

تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي  
- دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -  
**The effect of administrative leadership on achieving job  
satisfaction  
- a field study on a sample of university professors at the  
University of Chlef-**

فريدة زنيني

جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، f.zenini@univ-dbkm.dz

تاريخ الاستلام: 2021/02/07 تاريخ القبول: 2021/07/20 تاريخ النشر: 2021/09/30

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأثر بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي، باعتبار أن القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح. أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2020 على عينة تضم 82 من أساتذة الجامعة المتمثلين في أستاذ مساعد أ و ب وأستاذ محاضر أ و ب وأستاذ التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي و الإستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss . أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى دلالة 0,05.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية؛ النمط القيادي؛ الرضا الوظيفي؛ الأستاذ الجامعي؛ الجامعة.

**Abstract:**

This study aimed to determine the effect between administrative leadership and job satisfaction among university professors, considering that administrative leadership is an important process and a basic necessity in all institutions, whether in the public sector or the private sector, because of their role in achieving distinction and success.

The field study was conducted during the second semester of the year 2020 on a sample of 82 university professors, represented by assistant professor A and B, Lecturer A and B and professor of higher education.

Descriptive method and questionnaire were used as a tool to collect information and we adopted in the analysis of the questionnaire on the Spss program.

The results of the field study showed that there was a statistically significant effect of the administrative leadership on the job satisfaction of the Hassiba Ben Bouali Chlef University professors at a significance level of 0.05.

**Keywords:** administrative leadership; leadership style; job satisfaction; university professors; University

#### مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة وإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، إن القيادة الإدارية تسعى لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق لمستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الأداء وتعاملهم جميعاً بدون تحيز وتحيى لهم بيئة عمل جيدة، حتى تستطيع الإدارة أن تحقق أهدافه.

ومن هنا يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل الجوهري التالي:

كيف تؤثر القيادة الإدارية على تحقيق الرضى الوظيفي عند الأستاذ بجامعة الشلف؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المحوري يتطلب منا صياغة الفرضيات التالية:

#### • الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة

الشلف عند مستوى الدلالة 0.05

تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

• **هدف الدراسة:**

ومنه فإن الغرض من الدراسة هو لفت إنتباه المسيرين في أي مؤسسة إلى وجود أساليب علمية يمكن إتباعها لمعالجة اشكالية الرضا الوظيفي لدى العمال، من خلال طرح آليات لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي عن طريق اتباع النمط القيادي الذي يتناسب وطبيعة الجامعة.

• **هيكل البحث**

سوف نتطرق في بحثنا هذا إلى ثلاث مباحث رئيسية:

يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية لمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع؛

أما المبحث الثاني فقد خصص للطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية؛

نحاول في المبحث الثالث القيام بالتحليل الوصفي لواقع تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي عند الأستاذ الجامعي عينة الدراسة، لنصل في الأخير إلى نتائج التأثير وتقدم

الاقتراحات.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي

إن موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف، ولكن ماتم الإختلاف حوله التغيرات التي تجعل القائد فعالا، كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم، وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها. ولا تعتبر القيادة سمة خاصة بمشروعات معينة لوحدها، بل تظهر في جميع الأنشطة الأخرى، حيث يعمل الناس معا، فنجدها في الجامعات...

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية حديثا هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الشميلي، 2017، الصفحات 159-160).

### الفرع الأول: مفهوم القائد الإداري

يعرفه بوب نيلسون بأنه هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد، بدلا من دفع التابعين دفعا إلى الهدف المنشود، وهو شخص يعطي إهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه (Bob Nelson, 2004, p. 68).

## تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

—دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف—

يقول ريك كونلو ودوج أن " بإمكانك أن تتعلم كيف تكون رئيسا أفضل - بل وقائدا بارعا - من خلال التدريب المستمر والتوجيه والتطبيق، ولن يكون هذا سهلا بالضرورة، وسوف يتطلب التغيير الشخصي، فإذا أردت أن يطمح موظفوك نحو الأداء المتميز، فعليك أن تجعل منه هدفاً أنت أيضا فعلامة القائد البارح بحق هي تنفيذ الطرق الثابتة بأسلوبك الخاص، والنجاح فيها (Watsabaugh, 2013, p. 18).

### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات للشخص الذي يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- معرفة القوة التي يستند إليها القادة في المنظمة من خلال معرفة السلوك القيادي المعتمد وبيان نوع العلاقة بين القوة التنظيمية من خلال المواصفات الشخصية للقادة الإداريين(مرزوك، 2017، صفحة 58).

- مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط وإختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (رشوان، 2010، صفحة 87).

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

- مواكبة المتغيرات المغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف المرسومة لها (العمرى، 2009، صفحة 17).

- إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف(عامر، 2015، صفحة 151).

## المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مصطلح يطلق كتعبير على مشاعر الفرد نتيجة شعوره بالقناعة والارتياح، والسعادة وتقبله لعمله، وهذا يتوقف حسب ما يراه الفرد لظروف عمله، وفقا للعوامل والمتغيرات من الأجر، الترقية والتقدم الوظيفي، المكانة الإجتماعية الغير رسمية، ويمكن إجمال هذه العوامل والمتغيرات بأنها عوامل مادية ومعنوية، وعوامل داخلية وخارجية تسهم بشكل فعال في إحساس الفرد بالرضا أو عدم الرضا تجاه عمله (محمد، 2010، صفحة 118).

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ويحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والإلتناء للعمل (البارودي، 2015، صفحة 38).

فقد أشار "لوكي" إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط ويرجع هذا إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية. (مراد، 2014، صفحة 118).

فالرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية احتياجاته وطموحاته في مجال عمله، وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية وخارجية، وأنه كلما انخفضت درجة رضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته مع من حوله انخفضت درجة رضا الوظيفي وما يترتب عليها من مشكلات سلبية من شأنها التأثير على الأداء الإجتماعي للفرد (المصري، 2014، صفحة 22).

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

### الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي

من المسلم به أنه أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي ذلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء إتحادات عالية للدفاع عن مصالحهم كما أنو يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي، ولقد نظر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما اشار إلى الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني منتجاتها(محمد ث.، 2016، صفحة 29).

#### أولا- بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفيا لإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفاعلية.
- ارتفاع في الإنتاجية- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

#### ثانيا- بالنسبة للموظف

• رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقويم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشر النجاح للفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، ويتأثر الرضا بالعديد من العوامل متعلقة بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه ورغباته وهناك عوامل متعلقة بالجوانب الاجتماعية للوظيفة، ومعرفتنا بهذه العوامل وتفهمها تمكننا من تحسينها وتطويرها والإرتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لنا إيجاد الفرد المنتج المتمتع بإداء وظيفته(عامر، 2015، صفحة 32).

- إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى قطعا عنها بسهولة وأما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذها إلى طريق مسدود فإنه حتما سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى (البارودي، 2015، صفحة 40).
- ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوظيفة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن..... الخ وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة، زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة (شوفي، 2005، صفحة 192).

### الفرع الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية:

#### أولا: الأجر

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات (لبصير، 2002، صفحة 67).

وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري. أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها والمحافظة على الكفاءات العاملة حاليا، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية (ماهر، صفحة 187).



### ثانيا: محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛
- طبيعة أنشطة العمل؛
- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل؛
- فرص النمو التي يوفرها العمل؛

### ثالثا: نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة " (سليمان، 1970، صفحة 236)

### رابعا: الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام(حنفي، 1997، صفحة 397)

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في: (حنفي، 1997، صفحة 398)

- الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة ( الخبرة ).
- الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

### خامسا: جماعات علاقات العمل

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها "وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به" (البصير، 2002، صفحة 79). من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية

جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن تم على أداء المؤسسة.

تؤثر العلاقات على سلوك الفرد في عمله، إذ تؤدي دورا جوهريا في التأثير على رضائه الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لوجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء والمرؤوسين في عملية أخذ وعطاء، ولهذا فهو يؤثر ويتأثر بهم (الحيالي، 2019، صفحة 44).

#### سادسا: ظروف العمل المادية

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه، مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

#### المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أو إيجابيا، فالعلاقة وثيقة بين النمط القيادي الممارس في المنظمة وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فالبيئة التي يسودها العدل والتعاون والثقة والإحترام المتبادل والتفاهم بين أفراد المجموعة سيؤدي بالضرورة إلى الرغبة في العمل كايبرز الروح المعنوية لدى العاملين ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي (يوب، 2018، صفحة 13).

#### الفرع الأول: علاقة نمط القيادة برضا العاملين

هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط الديمقراطي يؤدي إلى تنمية مشاعر الإيجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين، في حين نجد عكس ذلك في نمط القيادة البيروقراطي والذي يؤدي إلى تبلور مشاعر الأستياء وعدم الرضا لدى الموظفين (عيشاوي، 2017، صفحة 199).

### الفرع الثاني: دور قائد العمل في تقديم الدعم المعنوي لمؤوسيه

لقائد العمل دور في كبير في تقديم الدعم والمساندة لمؤوسيه ومن ثم الحصول على ولائهم الكامل للعامل وللمؤسسة التي يعملون بها، وذلك بأن يقوم بما يلي: (البارودي، 2015، الصفحات 51-52)

- القائد الناجح يظهر ثقته في مؤوسيه ويمنحهم بعض الحرية في تنفيذ الأعمال.
- يشيد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة ويحفز على الجهد المتواصل
- يقدم الدعم والمساندة عند الحاجة إليهما، ولا يترك الموظف حائر أمام مشاكله.
- يهتم بكل فرد في فريق العمل ويعمل على تقوية روح الفريق ويدعم العمل الجماعي.
- يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري وكذا المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ينمي في نفوس العاملين حب العمل وروح التحدي ويتخلى عن أسلوب التهديد.

### الفرع الثالث: دور القائد في توفير التدريب الفعال لمؤوسيه

ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مؤوسيه وتنمية مهاراتهم لإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة ، ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل إلا أن أبرزها: (البارودي، 2015، الصفحات 90-91).

- إعطاء المرؤسين تكليفات بمهام تثير التحدي ، فيبدلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.
- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور والنمو، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لإكتساب خبرات جديدة.
- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية، مع التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

- ممارسة التدريب الخصوصي والذي يعني مرافقة الرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب إتجاهات ومهارات.

### المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وتحليلها، واستعملت الانحرافات المعيارية لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي. أما فيما يخص قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد تم حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان. ولتوضيح تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضى الوظيفي تم تحليل نموذج الانحدار الخطي بحيث كانت متغيرات الدراسة كالتالي:

- **المتغير المستقل:** القيادة الإدارية هو عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم، وإن نمط القيادة الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع الرؤوس له علاقة مع الرضا والدافعية لهم، والقيادة من هذا المنطلق هي القدرة على التأثير في سلوك الرؤوسين، وجعلهم ينفذون أوامر القائد، والحصول على تعاونهم نحو تحقيق أهداف معينة

- **المتغير التابع:** الرضى الوظيفي: هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.

#### المطلب الثاني: الصدق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس أداة الدراسة، الذي يقيس مدى ارتباط

كل محور من المحاور وأداة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

– دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف –

الجدول 1: اختبار الاتساق البنائي لأداة الدراسة

| الاستبيان | الرضا الوظيفي | الأنماط القيادية |               |                     |
|-----------|---------------|------------------|---------------|---------------------|
| **0.715   | **0.348       | 1,000            | درجة الارتباط | الأنماط<br>القيادية |
| 0.000     | 0.001         | .                | درجة المعنوية |                     |
| 82        | 82            | 82               | حجم العينة    |                     |
| **0.873   | 1,000         | **0.348          | درجة الارتباط | الرضا<br>الوظيفي    |
| 0.000     |               | 0.001            | درجة المعنوية |                     |
| 82        | 82            | 82               | حجم العينة    |                     |
| 1,000     | **0.873       | **0.715          | درجة الارتباط | الاستبيان           |
| .         | 0.000         | 0.000            | درجة المعنوية |                     |
| 82        | 82            | 82               | حجم العينة    |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول 1 أن درجة ارتباط محور الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بلغت **0.348\*\*** عند مستوى معنوية **0.001** ودرجة ارتباط كل من المحورين مع أداة الدراسة محصورة بين (**0.715\*\*** و **0.873\*\***) عند مستوى معنوية **0.000** وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى **0.05** بارتباط قوي ما يثبت اتساق المحاور مع بعضها ومع أداة الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

بغرض الحصول على المعلومات اللازمة تم استخدام بعض الوسائل كالاستبيان، إذ من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول 2: اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

| ترتيب المحاور | عنوان المحاور          | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---------------|------------------------|--------------|--------------|
| 1             | محور الأنماط القيادية  | 21           | 0.775        |
| 2             | الرضا الوظيفي          | 17           | 0.882        |
|               | الثبات العام للاستبيان | 37           | 0.879        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الاستبيان ببرنامج (Spss).

يشير الجدول 2 أن معامل الثبات لعبارات الاستبيان ككل بلغ **0.879** وعليه فان عبارات المحاور والاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم تحليل عبارات محور الأنماط القيادية(المتغير المستقل) ومحور الرضا الوظيفي(المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لمحور الأنماط القيادية

##### الفرع الأول: التحليل الوصفي لبعده النمط الديمقراطي

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات بعد النمط الديمقراطي من خلال الجدول الآتي:

الجدول 3: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الديمقراطي

| العبارة                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الموافقة | درجة |
|---|-----------------|-------------------|---------|----------|------|
| يشجع القائد العاملين على الإبداع            | 4,06            | 0.973             | 2       | عالية    | 1    |
| يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل | 4,01            | 1,071             | 4       | عالية    | 2    |
| يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في    | 4,07            | 1,097             | 1       | عالية    | 3    |

## تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -

|       |   |       |      | تخطيط العمل وتنفيذه                            |   |
|-------|---|-------|------|--|---|
| عالية | 7 | 1,071 | 3,71 | يبادر بتفويض بعض صلاحياته                      | 4 |
| عالية | 6 | 1,184 | 3,74 | يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدرتهم | 5 |
| عالية | 3 | 1,065 | 4,05 | يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين        | 6 |
| عالية | 5 | 0.986 | 3,65 | ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة           | 7 |
| عالية | - | 0.815 | 3,89 | بعد النمط الديمقراطي                           |   |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول 3 أن المتوسط الحسابي لبعد النمط الديمقراطي بلغ مقدار 3,89 بدرجة عالية، كما بلغت جميع العبارات درجات عالية، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة عالية من نمط القيادة الديمقراطية في جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، من وجهة نظر الأساتذة، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات البعد الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر 0.815

### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعد النمط الأوتوقراطي

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي من خلال الجدول الآتي:

الجدول 4: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الأوتوقراطي

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | المتوسط المعياري | الدرجة |
|-------|--|-----------------|------------------|--------|
| 8     | يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات            | 3,63            | 1,128            | عالية  |
| 9     | يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت  | 2,61            | 1,264            | متوسط  |
| 10    | يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين | 3,05            | 1,053            | متوسط  |

|    |   |      |       |   |       |
|----|---|------|-------|---|-------|
| 11 | يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم     | 2,51 | 1,199 | 7 | ضعيف  |
| 12 | يعتمد القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها      | 3,85 | 9950, | 1 | عالية |
| 13 | يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين | 3,32 | 1,246 | 3 | متوسط |
| 14 | يتولى القائد بنفسه حل المشكلات                            | 3,26 | 1,255 | 4 | متوسط |
|    | بعد النمط الأوتوقراطي                                     | 3,17 | 0.688 | - | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول 4 أن المتوسط الحسابي لبعء النمط الأوتوقراطي بلغ مقدار 3,17 بدرجة متوسطة، كما بلغت العبارتين 8-12 درجات عالية، وبلغت العبارات 9-10-13-14 درجات متوسطة، وبلغت العبارة 11 درجة ضعيفة ومن ما سبق نستخلص وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الأوتوقراطية في جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، من وجهة نظر الأساتذة، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات البعد الذي يثبت الانحراف المعياري للبعء الذي قدر 0.688

### الفرع الثالث: التحليل الوصفي لبعء النمط الحر

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات بعد النمط الحر من خلال الجدول الآتي:

الجدول 5: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الحر

| الدرجة | الموافقة | التقرير | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   | الدرجة |
|--------|----------|---------|-------------------|-----------------|--|--------|
| 15     | عالية    | 3       | 1,209             | 3,45            | يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لانجاز أعمالهم |        |
| 16     | عالية    | 4       | 1,076             | 3,40            | يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم           |        |
| 17     | متوسط    | 5       | 1,252             | 2,63            | يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة                 |        |



## تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي

-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -

| مهامهم   |      |       |   |       |    |
|--|------|-------|---|-------|----|
| يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين            | 2,28 | 1,220 | 7 | ضعيف  | 18 |
| يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم   | 3,50 | 1,179 | 2 | عالية | 19 |
| يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل                  | 2,44 | 1,268 | 6 | ضعيف  | 20 |
| يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات | 3,60 | 1,098 | 1 | عالية | 21 |
| بعد النمط الحر                                       | 3,04 | 0.755 | - | متوسط |    |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لبعده النمط الحر بلغ مقدار 3,04 بدرجة متوسطة، وبلغت العبارات 15-16-19 درجات عالية، وبلغت العبارة 17 درجة متوسطة، كما بلغت العبارتين 18-19 درجات ضعيفة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الحرة في جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، من وجهة نظر الأساتذة، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات البعد الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر 0.755

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي

الفرع الأول: التحليل الوصفي لبعده الراتب والمكافآت

سنحاول تحليل تقديرات لأساتذة عبارات بعد الراتب والمكافآت من خلال الجدول الآتي:

الجدول 6: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الراتب والمكافآت

| العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتب | الموافقة | درجة |
|--|-----------------|-------------------|-------|----------|------|
| الراتب الذي احصل عليه يسد احتياجاتي                  | 2,78            | 1,277             | 1     | متوسط    | 22   |
| اشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه | 2,56            | 1,208             | 2     | ضعيف     | 23   |
| العلاوات السنوية المقدمة مجزية                       | 2,44            | 1,198             | 3     | ضعيف     | 24   |
| بعد الراتب والمكافآت                                 | 2,59            | 1,103             | -     | ضعيف     |      |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول 6 أن المتوسط الحسابي لبعء الراتب والمكافآت بلغ مقدار 2,59، بدرجة ضعيفة، وبلغت العبارة 22 درجة متوسطة، كما بلغت باقي العبارات 23-24 درجات ضعيفة ومن ما سبق نستخلص وجود درجة ضعيفة للراتب والمكافآت الأساتذة في جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، مع وجود آراء متباينة للأساتذة حول عبارات البعد الذي يشته الانحراف المعياري للبعء الذي قدر 1,103

### الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعء مهام العمل وواجباته

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات بعدد مهام العمل وواجباته من خلال الجدول الآتي:

الجدول 7: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعدد مهام العمل وواجباته

| الدرجة | الموافقة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العبارات   | الدرجة |
|--------|----------|-----------------|-------------------|--|--------|
| عالية  | 2        | 1,207           | 3,43              | المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة                  | 25     |
| متوسط  | 5        | 1,319           | 2,84              | لاتواجهني صعوبات في عملي                               | 26     |
| متوسط  | 3        | 1,353           | 3,18              | عملي يوفر لي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي                | 27     |
| متوسط  | 4        | 1,203           | 2,90              | فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي | 28     |
| عالية  | 1        | 1,047           | 3,65              | أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي                       | 29     |
| متوسط  | -        | 0,920           | 3,20              | بعء مهام العمل وواجباته                                |        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول 7 أن المتوسط الحسابي لبعء مهام العمل وواجباته بلغ مقدار 3,20، بدرجة متوسطة، كما بلغت العبارتين 25-29 درجات عالية، وبلغت العبارات 26-27 درجات متوسطة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة متوسطة من الصعوبات لمهام العمل وواجبات الأساتذة في جامعة حسبية بن بوعلي الشلف من وجهة نظر الأساتذة، مع وجود آراء

تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

– دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف –

مقارنة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات البعد الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي

قدر 0.920

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لبعده العلاقات مع الزملاء والرؤساء

سنحاول تحليل تقديرات الأساتذة لعبارات بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء من خلال الجدول

الآتي:

الجدول 8: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء

| الترتيب | الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط | العبارات   | الدرجة |
|---------|----------|-------------------|---------|--|--------|
| 3       | عالية    | 1,012             | 3,80    | هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها              | 30     |
| 4       | عالية    | 1,098             | 3,60    | يقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل                               | 31     |
| 5       | عالية    | 1,168             | 3,51    | علاقة العاملين يسودها الود والحب                                   | 32     |
| 2       | عالية    | 1,038             | 3,90    | تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام                          | 33     |
| 1       | عالية    | 9870,             | 3,96    | العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات                                   | 34     |
| 8       | متوسط    | 1,118             | 3,10    | احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع من طرف رؤسائي وزملاء العمل | 35     |
| 7       | متوسط    | 1,054             | 3,11    | العمل في المؤسسة يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقون من تقدير   | 36     |
| 6       | متوسط    | 1,145             | 3,15    | هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها              | 37     |
| -       | عالية    | 0.786             | 3,51    | بعده العلاقات مع الزملاء والرؤساء                                  |        |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول 8 أن المتوسط الحسابي لبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء بلغ مقدار 3,51 بدرجة عالية، وبلغت العبارات 30-31-32-33-34 درجات عالية، كما بلغت العبارات 35-36-37 درجات متوسطة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة عالية للعلاقات الأساتذة مع الزملاء والرؤساء في جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للأساتذة حول عبارات البعد الذي يثبت الانحراف المعياري للبعد الذي قدر 0.786.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 9: اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

| المتغير التابع: الرضا الوظيفي |               |                     |                        |                     | البيان              |
|-------------------------------|---------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| دلالة<br>T                    | T<br>المحسوبة | B<br>معامل الانحدار | $R^2$<br>معامل التحديد | R<br>معامل الارتباط | المتغير<br>المستقل: |
| 0.012                         | 2,561         | 0.249               | 0.076                  | a0.275              | نمط القيادة         |
|                               |               | دلالة F             |                        | F المحسوبة          | الديمقراطية         |
|                               |               | b0.012              |                        | 6,558               |                     |

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول 9 أثر النمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

## تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعي

### -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -

قيمة معامل الارتباط  $0,275a$  بين النمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد  $0,076$  أي أن ما قيمة  $7.6\%$  من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف، ناتجة عن النمط القيادة الديمقراطية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $0,249$  وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في النمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، بقيمة  $0.249$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة  $2,561$  عند مستوى معنوية  $0.012$

كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $6,558$  عند مستوى معنوية  $0.012$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

الجدول 10: اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي

| المتغير التابع: الرضا الوظيفي |               |                        |                                 |                     | البيان              |
|-------------------------------|---------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| دلالة<br>T                    | T<br>المحسوبة | B<br>معامل<br>الانحدار | R <sup>2</sup><br>معامل التحديد | R<br>معامل الارتباط | المتغير<br>المستقل: |
| 0.414                         | 0.821         | 0.098                  | 0.008                           | 0.091               | نمط القيادة         |
| دلالة F                       |               |                        | F المحسوبة                      |                     | الأوتوقراطية        |
| b0.414                        |               |                        | 0.674                           |                     |                     |

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول 10 أثر النمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:  
بلغت قيمة F المحسوبة 0.674 عند مستوى معنوية 0.414 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

-دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -

الجدول 11: اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي

| المتغير التابع: الرضا الوظيفي |               |                     |                                 |                     | البيان                                   |
|-------------------------------|---------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|--|
| دلالة<br>T                    | T<br>المحسوبة | B<br>معامل الانحدار | R <sup>2</sup><br>معامل التحديد | R<br>معامل الارتباط | المتغير المستقل:<br>نمط القيادة<br>الحرة |
| 0.000                         | 5,223         | 0.492               | 0.254                           | 0.504 a             |  |
| دلالة F                       |               |                     | F المحسوبة                      |                     |  |
| b0.000                        |               |                     | 27,280                          |                     |  |

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول 11 أثر النمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط  $0.504$  بين النمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة

حسيبة بن بوعلي الشلف، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد  $0.254$  أي أن ما قيمة  $25.4\%$  من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى

أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ناتجة عن النمط القيادة الحرة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $0.492$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في النمط القيادة الحرة

يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، بقيمة  $0.492$

وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$  حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة  $5,223$  عند مستوى

معنوية  $0.000$ .

كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $27,280$  عند مستوى معنوية  $0.000$  وهي دالة عند مستوى

معنوية  $0.05$  ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن

بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 12: اختبار الانحدار البسيط للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

| المتغير التابع: الرضا الوظيفي |            |                  |                              |                  | البيان                            |
|-------------------------------|------------|------------------|------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| دلالة T                       | T المحسوبة | B معامل الانحدار | R <sup>2</sup> معامل التحديد | R معامل الارتباط | المتغير المستقل: القيادة الإدارية |
| 0.000                         | 4,597      | 0.692            | 0.209                        | a0.457           |                                   |
| دلالة F                       |            |                  | F المحسوبة                   |                  |                                   |
| b0.000                        |            |                  | 21,134                       |                  |                                   |

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول 12 أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط  $R = 0,457a$  بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف. وبلغ معامل التحديد 0,209 أي أن ما قيمة 20.9% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف، ناتجة عن القيادة الإدارية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.692 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، بقيمة 0.692 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4,597 عند مستوى معنوية

0.000



## تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

### -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **21,134** عند مستوى معنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى معنوية **0.05** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف عند مستوى الدلالة **0.05**

#### خاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وإحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب، فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لإستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل.

هذا ويعتبر النمط القيادي الديمقراطي الأكثر تجانسا لأساتذة جامعة الشلف، كما تبين أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف وأنّ **25.4%** من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الشلف ناتجة عن نمط القيادة الحرة.

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يتبين ضرورة تقديم الإقتراحات التالية :

- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر العمال بالرضا و تبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل.
- وجود رضا وظيفي في الجامعة يقلل من ترك الأساتذة لعملهم.
- تساهم القيادة الفعالة في زيادة رضا و ولاء العاملين.
- التطبيق الجيد للقيادة الإدارية يحقق الرضا والالتزام الوظيفي داخل الجامعة.
- إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا.
- تنظيم وبرمجة دورات تدريبية للأساتذة لتعريفهم بالقيادة الإدارية في الجامعة حتى ينطلقوا منها في إعداد الجيل وضبط العملية التعليمية وفق أهداف واضحة ومحددة، ونشر القيادة بين أوساط الأساتذة في الجامعة وذلك من خلال عقد الندوات والكتب الرسمية وطرح موضوعها ضمن

اجتماعات عميد الكلية. التواصل مع الجامعات العربية والأجنبية وتبادل الزيارات ونقل الخبرات بين تلك الجامعات والجامعات الجزائرية.

• مراعاة الإهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين والإدارين على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة، وتفعيل دائرة الجودة الأكاديمية، ويمكن الإستفادة من تجربة الجامعات الخليجية في هذا الجانب.

• تعزيز الأعراف التنظيمية من خلال العمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار، والعمل على تعزيز توقعات الأساتذة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة. ضرورة التزام الجامعات الجزائرية بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها، وتنمية إستراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الجزائرية، ما يتطلب التحول في المؤسسات التعليمية من الإعتماد على الموارد والإمكانيات المادية والبشرية إلى الإعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

1. البارودي، م. أ (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة 1، القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الشميلي، ع. ي، (2017) الادارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي-الأداء التنظيمي- القيادة الابداعية- الرقابة والحوكمة، الطبعة 1. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
3. العمري، ق. ش (2009)، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. العراق: كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة سانت كليمنتس.
4. المصري، ط. ع. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي المهني. الطبعة 1. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
5. حنفي، ع. ا. (1997). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
6. رشوان، ح. ع. (2010). القيادة - دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري و التنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

## تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي

### —دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف—

7. سليمان, ع. ا. (1970). الجماعات والتنشئة الاجتماعية. مصر: مكتبة القاهرة الحديثة.
8. عامر, إ. ع. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. الطبعة 1. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
9. عامر, ع. ع. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. الطبعة 1. القاهرة, مصر: نيولينك للنشر و التوزيع.
10. ماهر, أ. (s.d.). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
11. محمد, ث. س. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة 1. عمان, الاردن: مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية.
12. محمد, م. أ. (2010). الرضا الوظيفي : مفاهيم ودلالات. الرياض, المملكة العربية السعودية: جامعة الأمام محمد بن سموه الإسلامية.
13. مراد, ب. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. الاردن: دار الايام للنشر و التوزيع.
14. مرزوك, م. ح. (2017). القيادة الإدارية. العراق: وزارة العدل.
15. Bob Nelson, P. e. (2004). le management pour les nuls. paris, france: edition first.

### ب-المقالات:

16. الحيايلى, إ. ع. (2019). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة تنمية الرفادين(المجلد 38. العدد122. ص35-52.
17. بن عيشاوي, أ. سكري (2018), أثر الرضا الوظيفي في جودة الخدمات الفندقية - دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3. العدد6، ص192-216
18. يوب، أ، يوسف، ر. (2018)، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، مجلة دفاتر بوداكس. المجلد7، العدد9 ، ص5-32

ج- الأطروحات والمذكرات:

19. شنوني، ن، (2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. ك ع ا ت ع ت . جامعة الجزائر 03. الجزائر.
20. لبصير، ش (2002). عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة . مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل. غير منشورة . جامعة باتنة. الجزائر.
21. Watsabaugh, R. C. (2013). SUPERSTAR LEADERSHIP. USA: published by The Career Press.