

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Boumerdes
Faculté des Science Economiques,
Commerciales et des sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
التسيير

SGMG 20 :

التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

:

: _____

أثر القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

:

✓ خدير نسيمة

:

✓ مزغيش عبد الرحمان

2022

السنة الجامعية: 2021 _ 2022

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا
من القوة والصبر ما نحتاجه لإتمام دراستنا،

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وفائق الاحترام والتقدير إلى

خديرة نسيمية، على النصائح السديدة والتوجيهات القيمة مع

خالص التقدير وجميل العرفان إلى السيدات و

قسم علوم التسيير الأستاذ المؤطر عمور رياض و جميع

موظفي المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى الرغبة.

شكرا على كل ما قدمتموه وبذلتتموه من جهد لمساعدتنا على إتمام
هذا العمل.

إهداء



نهدي هذا العمل المتواضع إلى كل العائلة الكريمة "عائلة مزغيش
خصوصا الزوجة الكريمة، و عائلة عيلي"

بالمراقبة المالية لقطب

.

ملخص الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بتواجد قيادة فعالة تعمل باستمرار على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل، من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي تقجير قدراتهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، و من أجل هذا يجب أن يكون القائد ملما بأساليب القيادة و مهاراتها من تخطيط و تنظيم و توجيه أثناء العمل بالتعاون مع العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

على هذا الأساس هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة الموقفية على تمكين الموظفين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى والرضا الوظيفي لعمالها وأثر الانتماء إلى طبيعة المنصب و شغل منصب نوعي على نمط القيادة الموقفية و الرضا الوظيفي وقد تم اختيار منهم عينة ميسرة بلغ حجمها (40) موظف، لإتمام الدراسة أعدنا استبانة مكونة من قسمين القسم الأول المعلومات الشخصية والقسم الثاني ضم محورين محور حول أبعاد القيادة الموقفية ومحور ثاني حول الرضا الوظيفي وأبعاده وقد قمنا بالتأكد من صدق و ثبات الاستبانة باستخدام معامل Alpha Chronbach (ألفا كرونباخ) للاختبارات الذي يهدف لقياس ثبات الاتساق الداخلي.

وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخدام متوسطات الأوزان، ومعامل الارتباط سبيرمن "Correlation Spearman" لحساب العلاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد القيادة الموقفية، وأخيرا الانحدار الخطي البسيط (Régression linear) الذي يقيس أثر العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

كانت أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1 - نمط القيادة الموقفية هو السائد في المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

2 - الرضا الوظيفي في المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمستوى جيد

حيث كانت متوسطات الأوزان تتراوح ما بين 4.00 و 2.75.

3 - فيما يخص الارتباط:

بين بعد مهارات القيادة و الرضا الوظيفي وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ب 64.5% بين بعد أساليب القيادة والرضا الوظيفي كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ب 44%؛ بين بعد المشاركة

في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وجود علاقة ارتباطية قوية بـ 71%؛ بين بعد التخطيط الموقفي والرضا الوظيفي علاقة ارتباطية متوسطة بـ 46.2%

4- فيما يخص الأثر:

هناك أثر ايجابي كبير لكل أبعاد القيادة الموقفية (مهارات القيادة - أساليب القيادة - المشاركة في اتخاذ القرارات - التخطيط الموقفي) على الرضا الوظيفي بحيث أهم ما يميز القيادة الموقفية من خصائص ايجابية و هي: تفويض السلطة، الاهتمام بالبعد الاجتماعي و العلاقات الإنسانية والقيم والأخلاق، الحث على روح التعاون... الخ، حيث أدخلت على هذه الخصائص المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال كالإدارة الإستراتيجية فأصبح القائد ذو رؤية و صاحب رسالة و فكر استراتيجي، لذا يجب تنمية و تدعيم هذا النمط الذي ينعكس بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي.

Study summary:

The success of any organization depends on the presence of an effective leadership that constantly works to provide the atmosphere appropriate to the working conditions, which will increase the level of job satisfaction among employees, and therefore blow up their abilities to reach the best performance, and for this you must be the leader familiar with the methods of leadership and its skills of planning, organizing and directing while working in cooperation with employees in order to reach the desired goals.

On this basis, this study aimed to identify the impact that situational leadership has on the empowerment of employees in the National Corporation for major petroleum works and the job satisfaction of its workers and the impact of belonging to the nature of the position and holding a qualitative position on the style of situational leadership and job satisfaction. A facilitated sample of (40) employees was selected from them. To complete the study, we prepared a questionnaire consisting of two sections. The first section personal information and the second section included two axes on the dimensions of situational leadership and the second axis on job satisfaction and its dimensions. We have made sure that the honesty and consistency of the position and the quality of the position and the resolution using the coefficient (Alpha Cronbach) For TESTSP, which aims to measure the constancy of internal consistency.

To answer the questions and hypotheses of the study, the average weights, the Spearman correlation coefficient "Correlation Spearman" were used to calculate the relationship between job satisfaction and the dimensions of situational leadership, and finally the simple linear regression (Régression linear), which measures the impact of the relationship between the dependent and independent variables.

The most important findings were the following:

1-the style of situational leadership is prevalent in the social headquarters of the National Corporation for major petroleum works.

2-job satisfaction at the social headquarters of the National Corporation for major petroleum works at a good level

The average weights were between 4.00 and 2.75.

3. regarding the link:

Between the dimension of leadership skills and job satisfaction there is a strong correlation with 64.5% between the dimension of leadership styles and job satisfaction, as well as an average correlation with 44%; between the dimension of participation in decision-making and job satisfaction there is a strong correlation with 71%; between the dimension of situational planning and job satisfaction there is an average correlation with 46.2%

4. regarding the impact:

There is a significant positive impact of all dimensions of situational leadership (leadership skills – leadership styles – participation in decision – making- situational planning) on job satisfaction so that the most important positive characteristics of situational leadership are: delegation of authority, attention to the social dimension and Human Relations, values and Ethics, urging the spirit of cooperation...Where modern concepts of business management such as strategic management have been introduced to these characteristics, the leader has become a visionary, the owner of a message and a strategic thinker, so this style must be developed and strengthened, which is reflected to a large extent on job satisfaction.

فهرس المحتويات:

إهداء

ملخص بالعربية

ملخص بالانجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

11	تمهيد الفصل
11	<u>الفصل الأول</u> : الأسس النظرية للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي
13	<u>المبحث الأول</u> : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
13	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
16	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
17	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
17	المطلب الرابع: وظائف (مهام) القيادة الإدارية
21	<u>المبحث الثاني</u> : ماهية القيادة الموقفية
21	المطلب الأول: مفهوم القيادة الموقفية
24	المطلب الثاني: متطلبات القيادة الموقفية
28	المطلب الثالث: نظريات القيادة الموقفية
33	المطلب الرابع: مزايا و مساوئ القيادة الموقفية
35	<u>المبحث الثالث</u> : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
35	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
37	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

41	المطلب الرابع: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي.....
54	المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.....
57	خاتمة الفصل الأول.....
58	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بالمؤسسة محل الدراسة.....
59	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.....
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
59	المطلب الثاني: نشاطات و مهام المؤسسة و أهم إنجازاتها.....
65	المطلب الثالث: تقديم عام للهيكـل التنظيمي للمؤسسة.....
69	المطلب الرابع: نظام العمل
69	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
69	المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة.....
70	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية التحليلية.....
75	المبحث الثالث: عرض و مناقشة الدراسة.....
75	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و تفسير نتائج الاستبانة.....
77	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.....
88	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
93	خاتمة الفصل الثاني.....
95	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

69	توزيع عمال المؤسسة	1
72	مقياس ليكرت الخماسي	2
73		3
74	درجات التوافر حسب مقياس ليكرت	4
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	6
76	توزيع أفراد العينة حسب العمر	7
76	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8
77	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	9
77	توزيع أفراد العينة حسب شغل منصب نوعي	10
78	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد مهارات القيادة	11
79	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد أساليب القيادة	12
80	إجابات أفراد عينة الدراسة	13
81	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد التخطيط الموقفي	14
82	ترتيب أبعاد القيادة الموقفية حسب متوسط الأوزان	15
83	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن طبيعة العمل	16
84	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا	17
85	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا	18

86	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا	19
87	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا	20
87	ترتيب الرضا الوظيفي حسب متوسطات الأوزان	21
89	مصفوفة الارتباط لسبيرمن	22
90	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد مهارات القيادة على الرضا الوظيفي	23
91	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد أساليب القيادة على الرضا الوظيفي	24
91	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي	25
92	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد التخطيط الموقفي على الرضا الوظيفي	26

قائمة الأشكال:

		1
32	نموذج الشبكة الإدارية	2
43		3
46	محتوى نظرية هرزبرغ	4
52	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	5
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP)	6
68	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية (DRH)	7
75	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	8
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	9
76	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
76	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11
77	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	12
77	توزيع عينة الدراسة حسب شغل منصب نوعي	13

مقدمة:

لقد فرض التطور السريع لبيئة الأعمال على المنظمات العديد من التحديات، و باعتبار أن الجزائر في مرحلة من التطور و النمو في قطاعاتها الاقتصادية و الخدماتية كافة، فهي إذن ليست بمنأى عن هذه التحديات ما يتطلب توفر أجهزة حكومية و إدارية على أعلى درجة من الكفاءة، قادرة على مواكبة هذه التطورات و تحقيق أهدافها المسطرة و يتوقف ذلك على مدى كفاءة قياداتها الإدارية، كون نجاح المنظمات مرهون بتواجد قيادة مسؤولة، واعية و فعالة تعمل باستمرار على توفير ظروف ملائمة و إمكانات مادية و معنوية من شأنها رفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويعد هذا الأخير من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمة، فتسعى القيادات الإدارية إلى ترشيد سلوكهم و حشد طاقاتهم للوصول إلى أفضل مستويات من الأداء، و مواصلة البحث و الاستمرار في التجديد و الابتكار و التطور و هي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية و منفتحة.

لما كانت القيادة الإدارية في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة و انطلاقا من الدور المؤثر لها و مدى أهميتها من التنظيمات المعاصرة حاولنا في هذه الدراسة استعراض القيادة الموقفية المتبناة من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و مدى تحقيقه لرضا موظفيها.

و من هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية في التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة الموقفية على تمكين الموظفين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى والرضا الوظيفي لعمالها ؟

و سوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية الموالية:

(1) ما مدى توافر نمط القيادة الموقفية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى من

وجهة نظر الموظفين ؟



- 2) ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ؟
- 3) هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الموقفة و الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ؟
- 4) هل يوجد أثر للقيادة الموقفية على درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى؟

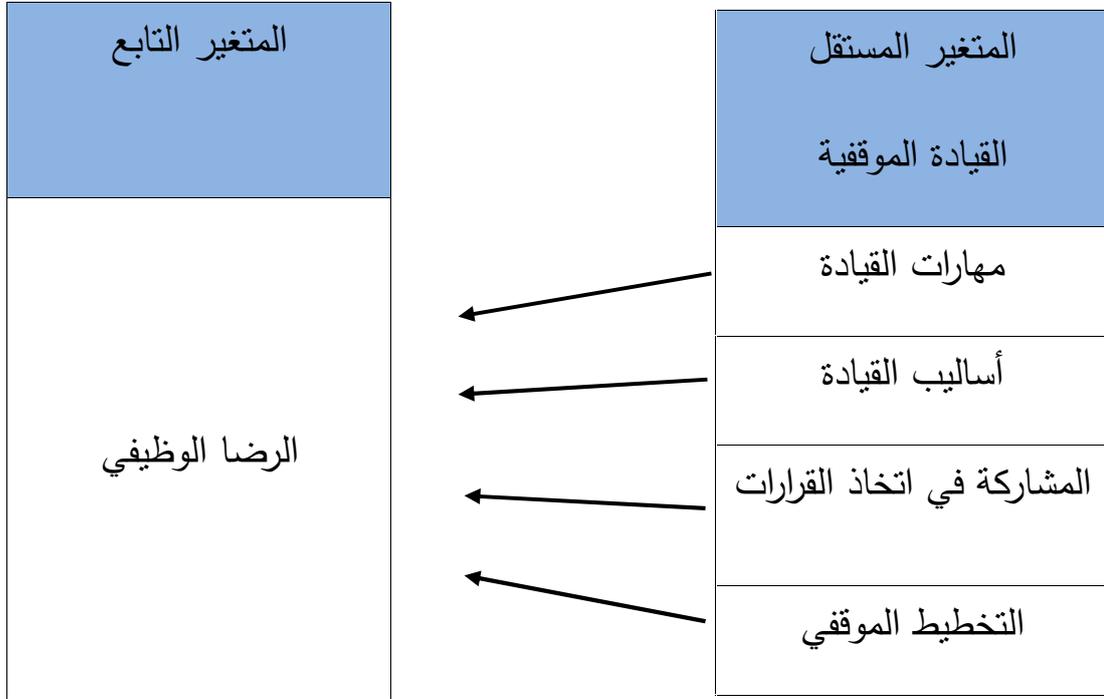
فرضيات الدراسة:

- 1 - النمط السائد في بالمقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى هو القيادة الموقفية.
- 2 - الرضا الوظيفي في المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمستوى جيد .
- 3 - توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة الموقفية و الرضا الوظيفي.
- 4 - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الموقفية على درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.



نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01 - النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

أهداف الدراسة:

- 1 - معرفة القيادة الموقفية السائدة لدى المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى من وجهة نظر الموظفين.
- 2 - معرفة درجة الرضا الوظيفي للموظفين.
- 3 - معرفة العلاقة الارتباطية للقيادة الموقفية المتبناة بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكبرى و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.



أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة و من دوره في التأثير على سلوك الموظفين و توجيههم في تحقيق أهدافها وتساهم كذلك في إدراك الطبيعة الموقفية و تعزيز دورها في تحقيق أعلى مستوى رضا للعاملين و يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. انعدام الدراسات التي تناولت القيادة الموقفية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى خاصة و الأجهزة الحكومية الجزائرية عامة.
2. إبراز دور القيادة الموقفية في تحقيق الرضا الوظيفي و فتح آفاق جديدة للمدراء للتحويل نحو نموذج قيادي معاصر.
3. تفيد الدراسة في إظهار أهمية الرضا الوظيفي و ضرورة أن يسعى المسؤولون في المؤسسة الوطنية للأشغال الكبرى لتحقيقه للعمال و وضع الخطط و البرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية على مستوى المديرية العامة و المديريات الجهوية.
4. استفادة مديري المؤسسات الأخرى في تغيير نمط القيادة السائد لديهم و تقديم تغذية عكسية لهم لتطوير أدائهم .
5. تفيد الدراسة طلبة الدراسات العليا و البحث العلمي في عمل دراسات جديدة للنمط القيادي و علاقاته بالرضا الوظيفي و الربط بدارسات أخرى.



الدراسات السابقة:

- دراسة محمد عبد التواب شاهين:

بعنوان: أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية (2001).

و تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية و سلوكيات المواطنة.

- إزالة الغموض الذي يكتنف علاقة القيادة بسلوكيات المواطنة.

و توصلت هذه الدراسة إلى:

1 - أن النمط القيادة المناسب أو الفعال يتحدد وفقا لحاجة التابعين و الموقف و ليس هناك

نمط واحد يصلح لكافة المواقف و كافة الأتباع.

2 - ضرورة تدريب المديرين على نمط القيادة الديمقراطي لارتباطه الدال بسلوكيات

المواطنة التنظيمية.

- دراسة (صفاء الضمور، 2009) "العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات

العاملين في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تمكين العاملين لدى المديرين في

الوزارات المركزية في الأردن.

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل

التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة و رغبة

المرووسين في تحمل مسؤوليات جديدة).



كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين و تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة و سياسة التمكين و ذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة و المصدر المؤيد لها أو العكس، و الثاني يتعلق بيئة التمكين و وعيهم و ثقافتهم و مهارتهم.

- دراسة علي الضلاعين "أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في

شركة الاتصالات الأردنية" 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد و المحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم و تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة، و توزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، و إجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعا و أن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.
- 2 - وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

و توصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عمليا في الشركة، و تشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، و العدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.



- الدراسات الأجنبية:

- Peter Lok & John Grawford :

: أثر الثقافة التنظيمية و القيادة الموقفية على رضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.(2004)

**The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction
And organizational commitment: Across-national comparison.**

تبحث هذه الدراسة في أثر الثقافة التنظيمية و القيادة الموقفية في رضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و قد تناولت هذه الدراسة عينتان من مدراء الهونغ كونغ و استراليا، حيث وجدت اختلافات إحصائية هامة بين العينتين كانت موجودة في مقاييس الإبداع و دعم الثقافة التنظيمية.

و كذلك أشارت الدراسة إلى كل من الثقافة التنظيمية و الثقافة القومية يؤثر على الالتزام التنظيمي و رضا الوظيفي.

- " Managing behind the : (Henry ongori,2009) point on Employee

Empowerment" scenes: Aview

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين و تخفيض معدل دوران العمل، و خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:

1. تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، و تخفيض معدل دوران العمل.

2. تمكين العاملين من أحد الاستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال و الاحتفاظ بهم.

3. تمكين العاملين بخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

و من أهم التوصيات:



- 1- ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم.
- 2 - ضرورة أخذ التمكين كإستراتيجية لانجاز أهداف المنظمة.
- 3 - ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات لنجاح التمكين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على العلاقة بين القيادة الموقفية لدى المؤسسة الوطنية للأشغال الكبرى و درجة الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

الحدود المكانية: طبقت على موظفي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى-الرغاية-.

الحدود الزمانية: 14 مارس 2022 إلى 31 ماي 2022.

مصطلحات الدراسة:

تناولنا في بحثنا هذا المصطلحات المهمة التالية: القيادة - القيادة الإدارية- القيادة الإدارية الموقفية -الرضا الوظيفي.

القيادة: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قياداتهم طواعية، و دون إلزام قانوني و ذلك اعتقادهم بدوره في تحقيق أهدافهم، و كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

القيادة الإدارية: النشاط الذي يمارسه القائد اعتماداً على سلطته الرسمية و على ما يتوفر من صفات و سمات شخصية للتأثر على مرؤوسيه عن طريق التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، التنسيق و الرقابة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

القيادة الإدارية الموقفية: هي أسلوب قيادة يكيف فيه القائد أسلوبه في القيادة ليناسب بيئة



العمل الحالية و احتياجات الفريق أو الفريق من أجل أن يكون قائدا أفضل و أكثر فاعلية تشجع هذه الإستراتيجية القادة على تقييم أعضاء فريقهم و موازنة المتغيرات العديدة من مكان عملهم.

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: في هذه الدراسة يقصد بالتمط القيادي مجموع التصرفات التي ينتهجها الرئيس المدير العام داخل المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة.

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي مفهوم معقد و متعدد الأوجه، بدءا بالحالة النفسية الايجابية للموظف (مشاعره اتجاهاته نحو عمله "وظيفته" ، و قناعاته بمقدار جهوده و مقدار المكافئة المترتبة عليها)، مقارنة نفسه بأقرانه في نفس مجال العمل و نفس المهنة كونه أداة لإشباع الحاجيات المختلفة لديه، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي: نظرا لطبيعة الدراسة في بيان علاقة نمط القيادة الموقفية بالرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى - الرغبة - ، و انطلاقا من أسئلة الدراسة، و أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد قياس الظاهرة كما و كيفا بينما يقدم المنهج الكيفي وصف الواقع كما هو كائن، يقدم المنهج الكمي وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة و سوف يتم وصف واقع القيادة الموقفية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى - الرغبة - و قياسها كميًا من خلال البيانات التي سوف يتم جمعها عن طريق أداة الدراسة بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، إذ تم دراسة و تحليل البيانات و مقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، و ذلك بهدف التعامل معها في الإجابة على تساؤلات الدراسة و بيان نتائجها توصياتها.



أداة الدراسة: استخدمنا الملاحظة و الاستبانة.

مجتمع و عينة الدراسة:

جميع موظفي المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و البالغ عددهم 120 موظفا و تم اختيار عينة ميسرة بلغ عددهم "40" موظفا و تمثل مجتمع الدراسة في 33.33% مجتمع الدراسة.



: الأسس النظرية للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

تمهيد

إن القيادة على اختلاف ميادينها و مجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولا، و هو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب و الذي يصبح بدوره شرطا موضوعيا لانجاز مهمة قيادية ناجحة و اتخاذ قرار إداري سليم، حيث يعد النمط القيادي المستخدم عاملا مهما في تقدم المؤسسة أو تعثرها لما له من تأثير بالغ على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و على المناخ العام للمؤسسة.

كما يعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث و الدراسة بين فترة و أخرى عند القادة و مشرفي الإدارات و المهتمين بالتطور الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل، ففي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة و تناولنا فيه: مفهوم القيادة و القيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، عناصرها و وظائفها.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الموقفية و تناولنا فيه: مفهوم القيادة الموقفية، متطلبات و نظريات القيادة الموقفية ، مزايا و مساوئ القيادة الموقفية.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي و تناولنا فيه: ماهية الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي و في الأخير العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي، فكل دراسة أو بحث علمي لابد له من تقديم المرتكزات النظرية التي تساعده على فهم التصورات الواضحة لحيثيات الدراسة، لتوجهه في انتقاء المتغيرات التي يبني عليها فرضياته التي يتحقق من ثبوتيتها في ميدان الدراسة العلمية، و قد جاءت الأسس النظرية لهذا الفصل وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

لقد تناولنا في هذا المبحث مواضيع عدة خاصة بالقيادة لكي يكون مدخلا منطقيا لدور القيادة الموقفية، و قد مزجنا بين وجهات نظر عربية و أخرى أجنبية مع التركيز على الحديث منها للخروج بثمرة جديدة عن موضوع البحث، و قسمت إلى مطالب وفق الآتي:

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولا - القيادة :

بالرغم من تعدد البحوث و الدراسات في هذا الموضوع إلا انه لم يستقر رأي العلماء الباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، و يرجع سبب تعريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوا هذه المسألة، فكل كاتب وضع التعريف الذي يتفق و طبيعة ما يرى¹.

هناك خلافا بين العلماء في تعريف القيادة اصطلاحا، ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية، و القدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، أما في العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة و تغير لتتوافق مع متطلبات العصر و مكوناته، و مع التنظيمات ذات النشاط النوعي و التخصصي المختلف، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على السمات الشخصية، بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط الذي تمارسه².

و قد عرف زنزييس ليكرت Renzis Likret بأنها قدرة الفرد على التأني

¹ حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2014 21.

² سالم بن سعيد القيادة الادارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008 8.

و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف¹ .

أما روبرت دليت فيرى أن القيادة يتم من خلالها الحصول على الآخرين من أجل انجاز الأشياء "Getting others to do thigs"².

Robbins أن القيادة هي قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف.³ كما عرفت القيادة على أنها عملية إثارة دافعية المرؤوسين و توجيهها و انتقاء قنوات الاتصال الفعالة و حل الصراعات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم.⁴

Hitt "القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين تحقيق الأهداف".

كذلك القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف.

ثانيا - مفهوم القيادة الإدارية: تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة و تعني القيادة بمعناها العام - على نحو ما أوضحناه - عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق أهداف معينة ... و قد تكون عملية التأثير هذه منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره ...⁵

و من هنا فان مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، و أن السلوك القيادي

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات 1997 260.

² Robert B Dilts, Visionary Leadership skills, (USA, Meta Publication, 1996,p 3.

³Robbins, P.S ,Organisational Behaviour, , (USA: Prentice-Hall, 2003), 314.

⁴ ، القيادة والإشراف الإداري 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010 11

⁵ القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 97

أوسع و أشمل من السلوك الإداري و أنه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة.

فالقيادة إذن غير الإدارة، و القيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، و التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.¹

ثالثاً - معنى القيادة و أصولها:

الفكر اليوناني و اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة

(Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، و ذلك - " (Arendt) -

لان الفعل اليوناني(Archein)بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere)

معناه يحرك أو يقود و كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، و مهمة عمل ينجزه آخرون وذهب " آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد و الأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة

إعطاء الأوامر و هي من حق القائد، و وظيفة تنفيذ الأوامر و هي واجبة على أتباعه.

و استنتجا من هذا التحليل يلخص " آرندت" إلى أن كلمة "قيادة" كانت تنطوي على

علاقة اعتمادية متبادلة (Interdependence relation) بين من يبدأ بالفعل، و بين

من ينجزه ... و أن هذه العلاقة يتمثل عليها تمثيل دورين متباينين. يمثل الدور الأول: من

يتولى القيام بالعمل - و هو القائد - و وظيفته إعطاء الأوامر، و هذا حق مقصور عليه.

و يتمثل الدور الثاني: من ينجزون العمل - و هم الإتياع- و وظيفتهم تنفيذ الأوامر و هذا واجب عليهم.²

و تعرف كذلك بأنها فن استمالة الأفراد في تحقيق هدف مشترك.

¹ 2- ، القيادة الإدارية دارا لتقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 97 86.

و لعل أفضل تعريف للقيادة الإدارية يتفق و طبيعة العمل في المنظمات الإدارية هو أنها:
القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين و استمالتهم لتحقيق الهدف المشترك عن طريق
القبول و الرضا أساسا أو باستخدام السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى.

: عناصر القيادة الإدارية.

للقيادة خمسة عناصر أساسية و هي:

1 - القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية و السلوكية و الفنية و هو قادر على
توجيه العمال الآخرين و التأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2 - المرؤوسين: و يقصد بهم العمال و هم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية
و الدوافع و الكفاءة المهنية.

3 - الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية، باعتبار أن كل من القائد و التابعين يسعون
لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

4 - الموقف: و هو يتغير بتغير الأداء و المشكلات و طبيعة العمل، و يتطلب قدرات
متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له من المواقف المختلفة
بكفاءة.¹

5 - التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه
القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.²

و عليه يجب على كل قائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل، و تحديد الأدوار التي
يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

¹ جازية زعتر أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، 2 ، ، 1998 . 313 .

² العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، 274

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها و تقيم العدل بينها لقد أمر النبي (ص) بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة و السلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف و لأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابوليون: " جيش من الأرناب يقودهم أسد، أفضل من جيش أسود يقودهم أرنب" و عليه فان أهمية القيادة تكمن في:

- 1 - أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- 2 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
- 3 - تدعم القوى الايجابية في المؤسسة و تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4 - السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- 5 - تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6 - مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.
- 7 - تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.¹

المطلب الرابع: وظائف (مهام) القيادة الإدارية

تعد القيادة محورا أساسيا في العملية الإدارية، و ذلك لما لها من أهمية بالغة في أوساط التنظيمات الإدارية، حيث أنها أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه كلما تحققت الأهداف

¹بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 52 53.

المسطرة، لذا فانه يقع على عاتقها عدة مهام مختلفة، و من أهمها ما يلي:

1/ المهمة الأولى: التخطيط (Planning) : يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل

الإدارية الأخرى، فهو عصب النجاح لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة و تكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أنه وظيفة هامة من مسؤولية القائد الإداري، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى لأنه ضروري لتحديد الأهداف.

2 / المهمة الثانية: التنظيم (Organisation) :إن التنظيم من أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح

العمل الإداري نظرا لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، حيث يحدد واجبات و مسؤوليات الموظفين، و ترتيبها في هيكل متكامل، بين مستوياتهم، و طرق الاتصال بينهم، و العوامل المادية التي يستخدمونها، و وظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى معين من المستويات، و لكنها ضرورية للقادة في كل المستويات، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة منها:

1 - معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

2 - حسن إدارة الوقت، فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.

3 - تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق مبدأ "الموظف المناسب في المكان المناسب".

4 - تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه و يعلم كل رئيس موظفيه.¹

3 / المهمة الثالثة: (Incentives): لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية و مهارة

¹بينة مسعودة، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ماجستير

. ضرورة للقيادة، و يبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، و شحذ قواهم الشخصية بطرق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم و تحقيق أحسن النتائج، فبقدر العطاء و البذل تكون النتائج، و بقدر الدوافع الموجهة للسلوك و بقدر المحافظة على الاتجاه بقدر الإلتقان و الإحسان، و بقدر الحوافز و الإمكانيات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح و التفوق في تحقيق الأهداف، و لتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم:

- 1 - حسن توظيف الحوافز و معرفتها و قيمة الآثار الناتجة عنها.
- 2 - توفر القيادة التشجيعية و اعترافها بتفوق المحفز.
- 3 - مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز.
- 4 - يجب على القائد تفادي الذاتية في العملية التحفيزية و مراعاة الموضوعية فيها.
- 5 - تفويض الموظفين المناسبين للسلطة، لأن القادة يعبرون فيها عن ثقته بهم.

4/ المهمة الرابعة: (Communication): يعتبر الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة

و محرك النشاطات الإدارية، ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها، و القائد الإداري هو المسؤول الأول عن هذه المهمة، لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة شاملة للاتصالات داخل المنظمة و خارجها، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين و نقل و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات و المصالح قصد الإعلام و التوجيه.

5/ المهمة الخامسة: اتخاذ القرارات (Décisions):

تعتبر مهمة اتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم و تحديد و تنفيذ كافة تلك الأنشطة، فعملية اتخاذ القرارات تكون وقفا على شخص واحد هو القائد الإداري، الذي يقوم باختصار البديل الذي يحقق أقصى عائد من بين البدائل المتاحة و يصبه في صورة القرار الرسمي، مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هي ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على كافة

المستويات و في كل أرجاء التنظيم الإداري، حيث أن اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة، لأنه مسلك محدد يتم اختباره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشاكل الإدارية، و ذلك في ضوء معايير تضمن سلامة الاختبار و مرونته و قدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية

1 .

6/ المهمة السادسة: التنسيق (Coordination):

يعد التنسيق مطلباً أساسياً و ضرورة ملحة لكل تنظيم إداري، لمنع التداخل و التشابك بين وظائف و اختصاصات مختلف الإدارات، و لإحداث نوع من التعاون و التكامل فيما بينها، و بدونها يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين، و يباشر العمل بأسلوب فوضوي يصعب تحقيق الهدف المرجو منه، حيث يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق، يقول هذا

" رايلي " (Mooney and Reiley)، أن التنسيق: " هو بمثابة المظهر

الأساسي للإدارة و أن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدو إلا أن تكون عناصر مكملة لنشاطه المتعلق بالتنسيق، بمعنى أن مهمة التنسيق هو جوهر العمل القيادي.²

7/ المهمة السابعة التوجيه (Directing): تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة

تختص بإصدار الأوامر و التعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري، و للقيام بهذه المهمة يتولى القيادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا، و تضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، و تكمن أهمية هذه المهمة في إنجاز العملية الإدارية، حيث تبعث الحياة في الخطط و التنظيم و تحقيق

1 فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية و التطبيق و القواعد، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .161

2 سليمان محمد الطماوي، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987 217

التكامل في الجهود.

8/ المهمة الثامنة: (Control): الرقابة هي التي تختص بالتأكد من الأهداف

و البرامج تتم على حسب المعايير التي يتم اكتشافها، و يتم تحديد المسؤولين عنها، و تتخذ الإجراءات يحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير و القيام بالقياس، لأن ما يمكن قياسه و تقييم النتائج و إجراء الضبط اللازم ، « What gets measured gets done » يمكن عمله و تقتضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ و تعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر السلبية مع تأكيد عدم حدوثها، إن مهمة الرقابة الإدارية شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية، تتصف بالشمولية و الترابط فهي مهمة القادة في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها القائد، كما يتولاها المشرف على الموظفين، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا، و تتم بطريقة تفصيلية فيها، و تتخفف هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا، و كذلك تكون عامة.

و هكذا ترتبط هذه المهام و تتداخل مع بعضها البعض و تكون بترابطها و تداخلها فيما بينها ما يسمى بالمهام الأساسية للقيادة.

: ماهية القيادة الموقفية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة الموقفية ثم متطلبات و نظريات القيادة الموقفية و في الأخير سنتطرق إلى المزايا و عيوب القيادة الموقفية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الموقفية.

1- تعريف القيادة الموقفية:

تتسم القيادة الموقفية بالديناميكية، نتيجة التغير الذي يطرأ على بيئة العمل في المنظمة مما يحتم على قادة المنظمة الاستجابة للمواقف المختلفة التي تعترض عملها ، و تقسم هذه

التغيرات إلى نوعين هما تغيرات طبيعية و مستمرة في بيئة العمل نتيجة التطور السريع الحاصل و هذا يتطلب قيادة مواكبة للتغيير لغرض المحافظة على موقع المنظمة التنافسي، و النوع الثاني تغيرات مفاجئة و غير طبيعية تطرأ على المنظمة و تسبب أزمة لها و تتطلب وجود قيادة موقفية فاعلة و قادرة على اتخاذ القرارات لتجاوزها و التقليل من الآثار المترتبة عليها، و يعتبر القائد الموقفي من أهم عناصر معادلة القيادة حيث يشير الصيرفي في تعريفه لمفهوم القيادة الموقفية، بأنها محصلة التفاعل بين سمات القائد و الإتياع و خصائص المهمة أو الموقف، و تعد القيادة الموقفية من أهم أنماط القيادة التي يؤديها مدراء المنظمات لما لها من انعكاسات على واقع المنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، و تقليل الهدر في الموارد و معالجة العقبات التي تعترض عملها و من خلال ذلك يمكن تعريف المدير أو القائد بأنه ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط و اتخاذ القرار و التنظيم، و القيادة و التحفيز، و الرقابة و ذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية ، المادية ، المالية و المعلوماتية في المنظمة، بكفاءة و فاعلية.

و يعتبر القائد الموقفي الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية و تربوية عالية المستوى و تحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين لرفع و تحسين العملية التعليمية و تطوير الأداء العام و تحقيق الأهداف التربوية المرسومة له، والذي يجيد تشخيص المواقف و التلاؤم معها استنادا إلى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائفه القيادية و وضع المرؤوسين و معطيات الموقف.¹ و إن النمط القيادي يتحدد طبقا لنوعية الموقف، فمثلا القيادة وقت الحرب أو الأزمات و

¹ مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية - قيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة / 12 / 34
74-73 2016

الطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم و الرخاء، كما أن القيادة في نفس المنظمة تختلف من لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه و نوعية الأفراد المراد قيادتهم و التأثير فيهم و توجيههم نحو الهدف الذي تصبو المنظمة تحقيقه بناء على الخطة المعدة مسبقا لذلك.

2 - مهام القائد الموقفي:

توكل للقائد الموقفي مجموعة من المهام التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح للمنظمة و أن القائد الفعال الذي يؤدي كل الأدوار و المهام المطلوبة منه بشكل مميز في مختلف المواقف التي توجدها الظروف و المتغيرات و التي بعض من هذه المهام:

1 - صنع القرار:

هو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري و عمله، إذ يعد المرآة التي تتعكس عليها أعماله و هو يؤثر تأثيرا مباشرا سلبيا أو ايجابيا في تماسك المنظمة العامة و نشاط موظفيها.

2 - تقييم الأداء:

تحتاج جميع المنظمات لتقييم أدائها بين فترة و أخرى للوقوف على المعوقات التي تحد من عمل المنظمة و النجاحات التي تحققتها و كل ذلك يقع على عاتق المدير أو القائد الإداري، بما يحقق الانسجام بين الأداء و الأهداف الموضوعية، بالشكل الذي يقلل نسبة الضياع أو التلف في موارد المنظمة.

3 - مواجهة الأزمة:

حيث أن مواجهة القائد للضغوط الداخلية و الخارجية تتطلب قدرات و قابلية كبيرة من أهمها القدرة على الصمود و الشجاعة و الثبوت في مواقع الأمور، التعمق في بواطن الحوادث، و التعامل مع الأزمة بدقة عالية و سرعة في الاستجابة بناء على عامل الخبرة و الكفاءة في العمل.¹

المطلب الثاني: متطلبات القيادة الموقفية

يجب توافر مجموعة من المتطلبات القيادية للقائمين على قيادة المنظمات وفق المواقف المختلفة التي تتعرض لها منظماتهم و تسبب في الكثير من الأحيان أزمة تتطلب إدارتها و تلافي سلبياتها.

1 - المهارات القيادية:

يتمتع كل قائد بمجموعة من المهارات القيادية التي تؤهله للتأثير في الآخرين و إحداث تغيير ما و إيجاد قناعة ما، و هو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز الوظيفي، و يتطلب عمل القائد الموقفي خمسة مجموعات من القدرات و المهارات متمثلة بالتالي:

1 - 1 - المهارات الإنسانية: و تتمثل في قدرة القائد على فهم سلوك الآخرين، و قيادتهم و تحفيزهم نحو أداء الأعمال بكفاءة و فاعلية.

2 - 1 - المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: و يقوم القائد بعملية اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة بخصوص مشكلة قائمة تحتاج إلى اتخاذ قرار بصددها، و يجب أن يتمتع القائد بقدرة على اتخاذ القرارات الآنية في الحالات الطارئة و الأزمات التي تتطلب ذلك.

3 - 1 - المهارات الفنية: و تتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل و تسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر و هي تختلف حسب المستوى الإداري فالمهارات الفنية تكون الحاجة لها أكبر في المستويات الإدارية الأدنى حيث تزداد الحاجة للتخصص الدقيق، بينما المستويات الإدارية الأعلى تكون الحاجة للمهارات الفكرية أكثر.

4 - 1 - المهارات الفكرية: متمثلة بقدرة القائد على التصور و الإدراك و التحليل للمواقف المختلفة التي تعترض المنظمة و رسم صورة مستقبلية للأحداث، بناء على معطيات يتم

تحديدها وتشخيصها من بيئة المنظمة، و تحديد النتائج المترتبة عليها و تسخيرها بما يتوافق و متطلبات العمل، و يسهم في إيجاد حلول للمشكلات.¹

2 - الأساليب القيادية:

تقدم أساليب القيادة الموقفية مجموعة من الحلول لمواجهة ضعف استجابة العاملين للخطط

التي تطرحها العليا لمواجهة تتعرض لها المنظمات و يعد(Frederic Fiedler)

من جامعة الينوي الأمريكية أول من قدم محاولة جادة لتطوير إطار نظري للقيادة يأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف و خصائص القائد، و طرح أسلوبين في القيادة

احدهما يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية (أسلوب المشارك)، الثاني يهتم بالإنتاج و العمل (الأسلوب الموجه) ، و أشار إلى أن الموقف القيادي يتأثر بثلاثة عوامل هي: العلاقة بين القائد و مرؤوسيه و تعبر عن مدى انسجام العلاقة بين الطرفين في العمل وهذا بنظر فيدلر من أقوى متغيرات الموقف، ثانيا: مدى وضوح مهام العمل و مدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، ثالثا : قوة مركز القائد حيث تشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل و الذي ينزع إلى المركزية و التسلط، يكون فعالا في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في حالات الأزمات أو الحالات ذات الاضطراب الشديد سلبا و إيجابا(خصائص الموقف) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية في المواقف الطبيعية أو المعتدلة، و قد توصل فيدلر في نظريته بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز على ايجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محببا (ملائم) أو غير ملائم فان القائد الذي يعتنق فلسفة (تحقيق الهدف) هو الأكثر مناسبة للقيادة الموقفية.

3 -

:

التحديات الكبيرة تواجهها تزايد

الداعية إلى مزيد من المشاركة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل حيث أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور للمنظمة، و تؤدي إلى إنتاجية أعلى و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي، و مما يساعد على إدراك النتائج المتوقعة¹.

من المشاركة هو توضيح معناها حيث يشير (حريم) إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها، و قدم بعضهم في نظرية المشاركة بتحديد الأهداف على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد هي الأهداف و الغايات و مالها من أهمية لديهم فسلوك الفرد في أغلب الأحيان محكوم بالأهداف التي يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية، و هناك ثلاثة

عوامل تتصل و تؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة و هي: درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية، درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف، و طبيعة الثقافة السائدة التي يعيش فيها الفرد داخل بيئة المنظمة فإذا كانت ثقافة مشاركة تعزز من شعور الانتماء و تخطيا لأزمات التي تعترض المنظمة، حيث سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي تمكنهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم، و هذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور، و إن القيادات التي تمتلك الرؤية الإستراتيجية لمواجهة الأزمة، يمكن أن تخلق مناخ للمشاركة و التشاور، و إن القيادات التي تمتلك الرؤية الإستراتيجية

لمواجهة الأزمة ، يمكن أن تخلق مناخ للمشاركة و تهيئ الظروف المناسبة للتمكين عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ

¹ مجلة تكريت، نفس المرجع الذي سبق ذكره ص 76

بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف، و يتبين من خلال تعريف التشاركية التي تنص على " العاملین من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل و ظروفها" ، و من ذلك يتضح أن مشاركة العاملین في عملية اتخاذ القرارات المختلفة يسهم بصورة فاعلة في تخطي الأزمات التي تعترض مسيرة عمل المنظمة.

4 - التخطيط الموقفي (بناء السيناريوهات):

بعد قيام القيادة الموقفية في المنظمة بإعداد خطة لمواجهة الأزمة و إتباع كافة الخطوات أنفة الذكر تضع في حسابها إمكانية حدوث تطورات تسبب في إضعاف أو فشل الخطة المقترحة، مما يضطرها إلى وضع مجموعة من الخطط البديلة "سيناريوهات" التي تتوافق و التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، و على أساس كل سيناريو (مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للمنظمة و بالتالي هناك مجموعة من الخطط، حسب المواقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، و يتطلب التغيير من سيناريو إلى آخر قيام المنظمة بتحديد نقاط العمل، فمثلا لو كانت نسبة التضخم النقدي السنوي فان ذلك يعني السيناريو رقم (1)، في حين أن ارتفاعها عن ذلك (10 %) بحدود يعني بروز السيناريو رقم (2)، و ارتفاعها فوق الحد المذكور يعني % و حتى (15السيناريو رقم (3)، و هكذا بالنسبة للأزمة يتم وضع سيناريوهات تتوافق و طبيعة الأزمة المحتملة ، و هو أسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة و محتملة للحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، و هذا ما يبينه كل من العامري و الغالبي من خلال التخطيط بالسيناريو "تحديد خيارات مستقبلية متعددة و كتابة

سيناريوهات و خطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة، و لا تخضع عملية رسم سيناريو التعامل الأزموي لقوالب جامدة، أو لنماذج مسبقة جاهزة للتطبيق أو للنقل منها أو للأخذ عنها، فعمليات الابتكار والإبداع في طرق المعالجة هي سبيل النجاح في وقت تصاعد الأزمات و باعتبار أن لكل أزمة خصائصها الخاصة و درجة المجهول في الأزمة تختلف من أزمة إلى أخرى و القوى الكامنة المحيطة بها مجهولة، و تحتاج إلى التعرف عليها و تحديدها قبل التعامل معها، و من هنا فان السيناريو باعتباره المنظم لحركة فريق المهام يتم رسمه بدقة و فاعلية بالغة حتى يعطي آثاره و يحقق أهدافه، و كذلك يسهم تعدد السيناريو هاتفي جعل المدراء يفهمون الطبيعة الدينامكية المعقدة لبيئتهم و يفكروا بمشاكل صياغة يوجدوا مجالاً واسعاً من الخبرات التي يمكن أن تتبع تحت مختلف الظروف.¹

المطلب الثالث: نظريات القيادة الموقفية

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفاعلية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد.

فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. و من أبرز هذه النظريات:

1 - نموذج فيدلر: في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما:

¹ مجلة تكريت، نفس المرجع الذي سبق ذكره ص 78

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد و عندها نقول أن القائد بأنه جيد و عندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين و إذا ما وصفه بأنه غير جيد نقول أن القائد يركز على المهام، و قد يهتم بهما بشكل متوسط (و قد شكك الباحثون بصدق هذا المقياس).

الأمر الثاني: الموقف القيادي، و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

* علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).

* هيكل المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ).

* قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).

و ينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحد من درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة و يلزمه التركيز على المهام و في المواقف الأربعة التالية:

(س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة و يلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

2 - نموذج هاوس وايفانس: حيث أطلقنا عليه تسمية (المسار و الهدف)، مبينين أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين و مساعدتهم لتحقيقها بأفضل

الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفر، أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

* **بيئة العمل:** مثل المهمة، و نظام المكافآت، و العلاقة بالزملاء.

* **صفات العاملين:** مثل حاجاتهم، و الثقة بالنفس و قدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:¹

* **المساند:** يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم.

* **المشارك:** يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

* **الإجرائي:** يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات أو التوقعات بشكل واضح.

* **الانجازي أو المتحدي:** يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم و تساعد على تطوير

أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم.

3 - نموذج فروم و باتون: حيث أطلقنا عليه تسمية (مخطط صنع القرار)، موضحين فيه

خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على

سبعة أسئلة (بنعم أو لا).

و تتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، و كفاية المعلومات، و هيكلية المشكلة، و أهمية

قبول القرار من قبل المرؤوسين، و مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، و مدى

مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة أو احتمال أن يتسبب

¹ الدكتور بشير العلق، القيادة الإدارية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010 44-45.

الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين. أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

* يصنع القرار لوحده.

* يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.

* يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.

* يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.

* يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

4- نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory)

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في

خمسة مجموعات أساسية. و تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين

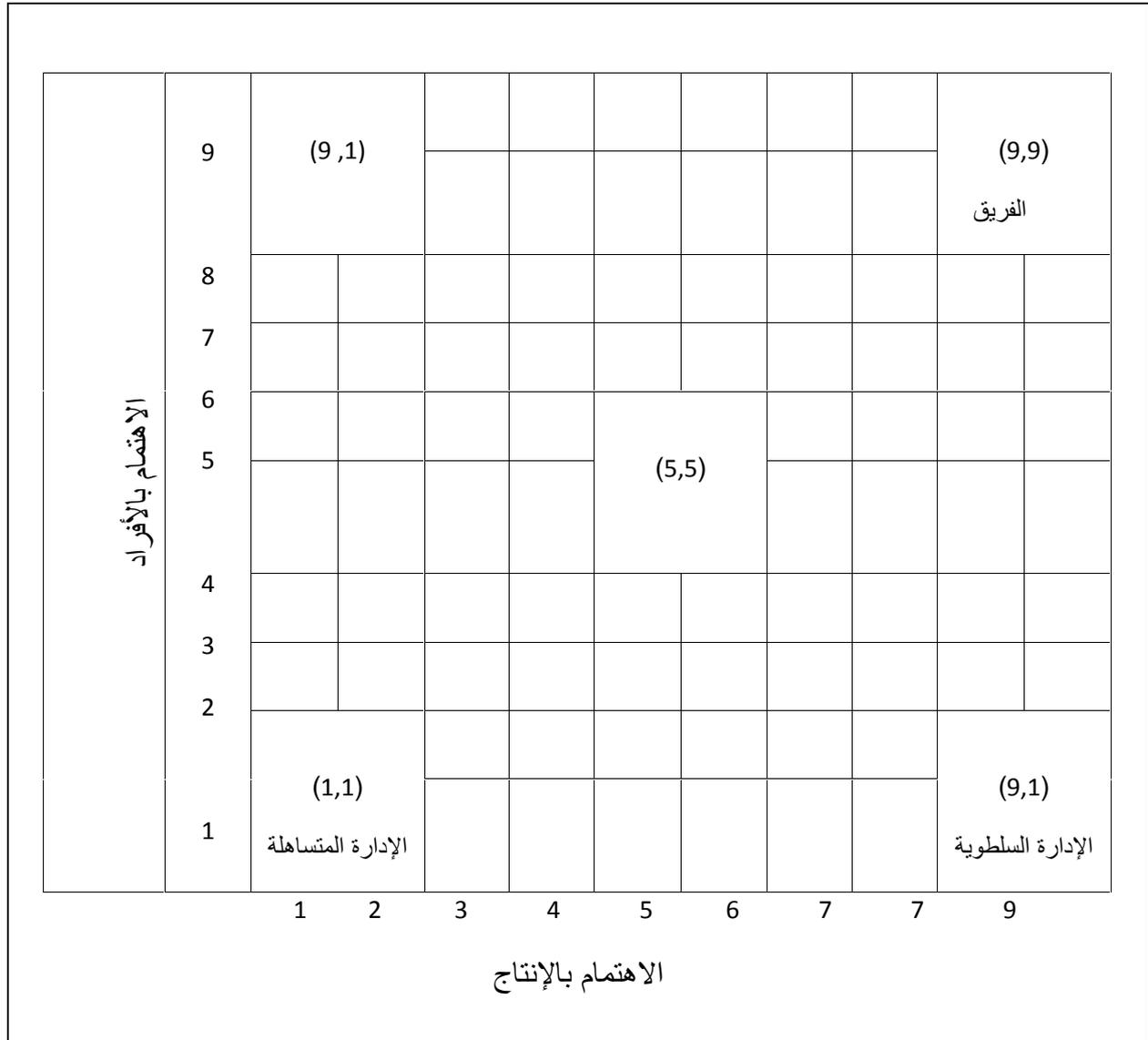
أساسيين هما:

1 - درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

2 - درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

الشكل رقم: (2) نموذج الشبكة الإدارية يبين الأنماط القيادية الخمسة

التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك و موتون



47 بشير العلق، القيادة الإدارية اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي يعبر عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليكو موتون الخمسة

أنماط إدارية (1/1 - 1/9 - 9/1 - 5/5 - 9/9) حيث يعبر كل من هذه الأفراد عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج، فمثلا النمط (1/9) يعبر عن درجة منخفضة جدا للاهتمام (1) و درجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد (9).

المطلب الرابع: مزايا و مساوئ القيادة الموقفية.

1 - مزايا القيادة الموقفية: يمكن أن يكون للقيادة الموقفية العديد من الفوائد لكل القائد و الفريق أو المنظمة تشمل بعض مزايا هذا النوع من القيادة ما يلي:

* القادة قادرون على استخدام أي أسلوب قيادة يعتقدون أنه الأفضل في موقف معين.

* يمكن أن يكون أسلوب القيادة الموقفية أكثر راحة للقادة الجديين الذين يعرفون كيفية استخدامه.

* هذا النوع من أسلوب القيادة بسيط إلى حد ما، حيث كل ما هو مطلوب هو القدرة على تقييم الموقف و التكيف معه.

* يمكن للقيادة الموقفية أن تخلق بيئة أكثر راحة للموظفين حيث أن أسلوب القيادة المطبق سوف يتناسب عادة مع احتياجاتهم.

* هذا النوع من القيادة يراعي المستويات المختلفة لتطور الموظفين و يساعد على تلبية مستوى مهارة كل موظف و احتياجاته.

2 - مساوئ القيادة الموقفية: بالإضافة إلى الفوائد، هناك أيضا عيوب محتملة في تنفيذ

أسلوب القيادة الموقفية داخل المنظمة.

تشمل العيوب التي يجب مراعاتها عند استخدام هذا النمط القيادي ما يلي:

* قد تتسبب القيادة الموقفية في حدوث ارتباك داخل المنظمة، حيث قد يغير قائد

الموقف باستمرار نهجه لتلبية احتياجات كل فريق أو فرد.

* تميل القيادة الموقفية إلى التركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى و نتيجة لذلك،

قد تتغاضى عن الأهداف طويلة المدى.

* غالبا ما لا تعمل القيادة الموقفية بشكل جيد عندما يلزم إكمال المهام المكررة،

لأن هذا النوع من القيادة مرن و العديد من المهام ليست كذلك.

* تعتمد القيادة الموقفية على قدرة القائد على الحكم على مستوى نضج الموظف بعض

القادة غير قادرين على القيام بذلك بشكل فعال، و بالتالي ، قد يوفر أسلوبا للقيادة لا

يناسب موظفا أو فريق معيناً.¹

¹ <https://arabic-entrepreneur.com> أطلع عليه بتاريخ 2022/04/14.

الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي :

سنتناول في هذا المبحث عدة مواضيع خاصة بالرضا الوظيفي من مفهوم ، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعدها سنتطرق إلى النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي و في الأخير سوف نسلط الضوء على علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.

مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، و ارتضاه: رآه له

أهلاً، و رضي عنه: أحبه و أقبل عليه.

و أما معجم التراث الأمريكي American Hertage Dictionary الرضا بأنه "تحقيق، و إشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل" .

Wolmen بأنه "

العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة".

و أيضا عرفه معجم علم النفس و التربية (1984) بأنه "حالة من التوافق أو

الاتزان الدينامي بين الكائن و البيئة.

و أما في التراث الإسلامي أشير إليه في القرآن كقوله تعالى: " و الذين اتبعوهم

بإحسان رضي الله عنهم و رضو عنه" التوبة 100، و في الأحاديث النبوية كقوله (ص):

"ارض بما قسمه الله لك تكن أغنى الناس" الألباني (1405هـ) و قوله كذلك" و إن الله إذا

أحب قوما ابتلاهم فمن رضي فله الرضا و من سخط فله السخط" الألباني (1407هـ)

و كذلك برز مفهوم الرضا في كتابات المسلمين فيما بعد، فيذكر المشعان

(1413هـ) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا و غاية الحياة، و هم من أعلى مقامات المقربين

و منتهى الإحسان في العمل و المكافئات، و الرضا المتبادل بين الخالق و المخلوق هو الفوز العظيم و هما ليس أمرين متضادين أو منفصلين بل أحدهما موجب للآخر.

و أما في التراث الحديث فقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي بتعدد المنظرين و الباحثين، و اختلاف النظريات التي يتبناها كل منهم مما يجعل الاتفاق على تعريف موحد للرضا الوظيفي أمر صعبا، فرأى البعض كما ذكر عبد الباقي (2004م) أن الرضا عن العمل هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، و من ذلك ما ذكره هرزبرج Herzberg بأنه يتمثل في مشاعر الفرد و السيئة يشعر بها العوامل الدافعة و العوامل الصحية أي أنها تجارب العمل الجيدة و غير الجيدة.

و عرفه أحمد صقر (1997م) بأنه "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله".

و أشار الحرفة (1980م) إلى أن الرضا الوظيفي "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل و قد تكون تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية و كان راضيا عن عمله و العكس بالعكس".

بينما عرفه البعض كما في الخضرا و مروة، و أحمد و أبو هنطش، و الظاهر (2010م) أنه عبارة عن "مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف و لما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فانه كلما كان هناك تقارب بين الإدراك كلما ارتفع الرضا".

و عرفه العديلي (1406هـ) بأنه "الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و مع العوامل و المؤثرات الأخرى ذات العلاقة".

و رأى النمري (1408هـ) بأنه يتمثل في "الراحة النفسية تجاه العمل الذي يقدمه و ذلك لوجود الحاجات التي يشبع بها رغباته المتعددة و ميوله أو بمعنى آخر فان الرضا المهني هو درجة حب العمل بسبب الجاذبيات المتعددة لهذا العمل و الجو السائد داخل المؤسسة التي يعمل بها الموظف".

بينما عرفه وشلبي(1990م) أنه "حالة وجدانية عقلية ايجابية تؤدي إلى الانطباعات الموجبة من جانب العامل عن بيئة العمل الكلية، و هو عبارة عن حالة عاطفية موجبة تنتج من التقدير للعمل الذي يقوم به الفرد و الخبرة المحصلة منه.¹

: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يسلم معظم الباحثين بأن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها و ذلك لوجوده داخل شعور الإنسان إلا أن هناك من اهتم بالموضوع و أطلقوا التفسيرات و التعريفات للرضا الوظيفي بشكل عام أو جزئي يرتبط بتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد و قد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و ذلك من قبل الكتاب و الباحثين، و من هنا كان الاختلاف في تعريف لرضا الوظيفي السابق ذكره، و يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية:

1 – مجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد:

هناك العديد من العوامل الشخصية، و التي ترجع إلى الشخص نفسه، و هذه تم تقسيمها إلى:

1 صالح بن مطير البلادي ظيفي لمديري المدارس بمدينة مكة المكرمة رسالة الماجستير في الإدارة التربية و التخطيط

1 - 1 - عوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهاراتهم: و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم و سماتهم مثل السن و التعليم و المستوى الوظيفي، فقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة طردية ايجابية بين العمر و درجة الرضا الوظيفي، و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي و لذلك خصائص شخصية ذات علاقة متينة بالرضا الوظيفي ا و ذلك بسبب مناصبهم و أجورهم العالية و يمكن أن يكون مستوى تعليمهم أقل مما يخفض من مستوى توقعاتهم على عكس الموظفين من ذوي التعليم العالي حيث كانوا أقل رضا ارتفاع مستوى توقعاتهم من الوظيفة التي يشغلون، و السبب أيضا في رضا العمال كبار السن أن لهم الثقة بالنفس و قيم عمل أقوى بسبب نضوجهم و قدرتهم على الحسم، كذلك توصلت أبحاث يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلما، أما بالنسبة للمركز الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى¹.

1 - 2 - عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد و مدى تأثير دوافع العمل لدى

:

و يضمن ذلك شخصية الفرد، فالفرد الذي يعاني في اضطراب في شخصيته يجد الرضا عن عمله سواء كان مهنيا أو اجتماعيا، و لذلك نمط شخصية الفرد له أثر في الرضا الوظيفي حيث أن الأفراد ذوي الاتجاه البيروقراطي يميلون لاختيار عملهم في منظمات شديدة الهيكلية و الهرمية كما أن الأفراد ذوي التوجه الداخلي يشعرون عادة بدرجة الرضا الوظيفي أعلى مما يشعر به الأفراد المتوجهون للخارج، و يساعد على عدم رضا الفرد و الذي قد يكون له الأثر في ترك العمل أو نقص الكفاية الإنتاجية للعامل و من بين العوامل الشخصية في ذلك الحالة الصحية، و الحالة النفسية المزاجية هي

1 إيهاب أحمد وبضة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،

مجموعة الاضطرابات الانفعالية و النفسية كالقلق و الصراع و الإحباط، و كذلك قيم الفرد التي تحدد اتجاه الفرد نحو العمل و أخيرا الاتجاه فاتجاه الفرد يحدد استعداد الفرد للمهنة و تقبلها، و أيضا إدراك الفرد حيث أن لإدراك الشخص أثره على الرضا الوظيفي حيث قد يفسر موظف نقله من وظيفة إلى أخرى بأنه إجراء ضد مصلحته بينما يفسرها شخص آخر مثل هذا النقل بأنه لمصلحته فنجد أن الأول قد استاء من إجراء الإدارة بينما رضي عنه الثاني، و يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيا الفرد للوظيفة.

2 – العوامل المرتبطة بظروف و بيئة العمل و المنظمة و سياساتها: و هذه العوامل

تتعلق بظروف و بيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء فترات العمل و الراحة فمثلا الإضاءة المناسبة لبيئة العمل هي

تلك التي تكون مناسبة في شدتها لنوع العمل و قوة إبصار العامل نفسه و هي التي مصادرها بشكل يقلل من انعكاسها عن السطوح و إجهاد عيون العاملين و بشكل يجعلها متجانسة على جميع أجزاء بيئة العمل، كذلك تعتبر الرطوبة أو درجة الحرارة من التي تؤثر على إنتاجية العمل و تؤثر بذلك على درجة الرضا الوظيفي، أيضا طبيعة الضوضاء لها من الخواص ما يجعلها ظاهرة غير مستحبة و من المفروض أن الخفيف منها يؤدي إلى معنويات أفضل لدى العاملين باعتبار أن مراعاة رفاھيتهم يحدث رد طيب لديهم، و نظافة بيئة العمل يجب أن تكون هدفا للمؤسسة لأن عدم نظافة المكان تؤثر على الموظفين و هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكره .

3 – العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل: و قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم

الوظيفة و مدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات و إمكانيات الشخص و ميوله فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام الوظيفي الكثيرين منهم يتناسب طرديا مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص، و قد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، و المستوى الإداري للوظيفة، و قد ترتبط بوضوح الدور و الكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم و مسؤولياتهم

يبدو أنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف حيث أن الأدوار الوظيفي.

4 - : و تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف و

و مدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يجب الاجتماعية و النفسية الجيدة بين الرئيس و المرؤوس، و يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل الهامة في الرضا و تمثل ذلك وجود علامات طيبة و خلق جو من الثقة و التعاون بينهم و تعهدهم و كيفية استمرار هذا التقدم وإعطائهم حقهم من التقدير و توفير الحوافز الايجابية المادية و الغير المادية و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من كل طاقاته و قدراته إن هذه الوسائل و غيرها تمكن من تنمية روح الجماعة بين أفراد العمل و رفع نوياتهم، و كذلك إعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات و إتباع اللامركزية في اتخاذ و تبسيط الإجراءات يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.

5 - العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: و هذه

تطبقها المنظمة مثل نظام الاتصال داخل المنظمة حيث أن تحسين نظم الاتصال تؤدي إلى

الوظيفي بين العاملين

التسهيلات و التجهيزات التي توفرها المنظمة.¹

6 - العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي و الأجر و فرص الترقى: و هذه

العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف و الاستقرار الوظيفي و مقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف و مدى تلبية الحاجات الشخصية و تناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، و مدى

توافر الفرص للتطور الوظيفي.

7 - العوامل البيئية و جماعة العمل: و هذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معينة، و يرتبط بجماعات و زملاء داخل العمل حيث أن لجماعة العمل أثر في رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضاه، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يخلق لديه توترا يعوق لوصوله لأهدافه كانت جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة حاجة الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كثيرا، و تشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.¹

المطلب الثالث: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي.

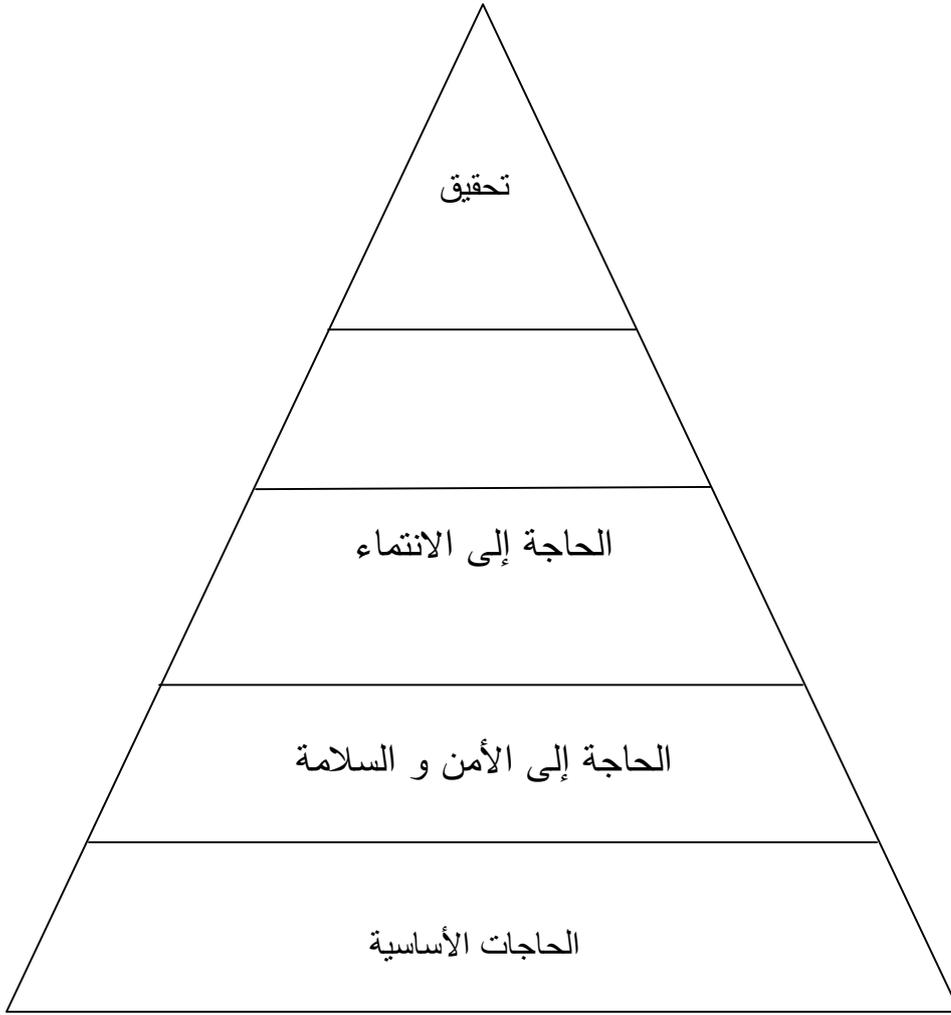
سنحاول في هذا المطلب إلقاء الضوء على الأساليب القياسية للرضا الوظيفي و نظرياته التي سنتطرق إليها من عدة جوانب.

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرسلت مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها في الدراسة سنقوم باستعراض أهمها على النحو التالي:

1- نظرية التدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Masloue):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر النظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م و من ثم نشرها في عام 1945، عمد نشر أبرهام ماسلو كتابه "الحافز و الشخصية" و ترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في الإشارة إلى الأسبقية التي تحضها بها هذه الحاجات لدى الأفراد ، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج حسب الشكل التالي:

: (3)



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 219.

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبراهام ماسلو كالآتي:

أ - **الحاجات الأساسية (الفسولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات

الضرورية لبقاء الفرد و تضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم و الكساء. و ما

يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور و

الحوافز المادية بأنواعها، و الوجبات الغذائية و أوقات الاستراحة.

ب - حاجات الأمن و السلامة: و تتمثل حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته و مستقبله أو مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسة: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التعاقد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات و الحوادث في العمل.

ج - الحاجات الاجتماعية: و تعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في حاجة الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن و من مثل هذا النوع من الحاجات في المؤسسات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية الانتماء إلى المؤسسة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د- الحاجة إلى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين. و من العوامل التي تقابل هذا النوع من الحاجات في المؤسسة هي إتاحة الفرص للفرد للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعله يشعر بالانجاز و تحمل المسؤولية.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: و هي من أصعب أنواع الحاجات، و تضم رغبة الفرد في تكوين قدرات و تطويرها، و التعبير إلى أقصى حد من مهاراته الفردية و عواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي و من العوامل التي تساعد المؤسسة على إشباع هذا النوع

من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الإبداع و النمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.¹

2 - نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) :

لقد قدم فريدريك هرزبيرج (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين

و منذ ذلك الحين و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.²

صاغ هرزبيرغ نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب و مهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و الفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا و ما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية و يمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

1 إحسان دهب جلال، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011

ص218، 219.

2 عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

ط1، 2008، ص392.

فهي العوامل الوقائية و هي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.¹

الشكل رقم (4): محتوى نظرية هرزبرغ (العاملين)



المصدر: عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1 2008، ص464.

يبين الشكل السابق نظرية هرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

* المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": و هي مجموعة العوامل التي تؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من

1 جيرالد جرينج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد و إسماعيل علي بسيوني ، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص208.

الشعور بعدم الرضا الوظيفي و توجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الانجاز، المسؤولية، التقدير....الخ.

* المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": و هي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياد، و توجد أمثلة عديدة عنها مثل:

ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات و قواعد العمل...الخ. و على الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.¹

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلوا من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها:

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المختلفة للأساليب المنهجية الأخرى التي

استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، و هنا لا تتمكن من تعميم نظريته.

- حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب و مهندس.

- التجزئة بين الرضا الوظيفي و عدمه و كأن كل واحد مستقل عن الآخر، بينما

1 طويل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص117.

عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا و تربطهما علاقة نسبية متبادلة.

- افتراض هزربرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء و هذا خطأ و إنما تمثل أحد عوامل الأداء.

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهزربرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء و الباحثين، و الذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء و الرضا الوظيفي.

3 - نظرية التوقع (Expectancytheory):

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman.w.Porter) و ادوارد لولر

(Edward F. Lawler)¹

و تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين

1 منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب

الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.¹

و بعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي:

- **الجاذبية للمنفعة:** و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

- **الارتباط بين الأداء و المكافأة:** و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.

- **الارتباط بين الجهد و الأداء:** و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.²

و تفترض نظرية التوقع الآتي:

* يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

* اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من عديد بدائل الأنشطة.

* يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه.

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص154.

2 محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص80.

* تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز،

فينفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية

"فروم" الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه، و يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي

نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم لما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية علميا.¹

4 - نظرية القيمة (Value Theory):

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك (Eduin Loucke) عام 1976 من أهم

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و يؤكد د أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي

قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا و كلما

استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله. فقبل كل شئ يقوم بتحديد

الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات

التي يريدتها.²

و يشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن احد عناصر وظيفته تحددها

ثلاثة أبعاد هي:

1 منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره ص33.

2محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص201.

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عله فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.¹

و النقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد و ما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله و شعوره بالرضا عند انجاز المهام الموكلة إليه...الخ، و كأن ما يحركه إلا العوائد و ما شعوره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد و ما يحصل عليه فعلا أو ما يحصل عليه أكبر من ما يريد، كما ذكر أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة و أهمية كبيرة للموظف فانه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

5 - نظرية العدالة (Equity Theory):

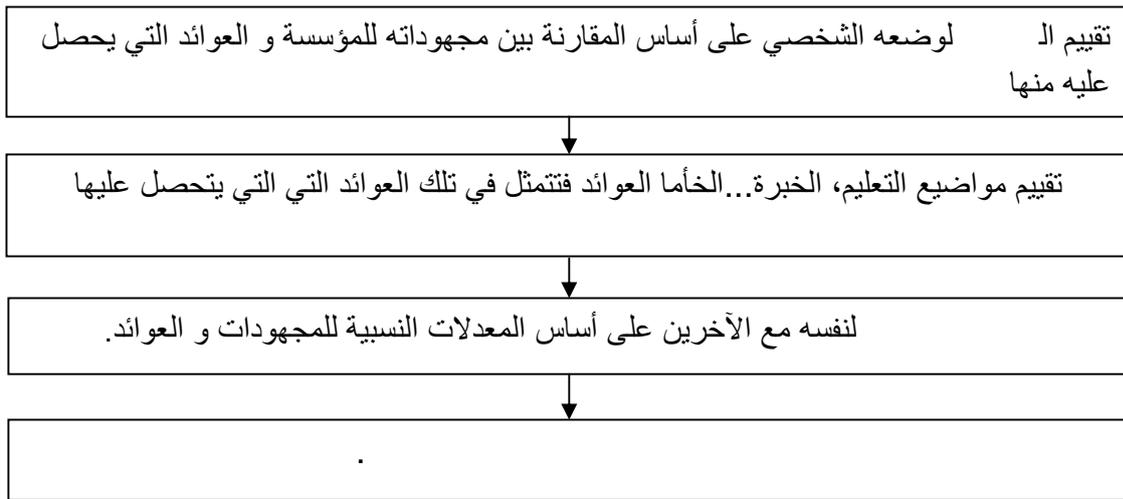
تنتسب نظرية العدالة للكاتب أدمز (Stacy Adms) و ذلك عام 1965، و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

1 جيرالد جرينج، مرجع سبق ذكره، ص 209،210.

و حسب أدمز فان الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرون و ما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح.¹

و تتشكل عملية ادراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (5) خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة.



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

يتبين من الشكل ، عوائد" السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت

1 محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية الاسماعيلية، مصر، 2005، ص309.

تصرف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... الخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد

المادية مثل: الأجور، العلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر و التكريم... الخ.

و تترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة و عوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و العوامل، و على أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يجعل الفرد يحافظ على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات للمؤسسة بصفة عامة و لوظيفته بصفة خاصة، و هذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن المجهودات و عوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى تجاوز هذا الشعور باتباعه السلوكيات التالية:

1 - تقليص مجهوداته في العمل.

2 - تغيير النواتج، و هذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

3 - تغيير إدراكه للآخرين، و هذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح المورد البشري أن

عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.¹

1 غربي علي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص216.

و من هنا فان واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم لمزيد من العمل و زيادة مستوى الأداء و جودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي و الذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.¹

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف و كذلك يقلل الصراعات بين الموظفين و خلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة و التعاون بين الموظفين في المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.

لقد نال موضوع النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين و الدارسين منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى و سنتطرق لبعض منها: أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة بين النمط القيادي و بين مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما:

الاهتمام بالعمل (الإنتاج) و الاهتمام بالعاملين حيث يصنف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج و النواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين و أهمية إشباع حاجاتهم، و أوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه و بين المرؤوسين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم

1 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2009، ص68.

تركيزه على العمل و الإنتاج و يهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض و النظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة أوهايو تلك النتائج.¹

و أثبتت الدراسات التي قام بها (لفيت وليبيت و هوايت) أن الأفراد في ظل القيادة الأتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية، بينما في القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم،

لذلك فان العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل و بين مستوى رضا الموظفين الوظيفي، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل و تحقيق المنظمة لأعمالها و أهدافها على نوعية النمط القيادي.²

و أشار كنعان (1999) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي، يوفر جوا من الرضا لدى العاملين، و يطور شعورا بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس و المرؤوس، في حين أن التسلط و عدم الاستقلالية و الصراع و الغموض في القرارات الإدارية، تعد عوامل مهمة و مؤثرة في درجة و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، و الخوف و الغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية، و عدم الرغبة في العمل، أو محاولته الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب.

كما أشار الأغبري 2003 أن معرفة أنماط القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي سواء في المنظمات التجارية أم صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، و تطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى.¹

1
القيادية لدى مديري
وجهة نظر المعلمين
علاقتها برضاهم الوظيفي ماجيستير
س الثانوية الحكومية
الإدارة التربوية
مدينة، صنعاء من
2008 65.

خلاصة الفصل :

و في الأخير يمكن القول أن القيادة عملية ضرورية و مهمة في جميع المؤسسات و المنظمات، رغم أن لكل مؤسسة أو منظمة نشاط خاص بها، و هي طريقة يتبعها القائد انطلاقا من سياسات و مبادئ و قيم معينة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كذا أهداف جماعة العمل الموجودة بها، فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة عملية لا غنى عنها في جل المنظمات و المؤسسات مهما كان نوعها و مهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد على استمرارية المؤسسات و تقدمها و تحقيق الفعالية في أدائها و كذا تحقيق النجاح و الكفاءة الإنتاجية و بالتالي الوصول إلى التوافق مع البيئة أو المحيط الخارجي.

كما يمكن القول أن الرضا الوظيفي له أهمية في تنمية و تطوير أداء العاملين و الارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الايجابية فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء و المفكرين في مجال علم النفس و الإدارة و هذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف التي لها من الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية. كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر و تعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية.

دراسة تطبيقية بالمؤسسة محل الدراسة : _____

تمهيد:

ن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث الاستعانة بمجموعة من القواعد و الإجراءات قصد الوصول إلى نتائج علمية و هذا ما يفرض عليه اختيار المنهج الملائم لدراسة موضوع بحثه، كما تتطلب عملية إتمام مراحل البحث الاستعانة بمجموعة من التقنيات و الأساليب اللازمة لإتمام كل مرحلة من مراحل البحث و عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية، فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما في ذلك عينة البحث و كيفية اختيارها .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و التعرف على هيكلها التنظيمي و مختلف المهام المنوطة لها و كذلك أهم انجازاتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى:

هي المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، رمزها المختصر "م.و.أ.ب.ك" و باللغة الفرنسية ENGTP و هي مؤسسة خدماتية ذات أسهم، مساهمها الرئيسي هي الشركة العمومية القابضة للانجازات و الأشغال الكبرى تتوفر على رأس المال يقدر بست ملايين و ثلاث مئة و تسعون مليون دينار جزائري و تملك خبرة تقارب 42 سنة في مختلف ميادين لها دور كبير في تنمية قطاع المحروقات و التلحيم على وجه الخصوص إذ تقوم بتلحيم تخصصها.

جميع أنواع الصلب و المعادن الحديدية في المجتمعات الصناعية التي تقبضها و يقع مقرها الاجتماعي أو الرئيسي في ص.ب. 09 الرغاية الصناعية الجزائر تتفرع عنها عدة وحدات حيث تأخذ كل واحدة رمزا معينا.¹

المطلب الثاني: نشاطات و مهام المؤسسة و أهم انجازاتها

تصنف المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى من المؤسسات الكبرى على المستوى الجزائري حيث أنها تعتبر المؤسسة الوحيدة المتخصصة في مجال الأشغال البترولية

¹ من الوثائق الداخلية للمؤسسة

و تعد كذلك مفخرة للجزائر و كذلك باعتبار الانجازات التي قامت بها على المستوى العربي و الإفريقي.

أولاً: نشاطات المؤسسة.

تعتبر المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى مؤسسة انجاز كل أنواع النشاطات الصناعية خاصة في مجال محطات الطاقة البترولية و الغازية و كذا وحدات معالجة الغاز و مراكز الكهرباء و قنوات النقل.....

تتمثل أنشطتها الرئيسة فيما يلي:

* **الانجازات الكاملة:** و تتمثل هذه الانجازات في الهندسة، التميمين، البناء و التشغيل و التي تنجز في مراكز التخزين و التوزيع و المنتجات النفطية، مراكز تعبئة البوتان المميع.

* **البناء و الانجاز:** تقوم من خلال هذا النشاط بانجاز وحدات الانجاز و نقل البترول و الغاز و مشتقاته، و انجاز محطات لتوليد الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى ذلك نجد:

- الهندسة المدنية و البناءات الصناعية.
 - الهندسة الميكانيكية كهرباء و أجهزة القياس.
 - التخصصات التأويه الطلاء و حفظ الحرارة.
 - انجاز شبكة التجميع و توزيع المحروقات السائلة و الغازية و المنشآت السطحية.
- و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الانجازات السابقة الذكر فإنها تقوم بالعمليات التالية:

أ/ **التلحيم:** ان المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى متخصصة في مجال التلحيم فهي تقوم بتلحيم جميع أنواع الصلب و المعادن غير الحديدية المطلوبة في المنشأة و المجمعات الصناعية التي تنجزها حيث تستعمل طرق مختلفة لذلك كالقوس اليدوي المزود بالالكترود مغلق و الآلي مغلق بالدفق الصلب كما تستعمل المعالجة الحرارية لتهدئة و تحبيس اللحام.¹

/ الصيانة الصناعية: و هي تقوم بثلاثة أنواع من الصيانة و تتمثل كما يلي:

- **الصيانة المبرمجة:** و هي عملية يقوم بانجازها خلال الاستغلال أو أثناء توقف المصنع.

- **الصيانة الإصلاحية:** و تتمثل في ترميم جهاز أو قياس من مصنع قيد التشغيل من طرف خبراء المؤسسة.

- **الصيانة الوقائية:** و تتمثل في تقديم خدمات فريق متخصص في الصيانة.

ج/ التصنيع الأولي: تتم هذه العملية على الهياكل المعدنية في ورشات الرغبة بطاقة انتاجية تصل الى 400 طن شهريا. ورشات أريو بطاقة انتاجية 150 طن شهريا، و تتم ذلك على أنابيب الغاز و البترول .

د/ المراقبة: تتم عملية المراقبة في المؤسسة و وحداتها كما يلي:

- **المراقبة الغير المتلفة:** و تتم هذه المراقبة عن طريق التصوير بالأشعة مثل

أشعة غاما و المراقبة للأصوات الفوقية.

- المراقبة المتلفة: و تتم عن طريق تشكيل عينات الإمداد، التركيب الميكر غرافي.

ثانيا: مهام المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

تتمثل مهام الأساسية للمؤسسة فيما يلي:

- دراسة و انجاز المشاريع و الإنشاءات المادية في قطاع المحروقات و الصناعات المتعلقة بها.

- دراسة عامة لمجموع التجهيزات الصناعية و حل المشاكل التقنية الاقتصادية و المعاينة.

- مراقبة استلام العتاد و الأجهزة و الإنشاءات الصناعية.¹

و من أبرز ميادين تدخلها:

* قطاع المحروقات.

* قطاع الكيمياء و البيتروكيميا.

* قطاع الصناعات الغذائية.

* قطاع مواد البناء.

ثالثا: أهم انجازات المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

تتمثل انجازاتها فيما يلي:

1 - الانجازات الرئيسية في الجزائر :

أ/ في قطاع المحروقات نجد:

- * البترول في حاسي مسعود 120 طن في السنة.
- * محطة تدخل تكثيف و ضغط و حقن الغاز و الماء بحاسي مسعود.
- * وحدات تدخل في روتانا المميع بحاسي مسعود 240 ألف متر في اليوم.
- * مراكز التخزين و التوزيع بالرمشي، تبسة، غرداية و العلمة.
- * تجديد وحدات الغاز الطبيعي.
- * مراكز تعبئة البوتان المميع بالعلمة تيارت البويرة الخروب 1200 قارورة في الساعة.
- * تركيب و تهذيب في الحفر سكيكدة.
- * وحدات المعالجة و استرجاع الغاز الطبيعي بحمراء 1500 في السنة.
- * مصنع اغناء البترول الخام بحاسي مسعود.
- * وحدات استغلال و استخراج الغاز البترولي المميع.
- * شبكة الجمع و التوزيع بحاسي مسعود اضرار.
- * وحدة معالجة الغاز في حاسي مسعود.
- ب/ في قطاع الكيمياء و البيترو كيمياء نجد:**
- * مركب حمض النيتريت و المونيالك بأرزيو.
- * وحدة مركبات الأسمدة بعنابة.¹
- ج/ في قطاع الطاقة نجد:**
- * كهرو حرارية 2 و 2 بمرسى الحجاج 5168 ميغا واط.

* محطات كهربائية بحاسي الرمل - تيارت - جيجل و أدرار .

* محطة للغاز بحاسي مسعود 326 ميغا واط.

د/ في قطاع البناء نجد:

* تركيب تجهيزات مصانع الاسمنت.

* تركيب تجهيزات مركب الاسمنت بعين الكبيرة.

2 - الانجازات الرئيسية بالخارج:

أ/ في موريتانيا:

* توسيع و تجديد معمل تكرير البترول في نواذيبو .

* تركيب وحدتين لتحلية مياه البحر .

* انجاز كامل لمركز تخزين و تعبئة القوارير بنوافش.

ب/ في المغرب: انجاز أشغال تركيب محطة توليد الكهرباء في طنطان ديزل 333 ميغا واط.

ج/ في مالي: للقيام بدراسة تقنية اقتصادية لمراكز تخزين المنتجات البترولية في جاو موتي

سيكوا كياس و تومبوكتو .

د/ في اليمن: انجاز منشآت صناعية سنة 1993.

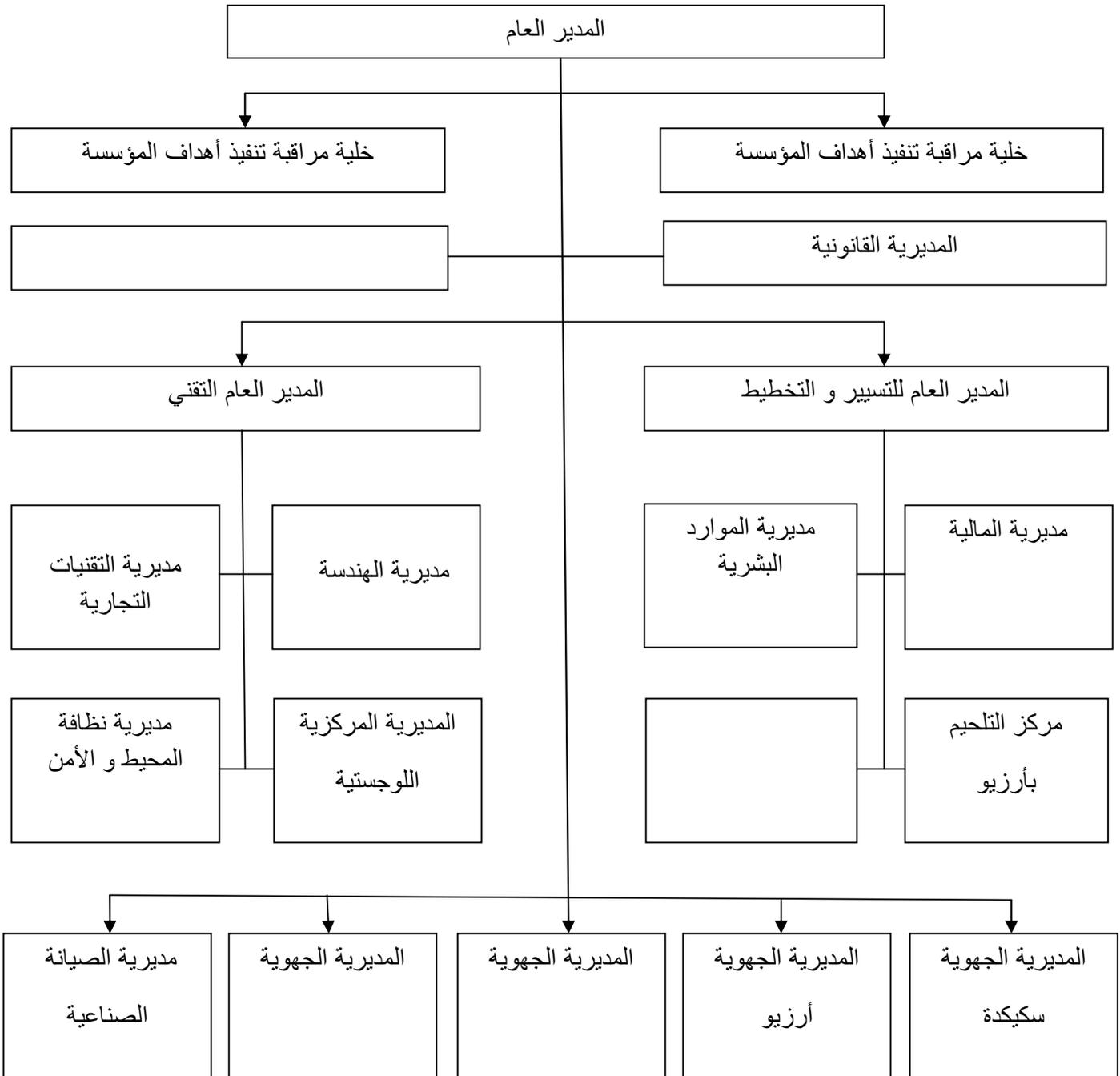
* انجاز البيئة التحتية للأساس¹.

تقديم عام للهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال

البتروولية الكبرى (ENGTP)

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي العام:

(06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأشغال البتروولية الكبرى (ENGTP)



:

و بالإضافة إلى ذلك مديريات مختلفة منها:

1. المديرية العامة: هذه المديرية تشكل الإدارة العليا للمؤسسة لأنها هي التي تحدد الدور الذي تؤديه كل مديرية من المديريات المركزية و النشاط الذي تقوم به، يرأسها المدير العام و المكلف بوضع التخطيط الشامل و توجيه نشاطات المؤسسة، كما يعمل أيضا على:

* حضور اجتماع مجلس الإدارة.

* رئاسة مجلس الإدارة

* الكشف على نشاطات مفتشية البحث و المراقبة.

* تأكيد العلاقات الخارجية.

2. مساعدة المدير العام: هناك مساعدين: مساعد إداري ماليو مساعد تقني ز لهما علاقة مباشرة مع المدير العام و يقومان:

* بمساعدة المدير العام في مختلف الأعمال و تحقيق الأهداف المسطرة.

* المساعدة في تسيير إدارة المؤسسة خاصة في ربط و متابعة العملية الإدارية و المالية و التقنية.

* يلعب دور النائب في حالة غياب العام.

3. المديريات: هناك خمسة مديريات لها اتصال أو علاقة مباشرة بالمديرية العامة و هي:

* مديرية الفحص (التدقيق) و المراقبة و التسيير.

* مديرية الاتصال.

* المديرية القانونية.

* مديرية النظافة و حماية المحيط.¹

* مديرية الجودة.

4. **مديريات تابعة للمدير العام المساعد التقني:** يرأسها مساعد المدير العام التقني، لها علاقة مباشرة مع هذا الأخير و كذا مع الرئيس المدير العام، أي المديرية العامة و تتكون من المديريات التالية:

* مديرية المحاسبة و المالية.

* مديرية الموارد البشرية.

* مركز الإعلام الآلي.

* مديرية الإطعام.

* مركز التلحيم.¹

5. **المديريات الجهوية:** و هي مديريات لها علاقة مباشرة بالمديرية العامة و هي كالاتي:

* المديرية الجهوية سكيكدة.

* المديرية الجهوية أرزيو.

* المديرية الجهوية حاسي مسعود.

* المديرية الجهوية حاسي رمل.

* مديرية الصيانة الصناعية الرغاية.

ثانيا: تقديم مديريةية الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي.

إن تقديم مديريةية الموارد البشرية، يسمح لنا بإعطاء صورة واضحة لسياسة إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة، فهي منظمة من ثلاثة أقسام و خليتان و المتمثلة فيما يلي:

أ/ مديرية الموارد البشرية:

* خلية مساعدة الاتصالات

* خلية تنظيم الوسائل و الأرشيف

ب/ أقسام مديرية الموارد البشرية:

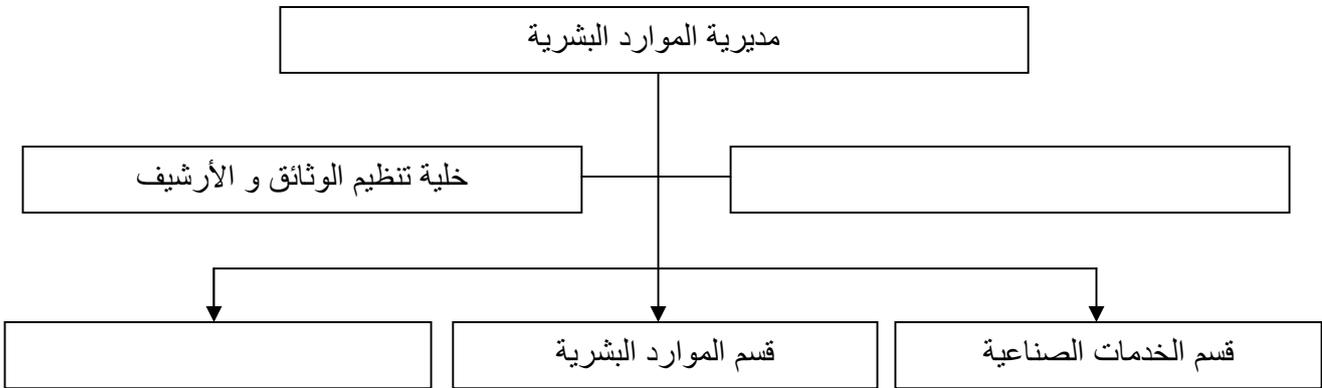
* قسم الخدمات الاجتماعية

* قسم تسيير الموارد البشرية

* قسم توريد الوسائل المشتركة¹

ج/ الهيكل التنظيمي موضح في الشكل التالي:

(07) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية (DRH)



:

المطلب الرابع: نظام العمل

يسهر على سير العمل في المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

1: توزيع عمال المؤسسة

30 دائمين	مجموع العمال موقوف إلى غاية أبريل 2022 120
90 مؤقتين	

لمصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة كالتالي:

المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة.

1 - منهج الدراسة: يعتبر المنهج من الخطوات الهامة في أي بحث، و طبيعة الموضوع

هي التي تفرض منهج معين في البحث، و حتى تكون دراستنا علمية اخترنا منهجا علميا

تسير وفقه هذه الدراسة.¹

و في دراستنا هذه تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا و بالتالي

تقديم تفسير علمي، حيث قمنا بإسقاط كل ما تطرقنا إليه في الفصل النظري على المؤسسة

محل الدراسة.

1 إحسان محمد الحسن، *مناهج البحث الاجتماعي*، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص11.

و يعرف المنهج الوصفي على أنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"¹

2 - عينة الدراسة:

يبلغ عدد موظفي المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى 120 موظف و هم المستهدفين في الدراسة (مجتمع الدراسة)، و اختيرت عينة ميسرة مكونة 40 عاملا من مختلف المناصب سواء دائمة أو مؤقتة أي بمقدار 33.33% من إجمالي الموظفين، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في بعض الخصائص (البيانات الشخصية)، و قد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم.

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية التحليلية

أولاً: أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على:

أ - الملاحظة: إن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق استخدام المقابلة و استقصاء، و ذلك بدعم تعاون المبحوثين كما تستخدم الملاحظة في البحوث الاستكشافية و الوصفية و التجريبية.²

1 شحاتة سليمان، مناهج البحث بين النظرية و التطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2005، 377.

2 أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،

و تعرف أيضا على أنها: عبارة عن المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع أن الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.¹

ب - الاستبيان: الاستبيان صيغة محددة من الفقرات و الأسئلة تستهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية.²

بالإضافة إلى الملاحظة اعتمدنا على الاستبيان كثاني أداة.

و قد عكست الاستبانة أسئلة الدراسة حيث تم تقسيمها إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية و الجزء الثاني أسئلة الدراسة التي قسمت إلى محورين حسب متغيرات الدراسة:

المحور الأول حول القيادة الموقفية و يشمل 4 أبعاد:

- 1) مهارات القيادة:** بواقع 5 عبارات من السؤال 01 إلى السؤال 05
- 2) أساليب القيادة:** بواقع 5 عبارات من السؤال 06 إلى السؤال 10
- 3) المشاركة في اتخاذ القرارات:** : بواقع 5 عبارات من السؤال 11 إلى السؤال 15
- 4) التخطيط الموقفي:** بواقع 5 عبارات من السؤال 16 إلى السؤال 20

1 عرفة ناهد، **مناهج البحث العلمي**، مركز الكتاب، القاهرة، 2006، ص38.

2 سهيل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، فلسطين، غزة، 2003، ص 52.

و المحور الثاني حول الرضا الوظيفي و يشمل 5 أبعاد:

- 1) الرضا عن طبيعة العمل: بواقع 4 عبارات من السؤال 21 إلى السؤال 24
- 2) الرضا عن الحوافز و الرواتب: بواقع 4 عبارات من السؤال 25 إلى السؤال 28
- 3) الرضا عن نمط الإشراف و الاتصال: بواقع 4 عبارات من السؤال 29 إلى السؤال 32.

- 4) الرضا عن جماعة العمل: بواقع 4 عبارات من السؤال 33 إلى السؤال 36.
- 5) الرضا عن ظروف العمل و البيئة: بواقع 3 عبارات من السؤال 37 إلى السؤال 39.

و قد استخدمنا مقياس ليكيرت (likert) حسب الموافقة لقياس استجابة العمال

لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم 2: مقياس ليكيرت الخماسي

الاستبانة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

1.1 ثبات و صدق الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي ثم مناقشتها مع الأستاذة المشرفة و على ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة كي تزداد وضوحا، و ملائمة للدراسة.

معامل الصدق = جذر معامل الثبات

جدول رقم 3: معامل ثبات و صدق أداة الدراسة

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحور	الرقم
0.847	0.717	5	مهارات القيادة	01
		5	أساليب القيادة	02
		5	المشاركة في اتخاذ القرارات	03
		5	التخطيط الموقفي	04
0.846	0.716	4	الرضا عن طبيعة العمل	05
		4	الرضا عن الرواتب و الحوافز	06
		4	الرضا عن نمط الإشراف و الاتصال	07
		4	الرضا عن جماعة العمل	08
		3	الرضا عن ظروف العمل	09
		39	المجموع	

برن المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة ألفا كروباخ لـ 39 عبارة تساوي 0.71 و هي أكبر من 0.6 ($0.6 < 0.71$)

و هذا يعني أنه معامل ثبات جيد، و يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً- الأدوات الإحصائية التحليلية:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS حيث تضمنت

المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المؤوية لوصف خصائص عينة الدراسة و لتحديد الاستجابة اتجاه

المحاور و الأبعاد التي تضمنتها.

- متوسط الأوزان تركز إجابة العينة عن كل فقرة و بعد و محور حول درجات التوافر
بحيث:

جدول رقم 4: درجات التوافر حسب مقياس ليكرت

1 → 1.79	1.8 → 2.59	2.6 → 3.39	3.4 → 4.19	4.2 → 5	متوسط الأوزان
غير متوافر	متوافر بدرجة قليلة	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة كبيرة	متوافر بدرجة كبيرة جدا	درجة التوافر

- معامل الارتباط سبيرمين (Coorélation Spearman) لحساب العلاقة بين أبعاد
الرضا الوظيفي و القيادة الموقفية.

- اختبار تحليل الانحدار البسيط Régression linear لمعرفة وجود أثر ذو دلالة

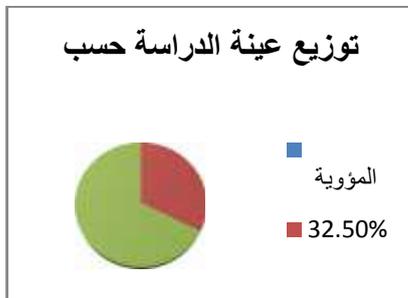
المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

بعد المعالجة الإحصائية نعرض النتائج الأساسية للبحث و نحاول تحليلها على ضوء أسئلة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و تفسير نتائج الاستبانة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات أو البيانات الشخصية.

جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	32.5%
أنثى	27	67.5%
المجموع	40	100%

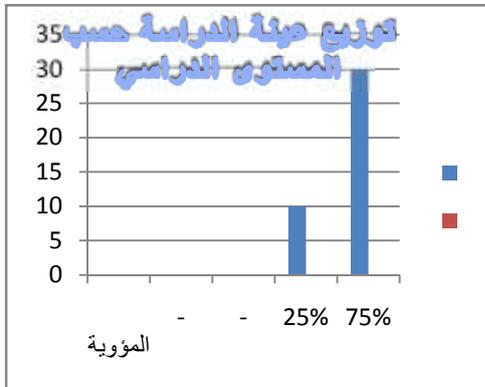
(الشكل رقم: 08)

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن نسبة عالية من عينة الدراسة إناث حيث بلغ عددهم 27 بنسبة 67.5% أما الذكور فقد بلغ

عددهم 13 عامل بنسبة 32.5% هذا راجع إلى العينة المدروسة.

جدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



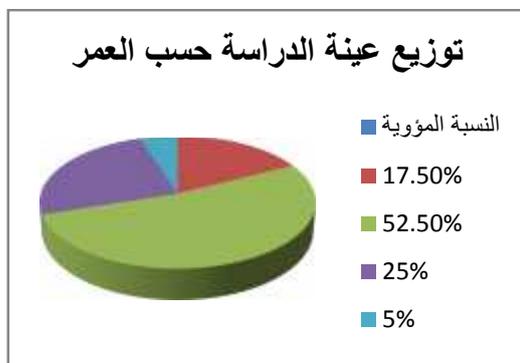
(الشكل رقم: 09)

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي تأخذ أعلى نسبة تقدر بـ 75%

يرجع ربما إلى العينة المقصودة من الاستبيان أغلبهم ذوي المستوى الجامعي تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 25% و هي نسبة متوسطة ثم فئة المتوسط و الابتدائي بنسب منعدمة.

جدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
بين 20 - 29	7	17.5%
بين 30 - 39	21	52.5%
بين 40 - 49	10	25%
أكثر من 50	2	5%
المجموع	40	100%

(الشكل رقم: 10)

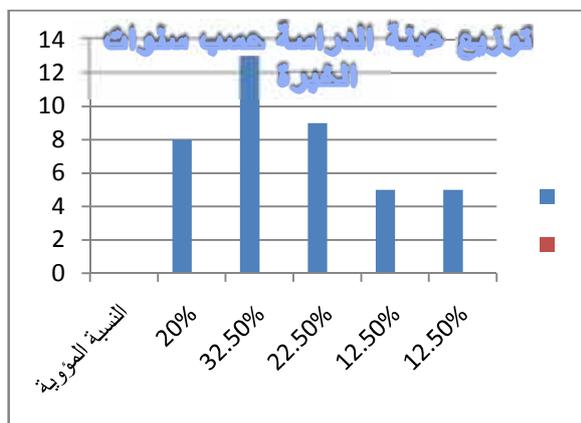
من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- الفئة العمرية من (30-39) احتلت المرتبة الأولى بنسبة 52.5% تليها الفئة العمرية من (40-49)

في المرتبة الثانية بنسبة 25% ثم الفئة العمرية من (20-29) في المرتبة الثالثة بنسبة 17.5%

و أخيرا الفئة العمرية (أكثر من 50) بنسبة 5% و التي تعتبر نسبة ضئيلة جدا.

جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	8	20%
من 05 إلى 10	13	32.5%
من 11 إلى 15	9	22.5%
من 16 إلى 20	5	12.5%
أكثر من 20 سنة	5	12.5%
المجموع	40	100%

(الشكل رقم: 11)

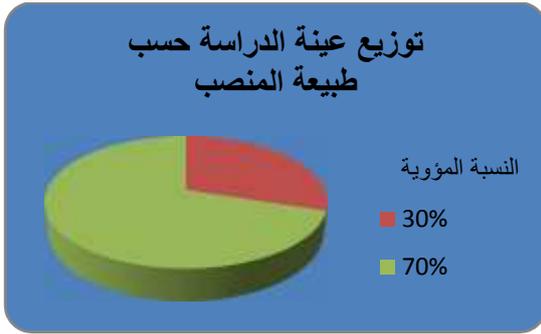
من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لسنوات الخبرة نجد 32.5% تتراوح سنوات العمل لديهم بين 5 و 10 سنوات، تليها 22.5%

من 11 إلى 15 سنة و 20% خبرتهم أقل من 05 سنوات و بنفس النسبة 12.5% كل من 16 إلى 20

سنة و أكثر من 20 سنة.

جدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب



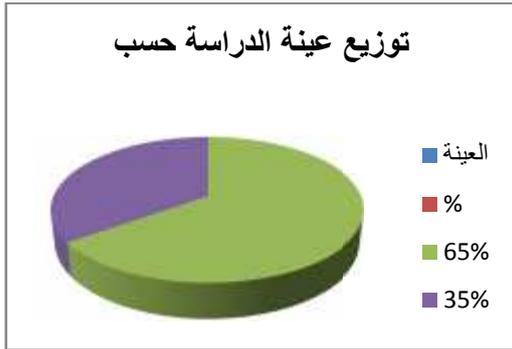
(الشكل رقم: 12)

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المؤبقة
دائم	12	30%
مؤقت	28	70%
المجموع	40	100%

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- نلاحظ من الجدول بان 70% من عينة الدراسة عمال ذوي مناصب عمل مؤقتة في حين نجد بأن 30% العمال بمناصب عمل دائمة.

جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب شغل منصب نوعي



(الشكل رقم: 13)

العينة		بالنسبة لـ	
%	التكرار	فئة المتغير	المتغير
65%	26	لا	شغل
35%	14	نعم	منصب
100%	40	المجموع	نوعي

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- 35% فقط من عينة الدراسة تشغل مناصب نوعية*، و يمكن اعتبار هذه الخاصية ممثلة لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على الأسئلة من 1 و 2 و اختبار الفرضيات رقم 1 و 2 بحيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج متوسط الأوزان (على مقياس ليكرت) لإجابات عينة البحث عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيادة الموقفية و الرضا الوظيفي.

* منصب نوعي: الإطارات العليا للمؤسسة الذين توكل إليهم مسؤوليات التسيير و الإشراف.

سؤال الدراسة الأول: ما مدى توافر نمط القيادة الموقفية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى من وجهة نظر الموظفين ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات و النسب المؤوية و متوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات و التخطيط الموقفي و جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

(بحيث: ك=التكرار) و (% = النسبة المؤوية للتكرار)

جدول رقم 11: اجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد مهارات القيادة.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
01 يشجع المسؤول العاملين على الإبداع؟	ك	4	16	12	7	1	درجة كبيرة	
	%	10	40	30	17.5	2.5		
02 يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام؟	ك	4	21	8	6	1	درجة كبيرة	
	%	10	52.5	20	15	2.5		
03 يستخدم المسؤول عبارات الثناء و المدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين؟	ك	3	12	11	13	1	درجة متوسطة	
	%	7.5	30	27.5	32.5	2.5		
04 يعطي المسؤول للعاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم؟	ك	2	8	13	17	-	درجة متوسطة	
	%	5	20	32.5	42.5	-		
05 تتيح للمرؤوسين فرصة للحديث معك في الامور الشخصية خارج مجال العمل؟	ك	-	11	16	4	9	درجة متوسطة	
	%	-	27.5	40	10	22.5		
متوسط الأوزان العام							3.3	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق و من خلال متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد مهارات

القيادة لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.30 و هذا يشير إلى أن خصائص بعد مهارات القيادة متوافر بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لخصائص بعد مهارات القيادة، حيث سجلت فقرتين من أصل خمسة درجة توافر كبيرة و ثلاث فقرات سجلت درجات متوسطة و هي كالتالي:

الفقرة رقم 01 و 02 أعلى متوسطات الأوزان 3.5 و 4.00 التي أشارت بأن المسؤول يميل بدرجة كبيرة إلى الإبداع و المبادرة ، كما أن الفقرات 03، 04 و 05 متوسط وزنها هو 3.00 و التي تشير الى أن القائد يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ز يساهم في بناء علاقات اجتماعية بدرجة متوسطة.

جدول رقم 12: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد أساليب القيادة.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
06 يشجع المسؤولون المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟	ك	7	19	9	3	2	درجة كبيرة	
	%	17.5	47.5	22.5	7.5	5		
07 يعتمد المسؤولون على أسلوب الأمر و النهي في تعامله مع العاملين؟	ك	-	14	12	11	3	درجة متوسطة	
	%	-	35	30	27.5	7.5		
08 يوافق المسؤولون على الأساليب التي يختارها العاملين لانجاز أعمالهم؟	ك	2	14	13	9	2	درجة متوسطة	
	%	5	35	32.5	22.5	5		
09 يتقبل المسؤول اي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل؟	ك	1	16	14	8	1	درجة متوسطة	
	%	2.5	40	35	20	2.5		
10 يتمتع القائد بسلوك خارق غير معتاد مما يمكنه من التأثير فيا للحصول على مستوى أداء يفوق التوقعات؟	ك	1	10	15	13	1	درجة متوسطة	
	%	2.5	25	37.5	32.5	2.5		
متوسط الأوزان العام							3.2	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق و بالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد أساليب القيادة لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.20 و هذا يشير إلى أن خصائص بعد أساليب القيادة متوافر بدرجة

متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لخصائص أساليب القيادة، بحيث 4 فقرات من أصل خمسة درجة توافر متوسطة و فقرة واحدة بدرجة كبيرة من حيث متوسطات أوزانها كالتالي:

الفقرة رقم 06 أعلى متوسطات الأوزان بـ 4.00 و التي تشير إلى أن القائد يسهر على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في العمل الجماعي، كما جاءت الفقرات 07، 08، 09 و 10 بمتوسط وزن 3.00 ، من خلال ما سبق نستنتج بأن القائد يحرص على خلق جو عمل مبني على علاقات اجتماعية جيدة يسوده الاحترام، الحرية و العدالة و يراعي الموضوعية في تقسيم المهام.

جدول رقم 13: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
11	ك	3	18	15	3	4	درجة كبيرة	
	%	7.5	45	37.5	2.5			
12	ك	-	15	15	8	3	درجة متوسطة	
	%	-	37.5	37.5	20	5		
13	ك	8	12	14	6	3.5	درجة كبيرة	
	%	20	30	35	15	-		
14	ك	-	8	12	12	2.5	درجة قليلة	
	%	-	20	20	30	20		
15	ك	1	14	14	5	3	درجة متوسطة	
	%	2.5	35	35	15.5	15		
متوسط الأوزان العام							3.2	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما سبق و بالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.20 و هذا يشير إلى أن خصائص بعد المشاركة في اتخاذ القرارات متوافر بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لخصائص بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث سجلت فقرتين من أصل خمسة فقرات درجة توافر كبيرة و فقرتين من أصل

خمسة فقرات درجة توافر متوسطة و فقرة واحدة من أصل خمسة فقرات درجة توافر قليلة من حيث متوسطات أوزانها كالأتي:

الفقرة 11 و 13 أعلى متوسطات الأوزان بـ 4.00 و 3.50 على التوالي مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بأن الرئيس يتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات و أن الإدارة تقدم لهم الدعم الكافي للقيام بعملهم و أن هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوس، كما جاءت الفقرات 12 و 15 بمتوسط وزن قدر بـ 3.00 مما يدل على أن الرئيس يتيح الفرصة في اتخاذ القرارات في حدود متباينة ، كما سجلت الفقرة رقم 14 متوسط وزن قدر بـ 2.50 و التي تشير بأن القائد يستخدم أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره.

جدول رقم 14: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر بعد التخطيط الموقفي.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
16	ك	3	13	7	12	5	درجة متوسطة	
	%	7.5	32.5	17.5	30	12.5		
17	ك	6	15	8	10	1	درجة كبيرة	
	%	15	37.5	20	25	2.5		
18	ك	4	21	8	6	1	درجة كبيرة	
	%	10	52.5	20	15	2.5		
19	ك	4	18	11	7	-	درجة كبيرة	
	%	10	45	27.5	17.5	-		
20	ك	5	16	8	7	4	درجة كبيرة	
	%	12.5	40	20	17.5	10		
	متوسط الأوزان العام						3.8	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق و بالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر بعد التخطيط الموقفي لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.80 و هذا يشير إلى أن خصائص بعد التخطيط الموقفي متوافرة بدرجة كبيرة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال إجاباتهم لبعده التخطيط الموقفي، حيث سجلت

4 فقرات من أصل خمسة درجة توافر كبيرة و واحدة درجة توافر متوسطة من حيث متوسطات أوزانها كالتالي:

الفقرات رقم 17، 18، 19 و 20 أعلى متوسطات الأوزان 4.00 التي أشارت بأن القائد يتعامل مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية، كما جاءت الفقرة رقم 16 بمتوسط وزن 3.00 و التي تشير بأن القائد يستخدم طرق جديدة في حل مشاكلهم و يعمل على التغيير الايجابي للسير الحسن للعمل بمصلحته.

جدول رقم 15 : ترتيب أبعاد القيادة الموقفية حسب متوسط الأوزان

الترتيب	درجة التوافر	متوسط الأوزان	بعد القيادة الموقفية
1	متوافر بدرجة كبيرة	3.80	التخطيط الموقفي
2	متوافرة بدرجة متوسطة	3.30	مهارات القيادة
3	متوافرة بدرجة متوسطة	3.20	أساليب القيادة
4	متوافرة بدرجة متوسطة	3.20	المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

* من خلال ما سبق نستخلص أن نمط التخطيط الموقفي الأكثر توافرا في المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى إلا أن الأبعاد الأخرى كل من مهارات القيادة، أساليب القيادة و المشاركة في اتخاذ القرارات متوافرة بنسب متوسطة.

* النتيجة السابقة تؤكد صحة الفرضية الأولى بأن نمط القيادة الموقفية السائد في المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

السؤال الثاني: ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ؟

لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمقر الاجتماعي لدى المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى تم حساب متوسطات الأوزان، التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الرضا الوظيفي الذي ينقسم إلى خمسة أبعاد و هي:

1 - الرضا عن طبيعة العمل.

2 - الرضا عن الرواتب و الحوافز.

3 - الرضا عن نمط الإشراف و الاتصال.

4 - الرضا عن جماعة العمل.

5 - الرضا عن ظروف العمل.

جدول رقم 16: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن طبيعة العمل.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
21	ك	4	24	8	2	4	درجة متوسطة	
	%	10	60	20	5			
22	ك	2	11	14	11	3	درجة متوسطة	
	%	5	27.5	35	27			
23	ك	9	23	3	3	4	درجة كبيرة	
	%	22.5	57.5	7.5	7.5			
24	ك	2	18	13	4	3.5	درجة كبيرة	
	%	5	45	32.5	10			
	متوسط الأوزان العام						3.63	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اتضح ان هناك تقارب نسبيا في قيم متوسطات الأوزان لإجابات العاملين بالمقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى نحو رضاهم عن طبيعة العمل حيث نجد أن متوسط الوزن العام قدر بـ 3.63 هذا يدل على أن رضا العاملين عن طبيعة العمل يتوافر بدرجة كبيرة و ذلك حسب سلم ليكرت الخماسي حيث سجلت الفقرتان 21 و 23 أعلى متوسط بوزن 4.00 التي تشر إلى شعور الموظفين بالرضا عن عملهم و يفضلون العمل في هذه المؤسسة على غيرها و كذلك ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا يغيب الموظفون عن العمل إلا في حالات الضرورة، كما جاءت الفقرة رقم 24 بوزن نسبي قدر بـ 3.5 ما يعني الحرية و الاستقلالية في العمل متوافرة بدرجة كبيرة، بينما جاءت العبارة رقم 22 بأقل متوسط وزن بـ 3.00 أي بدرجة توافر متوسطة و التي تشير إلى أن

المسؤوليات كبيرة نحو الآخرين و تجهيزات الشركة و هذا ما يعني أن درجة ولاء الموظفين لعملهم متوسط رغم أن درجة رضاهم عن طبيعة العمل كبيرة.

جدول رقم 17:متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الرواتب و الحوافز.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
25	ك	1	13	9	10	7	درجة	
	%	2.5	32.5	22.5	25	17.5	متوسطة	
26	ك	1	10	7	15	7	درجة	
	%	2.5	25	17.5	37.5	17.5	قليلة	
27	ك	1	10	15	10	4	درجة	
	%	2.5	25	37.5	25	10	متوسطة	
28	ك	2	10	17	9	2	درجة	
	%	5	25	42.5	22.5	5	متوسطة	
	متوسط الأوزان العام						2.75	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن متوسط الأوزان العام قدر بـ 2.75 هذا إما يدل على أن رضا العاملين عن الرواتب و الحوافز متوافر بدرجة متوسطة حسب سلم ليكرت بحيث سجلت العبارة رقم 26 أقل متوسط بوزن بـ 2.00 أي توفر هذه الخاصية بدرجة قليلة و ذلك يعني عدم تناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع طبيعة و حجم عملهم و كذا مستواهم و مؤهلاتهم بينما جاءت الفقرات رقم 25 ، 27 و 28 بمتوسطات أوزان ثابتة قدرت بـ 3.00 مما يعني درجات التوافر متوسطة لنظام الرواتب و الحوافز .

جدول رقم 18:متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الإشراف و الاتصال

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
29	ك	5	23	8	2	4	درجة كبيرة	
	%	12.5	57.5	20	5			
30	ك	3	9	15	10	3	درجة متوسطة	
	%	7.5	22.5	37.5	25	7.5		
31	ك	6	21	8	2	4	درجة كبيرة	
	%	15	52.5	20	5	7.5		
32	ك	4	22	9	2	4	درجة كبيرة	
	%	10	55	22.5	5	7.5		
	متوسط الأوزان العام						3.75	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن متوسط الأوزان العام قدر بـ 3.75 هذا يدل على أن رضا العاملين عن نمط الإشراف و الاتصال متوافر بدرجة كبيرة حسب سلم ليكرت حيث أن الفقرات رقم 29، 31 و 32 كانت متوافرة بدرجة كبيرة بمتوسط وزن 4.00 و التي تشير إلى أن الموظفين على علاقة جيدة مع قائدهم و هذا الأخير يزيدهم رغبة في العمل و المبادرة و توفر فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و إمكانية الاتصال بالمستويات العليا، بينما العبارة رقم 30 توافرت بدرجة متوسطة و التي تشير إلى أن المؤسسة توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

جدول رقم 19: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن جماعة العمل.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
33	ك	5	23	6	4	4	درجة كبيرة	
	%	12.5	57.5	15	10	5		
34	ك	5	26	7	1	4	درجة كبيرة	
	%	12.5	65	17.5	2.5	2.5		
35	ك	-	7	25	7	4	درجة كبيرة	
	%	-	17.5	62.5	17.5	2.5		
36	ك	3	22	8	6	4	درجة كبيرة	
	%	7.5	55	20	15	2.5		
	متوسط الأوزان العام						4.00	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اتضح ان هناك ثبات في قيم متوسطات الأوزان لإجابات العاملين بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى نحو رضاهم عن جماعة العمل حيث نجد أن متوسط الوزن العام قدر بـ 4.00 هذا ما يدل على أن رضا العاملين عن جماعة العمل تتوافر بدرجة كبيرة حيث تشير الفقرات رقم 33 ، 34 ، 35 و 36 كل منها بمتوسط وزن 4.00 حيث ثبت بأن عمل الفرد يكمل عمل الجماعة و مبادرة الموظفين في تقديم العون لزملائهم رغم أن العمل خارج مهامهم .

مما سبق نستنتج سيادة جو التعاون في محيط المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بحيث الفرد يكمل الجماعة و الجماعة تكمل الفرد ما يفتح الباب أمام القائد لتطوير أداء موظفيه بالتعاون من خلال هذه الجماعات و تنظيمها و كسبها و احتوائها و التي قد تصبح مصدر تشويش و مشاكل مستقبلا.

جدول رقم 20: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن ظروف العمل.

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
37	ك	5	19	7	7	2	درجة	
	%	12.5	47.5	17.5	17.5	5	كبيرة	
38	ك	4	26	6	4	-	درجة	
	%	10	65	15	10	-	كبيرة	
39	ك	7	25	3	2	3	درجة	
	%	17.5	62.5	7.5	5	7.5	كبيرة	
	متوسط الأوزان العام						4.00	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اتضح أن هناك ثبات في قيم متوسطات الأوزان لإجابات العاملين بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى نحو رضاهم عن ظروف العمل حيث نجد أن متوسط الوزن العام قدر بـ 4.00 هذا ما يدل على أن رضا العاملين على ظروف العمل تتوافر بدرجة كبيرة حيث تشير الفقرات رقم 37 ، 38 و 39 كل منها بمتوسط وزن 4.00 ما يعني بأن التهوية و الإضاءة و النظافة بمكان العمل تتواجد بالمستوى المطلوب كما تعمل المؤسسة على توفير ظروف الأمن و السلامة المهني و هي كافية على تأدية العمل بأحسن وجه.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم 21: ترتيب الرضا الوظيفي حسب متوسطات الأوزان

الرضا عن	متوسط الأوزان	الترتيب	درجة التوافر
الرضا عن ظروف العمل	4.00	1	تتوافر بدرجة كبيرة
الرضا عن جماعة العمل	4.00	2	تتوافر بدرجة كبيرة
الرضا عن الإشراف و الاتصال	3.75	3	تتوافر بدرجة كبيرة
الرضا عن طبيعة العمل	3.63	4	تتوافر بدرجة كبيرة
الرضا عن الرواتب و الحوافز	2.75	5	تتوافر بدرجة متوسطة
الرضا الوظيفي	3.63		تتوافر بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الرضا عن ظروف العمل ، عن جماعة العمل ، عن نمط الإشراف و الاتصال و عن طبيعة العمل متوافرة بدرجة كبيرة في عينة الدراسة يليه الرضا عن الرواتب و الحوافز بدرجة متوسطة.

* من خلال النتائج السابقة نستخلص أن الرضا الوظيفي لدى المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ذا مستوى جيد.

* النتيجة الثانية تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقترض أن الرضا الوظيفي في المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمستوى جيد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية رقم 03 و الإجابة عن الأسئلة رقم 03 و 04

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الموقفة و

الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ؟

للإجابة على هذا السؤال و لمعرفة العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة الموقفية و درجة الرضا الوظيفي كما تراه عينة الدراسة سنقوم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation

الفرضيات:

$r=0$ لا توجد علاقة ارتباطية بين البعد القيادي و الرضا الوظيفي.

$r\neq 0$ توجد علاقة ارتباطية بين البعد القيادي و الرضا الوظيفي.

جدول رقم 22: مصفوفة الارتباط لسبيرمن

		بعد مهارات القيادة	بعد أساليب القيادة	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	بعد التخطيط الموقفي	الرضا الوظيفي
بعد مهارات القيادة	معامل الارتباط	1.000	0.605	0.596	0.350	0.645
	الدلالة		0.000	0.000	0.027	0.000
بعد أساليب القيادة	معامل الارتباط	0.606	1.000	0.655	0.138	0.440
	الدلالة	0.000		0.000	0.396	0.005
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	0.596	0.655	1.000	0.394	0.710
	الدلالة	0.000	0.000		0.012	0.000
بعد التخطيط الموقفي	معامل الارتباط	0.350	0.138	0.394	1.000	0.462
	الدلالة	0.027	0.396	0.012		0.003
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.645	0.440	0.710	0.462	1.000
	الدلالة	0.000	0.005	0.000	0.003	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال لجدول نستنتج:

(1) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد مهارات القيادة و الرضا الوظيفي بنسبة 64.5% و هي

معنوية عند مستوى الدلالة 0.000 بحيث ($0.000 < 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0

و نقبل الفرضية البديلة H_1 .

(2) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد أساليب القيادة و الرضا الوظيفي بنسبة 44% و هي

معنوية عند مستوى الدلالة 0.005 بحيث ($0.005 < 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0

و نقبل الفرضية البديلة H_1 .

(3) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي بنسبة 71%

و هي معنوية عند مستوى الدلالة 0.000 بحيث ($0.000 < 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية

H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 .

4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد التخطيط الموقفي و الرضا الوظيفي بنسبة 46.2 % و هي معنوية عند مستوى الدلالة 0.003 بحيث ($0.003 < 0.05$) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 .

* مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ب 64.5% بين بعد مهارات القيادة و الرضا الوظيفي و علاقة ارتباطية طردية متوسطة ب 44% بين بعد أساليب القيادة و الرضا الوظيفي، كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية ب 71% بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي و وجود علاقة ارتباطية متوسطة ب 46.2% بين بعد التخطيط الموقفي و الرضا الوظيفي.

* و منه نستنتج صحة الفرضية الثالثة و التي تفرض وجود علاقة ارتباطية لنمط القيادة القيادة الموقفية المتبنى بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

جدول رقم 23: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد مهارات القيادة على الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا B	معامل الانحدار الخطأ المعياري		
0.000	6.153	0.593	0.322	1.984	ثابت الانحدار
0.000	4.534		0.102	0.461	مهارات القيادة
			0.593	0.351	معامل التحديد
			0.000	20.560	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول انه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.351) و التي تدل على قدرة متغير بعد مهارات القيادة في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي و قد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة بعد مهارات القيادة في التنبأ بمستوى

الرضا الوظيفي مقبولاً إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 20.560 ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.000 ثم حسبت قيمة (بيتا B) و هي تدل على أن شكل معادلة التنبأ ستكون كالتالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.984 + 0.461 \times \text{مهارات القيادة}.$$

جدول رقم 24: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد أساليب القيادة على الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا B	معامل الانحدار الخطأ المعياري		
0.000	6.243		0.354	2.210	ثابت الانحدار
0.001	3.475	0.491	0.110	0.382	أساليب القيادة
			0.491	0.241	معامل التحديد
			0.001	12.077	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول انه قد حسبت قيمة R² (معامل التحديد) البالغة (0.241) و التي تدل على قدرة متغير بعد أساليب القيادة في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي و قد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة بعد أساليب القيادة في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي مقبولاً إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 12.077 ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.001 ثم حسبت قيمة (بيتا B) و هي تدل على أن شكل معادلة التنبأ ستكون كالتالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 2.210 + 0.241 \times \text{أساليب القيادة}.$$

جدول رقم 25: تحليل الانحدار البسيط لاختبار بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا B	معامل الانحدار الخطأ المعياري		
0.000	5.964		0.278	1.659	ثابت الانحدار
0.000	6.446	0.723	0.088	0.565	المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.723	0.522	معامل التحديد
			0.000	41.550	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول انه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.522) و التي تدل على قدرة متغير بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي و قد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 41.550 ذات دلالة احصائية على مستوى 0.000 ثم حسبت قيمة (بيتا B) و هي تدل على أن شكل معادلة التنبأ كالتالي:
الرضا الوظيفي = 1.659 + 0.565 X المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 26: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد التخطيط الموقفي على الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية بيتا B	معامل الانحدار الخطأ المعياري		
0.000	3.894	0.450	0.491	1.910	ثابت الانحدار
0.004	3.105		0.147	0.455	التخطيط الموقفي
			0.450	0.202	معامل التحديد
			0.004	9.641	قيمة F

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول انه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.202) و التي تدل على قدرة متغير بعد التخطيط الموقفي في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي و قد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة بعد التخطيط الموقفي في التنبأ بمستوى الرضا الوظيفي مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 9.641 ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.004 ثم حسبت قيمة (بيتا B) و هي تدل على أن شكل معادلة التنبأ ستكون كالتالي:
الرضا الوظيفي = 1.910 + 0.455 X التخطيط الموقفي.

خلاصة:

ما نستخلصه من تأثير نمط القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي ما يلي:

* هناك أثر ايجابي كبير لكل أبعاد القيادة الموقفية (مهارات القيادة - أساليب القيادة - المشاركة في اتخاذ القرارات - التخطيط الموقفي) على الرضا الوظيفي بحيث أهم ما يميز القيادة الموقفية من خصائص ايجابية و هي: تفويض السلطة، الاهتمام بالبعد الاجتماعي و العلاقات الإنسانية و القيم و الأخلاق، الحث على روح التعاون...الخ، حيث أدخلت على هذه الخصائص المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال كالإدارة الإستراتيجية فأصبح القائد ذو رؤية و صاحب رسالة و فكر استراتيجي، لذا يجب تنمية و تدعيم هذا النمط الذي ينعكس بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي.

* صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي.

خاتمة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و كذا الهيكلية الإدارية التي تدير وفقها، و لقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الملاحظة و الاستبانة التي وزعناها على الموظفين، و التي تحتوي على محورين القيادة الموقفية و الرضا الوظيفي و هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية" الأثر الذي تحدثه القيادة الموقفية على تمكين الموظفين في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى والرضا الوظيفي لعمالها".

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليلها بيانيا باستخدام أدوات احصائية تحليلية عديدة كالنسب المؤوية، التكرارات، متوسط الأوزان، معامل الارتباط سبيرمن، و تحليل الانحدار الخطي البسيط ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و التي جاءت كالتالي:

1 - صحة الفرضية الأولى بأن نمط القيادة الموقفية السائد في المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

2 - تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن الرضا الوظيفي في المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمستوى جيد.

3 - صحة الفرضية الثالثة و التي تفرض وجود علاقة ارتباطية لنمط القيادة الموقفية المتبنى بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

4 - صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي.

الخاتمة:

اعتمادا على نتائج الدراسة التي أجريت بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، يمكن القول بأن موضوع القيادة من المواضيع التي لها أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العمال، فنجاح المؤسسة أو فشلها متوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها المرؤوسين و التي من شأنها أن تؤثر على قيم العاملين و سلوكياتهم.

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية و ذلك من خلال استغلالنا لحل المعطيات المتوافرة لدينا بإجراء بحث نظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية إضافة إلى دراسة ميدانية حيث افترضنا أن هناك تأثير للقيادة الموقفية على الرضا الوظيفي و هو ما توصلنا في معرفة أثر هذا النمط القيادي على الرضا الوظيفي.

فيما يخص الفرضيات:

1 - صحة الفرضية الأولى التي تفترض بأن نمط القيادة الموقفية هو السائد في المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

2 - صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن الرضا الوظيفي في المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمستوى جيد.

3 - صحة الفرضية الثالثة و التي تفرض وجود علاقة ارتباطية لنمط القيادة القيادة الموقفي المتبنى بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

4 - صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي.

أهم النتائج المستخلصة من البحث:

1 - القيادة الموقفية هو النمط السائد بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

2 - الرضا الوظيفي بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ذا مستوى متوسط إلى جيد.

3 - فيما يخص الارتباط:

* وجود علاقة ارتباطية قوية بـ 71 % بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي.

* وجود علاقة ارتباطية قوية بـ 64.5 % بين بعد مهارات القيادة و الرضا الوظيفي.

* وجود علاقة ارتباطية متوسطة بـ 46.2 % بين بعد التخطيط الموقفي و الرضا الوظيفي.

وجود علاقة ارتباطية متوسطة بـ 44 % بين بعد أساليب القيادة و الرضا الوظيفي.

4 - فيما يخص الأثر:

* هناك أثر ايجابي كبير لكل أبعاد القيادة الموقفية (مهارات القيادة - أساليب القيادة - المشاركة في اتخاذ القرارات - التخطيط الموقفي) على الرضا الوظيفي بحيث أهم ما يميز القيادة الموقفية من خصائص ايجابية و هي: تفويض السلطة، الاهتمام بالبعد الاجتماعي و العلاقات الإنسانية و القيم و الأخلاق، الحث على روح التعاون... الخ، حيث أدخلت على هذه الخصائص المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال كالإدارة الإستراتيجية فأصبح القائد ذو رؤية و صاحب رسالة و فكر استراتيجي، لذا يجب تنمية و تدعيم هذا النمط الذي ينعكس بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي.

أهم التوصيات:

- 1 - تنمية نمط القيادة الموقفية والاهتمام أكثر بنظام الأجور الذي يؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- 2 - ضرورة تبني أساليب قيادية جديدة من طرف قادة منظمات الأعمال لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال توفير الركائز الأساسية المتمثلة في زرع الثقة في نفوس العاملين و الاعتراف بجهود التجديد ومكافأتها وزيادة الدعم المادي و المعنوي للعاملين و ما ينعكس من زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة كفاءتهم و فعاليتهم.
- 3 - ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل و إعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصص كل فريق، فهذا من شأنه زيادة درجة الفعالية وكفاءة وإنتاجية المورد البشري والحد من مركزية اتخاذ القرارات والبيروقراطية.
- 4 - تخصيص مكافآت للموظفين المثاليين والمبدعين مما من شأنه أن يزيد الدافعية لدى الموظفين ويحسن من مستوى روحهم المعنوية.
- 5 - العمل على الاستفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بنمط القيادة و تعميمها على كافة القيادات.
- 6 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف أكثر على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي.

أفاق الدراسة:

حاولت الدراسة معالجة موضوع تأثير أبعاد القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، و بحكم اتساعه و تشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى مثل:

دراسة لمتغيرات أساليب القيادة و الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي بشقيه الخاص و العام.

دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع الخاص و القطاع العام.

دراسة أثر أنماط القيادة و التوجه الثقافي على أداء الأفراد و الجماعات في انجاز المهام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة و إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و النية في ترك العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا المراجع باللغة العربية

:

- 1 – سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، العربية السعودية، 2008.
- 2 – حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات 1997.
- 3 – القيادة والإشراف الإداري 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 4 – القيادة الإدارية التوزيع، عمان، 2009.
- 5 – جازية زعتر، أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين شمس، ط2 1998.
- 6 – العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 7 – بشير العلق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 8 – فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام و المنهجية و التطبيق و القواعد، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 9 – سليمان محمد الطماوي، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- 10 – احسان دهش جلال، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 11 – عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008 1.
- 12 – جيرالد جرينجر، رجمة رافعي مجد و اسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004.
- 13 – الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1 2015.
- 14 – أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 15 – محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، 1998.
- 16 – محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 17 – السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الاسماعيلية، مصر، 2005.

- 18 - تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 19 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 20 - الانماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة الرياض، 2011.
- 21 - أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد دياب، خالد ميمني، شكيل غلام، أساسيات الإدارة الحديثة 2005.
- 22 - شحاتة سليمان، مناهج البحث بين النظرية و التطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2005.
- 23 - أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 24 - عرفة ناهد، مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، 2006.
- 25 - سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، فلسطين، غزة، 2003.
- 26 - إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009.

:

- 1 - حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2014.
- 2 - ينة مسعودة، القيادة الإدارية و دورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير في صنع السياسة العامة، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010.
- 3 - صالح بن مطير البلادي، الرضا الوظيفي لمديري المدارس بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الإدارة و التربية و التخطيط.
- 4 - إيهاب أحمد ويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008.
- 5 - طويل كريمة، الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على الاطارات في الشركة الوطنية للسيار الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- 6 - ، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة صنعاء وجهة نظر المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط 2008.

البحوث العلمية و الملتقيات:

- مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الأزمة/
/12 34 2016.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

- **Books :**

- Robert B Dilts, visionary Leadership, (USA, Meta Publication, 1996).
- Robbins, P.S, organization Behaviour, (USA: Prentice – Hall,2003).

:

<https://arabic-entrepreneur.com>

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

و علوم التسيير

ستبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

أثر القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي

تحية طيبة و بعد

الإخوة السيدات والسادة موظفو المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى - الرعاية -
نرجوا من سيادتكم المساعدة في تعبئة هذه الاستمارة، التي تدرج ضمن دراسة تحت عنوان:

أثر القيادة الموقفية على الرضا الوظيفي

- عينة من المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى -

بغرض اختيار الأساليب و الأدوات المناسبة و الفعالة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف و التعرف على واقع تطبيق معايير القيادة الموقفية في الرضا الوظيفي - بالإسقاط على عينة من المقر الاجتماعي بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى- و لمحاولة اقتراح آليات التحسن من جل تطبيق تلك المعايير وتفعيلها على مستوى المؤسسات و الوصول إلى صياغة مقترحات عملية بهذا الخصوص، من أجل ذلك ننوه إلى سيادتكم أن عبارات هذه الاستمارة تحتاج إلى درجة عالية من الاهتمام والتركيز من أجل إضفاء مصداقية أكثر على نتائج الدراسة التي على ضوئها سنتمكن من إرساء مبادئ القيادة الموقفية.

قام بإعدادها الباحث: مزغيش عبدالرحمان تحت إشراف الأستاذة: خدير نسيم من قسم علوم التسيير بجامعة بومرداس وتتكون من مجموعة من الأسئلة الدالة على مؤشرات التسيير الجيد تتضمن 39 سؤال. تحتوي الاستمارة على أربعة معايير للقيادة الموقفية (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات و التخطيط الموقفي) و خمسة معايير للرضا الوظيفي (الرضا عن طبيعة العمل،

'البيد') معبرا عن كل واحد منها بجملة من العبارات الدالة التي تقيس مدى توافر المعيار، مع اختيارنا المقياس الرباعي وهذا من اجل تبسيط الدراسة وتسهيل الإجابات. ونحيطكم علماً أن جميع البيانات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشكورين مسبقا على تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

غير موافق	غير موافق	محايد				
					يفوض القائد البعض من صلاحياته لموظف من عمال	12
					يتجنب القائد العلاقات الشخصية التي تفقد من موضوعيته و استقلالية قراراته	13
					تفتح لكم المؤسسة مجالاً لمناقشة القرارات التي تصدرها	14
					ترى أن تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار ايجابي في	15
التخطيط الموقفي						
					يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العاملين	16
					ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل و كيفية تنفيذها	17
					يتصرف القائد بدقة في التخطيط لزيادة المصلحة العامة	18
					تقديم المعلومات الصحيحة و الدقيقة عن واقع المنظمة و عن جهودات الموظفين	19
					يخطط القائد لمواجهة المشكلات قبل حدوثها	20
ثانياً: الرضا الوظيفي						
الرضا عن طبيعة العمل						
					تشعر بالرضا عن عملك و تفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها	21
					مسؤولياتك كبيرة على الآخرين و على تجهيزات	22
					تتوافق ساعات العمل مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا	23
					تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	24
الرضا عن الراتب						
					الوظيفة التي بها دخل شهري و مناسب للمعيشة	25
					يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	26
					وظيفة التي تعمل بها	27
					نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك فعليا حقيقة أداء عملك	28
الرضا عن الاتصال						
					يستعمل القائد الاتصال الشفهي و الكتابي مع مرؤوسيه	29
						30

غير موافق	غير موافق	محايد				
					الاتصال مع المسؤولين و الزملاء دون إشكال	31
					توافر مهارات الاتصال و التفاعل بين الموظفين و ينعكس ايجابيا على بيئة العمل	32
						33
					ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة	34
					تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنه خارج مهامك	35
					تحس بانتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك و	36
					'البيئة'	
					التهوية و الإضاءة مناسبة في مكان العمل	37
						38
					تعمل المؤسسة على توفير مختلف ظروف الأمن و المهني	39