

دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بولاية الجلفة

The role of administrative leadership in achieving job satisfaction for workers, A field study in Naftal Company, Wilaya of Djelfa

بن أحمد لخضر¹، حمياني صبرينة²، لباز عبد القادر³

¹ جامعة الجلفة (الجزائر)، lakhdar_benahmed@univ-djelfa.dz

² جامعة الجلفة (الجزائر)، sabrinahamiani@univ-djelfa.dz

³ جامعة غرداية (الجزائر)، lebbaz.abdelkader@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2020/09/30

تاريخ القبول: 2020/09/08

تاريخ الإرسال: 2020/07/30

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع اختبار مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، ولقد طبقت في فرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة، توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha=0.05$ لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وحسب المستجوبين فقد جاء مستوى ممارسة النمط الديمقراطي بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة مرتفعا، بينما مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي والمتساهل فقد جاء متوسطين، كما كان مستوى ممارسة القيادة الإدارية بالمؤسسة مرتفعا وأيضا مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعا.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسلط

تصنيفات JEL : M12، M54، M59

Abstract :

This study dealt with the subject of testing the extent of the administrative leadership's contribution to achieving job satisfaction. It was applied in the Naftal Foundation branch in The city of Djelfa, the researchers reached a set of results, the most important of which are: there is a statistically significant effect at $\alpha = 0.05$ for all dimensions of administrative leadership independently or collectively on job satisfaction, among the employees of the organization, according to the respondents, the level of practicing the democratic style in the Naftal foundation branch in Djelfa was high, while the level of practicing the autocratic and permissive style was moderate, and the level of practicing administrative leadership in the organization was high and also the level of job satisfaction was high.

Keywords: Administrative leadership, job satisfaction, democratic style, autocratic style, authoritarian style.

JEL Classification Cods : M12, M54, M59

المقدمة:

في عصر أصبح التغيير فيه هو الحقيقة الثابتة، وأصبح وجود المنظمات مرهون بما تتحلى به من مزايا تنافسية في ظل العديد من التحديات داخل بيئة الأعمال نتيجة ضغوط الظروف البيئية على المنظمات، الشيء الذي يدفعها إلى إحداث والمحافظة على الجودة وتحقيق المرونة في التكيف مع الضغوط البيئية بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية وذلك لدعم القدرات التنافسية للمنظمات.

ولعل من أهم العناصر التي تؤثر بشكل رئيس في نجاح أو فشل هذه المنظمات هي الموارد البشرية العاملة فيها، ومن ثم فإنه ليس من المفاجئ أن تولي العديد من المنظمات اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، لضمان تحقيق رضا الموظفين في العمل من خلال عمل المنظمة على التعرف على دوافع وحاجات الموظفين والعمل على إشباعها وذلك لضمان توجهات الموظفين الإيجابية تجاه العمل.

بناء على ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- يوجد إدراك لدى موظفي المؤسسة لمتغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؟

فرضيات الدراسة:

- يرقى مستوى إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي) بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة إلى المستوى المطلوب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفعال بالجلفة.

أهداف الدراسة:

- التعريف بمفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال استعراض بعض المفاهيم النظرية حول هذه الموضوعات الهامة.
- قياس العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي محل الدراسة؛

أهمية الدراسة:

- المتغيرات الهامة التي يدرسها الموضوع وهي القيادة الإدارية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع؛
- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز العناصر الإيجابية وتصويب السلبية

منها، الأمر الذي يحسن طبيعة النمط القيادي السائد لما له من أثر واضح في رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ورفع مستوى رضاهم.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها استعملنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل تقديم متغيرات الدراسة، واستعملنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي فيما تعلق بعملية جمع البيانات حيث تم استخدام أداة الاستبيان في الحصول على البيانات وجمعها في المؤسسة محل الدراسة، كما استخدمنا أيضا المنهج التحليلي القائم على تحليل المعطيات والمعلومات المختلفة، واستخلاص النتائج.

الدراسات السابقة:

دراسة نوال يونس محمد وآخرون (2008): بعنوان: "تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى". بما فلسفة النمط القيادي هي التي تحدد طبيعة الاتصالات في المنظمة وتقرر مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ارتأى الباحثون تشخيص الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية، المتوسطة، الإعدادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبيان تأثيرها على رضاهم الوظيفي وشملت عينة البحث 40 مدرسة وزعت الاستثمارات شخصيا على 175 معلما ومدرسا وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المدارس في محافظة نينوى، وأوصت الدراسة بالاستفادة من الإيجابيات التي يتسم بها القيادي المشارك على النحو الذي يبرز مكانة المدرسين وخاصة من ناحية إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تزيد من هذه المكانة وتعطي لهم احساس بكونهم ذوي مكانة مهمة في المجتمع.

دراسة عطا الله بشير وعبود النويقة (2015): بعنوان "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى نماذج القيادة الإدارية داخل وزارة الداخلية في الأردن وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث قام الباحثان بدراسة تطبيقية على موظفي الوزارة بعمان وعددهم (240) موظفا. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي، حيث تم تصميم استبيان لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، والتي تم توزيعها على جميع العاملين بالوزارة، بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وحققت الدراسة نتائج أهمها وجود مستوى عال لنماذج القيادة والالتزام التنظيمي وفقاً لتقدير المحييين، وأظهرت الدراسة أيضاً تأثيراً إيجابياً لأنماط القيادة على تحسين أبعاد الالتزام التنظيمي. في ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الالتزام التنظيمي داخل الوزارة.

دراسة سماح عمر الربيع جلال الدين أحمد (2017): بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" تناولت

الدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على بنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، اكتسبت أهميتها من أن القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسياً للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم، خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني، وأن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه، وأوصت الدراسة بوجوب اهتمام القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل والسعي

إلى تحقيق أهدافها بتفاني، كما نوهت إلى العمل على وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها على أكمل وجه. وقد اشتركت دراستنا مع جميع الدراسات السابقة في وجود علاقة إيجابية لأنماط القيادة على تحسين الرضا الوظيفي للموظفين، كما أنها اتفقت مع الدراسات السابقة في أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوعية القيادة (ديمقراطية، أو توتقراطية، متساهلة)، وقد قام الباحثون بحساب هذا الأثر وتوضيحه في المؤسسة محل الدراسة على عكس الدراسات السابقة.

1- مفهوم القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير منذ قدم التاريخ ومنذ وجود التركيبة البشرية، ولم تعد تقتصر القيادة على القيادة السياسية أو العسكرية وإنما تعدى الأمر ليمس المنظمات ويصل إلى القيادة الإدارية.

1-1- تعريف القيادة:

القيادة في اللغة حسب "لسان العرب" لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع. (منظور، 2008، صفحة 3770).

أما اصطلاحاً فنذكر بعض التعاريف:

- تعريف (Christine et Gedney, 1999): القيادة هي "عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيه وفي رضاهم بصفة دائمة في إطار معين" (بن حفيظ و الشايب، 2016، صفحة 120).
- تعريف (العدلوني، 2000): "القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسئولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة كما قال عمر بن عبد العزيز (ألا إني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أنقل حملاً) (شهاب، 2010، صفحة 111).
- تعريف (Donad, 2006): "القيادة هي عملية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه وأن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، وهي عملية تفاعل مع الحدث لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (سيار، 2014، صفحة 04).

1-2- تعريف القيادة الإدارية:

عرفها (عليوة، 2001) أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين". (عليوة، 2001، صفحة 45).

1-3- أهمية القيادة الإدارية:

إن أهمية القيادة تأتي من أهمية العنصر البشري التي هي مرتبطة بحيث أن كفاءة القيادة تعني تحقيق رضا وأداء مميز من المورد البشري وقد صاغ الباحث "بشير العلاق" أهمية القيادة على النحو التالي: (العلاق، القيادة الإدارية، 2010، صفحة

53)

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛

- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- أهما المنطلق الذي يجمع فيه كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة؛
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج. (القدومي، 2015، صفحة 131)؛
- حماية المنظمة من التغيير الذي لا يخدم مصالحها. (السعود و حسنين، 2016، صفحة 141).

1-4- أنماط القيادة الإدارية:

- إذا كانت القيادة الإدارية تمثل التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وهذا ما يسمى بالنمط القيادي. (عبد الباقي، 2005، صفحة 217)؛ ويقصد بالنمط القيادي " السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم"، (العميان، 2005، صفحة 274) ويمكن تقسيم أنماط القيادة من حيث سلوك القيادة:
- **القيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو إرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المنظمة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج بالمنظمة ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد هنا فعالاً. (برباوي، 2013، صفحة 153).
 - **القيادة الأوتوقراطية:** نموذج للقيادة التسلطية أو الاستبدادية، التي من أبرز سماتها محاولة الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، ويتمركز اتخاذ القرار بيده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، (الخالدي، 2011، صفحة 359) وغالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة القائد، (العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، 2009، صفحة 98) حيث يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز. (العميان، 2005، صفحة 259).

- القيادة المتساهلة: يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط، يغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات. (عباس، 2008، صفحة 162).

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

2-1- تعريف الرضا الوظيفي:

- تعريف (Stone, 1976): الرضا الوظيفي هو " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها." (أنور، 2003، صفحة 196).

- تعريف (صقر عاشور، 1983): الرضا الوظيفي يمثل "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله"، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره، كلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل. (عاشور، 1983، الصفحات 138-139).

2-2- أبعاد الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة:

- الأجور: رغم توجه عدد من الكتاب إلى القول بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، (عاشور، 1983، صفحة 143)؛

- ظروف العمل: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها (بلحمر، 2013، صفحة 23).

- العلاقة مع الزملاء: يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به (الغامدي، 2006، صفحة 26).

3- دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي:

يعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد وبالتالي التأثير على أدائهم، من هنا فإن نجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات بالمنظمات. (حسن، 1999، صفحة 219).

3-1- الممارسات القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

يعكس الرضا الوظيفي مدى كفاية وفعالية الممارسات القيادية في تناولها لجوانب العلاقات الإنسانية داخل العمل والقدرة على إحداث توازن بين عدد من العوامل يؤدي تكاملها إلى خلق مناخ صحي يعمل على تحقيق الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات من خلال قيادة جيدة، علاقات طيبة، اتصال مفتوح، كما يرتبط مستوى الرضا الوظيفي بأتماط التفاعل والمسافة النفسية بين القائد والأفراد. مما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤدي إلى قوة أو إضعاف تماسك الجماعة مما ينعكس أثره على معدل الإنتاج إذ يرتبط الارتفاع في مستوى الإنتاجية بتوافر مجموعة من السمات في الجماعة منها كثرة عدد الأصدقاء في محيط العمل عنه في خارجها، علاقات شخصية أفضل بين الأفراد، اتجاهات موجبة نحو العمل، التوحد مع الجماعة ومشاعر الانتماء، (سيار، القيادة الفعالة، 2014، صفحة 84) إذ أن القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الإقناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين. (جمعة و نوري، 2011، صفحة 307).

ويخلص "شوقي ناجي جواد" خصائص نمط القيادة الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط الآتية: (العبيدي، 2013، صفحة 263)

- الأمر بالمستطاع؛
 - تكريم الانجاز الجيد والتميز؛
 - مشاطرة المرؤوسين مسراهم وأحزاهم؛
 - خلق مناخ مشبع بروح المودة؛
 - تشجيع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية؛
 - إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على إدارة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تضفي على المنظمة تماسكا أكثر من خلال تحقيق الرضا والولاء.
- كما ذكرا "House & Mitchel" أن مهام القائد التي تزيد من رضا المرؤوسين عن العمل تتمثل في: (عاشور، 1983، صفحة 177)

- التعرف على حاجات المرؤوسين وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون للرئيس السيطرة على بعض وسائل إشباعها؛
- زيادة عوائد المرؤوسين عن تحقيق أهداف العمل؛
- تيسير سبل ومسارات الوصول إلى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للمرؤوس الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد؛
- توضيح وبيان ما يمكن أن يبلور توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل؛
- إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتحبط مشاعرهم؛
- زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المشروطة بالأداء الفعال؛
- التركيز على إشباع الحاجات النفسية للأفراد: (البدري، 2005، صفحة 258)

- ✓ الحاجة للأمن النفسي؛
- ✓ الحاجة للانتماء إلى جماعة؛
- ✓ الحاجة للتقدير والتشجيع؛
- ✓ الحاجة للنجاح والنمو؛
- ✓ الحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية؛

ويضيف "كامل عطية" بعض الوسائل التي تفعل من رضا العاملين: (عطية، 2001، الصفحات 154-155)

- الموازنة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل؛
- إكساب العاملين المعلومات والخبرات والمعارف باستمرار ومواكبة التقدم الحاصل في العالم؛
- جعل المرؤوس يشعر بقيمته وأن له دور في المنظمة؛
- منح المرؤوسين الإجازات التي ينص عليها قانون العمل؛
- العمل على عقد اللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين بصفة دورية لاستطلاع الرأي وتلقي الشكاوى والمقترحات؛
- الموضوعية أثناء التقييم والعدل في منح الترقيات؛
- تحلي القائد عن أسلوب التهديد والعقاب غير الضروري؛
- تنمية حب العمل وروح التحدي في نفوس العاملين؛
- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛
- إدراك أهمية الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين. (خبراء المجموعة العربية، 2014، صفحة 51).
- اختيار الأفراد المناسبين للوظيفة؛
- تدريب المرؤوسين على أداء العمل. (ماهر، 2013، الصفحات 273-274).

3-2- النمط القيادي الملائم لزيادة الرضا الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:

3-2-1- النمط الديمقراطي:

ومن أهم مزايا هذا النمط تفهم القيادة الإدارية الديمقراطية لمشاعر العاملين، وأنها تتلمس مشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية، والإقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وخلق جو اجتماعي سليم، المشاركة في عملية صنع القرار، كما تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار وفتح المجال للعمال للتعبير عن آراءهم، والإسهام باقتراحاتهم مما يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين، وخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل. (جغلولي، 2006، صفحة 79).

3-2-2- النقط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية هي قيادة تسلطية حيث تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لا تأخذ الاهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس العاملين. (العبيدي، 2013، صفحة 262). ويرى القائد الأوتوقراطي أن الكفاءة في العمل هي التي تحقق رضا الأفراد، أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤدي إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس، كما يعتقد أنه أصلح شخص لوضع الأهداف فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيرا بالمشورة، (خيري، 2014، الصفحات 24-25) وهذا لا شك يؤدي إلى انتشار مشاعر الاستياء بين الموظفين وغياب الرضا الوظيفي.

3-2-3 القيادة المتساهلة (الرخوة):

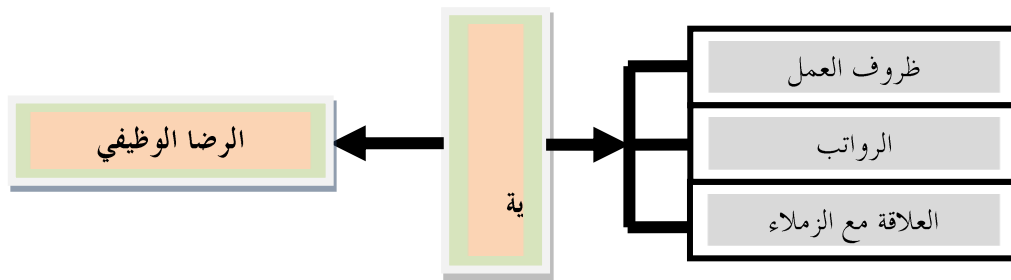
حيث يرى القائد المتساهل أن رضا الأفراد يحقق الكفاءة، ويرى أنه لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية إلا بتحقيق أهداف الأفراد. (خيري، 2014، الصفحات 27-28). ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم. (رضا، 2010، صفحة 157).

4- الدراسة الميدانية:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من متغيري الدراسة سنحاول في هذا المحور إسقاط الدراسة النظرية وإبراز " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

1.2 4-1- أتمودج الدراسة: يقصد بأتمودج الدراسة إعطاء تصور للمتغيرات المكونة للبحث كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (01): أتمودج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

4-2- مجتمع وعينة الدراسة: بالنسبة لهذه الدراسة فمجتمع الدراسة فهو جميع الموظفين بفرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة، والذين بلغ عددهم (314) موظف ونظرا لكون حجم المجتمع لا نستطيع تطبيق المسح الشامل وعليه سنقوم بعملية المسح عن طريق العينة والتي تحصلنا على حجمها بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون: (الخضر، أبو سن، إبراهيم، و أحمد، 2015، صفحة

143)

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

- N: حجم المجتمع

- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

- d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

وبتطبيق المعادلة السابقة نجد حجم العينة (173) مفردة، وبالتالي تتمثل العينة في (173) موظف أي ما يمثل نسبة (55.09%) من مجتمع الدراسة موزعة على مختلف مقاطعات نفضال (مقاطعة الجلفة، مركز تعبئة وتخزين عين وسارة، نقطة بيع الجلفة، نقطة بيع مسعد، نقطة بيع الأغواط، مركز تخزين حاسي رمل)، نسبة الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل كانت عالية جدا إذ بلغت حوالي (93.06%) وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية كبيرة ويمكن الاسترشاد بها للخروج بالتوصيات المناسبة، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة وجدنا أن كل الاستبانات صالحة للتحليل.

3-3- الاتساق الداخلي: من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات والتي على أساسها يمكننا معرفة معامل الارتباط المراد استخدامه، ومن أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإجراء الاختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (01): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	إحصائي الاختبار	المجال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.449	0.861	القيادة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.835	0.621	الرضا الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.739	0.683	جميع المجالات

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي سنستخدم معامل ارتباط بيرسون، حيث قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

الجدول (02): معاملات الارتباط بين درجات فقرات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد الأول: النمط الديمقراطي				البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي			
معامل الارتباط	$\bar{r}_{\text{د}}$	معامل الارتباط	$\bar{r}_{\text{د}}$	معامل الارتباط	$\bar{r}_{\text{د}}$	معامل الارتباط	$\bar{r}_{\text{د}}$
0.875**	24	0.720**	21	0.875**	27	0.604**	30
0.833**	25	0.852**	22	0.494**	29	0.757**	28
0.868**	26	0.835**	23	** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)			
البعد الثالث: النمط المتسيب							
معامل الارتباط	$\bar{r}_{\text{د}}$	معامل الارتباط	$\bar{r}_{\text{د}}$				
0.548**	34	0.715**	31				
0.750**	33	0.845**	32				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالقيادة الإدارية موجبة وتراوحت بين (0.875) في حدها الأعلى أمام الفقرة (24) وبين (0.494) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (29)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول (03): معاملات الارتباط بين درجات فقرات الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد الأول: العلاقة مع الزملاء		البعد الثاني: الرواتب		البعد الثالث: ظروف العمل	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.708**	35	0.868**	39	0.780**	43
0.913**	36	0.933**	40	0.772**	44
0.868**	37	0.904**	41	0.833**	45
0.881**	38	0.863**	42	0.688**	46
** - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، * - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول (4-12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالرضا الوظيفي موجبة وتراوحت بين (0.933) في حدها الأعلى أمام الفقرة (40) وبين (0.688) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (46)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

4.3 ثبات أداة الدراسة: قمنا بحساب الثبات لأداة الدراسة ككل والذي وصل إلى (0.906) وهو قيمة ممتازة تدل على أنه إذا أعدنا الدراسة في فترة زمنية أخرى سنحصل على نفس النتائج بنسبة (90.6%).

5.3 تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (04): الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	136	84.5%	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	95	59%
	أنثى	25	15.5%		ليسانس	47	29.2%
العمر	أقل من 25 سنة	19	11.8%		ماسر	17	10.6%
	26-45 سنة	101	62.7%	دكتوراه	2	1.2%	
	بين 46 و60 سنة	39	24.2%	أقل من 5 سنوات	47	29.2%	
	أكثر من 60 سنة	2	1.2%	بين 6 و12 سنة	66	41%	
طبيعة عقد العمل	دائمة	137	85.1%	الخبرة	13 و20 سنة	35	21.7%
	مؤقتة	24	14.9%		أكثر من 20 سنة	13	8.1%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (84.5%) وهي أكثر من نسبة الإناث التي بلغت (15.5%) أما فيما يخص العمر فكانت أكبر نسبة للأفراد (بين 26 و45 سنة) بنسبة (62.7%)، أما المستوى التعليمي كانت أكبر نسبة لفئة الموظفين الذين لديهم (مستوى ثانوي فأقل) بنسبة بلغت (59%) في حين بلغت نسبة المتعلمين (39.8%)، أما سنوات الخبرة لدى الموظفين تركزت (بين 6 و12 سنة) بنسبة (41%)، أما بالنسبة لطبيعة عقود العمل للموظفين تركزت لفئة العقود (الدائمة) بنسبة (85.1%).

6.3 اتجاهات وميولات عينة الدراسة:

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

الجدول (05): اتجاهات وميولات عينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط	الانحراف المعياري	الأبعاد
مرتفع	3.8830	0.78657	النمط الديمقراطي
متوسط	2.8711	1.00976	النمط الأوتوقراطي
متوسط	2.7733	1.03373	النمط المتسيب
مرتفع	3.8789	0.86110	القيادة الإدارية
متوسط	3.1758	0.70549	ظروف العمل
متوسط	3.6460	0.89685	الأجور
مرتفع	3.7997	0.75251	العلاقة مع الزملاء
مرتفع	3.7748	0.66744	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتائج المحور الأول والمتعلق بالقيادة الإدارية داخل المؤسسة كان مرتفعاً وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور إذ بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (0.86) مما يشير إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، كما أن نتائج المحور الثاني والمتعلق بالرضا الوظيفي كان مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (3.77) كما تشير قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.66) إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

لإجراء الاختبارات انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية رئيسية:

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسبب) على الرضا الوظيفي".

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتسبب) على الرضا الوظيفي".

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (T) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نقبل الفرضية (**H1**) ونرفض الفرضية البديلة (**H0**) والنتيجة تكون وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقاً للمتغير المختار.

ولدراسة الفرضية الرئيسية قمنا بدراستها من خلال تقسيمها لثلاثة فرضيات جزئية كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي"، ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الديمقراطي على المتغير التابع بالمؤسسة.

الجدول (06): تحليل التباين للانحدار للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	12.333	1	12.333	33.267	0.000
الخطأ	58.943	159	0.371		
الكلي	71.276	160			
					دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي:

الجدول (07): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.404	9.918	0.000	/
النمط الديمقراطي	0.353	5.768	0.000	يوجد أثر
R^2	0.173			
المعادلة	$Y=2.404+0.353x$			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.173$) وهذا يعني أن التغير في النمط الديمقراطي

للقيادة يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (17.3%) ونسبة (82.7%) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفضال بالخلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى أن القائد الذي يتفهم مرؤوسيه ويشاركهم يسهم في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم والشعور بحب العمل ومن ثم بالرضا الوظيفي.

▪ **الفرضية الفرعية الثانية:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط الأوتوقراطي على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (08): تحليل التباين للانحدار للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	6.464	1	6.464	15.858	0.000
الخطأ	64.811	159	0.408		
الكلية	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ

$\alpha = 0.05$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي:

الجدول (09): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	3.203	21.063	0.000	/
النمط الأوتوقراطي	0.199	3.982	0.000	يوجد أثر
R^2	0.091			
المعادلة	$Y=3.203+0.199x$			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.091$) وهذا يعني أن التغير في النمط الأوتوقراطي للقيادة يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (9%) ونسبة (91%) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه تقبل (H_1) ونرفض (H_0) ويعود ذلك إلى أن رضا الموظفين يكون على أساس خصائص الموظفين أنفسهم فإذا توافق نمط القائد مع تفضيلاتهم (على اختلاف تفضيلاتهم) زاد شعور الموظفين بالرضا الوظيفي فالنمط الأوتوقراطي قد يحقق الرضا للموظفين الذين لا يفضلون تحمل المسؤولية والذين لا يحقق النمط الديمقراطي رضاهم.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للنمط المتسبب على الرضا الوظيفي".

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر النمط المتساهل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (10): تحليل التباين للانحدار للنمط المتسبب على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	13.470	1	13.470	37.051	0.000
الخطأ	57.806	159	0.364		
الكلي	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على الرضا الوظيفي:

الجدول (11): تحليل الانحدار البسيط لأثر النمط المتسبب على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	2.996	21.964	0.000	/
النمط المتسبب	0.281	6.087	0.000	يوجد أثر
R^2	0.189			
المعادلة	$Y=2.996+0.281x$			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.189$) وهذا يعني أن التغير في النمط المتسبب للقيادة يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (18.9 %) ونسبة (81.1 %) تفسره متغيرات أخرى. انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للنمط المتسبب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ($H1$) ونرفض ($H0$) ويعود ذلك إلى نوع الموارد البشرية حيث تحبذ الفئة المتفتحة الأذهان قلة التوجيه من قبل القائد وبالتالي يفضلون النمط الحر الذي يعطي الموظفين كامل الحرية في أداء المهام الموكلة لهم.

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ". من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (12): تحليل التباين للانحدار للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	45.542	1	45.542	281.391	0.000
الخطأ	25.734	159	0.162		
الكلية	71.276	160			
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويوضح الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي:

الجدول (13): تحليل الانحدار البسيط لأنثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

المتغيرات	β	t المحسوبة	مستوى دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	1.372	9.347	0.000	/
القيادة الإدارية	1.620	7.34716.775	0.000	يوجد أثر
R^2	0.639			
المعادلة	$Y=1.372+1.620x$			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.639$) وهذا يعني أن التغير في القيادة الإدارية يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (63.9%) ونسبة (36.1%) تفسره متغيرات أخرى.

انطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نפטال بالجلفة، وذلك لأن دلالة (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل (H_1) ونرفض (H_0) ويعود ذلك إلى أن القائد يؤثر في المناخ التنظيمي فقد يخلق جواً من التوتر بتسلطه أو جواً مريحاً للموظفين مما يزيد شعورهم بالروح المعنوية وهنا نشير إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي يتعلق بجانب كبير منه بتفضيلات الموظفين كما ذكرنا سابقاً فعلى أساس ميولهم يتحقق رضاهم أو لا يتحقق فهناك من يفضل المسؤولية المحدودة والالتزام بتنفيذ الأوامر فقط وبالتالي يجذب النمط الأوتوقراطي وهناك من يجب تحمل المسؤولية وتفويض بعض الصلاحيات وبالتالي يجذب هذا النوع النمط الديمقراطي للقيادة، وهناك من يفضل الاستقلالية في العمل وبالتالي يجذب النمط الحر للقيادة.

■ اختبار النموذج الأول من خلال الانحدار المتعدد التدريجي:

سنقوم بدراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على الرضا الوظيفي من خلال ترتيب دخول أبعاد القيادة الإدارية في معادلة التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي بعدما نقوم بالتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (14): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
القيادة الإدارية	النمط الديمقراطي	1.022	0.979
	النمط الأوتوقراطي	1.745	0.573
	النمط المتسبب	1.733	0.577

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (10) كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) أي لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار دون حذف أي أبعاد:

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى معنوية T	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.853	7.767	0.000	دال إحصائيا
النمط الديمقراطي (x 1)	0.314	5.627	0.000	دال إحصائيا
النمط الأوتوقراطي (x 2)	-0.11	-0.128	0.898	غير دال إحصائيا
النمط المتسيب (x 3)	0.253	5.950	0.000	دال إحصائيا
معنوية F	0.000			
معامل التحديد R ²	0.324			
معامل الارتباط R	0.570			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في فرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وذلك استنادا إلى أن مستوى معنوية للنمط الديمقراطي والنمط المتسيب بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$)، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فبلغ مستوى معنويته (0.898) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$)، كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرات بلغت (0.570) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرات، وبلغت قيمة ($R^2=324$) ومعناه أن التغير في القيادة الإدارية مجتمعة يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (32.4%) ونسبة (67.6%) تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.314) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الديمقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.314)، وبالنسبة لقيمة (B_2) والتي بلغت (-0.11) فتفسر التغير الذي يحدث في النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (-0.11)، ويتضح من الجدول أن النمط المتسيب احتل المرتبة الأولى في تأثيره على الرضا الوظيفي أما النمط الديمقراطي فاحتل المرتبة الثانية في تأثيره على الرضا الوظيفي، أما النمط الأوتوقراطي فقد استبعد من النموذج.

4. النتائج والتوصيات:

1.4 نتائج الدراسة:

- القيادة الإدارية من أهم أنواع القيادة والتي لاقت اختلافًا في إيجاد تعريف موحد لها لاختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين للمفهوم إلا أننا يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على أنها عملية استخدام السلطة الرسمية المخولة للمدير إلى جانب السلطة الغير رسمية المستمدة من القوة الشخصية للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف المنشودة؛
- يمثل الرضا الوظيفي مجموعة من الاتجاهات التي تخص الموظفين اتجاه العمل أي إدراكهم للعناصر المكونة لبيئة العمل مثل الإشراف، طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء وغيرها، والتي تكون نتيجة لعدة عوامل تعتبر العوامل التنظيمية إحداها؛

- حسب وجهة نظر المستجوبين فقد جاء ممارسة النمط الديمقراطي بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعا، بينما مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي متوسطا، وجاء مستوى ممارسة النمط المتساهل أيضا متوسطا، كما كان مستوى ممارسة القيادة الإدارية بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعا وأيضا مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعا؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الديمقراطي على تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط الأوتوقراطي على تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط المتساهل على تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية على تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل) على تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة.

2.4 توصيات الدراسة:

- اعتماد نتائج البحث من طرف المؤسسة محل الدراسة؛
- إجراء دورات توضيحية للموظفين حول أنماط القيادة الأكثر فعالية في سلوكيات الأفراد والتي تنعكس إيجابيا على فاعلية المنظمة؛
- استشارة الطاقات الكامنة لدى الموظفين، ومحاولة فتح قنوات الاتصال بين القيادات والموظفين وتشجيع المتميزين منهم وتنمية روح المنافسة لديهم من أجل تقديم المزيد.
- تخصيص الوقت من قبل القيادات الإدارية لمناقشة المشكلات الخاصة بالموظفين وحلها والبحث في احتياجاتهم وطلباتهم والسعي لتلبيتها.
- العمل بمبدأ تفويض القائد لجزء من سلطاته لبعض الموظفين وذلك وفق مسؤولياتهم مما يساهم في زيادة ثقتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية؛
- مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المهام حتى يقوموا به على أتم وجه، والحرص على أمانيهم من خلال الصيانة الدورية للمعدات في المنظمة و توفير الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة منهم (مكتب، كرسي، قهوة، إضاءة)؛
- الحرص على العدالة في الرواتب مقارنة بحجم المهام الموكلة للموظفين، ويجب أن تكون الرواتب متقاربة لنفس المهام مقارنة بمنظمات أخرى.

المصادر والمراجع:

1. ابراهيم بدر شهاب الخالدي. (2011). معجم الإدارة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
2. ابن منظور. (2008). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
3. أحمد صقر عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
4. أحمد ماهر. (2013). مبادئ الإدارة: بين العلم والمهارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
5. أسامة خيري. (2014). القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الراجة للنشر والتوزيع.
6. السيد عليوة. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
7. العبيدي، ب. ع. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي. (ك. ب. الاقتصادية (Éd.), مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , 00 (36), pp. 253-278).
8. بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري.
9. بشير العلاق. (2009). تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. عمان: دار اليازوري.
10. حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي. (2006). الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. راتب سلامة السعود، و علي ابراهيم حسنين. (2016). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
12. راوية حسن. (1999). السلوك في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
13. سلطان محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
14. سلمى بلحمر. (2013). تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى - جيغل (مذكرة ماجستير). جيغل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة قسنطينة2.
15. شافية بن حفيظ، و محمد الساسي الشايب. (مارس، 2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة". (جامعة قاصدي مرباح، المحرر) مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، 8 (23)، الصفحات 117-132.
- شهرزاد محمد شهاب. (00 جويلية، 2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. (وزارة التربية العراقية، المحرر) مجلة دراسات تربوية ، 3 (11)، الصفحات 99-131.
16. صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
17. طارق عبد الحميد البدري. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
18. عبد الرحمان سيار. (2014). القيادة الفعالة. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
19. عبد المحسن عبد السلام نعساني. (2001). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى (أطروحة دكتوراه). القاهرة، كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس.
20. علي عباس. (2008). أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

21. كمال برباوي. (19 ديسمبر، 2013). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2 (4)، الصفحات 151-162.
22. للتدريب والنشر خبراء المجموعة العربية. (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
23. محمد الخضر، أحمد ابراهيم أبو سن، صديق بلل ابراهيم، ومدثر سعد أحمد. (2015). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في بعض الجامعات السودانية. (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية ، 16 (2)، 138-154.
24. محمد شيخ صالح القدومي. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
25. محمود حسن جمعة، و شاكر حيدر نوري. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الإدارة والاقتصاد ، 00 (90)، الصفحات 299-319.
26. محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
27. مصطفى كامل أبو العزم عطية. (2001). مقدمة في السلوك التنظيمي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
28. هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
29. يوسف جغلولي. (2006). القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية (أطروحة دكتوراه علوم). (جامعة الجزائر 02، المحرر) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.