



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية  
لآراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة

**The impact of the practice of transactional leadership in increasing  
job satisfaction of employees a field of sample opinions in the  
directorate of electricity and gas djelfa**

<sup>1</sup> جامعة عمار تليجي بالأغواط (الجزائر)  
<sup>2</sup> مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،  
جامعة عمار تليجي بالأغواط (الجزائر)

بن عزوز كوار <sup>1\*</sup> [kouar17@gmail.com](mailto:kouar17@gmail.com)

محمد فرحي <sup>2</sup> [farhi\\_mdz@yahoo.fr](mailto:farhi_mdz@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2019/11/11

تاريخ الإرسال: 2019/10/06

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

هدفت هذه الدراسة بصورة واقعية الى التعريف بنظرية القيادة التبادلية والتعرف على مستوى ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة للقيادة التبادلية وعلاقته بمستوى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المديرية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة لأراء عينة عشوائية تعدادها (60) مفردة موزعة بين الموظفين وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة وتم التأكد من صدقها وثباتها ، كما قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى توافر أبعاد القيادة التبادلية بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة كان متوسطة. وأن أبرز ممارسة القيادة التبادلية شيوعا من وجهة نظر الموظفين هي الممارسة المرتبطة ببعد المكافأة المشروطة كما أوضحت النتائج أن هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة. وأن تطبيق القيادة التبادلية يؤدي الى تعزيز الرضا الوظيفي بالرغم من وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية منخفضة

تصنيف JEL: M120؛ M540؛

### Abstract

This study aimed realistically to define the theory of transactional leadership and to identify the level of practice and application of administrative leaders in the Directorate of Electricity and Gas in Djelfa for the transactional leadership, and its relationship to the level of achievement of career within the Directorate. The study relied on the descriptive analytical method of the sample method for a random sample of 60 individuals distributed among the employees and the data were collected using the questionnaire as a tool and sincerity and stability were confirmed and we also used a set of statistical methods such as correlation coefficient and simple linear regression analysis method to test their hypotheses. The study reached a number of results, the most important ones are:

### Keywords

Administrative Leadership ; transactional leadership ; Job satisfaction ; directorate of electricity and gas djelfa ;

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [kouar17@gmail.com](mailto:kouar17@gmail.com)

---

\*The level of availability of the dimensions of transactional leadership in the Directorate of Electricity and Gas in Djelfa was average.

\*The most common practice of transactional leadership from a staff perspective is the practice associated with the conditional remuneration dimension.

\*The results also showed a high level of job satisfaction in the Directorate of Electricity and Gas in Djelfa.

\*The application of transactional leadership enhances job satisfaction, although there is a low correlation and statistically significant effect.

---

**JEL Classification Codes** : M120; M540;

---

## 1. مقدمة:

يعد تطور المجتمعات مؤشر ايجابي ينعكس على واقع ادارتها من خلال نكيفها وتطوير اساليبها في التعامل لأنها تعد احدى اهم عناصر العمل , وهذا ما يتطلب وجود قيادة واعية بمعطيات القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع , كما تتصف المرونة والقدرة على مواجهة تحديات البيئة التي تعمل بها . والتنظيمات الادارية أضحت تحتاج الى وجود علاقات إنسانية وطيدة تجمع بين القادة ومرؤوسيهم . فهي بذلك إلزامية لتجسيد التقارب والانسجام بين المرؤوسين وتلقى القيادة قبولا واسعا في أوساط المجتمعات لأنها تعمل على التأثير في الافراد والجماعات بصورة فعالة وتتبنى مبدأ الالتزام في إنجاز أعمالها وتطوير مؤسساتها وفق تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من جهة أخرى في اطار التكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة.

يعد نمط القيادة التبادلية الخطوة الاولى في سبيل تحقيق الفاعلية بالنظر لما تعانیه المؤسسات من سوء إستعمال السلطة فهو يبرز الدافعية الخارجية والظاهرة في التعامل مع المرؤوسين .

ومؤسساتنا تشهد تحولات في نمط تسييرها وتعاملاتها مع مواردها البشرية بالنظر لتطور الحاصل في قيمها وأرائها وهذا ما يتطلب إيجاد الفاعلية الدائمة لقيادتها لسير نحو تحقيق أهداف المؤسسة و الذي ينعكس على رضا موظفيها وبالتالي فإن الاهتمام بنمط القيادة التبادلية يعد جزءا مهما في مسار تحول القيادة إلى أسلوب المشاركة لذلك فإن تطبيق وممارسة القيادة التبادلية يعد من الأعمال الروتينية , وهو ما ينعكس على إمكانية تعزيز المؤسسات بهذا النمط لزيادة اهتمامهم بوظائفهم من خلال التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها . وهذا ما ينعكس بصورة ايجابية على المؤسسات في انجاز أعمالها كما يعد صورة من صور التحفيز .

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة فيما يلي:

**كيف ساهمت ممارسة نمط القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة ؟**

وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تقديرات الموظفين لممارسة أبعاد القيادة التبادلية لدى القائد الإداري داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة ؟
- ما أبرز ممارسات القيادة التبادلية شيوعا داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة؟
- ما مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة؟
- ما طبيعة العلاقة (الارتباط - الأثر) الموجودة بين ممارسة أبعاد القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة؟

## فرضيات الدراسة :

في ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية محل الدراسة يمكن وضع مجموعة من الفرضيات قصد اختبارها وتمثل فيما يلي :

-**الفرضية الأولى:** توجد تقديرات للموظفين عن ممارسة أبعاد القيادة التبادلية داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة بمستوى متوسط .

- **الفرضية الثانية:** أبرز ممارسات أبعاد القيادة التبادلية شيوعا داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة المكافأة المشروطة بمستوى مرتفع .

- **الفرضية الثالثة:** يوجد اهتمام بالرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة بمستوى متوسط.

- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية) والرضا الوظيفي للموظفين عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 5\%$  . داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الادارية داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة لسلوكيات القيادة التبادلية من وجهة نظر الموظفين لديها ؛
- التعرف على أبرز ممارسات القيادة التبادلية شيوعا داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة كما يراها الموظفون وكذا أقلها ممارسة ؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة من وجهة نظرهم ؛
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية الموجودة ودرجتها بين المتغير المستقل القيادة التبادلية و المتغير التابع الرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة؛
- التعرف على علاقة التأثير (النتيجة) الممكنة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الآتي :

- تناول هذه الدراسة لموضوع القيادة التبادلية حيث يتم عرض مفهوم وخصائص القيادة التبادلية وأهميتها في المديرية وتقييم لهذه النظرية ,كما يعد موضوع الدراسة مرتبط بأحد أهم وظائف الادارة وهي القيادة والتي تعتبر أهم العوامل لتماسك الجماعة ولتحقيق أهداف المؤسسة والتأثير على كفاءتها وفعاليتها .
- حتمية الاهتمام بالعنصر البشري داخل مديرية الكهرباء والغاز ومعرفة العوامل المؤثرة على مستوى رضاهم الوظيفي والذي ينعكس مباشرة على أدائهم الوظيفي .
- تم تجسيد هذه الدراسة بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة لاجل توفير معلومات لمتخذي القرارات عن استخدام القيادة التبادلية كأسلوب يمكن أن يؤدي الى تطوير قيادة المديرية والاستفادة من هذا النمط وتطبيقه .

#### حدود الدراسة :

لأجل معرفة واقع التطبيق للدراسة .كان لا بد من وضع إطار يسمح بإظهار حدود الدراسة الميدانية والمكونة من الآتي :

- **الحدود الزمنية :** في الفترة 2019/01/10 الى غاية 2019/02/15.
- **الحدود المكانيّة :** مديرية الكهرباء والغاز لولاية الجلفة .
- **الحدود البشرية :** هذه الدراسة تسعى لمعرفة مستوى العلاقة الموجودة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي , من وجهة نظر أراء عينة من قادة وموظفي هذه المديرية . وقد مست الدراسة كلا الجنسين من مختلف المستويات الإدارية .

#### II.الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### 1. القيادة الإدارية :

تعد القيادة اداة محركة في توجيه عوامل الانتاج وإحداث التغيير والتطوير بما يتماشى وتحقيق الاهداف من خلال التأثير على سلوك الافراد والجماعات ,وتنسيق جهودهم لتحقيق الاهداف المنشودة .

وينظر علماء الإدارة في تعريفهم لمفهوم القيادة على الأنشطة الوظيفية للقيادة التي تتم في إطار التنظيم الإداري ورغم تعدد تعريفات القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي<sup>1</sup>:

أ. أن القيادة عبارة عن عملية.

ب. أن القيادة تتضمن التأثير.

ت. أن القيادة تنشأ داخل الجماعة.

ث. أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

ويشير (إجلال عبد المنعم و سوسن عبد الفتاح)، أن القيادة هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول الى أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

وقد اعتبر وليامز (williams) القيادة معياراً يحدد بناءً عليه نجاح التنظيمات الإدارية وفعاليتها، وأن نوع القيادة يتوقف على البعد الذي تأخذه عملية القيادة، إذ قد يكون البعد الانساني أو البعد الوظيفي 'متطلبات العمل'<sup>3</sup>.

كما ذكر يوكل (yukle) أن هنالك اتفاق بين الباحثين أن القيادة تقوم حول فكرة التأثير في الافراد ليحققوا أهداف الجماعة وأهدافهم بتوافق وانسجام والتي تعبر عن مكانة وظيفية ودور اجتماعي يؤديه القائد أثناء تفاعله مع أعضاء جماعته، وأن القيادة تقوم على تمكين الافراد في فهم التحولات التطورية والتأثير في مواقفهم واتجاهاتهم لكسب تأييدهم قصد انجاز الاهداف المشتركة<sup>4</sup>.

ونستخلص مما سبق أن العمل القيادي متكامل يحقق ثلاث منافع أساسية تجمع بين الوسيلة والغاية وهي كالاتي<sup>5</sup>:

- التزام القيادة بتطوير المؤسسة.
- التزام القيادة بتحقيق رضا الزبائن.
- التزام القيادة بتحقيق أكبر عائد ربحي للمساهمين .

ونستخلص مما سبق أن مسار عملية القيادة عبارة عن تحقيق منافع في اطار تفاعل بين مجموعة من الافراد داخل تنظيم معين ووفق ظروف محددة، واتجاه فهم هذه العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يتم من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة .

وشك أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام ؛ إذ إن القيادة الإدارية تستمد قوتها من السلطة الرسمية الممنوحة لها، فالسلطة بذلك هي وسيلة لبلوغ الاهداف، فيما تستند القيادة بشكل عام الى الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد .

### نظرية القيادة التبادلية Transactional Leadership Theory

فسحت النظريات الموقفية المجال لظهور فئة جديدة من نظريات نماذج القيادة تعرف بنظريات تعاملية ( تبادلية ). وقد طوّرت النظريات التعاملية للقيادة في نهاية السبعينيات ، وبداية الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي وركزت على فكرة أن القيادة تظهر من نوع التبادل الحاصل بين القائد والتابع . وبدأ الباحثون دراسة الاتفاقات أو العقود الاجتماعية غير النظامية التي يمكن أن تتطور في موقف العمل ، والنظر بعمق أكبر في جودة التداخلات ما بين الأفراد التي تحدث بين القادة والتابعين<sup>6</sup> .

### مفهوم القيادة التبادلية :

واستنادا لذلك قام كل من (Burns) و (Bass) عام 1978 بتصميم نموذج في القيادة عرف بنمط القيادة التبادلية، حيث يشير إلى إحداث مبادرات يقوم بها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين<sup>7</sup> . كما حدد (Schuster) أن الصفة المميزة للقيادة التبادلية هي القوة ، فحيثما وجدت القوة كانت هناك علاقة تبادلية<sup>8</sup> . ويمكن صياغة تعريف القيادة التبادلية كالآتي: **في أن القيادة التبادلية هي اتفاق مبرم بين القادة والمرؤوسين انطلاقا من مبدأ التكلفة والعائد لاثارة الدافعية نحو العمل من جهة ولتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة .** وترمي جهود القائد في هذه المواقف على تحفيز المرؤوسين من منطلق الجهد المبذول والعائد المقابل ، وترتكز فكرة هذه النظرية في جوهرها على وجود علاقة تبادلية (تعاملية) بين القائد والمرؤوسين ، وهي تعبر عن مدى الاهتمام بالجانب الرسمي أي اعتماد السلطة الرسمية من خلال تطبيق المخططات المبرمجة وهذا لتجنب المخاطر أثناء تأدية الأعمال من قبل المرؤوسين . وهي بذلك تعبر عن وجود أسلوب إداري ممنهج يعتمد على المكافأة والمزايا مقابل الأداء المرغوب فيه والواجب من قبل المرؤوسين . وتقوم فكرة القيادة التبادلية على بعدين أساسيين هما<sup>9</sup>:

#### أ. المكافأة المشروطة (Contingent Reward) :

يشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع ، والتي يتم فيها مبادلة مجهود المرؤوسين في مقابل مكافآت معينة وفي هذا النوع من القيادة ، يحاول القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على المهام التي ينبغي القيام بها ، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك المهام ، ومثال ذلك مدير المبيعات يتفاوض مع رجال البيع حول زيادة الأجر مقابل زيادة حصص المبيعات.

#### ب. الإدارة بالاستثناء (Management By exception) :

ويعني القيادة تعنى بالنقد التصحيحي والتغذية المرتدة السلبية ، والتعزيز السلبي ، والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين نشطا وساكنًا ، فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء أو المخالفة للقواعد ، ومن ثم يتخذ الإجراءات التصحيحي اللازمة ، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء ، ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفا . أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فيتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة ، أو لعدم ظهور المشكلات. ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين تقويم أداء سيء ، دون أن يتكلم مع الموظف حول أدائه السابق .

والواقع أنّ كلا نوعين الإدارة بالاستثناء النشط والساكن يستخدمان أنماطا تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تمّ التحدث عنه في بعد المكافأة المشروطة<sup>10</sup> .

#### نقد نظرية القيادة التبادلية :

تعتمد القيادة التبادلية على أسلوب التكلفة والعائد ، كأساس للعلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين باعتبار أنّها مرتبطة بالبيئة التنظيمية السائدة وإجراءات العمل والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والإدارة العليا، وعدم الخوض في مجال إجراء التغيير والتطوير خوفا من المخاطر . ومن ثمّ فإنّ هذه القيادة التبادلية تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية في عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين . وبالتالي فإنّ أهم أسباب عدم فعالية القائد التبادلي ما يلي<sup>11</sup> :

أ. نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابي بفعالية .

- ب. نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غالبا ما لا تكون سليمة نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء
- ج. غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية، والتي تناسب توقعات المرؤوسين نظرا لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته .
- د. ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو تطبيق الدعم الإيجابي المشروط.
- ه. استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الأفراد على الإنجاز غير الفعال في الأجل الطويل .
- الرضا الوظيفي :**

أضحى موضوع الرضا الوظيفي يشكل عناية واهتمام كبير من قبل الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وباقي العلوم الأخرى، والتطورات التي تعرفها المؤسسات تجبرها على إعطاء اهتمام واسع بالرضا الوظيفي لأنه يعد مؤشر حيوي على سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح .

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالرضا الوظيفي بسبب تعدد وجهات الرأي حول مسبباته والعوامل المؤثرة فيه ولعل في تواجد عديد المعاني المحددة للرضا الوظيفي .

فالرضا في اللغة هو القناعة ، كماله تعريفات نذكر منها الآتي .

فقد عرفت (عايدة سيد خطاب)<sup>12</sup> انه مفهوم يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل .

ويعرف هوبكنز (hopkins)<sup>13</sup> بأن الرضا الوظيفي ينشأ من عناصر ونواح وظيفية متعددة وبأنه محصلة لمجموعة من الظروف الفسيولوجية والنفسية والبيئية التي تدعو الفرد الى القول بأنه راض عن عمله، وتضيف بأن الرضا الوظيفي هو حاصل تفاعل بين حاجات الفرد المتغيرة باستمرار، وإدراكه المتمثل لوظيفته من ناحية أخرى .

أما سميث (smith.)<sup>14</sup> فيرى أن الرضا الوظيفي يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في المشاعر الفرد نحو الموقف والابعاد المتعددة للعمل . ويتبين أيضا أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله ، ويكون الاتجاه كمحصلة لمجموعة العوامل والمؤثرات . ويظهر هذا الاتجاه في شكل زيادة في الدافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته المهنية .

في حين يرى (سلطان سعيد)<sup>15</sup> أن الرضا الوظيفي 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 .

ويرى (heneman et al)<sup>16</sup> أن الرضا الوظيفي ' عبارة عن مشاعر العاملين تجاه عملهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم وأنه كلما قل الفرق أو كلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد الرضا الوظيفي لهذا الفرد .

ويشير (علي عبد الهادي وآخرون)<sup>17</sup> الى مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله .

من خلال التعريفات السابقة يمكن تبني تعريف معتمد على التعريفات السابقة كمايلي: الرضا الوظيفي هو مجموع العوامل الشخصية والوظيفية والبيئية ذات التأثير على اتجاهات الافراد و المؤدية الى الشعور بالرضا أو عدم الرضا وفقا لتلبية حاجياته وإشباعها .

**محددات الرضا الوظيفي :**

توجد بعض المحددات التي تؤدي الى تحقيق الرضا ومن ضمنها<sup>18</sup>:

أ. **التباعد** : أي أن الرضا الوظيفي تتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها ،وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال عمله .

ب. **العدالة** : أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل .

ج. **الوضع الشخصي المسبق** : قد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل ، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال التغيير في بيئة العمل ،الأن الموقف الشخصي المسبق قد لا يؤثر على مستوى شعوره بالرغم من التغييرات الايجابية<sup>19</sup> .

**أهمية الرضا الوظيفي**: يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة ولما تحققه من أداء ، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الاهداف ،وهو الذي يخطط وينفذ ، وهو الذي يتابع ويقوم ، فالأفراد الراضون عن عملهم يساهمون بصورة ايجابية في المنظمة ويميلون للبقاء فيها ، وهو مؤشر عن فاعلية الاداء<sup>20</sup> .

**العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :**

أظهرت احدى الدراسات التي اجريت على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين النتائج التالية<sup>21</sup>:

- القيادة و المناخ التنظيمي 37%.

- أهمية الوظيفة 32% .

- المتغيرات الفردية 27% .

- متطلبات الوظيفة 23% .

- المكافأة والمزايا 21%.

**الدراسات السابقة :**

- دراسة (Manning 2002) هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة نمط القيادة التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي من خلال متغيرات الجنس والمستوى الوظيفي في القطاع الصحي وشملت الدراسة (64) مديرا في المستويات الادارية المختلفة ، من الجنسين وتوصلت الدراسة الى انه كلما اتجهت الى الادارة العليا فإن هنالك اتجاه لتبني نمط القيادة التحويلية بغض النظر عن اختلاف الجنس مقارنة بالمستوى الوظيفي مصحوب برضا وظيفي .

- دراسة (Chen et Al 2005) هدفت الدراسة الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي والقطاع الصحي والنمط القيادي المتبع من قبل عمداء ورؤساء الاقسام ، واستخدم منهج الوصف التحليلي ، وتضمنت عينة الدراسة (286) ، وتوصلت الدراسة الى وجود ميل نحو فكرة القيادة التحويلية بدل نمط القيادة التبادلية . وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي المعتدل في حالة تطبيق نمط القيادة التحويلي خصوصا فيما يتعلق بجانب الرعاية الشخصية وانعكاسه على الرضا ، في حين بينت الدراسة وجود ميل نحو النمط التبادلي فيما يتعلق بالمكافأة وأن هنالك تأثير سلبي للادارة بالاستثناء مع الرضا الوظيفي .

- دراسة (Morreal) تعرضت الدراسة الى أثر القيادة التحويلية ونمط قيادة عدم التدخل على الرضا الوظيفي ، وشملت الدراسة عينة تحوي (177) مستجوب في مراكز الشرطة بمدينة New England في الولايات المتحدة . وخلصت الدراسة الى أن هنالك تأثير واضح لنمط القيادة التحويلي على الرضا الوظيفي للموظفين ، مقابل نمط قيادة عدم التدخل مما انعكس ايجابا على الاداء، كما أن تطبيق هذا النمط يجعل الافراد العاملين يقبلون القيام أعباء إضافية ويزداد شعورهم بالرضا .

**III.الطريقة والإجراءات:**

تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل بيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة وكان إعتقاد الدراسة على الاستبانة .

#### تحديد مجتمع الدراسة وعينته :

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة ، وتم سحب عينة عشوائية لاراء بعض الموظفين من مجتمع الدراسة الذي يتجاوز عدد موظفيه 450 ،ومن قواعد تحديد العينة وهذا بإجماع مختلف اراء الباحثين والتي تضمنت ان تكون حجم العينة تفوق 30 مفردة وعلى إثره يمكن استخدام برنامج الحزمة الاحصائية العلوم الاجتماعية spss .

والعينة المراد استجوابها في هذه الدراسة بلغت 65 موظفا من خلال توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع 60 استبانة والتي خضعت لعملية تفرغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها .

#### جدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

| الرقم | البيان           | التوزيع                        | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|------------------|--------------------------------|---------|----------------|
| 01    | الجنس            | ذكر                            | 49      | 81.7           |
|       |                  | أنثى                           | 11      | 18.3           |
|       |                  | الاجمالي                       | 60      | %100           |
| 02    | العمر            | أقل من 30 سنة                  | 01      | 1.7            |
|       |                  | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة    | 33      | 55.0           |
|       |                  | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة    | 22      | 36.7           |
|       |                  | 50 سنة فأكثر                   | 02      | 6.7            |
|       |                  | الاجمالي                       | 60      | %100           |
| 03    | المستوى التعليمي | ثانوي                          | 10      | 16.7           |
|       |                  | جامعي                          | 26      | 43.3           |
|       |                  | دراسات عليا                    | 24      | 40.0           |
|       |                  | الاجمالي                       | 60      | %100           |
| 04    | المستوى الوظيفي  | الادارة العليا                 | 15      | 25.0           |
|       |                  | الادارة الوسطى                 | 34      | 56.7           |
|       |                  | الادارة الدنيا                 | 11      | 18.3           |
|       |                  | الاجمالي                       | 60      | %100           |
| 05    | عدد سنوات الخبرة | أقل من 05 سنوات                | 10      | 16.7           |
|       |                  | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 19      | 31.7           |
|       |                  | من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة  | 24      | 40.0           |

|  |      |                                 |              |    |
|--|------|---------------------------------|--------------|----|
|  |      | سنة فأكثر 20                    |              |    |
|  | 07   |                                 |              |    |
|  | 11.7 |                                 |              |    |
|  | 60   | الإجمالي                        |              |    |
|  | 10.0 | أقل من 35000 دج                 | الدخل الشهري | 06 |
|  | 18.3 | من 35000 دج الى أقل من 45000 دج |              |    |
|  | 48.3 | من 45000 دج الى أقل من 60000 دج |              |    |
|  | 23.3 | 60000 دج فأكثر                  |              |    |
|  | 60   | الإجمالي                        |              |    |

**المصدر:** من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات برنامج ال spss.

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن غالبية المستجوبين هم من فئة الذكور و البالغ عددهم 49 فرد أي ما نسبته 81.7%. في حين بلغت نسبة الاناث 18.3% أي ما يعادل 11 فرد. وهو ما يعكس أن عينة البحث شملت آراء واتجاهات كلا الجنسين.

في حين تم توزيع أفراد العينة المدروسة الى اربع فئات عمرية كما هي موضحة في الجدول رقم حيث بلغت نسبة الفئة العمرية الاولى ( أقل من 30 سنة ) ما نسبته 1.7%. في حين بلغت نسبة الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة الى أقل من 40 سنة) ما نسبته 55.0%. أما الفئة العمرية الثالثة و التي يتراوح معدل أعمارهم (من 40 سنة الى أقل من 50 سنة ) حيث بلغت نسبته 36.7%. أما الفئة العمرية الرابعة وهي الاخيرة و التي تجاوز معدل أعمارهم (أكثر من 50 سنة) حيث بلغت نسبته 6.7%. ويعكس ذلك أن عينة الدراسة شملت آراء واتجاهات أغلب الفئات العمرية أما في الجانب التعليمي فقد تم توزيع أفراد العينة المدروس لثلاث مستويات علمية .حيث أن فئة المستوى الثانوي بلغت ما نسبته 16.7%. في حين كانت نسبة فئة المستوى الجامعي تقدر 43.3%. أما على مستوى الدراسات العليا فقد بلغت نسبته 40.0%. ويعكس هذا الثقة العالية في النتائج لارتفاع مستوى التعليم لدى أفراد العينة المدروسة .

حيث تم توزيع المناصب الوظيفية حسب المستويات الادارية الثلاثة بشكل عام .حيث بلغت نسبة الموظفين على مستوى الادارة العليا ما نسبته 25.0%. في حين كانت نسبة الموظفين على مستوى الادارة الوسطى تقدر ب 56.7%. أما على مستوى الادارة الدنيا فقد بلغت فئة الموظفين ما نسبته 18.3%. ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة لكل المستويات الوظيفية , مما يساعد في دعم الثقة لنتائج الاجابات المتحصل عليها .

ويتبين كذلك من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح معدلات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات قد بلغت ما نسبته 16.7%. وأن أفراد العينة التي تتراوح معدلات خبرتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات فقد كانت نسبته 31.7%. في حين بلغت الفئة التي تتراوح معدلات خبرتهم بين 10 سنوات وأقل من 20 سنة ما نسبته 40.0%. أما الفئة الاخيرة والتي لديها الخبرة لأكثر من 20 سنة فبلغت نسبته 11.7%. وهو ما يعكس شمول عينة الدراسة لمستويات الخبرة المختلفة .

كما تم توزيع الدخل الشهري الى أربع مستويات فكانت فئة الدخل لاقل من 35000 دج تعادل نسبتها 10.0% أما فئة الدخل الذي تتراوح بين 35000 دج وأقل من 45000 دج فكانت نسبته 18.3% ,أما فئة الدخل الذي تتراوح بين

45000 دج وأقل من 60000 دج فكانت نسبته 48.3%، أما فئة الدخل الاخير والذي قدر ب 60000 دج فأكثر فكانت نسبته 23.3%.

#### أداة الدراسة وقياس متغيرات البحث :

قام الباحثين بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تتكون أداة الدراسة من ثلاث أقسام :

- **القسم الأول:** اختص بالبيانات الأولية والوظيفية للمستجوبين وهي الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدخل الشهري .

- **القسم الثاني :** اختص بمقياس المتغير المستقل وهو القيادة التبادلية، وقد اعتمد الباحثين في مقياس هذا المتغير على مقياس متعدد العوامل ( MLQ ( Multifactor leadership Questionnaire ) والذي قام بوضعه (bass) لقياس الأنماط القيادية . ويتكون مقياس القيادة التبادلية من بعدين هما :بعد المكافأة المشروطة المتكون من (04) فقرات ،والبعد الثاني الإدارة بالاستثناء المكون من (06) فقرات . وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) وقد أعطيت تلك الاستجابات الاوزان الرقمية (1, 2, 3, 4,5) على الترتيب للعبارات ايجابية الاتجاه .

- **القسم الثالث :** اختص بمقياس المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي العام للموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة، وتم استخدام مقياس مينوسوتا للرضا الوظيفي Minnesota Job Satisfaction . والمتكون من خمسة أبعاد تحتوي (20) فقرة ، موزعة ب(06) لبعد قيمة العمل ، و(04) للمكافأة المعنوية ، و(04) للاشباع الوظيفي ، و(03) لعبء العمل، و(03) للقيم الشخصية . وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) وقد أعطيت تلك الاستجابات الاوزان الرقمية (1, 2, 3, 4,5) على الترتيب للعبارات ايجابية الاتجاه .

- **صدق و ثبات الاستبانة:** لقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثين (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alph ومعامل الصدق ) . للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من(60) باستخدام برنامج **Spss** لجميع فقرات ومحاور الاستبانة. حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### جدول رقم (02): نتائج اختبار صدق و ثبات متغيرات الدراسة

| اسم المتغيرات                    | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق الداخلي |
|----------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| المكافأة المشروطة                | 04           | 0.739              | 0.636               |
| الإدارة بالاستثناء               | 06           | 0.674              | 0.585               |
| القيادة التبادلية (المحور الكلي) | 10           | 0.718              | 0.683               |
| الرضا الوظيفي                    | 22           | 0.826              | 0.821               |

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات برنامج ال **spss**

يبين الجدول رقم (02) قيم الثبات لمقاييس متغيرات الدراسة حيث يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.674) و (0.826) وجميعها قيم أكبر من (0.60) وهي الحد المقبول للحكم على ثبات المقياس .

وبحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات مقاييس الدراسة تم حساب معامل الصدق الداخلي حيث لاحظنا أنه يتراوح بين (0.585) و(0.821) وجميعها تعبر عن معاملات صدق داخلي مرتفع للمقاييس المستخدمة في الدراسة مما يجعلها صالحة للاستخدام في أغراض البحث العلمي .

**نتائج الدراسة وتحليلها :**

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :**

ما تقديرات العاملين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة لمستوى ممارسة القيادة الإدارية للقيادة التبادلية ؟. وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ووضع الترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل بعد، ومن ثم وضع المقياس الكلي. والجدول رقم (03) يبين هذه النتائج .

**جدول رقم(03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين داخل مديرية الكهرباء والغاز**

**بالجلفة لمستوى ممارسة القيادة الإدارية لأبعاد القيادة التبادلية .**

| أبعاد القيادة التبادلية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الممارسة |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| المكافأة المشروطة                 | 4.237           | 0.593             | 01      | مرتفعة         |
| الإدارة بالاستثناء                | 3.311           | 0.629             | 02      | متوسطة         |
| القيادة التبادلية (المقياس الكلي) | 3.681           | 0.497             | -       | متوسطة         |

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات برنامج ال spss

يتضح من الجدول رقم (03) أن المتوسط الكلي لتقديرات الموظفين داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة لدرجة ممارسة القيادة الإدارية للقيادة التبادلية قد بلغ (3.681) بدرجة انحراف معياري تقدر (0.497) درجة، وهذا يشير الى مستوى متوسط لممارسة نمط القيادة التبادلية داخل المديرية . أما على مستوى الأبعاد فقد لوحظ أن بعد المكافأة المشروطة قد حقق أعلى مستوى للقيادة التبادلية بمتوسط حسابي بلغ (4.237) درجة وبانحراف معياري قدره (0.593) درجة ويليه في الدرجة الثانية بعد الإدارة بالاستثناء وهو الأقل اهتماما حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.311) درجة وهو بنسبة متوسطة .

وهذه النتائج تشير الى وجود مستوى ممارسة متوسط لأبعاد القيادة التبادلية داخل مديرية الكهرباء والغاز بالجلفة، إلا أن بعد المكافأة المشروطة يعد مؤشر تفائل لتطبيق نمط القيادة التبادلية من خلال الثقة والشعور بالمسؤولية تجاه الموظفين والمديرية على حد سوى وهو ما يدعوا الى الاهتمام بهذا النمط وترسيخ ممارسته لاعتباره من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .