بعد أنماط القيادة، و من خلال النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أنه قد تراوحت متوسطات درجات موافقة أفراد العينة المدروسة (3,80 3,80 3,73) في العبارات 10 و 11 و 12 و اللاتي تشير إلى درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث نرى بأن العبارة رقم 10 تحتل المرتبة الأولى و التي تنص "يؤمن القائد بأهمية الشورى و المشاركة و العمل الجماعي".

و يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات 13، 14، 15 حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2,21 و 2,83) و هي متوسطات تقع في الفئات الثالثة و الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير إلى (غير موافق، محايد) حيث يتضح أن أفراد العينة غير موافقون على العبارة رقم 13 و محايدون على العبارتين 14 و 15، فيما أبدوا عدم موافقتهم على محتوى فقرات رقم 16، 17، 18 إذ بلغت المتوسطات الحسابية 2,35 2,26 2,04 على التوالي، و عليه بناءً على إستجابات مفردات العينة المدروسة نستنتج ما يلي:

■ يتبع القائد النمط الديمقراطي إذ يؤمن بأهمية الشورى و المشاركة و العمل الجماعي، و يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه، و يستمع إلى آرائهم و مقترحاتهم.

- يتبع القائد الأسلوب الدكتاتوري بدرجة متوسطة لكنه لا يعتمد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المرؤوسين.
- لا يتبع القائد الأسلوب الفوضوي.
- يمكن القول بأن النمط السائد في مؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي.

ثالثاً: إستجابات أفراد العينة على محتوى فقرات الرضا الوظيفي

الجدول رقم (III-12): إستجابة أفراد العينة على محتوى فقرات الرضا الوظيفي

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	0,584	4,00	0	2	1	34	5	التكرار 1. يسهل عليك الذهاب إلى مكان عملك و العودة منه.
			0%	4,8%	2,4%	81%	11,9%	
موافق	0,748	3,690	1	1	5	34	1	التكرار 2. تشعر بالأمن و الإستقرار النفسي و الفكري في عملك.
			2,4%	2,4%	11,9%	81%	2,4	
موافق	0,452	3,881	0	1	4	36	1	التكرار 3. توزيع المهام على الأوقات مناسب.
			0%	2,4%	9,5%	85,7%	2,4%	
موافق	0,759	3,642	0	6	4	31	6	التكرار 4. تتاح لك الفرصة للنمو و التقدم في عملك.
			0%	14,3%	9,5%	73,8%	14,3%	
موافق	0,617	3,760	0	1	5	35	1	التكرار 5. تشعر بالرضا بخصوص ساعات العمل.
			0%	2,4%	11,9%	83,3%	2,4%	
موافق	0,721	3,666	1	1	8	32	0	التكرار 6. راتبك مناسب للجهد الذي تقوم به
			2,4%	2,4%	19%	76,2%	0%	
موافق	0,748	3,690	1	1	5	34	1	التكرار

			2,4%	2,4%	11,9	81%	2,4%	%	7. تتلقى التشجيع المعنوي مقابل أدائك الجيد.
موافق	0,617	3,761	0	1	5	35	1	التكرار	8. تشعر بتفهم القائد و إنصاته جيداً للمقترحات.
			0%	2,4%	11,9	83,3	2,4%	%	
موافق	0,596	3,714	0	3	6	33	0	التكرار	9. تدفعك معاملة القائد إلى التقليل من رغبتك في الغياب عن العمل.
			0%	7,1%	14,3%	78,6%	0%	%	
موافق	0,354	3,857	0	3	3	36	0	التكرار	10. يتيح لك القائد المجال للنقاش و المشاورة.
			0%	7,1%	7,1%	85,7%	0%	%	
موافق	0,370	3,904	0	0	5	36	1	التكرار	11. تقتنع بالأسلوب الذي يعتمده القائد في تعامله معك.
			0%	0%	11,9%	85,7%	2,4%	%	
موافق	0,726	3,761	1	2	5	32	2	التكرار	12. ترى بأن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة يدفعك إلى الإلتزام في العمل.
			2,4%	4,8%	11,9%	76,2%	4,8%	%	
موافق	0,726	3,642	1	3	6	32	0	التكرار	13. تعزز لك طبيعة القيادة في المؤسسة الشعور بالمشاركة و الإلتزام.
			2,4%	7,1%	14,3%	76,2%	0%	%	
موافق	0,489	3,833	1	1	2	37	1	التكرار	14. تشعر بالرضا بخصوص الترقية في العمل.
			2,4%	2,4%	4,8%	88,1%	2,4%	%	
موافق	0,503	3,881	0	2	2	37	1	التكرار	15. تتم الترقية في مكان عملك بشكل عادل
			0%	4,8%	4,8%	88,1%	2,4%	%	
موافق	0,431	4,095	0	0	2	34	6	التكرار	16. علاقاتك مع زملائك في العمل يسودها التعاون و الإحترام.
			0%	0%	4,8%	81%	14,3%	%	

موافق	0,517	3,976	0	1	3	34	4	التكرار	17. ترى أن الإتصال و التواصل مع الزملاء سهل و مباشر.
			0%	2,4%	7,1%	81%	9,5%	%	
موافق	0,412	4,023	0	0	3	35	4	التكرار	18. ليس لديك أية مشاكل مع زملاءك في العمل.
			0%	0%	7,1%	83,3%	9,5%	%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Spss

التعليق على الجدول:

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (III-12) هو أن رضا أغلبية أفراد العينة على جميع فقرات هذا المحور، و من خلال النتائج الموضحة يمكن تلخيص ما يلي:

- العلاقات بين الزملاء مبنية على التعاون و الإحترام المتبادل.
- أبدت أغلبية أفراد العينة رضاهم عن بيئة العمل والظروف المحيطة بهم.
- رضا أغلبية أفراد العينة عن نظام الترقية في المؤسسة.
- أغلبية أفراد العينة راضيين تجاه معاملة القائد و أسلوبه القيادي مما إنعكس إيجاباً على الشعور بالإنتماء للمؤسسة و الإلتزام في العمل.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بدراسة صحة الفرضيات المبنية على أن للقيادة الفعّالة و لمهارات و صفات القائد و كذا أنماط القيادة أثر على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال.

1. إختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.

حيث تصاغ فرضيتي العدم H_0 و الوجود H_1 وفقاً ما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال.

إختبار الإنحدار الخطي البسيط:

تختبر فرضيات الدراسة بإستعمال إختبار الإنحدار الخطي البسيط حيث إذا كانت قيمة متسوى الدلالة الإحصائية أقل من متسوى معنوية 0,05 نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة أما إذا كانت $sig \geq 0,05$ نقبل الفرضية العدمية و نرفض البديلة H_1 .

الجدول رقم (III-13): نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (القيادة الفعّالة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

القيادة الفعّالة					المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط Pearson	معامل الإنحدار	ثابت الإنحدار	
0,002 ^b	0,894	0,946	9,030	1,017	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن $sig = 0,002$ أي أقل من 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال – مستغانم.

دراسة العلاقة الإرتباطية:

من خلال معامل الإرتباط Pearson بين المتغيرين القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي الذي بلغ 0,946 نستنتج أن هناك علاقة إرتباط قوية جداً بين القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال. معامل التحديد R^2 : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 0,894 يتضح لنا أن القيادة الفعّالة تؤثر بنسبة 89,4% على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال – مستغانم.

2. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية نفضال – مستغانم

حيث تصاغ فرضيتي العدم H_0 و الوجود H_1 وفقاً ما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية نפטال – مستغانم.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية نפטال – مستغانم.

الجدول رقم (III-14): نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغير مستقل (مهارات و صفات القائد) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

مهارات و صفات القائد					المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط Pearson	معامل الإنحدار	ثابت الإنحدار	
0,000	0,635	0,797	6,930	1,809	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم (III-14) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية = 0,00 أي أقل من 0,05 إذا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية نפטال – مستغانم.

دراسة العلاقة الارتباطية: من خلال معامل الارتباط Pearson بين المتغيرين مهارات و صفات القائد و الرضا الوظيفي الذي بلغ 0,797 فهو يقترب من الواحد و هذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مهارات و صفات القائد و الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.

معامل التحديد R^2 : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 0,635 يتضح لنا أن مهارات و صفات القائد تؤثر بنسبة 63,5% على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية نפטال – مستغانم.

حيث تصاغ فرضيتي العدم H_0 و الوجود H_1 وفقا ما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.

الجدول رقم (III-15): نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين متغير مستقل (أنماط القيادة) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

أنماط القيادة					المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط Pearson	معامل الإنحدار	ثابت الإنحدار	
0,000	0,206	0,454	2,971	2,097	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-15): أن مستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig} = 0,00$ أي أقل من مستوى الدلالة المعنوية $0,05$ وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية نפטال – مستغانم.

دراسة العلاقة الارتباطية:

من خلال معامل الارتباط Pearson بين المتغيرين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي الذي بلغ $0,454$ أي بنسبة $45,4\%$ نستنتج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال مستغانم.

معامل التحديد R^2 : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته $0,206$ يتضح لنا أن أنماط القيادة تؤثر بنسبة $20,6\%$ على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.

المطلب الرابع: نتائج إختبار الفرضيات

من خلال ما سبق في الدراسة التطبيقية و عرض و تحليل البيانات و إختبار صحة الفرضيات يمكن تلخيص النتائج كما يلي:

- تحققت الفرضية الرئيسية و التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال".
- تحققت الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال".
- تحققت الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال".

خلاصة الفصل:

نظراً لأهمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، تم إجراء هذه الدراسة التي تعالج موضوعي القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي، فهي من بين المواضيع التي تدرس تطوير إدارة الموارد البشرية، و بالتالي فهي تهتم القادة و المسيرين و المهتمين بالتطوير الإداري الذين يتطلعون إلى تحسين طرق إدارتهم للمؤسسات، و تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين، فالهدف الرئيسي لهذا البحث يكمن في التعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية نפטال – مستغانم، و يتجلى ذلك إلى دراسة أثر كلا من مهارات و صفات القائد و أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال.

و من أجل تحقيق تلك الأهداف، تم الإعتماد في هذا الفصل على المنهج التحليلي نظراً لإعتباره أنسب منهج يمكن تطبيقه في هذه الحالة، و بلغ مجموع أفراد العينة 42 فرداً، و تم جمع البيانات من خلال الإستبيان، كما تم إستخدام مجموعة أساليب إحصائية بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss من بينها معامل ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات، و معامل الارتباط Pearson لتحديد شدة العلاقة بين المتغيرات، و الإنحدار الخطي لإختبار صحة الفرضيات المصاغة و من خلال نتائجه تبين لنا أنه تم قبول كل الفرضيات، و عليه نقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال مستغانم.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تم إبراز من خلال هذه الدراسة أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي، حيث تم التوصل إلى أن إستمرارية المؤسسات و نموها في وقتنا الراهن تتوقف على فعالية القادة، فالمؤسسات مهما اختلف حجمها وطبيعة نشاطها، بحاجة إلى قادة فعّالون قادرين على الإلهام و التحفيز و توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، و أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم، وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، وأكثر تمتعاً بسرعة البديهة والذكاء، كما لا ننسى حاجة القادة إلى مرؤوسين فبدون هؤلاء لن تكون هناك حاجة للقيادة، كما تعتمد فعالية ونجاح القائد بشكل كبير على العلاقة التي تتم بينه وبين مرؤوسيه، لذا لا بد على القادة من الإستثمار في الوقت والطاقة لتنمية و تطوير وتعزيز العلاقة بينهم وبين مرؤوسهم، وتحرير جهودهم و السعي إلى تحقيق رضاهم، للوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة.

ولهذا فعلى القائد فهم المبادئ الرئيسية للقيادة في كل موقف، وفهم دوره، والمهارات الأساسية المطلوبة لنجاح قيادته، بجانب ذلك فهم الأنماط القيادية لحسن إختيارها خلال المواقف المناسبة.

كما سعت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى التعرف على ما إذا كان للقيادة الفعّالة أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، و تجلى ذلك في تحقيق مجموعة من الأهداف، و المتمثلة في معرفة ما إن كان لمهارات و صفات القائد أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، و أيضاً التعرف على ما إذا كان لأنماط القيادة أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال - مستغانم، مما سمح لنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية و إختبار صحة الفرضيات المصاغة للوصول إلى النتائج المرجوة.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- درجة الرضا الوظيفي مرتفعة لدى عمال مؤسسة نפטال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات المحور 3,60، و يمكن إستنتاج ما يلي:
- رضا عمال مؤسسة نפטال عن بيئة و ظروف العمل.
- رضا عمال مؤسسة نפטال عن معاملة القائد
- رضا عمال مؤسسة نפטال عن طبيعة القيادة.

- من خلال النتائج المتعلقة بمهارات و صفات القائد، فالقائد في مؤسسة نفضال الملحق التجارية يتميز بمهارات و صفات قيادية فعّالة، حيث يتحلى بالثقة بالنفس و لديه مستوى عالٍ من الحنكة، و لديه مهارات إتخاذ القرارات الصعبة، و غيرها من الصفات و المهارات الإيجابية.
 - استناداً إلى النتائج المتعلقة بأنماط القيادة، يتبع القائد في مؤسسة نفضال الملحق التجارية النمط الديمقراطي بشكل كبير، بينما يتبع النمط الأوتوقراطي بنسبة ضئيلة، و يتجنب النمط الحر.
 - وجود علاقة إرتباطية قوية بين متغيري الدراسة القيادة الفعّالة و الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الإرتباط Pearson 0,946 أي بنسبة %94,6.
 - وجود علاقة إرتباطية قوية بين مهارات و صفات القائد و الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون 0,797 أي بنسبة %79,7.
 - وجود علاقة إرتباطية متوسطة بنسبة %45 بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال - مستغانم.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات و صفات القائد على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال - مستغانم.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نفضال - مستغانم.
- و عليه و من خلال هذه النتائج نستنتج أن للقيادة الفعّالة تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للأفراد، فلا بد من التمييز بينها و بين القيادة، إذ يمكن أن يكون للقيادة تأثيراً مزدوجاً، إيجابياً أو سلبياً بناءً على أسلوب القائد أو إفتقاره إلى صفات أو مهارات قيادية فعّالة، مما يؤثر ذلك سلباً على الرضا الوظيفي.

التوصيات:

- من خلال هذه الدراسة و النتائج المتوصل إليها، تم إقتراح بعض التوصيات و التي نوجزها كما يلي:
- ضرورة زيادة الإهتمام و التركيز على رضا المرؤوسين لما له من علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة.
- لا بد من القيام بقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين بصفة دورية، و العمل على معالجة الأسباب الرئيسية لعدم الرضا.
- إستخدام أدوات قياس الرضا الوظيفي بانتظام.
- الحرص على منح فرص المشاركة في إتخاذ القرارات، مما يعزز ذلك شعورهم بالمسؤولية و الإنجاز.
- يجب على المؤسسة من الإستثمار في برامج تدريب القادة لتطوير مهاراتهم القيادية.

- تنظيم دورات تدريبية و توعوية للإطارات العليا و رؤساء الفروع حول أهمية أنماط القيادة، و أهمية المفاضلة عند إختيار الأسلوب القيادي الأنسب، لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين.
- لابد للقيادة من القيام بنقل كفاءاتهم و مهاراتهم للموظفين، و هذا من أجل زيادة فعالية فريق العمل و بالتالي زيادة فعالية المؤسسة.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على إشكالية مهمة جداً في حقل الإدارة ألا و هي أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي، و أسقطنا ذلك على الواقع العملي من خلال دراسة حالة على مستوى المؤسسة الإقتصادية نفضال، إلا أن هذا الجهد المبذول غير كاف و يجب تدعيمه ببحوث ذات صلة بهذا البحث أو مكمله له، و يمكن أن نقترح بعضها فيما يلي:

- دور القيادة الفعّالة في رفع الإلتزام الوظيفي لدى الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي.
- أثر الرضا الوظيفي على رضا الزبون في المؤسسات الخدمية.
- مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية.
- القيادة الموقفية و علاقتها بإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الرياءة للنشر و التوزيع: عمان، ط1، 2013م.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2020م.
3. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، 2020م، متاح على:
https://archive.org/details/20220311_20220311_0109
4. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، ط1، 2010م.
5. ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع ، الجزائر، ط1، 2018م.
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع: عمان، ط2، 2008م.
7. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007م.
8. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية 2010.
9. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون و موزعون: عمان، ط1، 2013م.
10. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون و موزعون: عمان، ط1، 2010م.
11. فايضة سحيمي، صحراوي بن شيخة، القائد الافتراضي و دوره في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع: عمان، ط1، 2016م.
12. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة: عمان، ط1، 2008.

13. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005م.
14. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، القاهرة، 1999م.
15. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999م.
16. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر: القاهرة، ط1، 2012م.
17. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان – الأردن، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، ط1، 2018م.
18. نبيل النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993م.
19. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع: عمان، ط2، 2015م.
20. وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية: الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011م.

المجلات:

21. إبتسام عاشوري، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 11، العدد 04، 2019/12/31م، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/103147>
22. أحمد جميل، إيمان مرهون، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2017، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82893>
23. إسماعيل محمادي و آخرون، 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، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/224458>

24. الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، 1-10-2022م، ص525، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/211888>
25. أمال خليل، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي - الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، 31 ديسمبر 2021م، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/175040>
26. بوخميس بوفولة، الأزهر عبد المالك، الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد و التقليل من الإنعكاسات النفسية و السلوكية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 7، العدد 1، 30 مارس 2020، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115219>
27. حسين خضير محمد مشهدي، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد 05، العدد 01، جويلية 2018، متاح على:
https://maml.journals.ekb.eg/article_134796.html
28. حياة عبد الباقي حياة، أ.د. عبدوس عبد العزيز. دور القيادة في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، فيفري 2017، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53898>
29. دايرة عابدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، سبتمبر 2021م، متاح على:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165037>
30. رشا محمد، الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو، مجلة كلية التربية، المجلد 01، العدد 10، 2011م، ص75.
31. زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى، المورد البشري بين الكفاءة و الفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021م، متاح على: المورد البشري بين الكفاءة والفعالية (ASJP (cerist.dz) .

32. سارة جدي، الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، المجلد 01، العدد 01، 2014-12-01، متاح على [ASJP \(cerist.dz\) |](http://ASJP (cerist.dz) |).
33. فراس عماد علي، القيادة الناجحة و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 01، العدد 53، 2021م، متاح على: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1471516>
34. لمية سوامية، منصف بن خديجة، دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البيتروكيمياوية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018م، متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60881>.
35. مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12، العدد 1، 13 جانفي 2021م، ص 47، متاح على: univ-eloued.dz |.
36. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2015، متاح على: الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين - منال أحمد البارودي Google Livres
37. هشام برو، أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة حالة وحدة العصبير والمصبرات نقاوس - باتنة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 9، العدد 4، 10 مارس 2021، متاح على: [أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. \(دراسة حالة وحدة العصبير والمصبرات نقاوس - باتنة\) ASJP \(cerist.dz\) |](http://أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. (دراسة حالة وحدة العصبير والمصبرات نقاوس - باتنة) ASJP (cerist.dz) |).
38. هيفا سويعد العوفي، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري : دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم – المدينة المنورة، مجلة القراءة و المعرفة، المجلد 21، العدد 239، سبتمبر 2021، متاح على: https://mrk.journals.ekb.eg/issue_20764_29058.html
- أطروحات الدكتوراه
39. أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم

<https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2453>، متاح على: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2453>، جامعة الجزائر 03، 2015-2016م، متاح على: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/2453>

40. ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، سنة 2016-2017، متاح على: <https://www.researchgate.net/publication/339552429>

41. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019م، متاح على: <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/23196>

42. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005م، ص.ص 191-192، متاح على: <http://biblio.univ-alger.dz/jspui/handle/1635/6917>

43. هشام برو، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018-2019م، متاح على: <http://thesis.univ-biskra.dz/4698/>

مواقع الأنترنت:

44. صديق الحكيم، نظرية الدرفير الوجود والترايط والنمو، LinkedIn، 26 جويلية 2017، نظرية الدرفير الوجود والترايط والنمو ([linkedin.com](https://www.linkedin.com))

45. رباب سمق، الملاح العامة للمنهج الوصفي، Scribd، أبريل 2020م، المنهج الوصفي التحليلي PDF ([scribd.com](https://www.scribd.com))، تاريخ الإطلاع: 15 أبريل 2024م.

46. سعيدة اليحياوي، المنهج التحليلي، Scribd، سبتمبر 2023م، المنهج التحليلي PDF ([scribd.com](https://www.scribd.com))، تاريخ الإطلاع: 15 أبريل 2024م.

المحاضرات:

47. سعاد هوارى، دروس السداسي الثالث في أساليب الاستبيان، قسم التهيئة العمرانية، كلية علوم الأرض و الجغرافيا و التهيئة العمرانية، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة 01، 2020-2021م، متاح على:

<https://fac.umc.edu.dz/fst/fichiers/Techniques%20de%20confection%20du%20questionnaire.pdf>

المذكرات ورسائل الماجستير:

48. إيمان حمري ، سناء رقيق ، القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال: دراسة حالة مؤسسة ديفنوس الأثاث و البناء المعدني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة، 2021-2022م، القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال في- univ santrametre.pdf (km.dz)

49. محمد برحال، دور نماذج صفوف الإنتظار في تحسين أداء الشركات: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2021-2022م

50. محمد طاهر برور عبد الخالق، أنماط القيادة وأهميتها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة زاخو: كردستان، 2021م، متاح على: (PDF) أنماط القيادة وأهميتها (researchgate.net).

51. رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، تخصص تسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013-2014، متاح على: <https://www.pnst.cerist.dz/detail.php?id=80896>

المراجع باللغة الأجنبية:

المجلات:

1. Anjanaen. J. Trivedi, **Maslow's Hierarchy of Needs – Theory of Human Motivations**, International Journal of Research in all subjects in Multi languages, Vol 7, Issue 6, June 2019, P2
2. Aziri B. **Job Satisfaction : A literature review**, Management Research and Practice, Vol 3, Issue 4, December 2011, P77, Available on: <https://mrp.ase.ro/v03i4/f7.pdf>.

المحاضرات:

3. Radhika Kapur, **Introduction to Leadership**, Department of Adult, Continuing Education & Extension PhD, University of Delhi, India, September 2020, Available on: https://www.researchgate.net/publication/344327077_Introduction_to_Leadership
4. T. Amadhila, **Alderfer's- ERG Theory of Needs**, S.D School of Commerce, Guajart University, 2018, Available on: <https://www.grandacademicportal.education/assets/images/admin/20181014151343>

مواقع الأنترنت

5. Alan S. Gutterman, **Leadership styles**, Reseach gate, September 2023, Available on: <https://www.researchgate.net/publication/373630463>, Accessed date: 21/01/2024
6. Naftal, **A propos de l'entreprise**, 2015, Page 01, Disponible sur : [Naftal » A propos de Naftal](#), Consulté le : 15 Avril 202

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر
تخصص: إدارة إستراتيجية

إستبيان حول أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة
الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نפטال لولاية مستغانم

إلى سيدي الفاضل/ سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أرجو التكرم بالإجابة على هذا الإستبيان الذي صمّم لجمع بيانات خاصة بمذكرة تخرج لنيل شهادة
الماستر في علوم التسيير تحت عنوان "أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة إقتصادية:
دراسة حالة مؤسسة نפטال – مستغانم".

أؤكد لكم ان إجابتكم ستعامل بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرةً و
مقدرةً تعاونكم الذي سيكون له أثر في نجاح هذه الدراسة.

الطالبة: بوخاري سناء

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

فضلاً ضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل 31 ← 40 41 ← 50 51 سنة فأكثر
- 3- المؤهل التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي تكوين مهني تعليم عالي
- 4- المسمى الوظيفي: إطار عالي رئيس فرع إطار متوسط منفذ
- 5- سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 15 سنة
- 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: القيادة الفعّالة

فضلاً حدد إجابتك على كل عبارة بناءً على مستويات الإجابة الخمسة التالية: (موافق بشدة، موافق،

محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	مهارات و صفات القائد					
1	لدى القائد القدرة على الإبداع و الابتكار.					
2	القائد قادر على حل المشكلات بكفاءة و فعالية.					
3	يمتلك القائد مستوى رفيع من الحنكة.					
4	لدى القائد مهارات إتخاذ القرارات القوية.					
5	لا يعرف القائد معنى الخوف و الإرتباك عند مواجهة المواقف الصعبة.					
6	يراعي القائد قدرات المرؤوسين عند توزيع المهام.					
7	لدى القائد القدرة على تحفيز المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف.					
8	يتحلى القائد بالصبر و ضبط النفس					
9	لدى القائد مستوى عالٍ من الثقة بالنفس.					

أنماط القيادة					
				يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه.	10
				يؤمن القائد بأهمية الشورى و المشاركة و العمل الجماعي.	11
				يستمع القائد إلى آراء و إقتراحات المرؤوسين.	12
				يحرص القائد على أن يسير العمل وفق التعليمات.	13
				يعتمد القائد على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع المرؤوسين.	14
				يهتم القائد بتحقيق الأهداف بأي ثمن كان	15
				يمنح القائد حرية مطلقة للمرؤوسين في تحديد المهام.	16
				يميل القائد إلى التهرب من مسؤولياته.	17
				يوجه القائد ملاحظات عامة للمرؤوسين دون متابعتها.	18

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

فضلاً حدد إجابتك على كل عبارة بناءً على مستويات الإجابة الخمسة التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسهل عليك الذهاب إلى مكان عملك و العودة منه.					
2	تشعر بالأمن و الإستقرار النفسي و الفكري في عملك.					
3	توزيع المهام على الأوقات مناسب.					
4	تتاح لك الفرصة للنمو و التقدم في عملك.					

					تشعر بالرضا بخصوص ساعات العمل	5
					راتبك مناسب للجهد الذي تقوم به	6
					تتلقى التشجيع المعنوي من طرف القائد مقابل أدائك الجيد.	7
					تشعر بتفهم القائد و إنصاته جيداً للمقترحات.	8
					تدفعك معاملة القائد إلى التقليل من رغبتك في الغياب عن العمل.	9
					يتيح لك القائد المجال للنقاش و المشاورة.	10
					تقتنع بالأسلوب الذي يعتمده القائد في تعامله معك.	11
					ترى بأن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة يدفعك إلى الإلتزام في العمل.	12
					تعزز لك طبيعة القيادة في المؤسسة الشعور بالمشاركة و الإلتزام.	13
					تشعر بالرضا بخصوص نظام الترقية	14
					تتم الترقية في مكان عملك بشكل عادل	15
					علاقاتك مع زملائك في العمل يسودها التعاون و الإحترام.	16
					ترى أن الإتصال و التواصل مع الزملاء سهل و مباشر.	17
					ليس لديك أية مشاكل مع زملائك في العمل.	18

الملحق رقم 02: معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	41

الملحق رقم 03: مخرجات Spss لنتائج إختبار صحة الفرضيات

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,797 ^a	,635	,595	,33252	,635	59,681	1	39	,000

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,454 ^a	,206	,137	,48514	,206	7,359	1	39	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,946 ^a	,894	,872	,20071

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي من خلال دراسة حالة مؤسسة نפטال مستغانم. و يهدف إختبار الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي، تم إعتداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع إستبانة على عينة عشوائية من الموظفين ضمن المؤسسة المدروسة، بلغ عددهم 60 فرداً و قد تم إسترداد 42 إستبانة قابلة للتحليل، كما تم الإعتداد على برنامج التحليل الإحصائي Spss إصدار 23، لتحليل البيانات المحصل عليها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصفات و مهارات القائد على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال – مستغانم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعّالة، الرضا الوظيفي، مهارات القائد، صفات القائد، أنماط القيادة.

Summary:

This study aimed to highlight the impact of effective leadership on job satisfaction through a case study of the Naftal Corporation – Mostaganem. And in order to test the hypothesis that claims that there is a statistically significant effect of effective leadership in its dimensions (leader's qualities and skills) and (leadership styles) on job satisfaction, the study relied on the descriptive analytical approach, by distributing a questionnaire to a random sample of employees within the researched institution, they numbered 60 employees, and 42 were retrieved for analysis. The statistical analysis software Spss 23 was also relied upon to analyze the obtained data. The study reached the following results:

- There is a statistically significant effect of effective leadership on the job satisfaction at Naftal Corporation – Mostaganem.
- There is a statistically significant effect of Leader qualities and skills on the job satisfaction at Naftal Corporation – Mostaganem.
- There is a statistically significant effect of leadership styles on the job satisfaction at Naftal Corporation – Mostaganem.

Key words: Effective leadership, Job satisfaction, Leader's qualities, Leader's skills, Leadership styles.