

وجامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

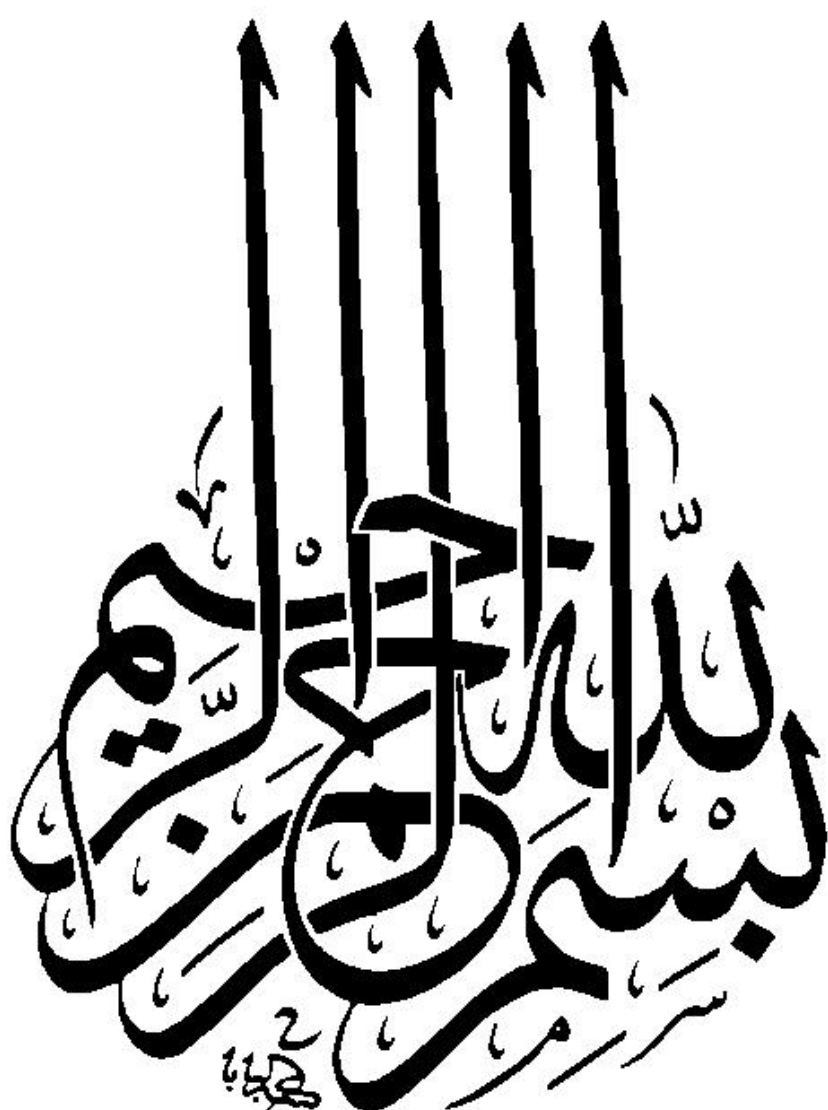
- أ. بيشي اسماعيل

من إعداد الطالبتين:

- زمالة مباركة

- لغراب صفاء

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي لا يُحمد على نعمة سواه،

الحمد لله الذي وضع في القلب نور الإيمان، وفي العقل بصيرة التعلّم،

وفي الدرب فرصاً لا تراها إلا العزائم. لك الحمد يا الله عدد ما جهلنا من نعمك، وما غفلنا عنه من فضلك. لك الحمد على كل عثرة كانت درساً، وعلى كل توفيق كان عوناً، وعلى كل خطوة في هذا الطريق المليء بالسعي والنية.

شكراً لمن يستحقون الامتنان

إلى الأستاذ الفاضل بيشي إسماعيل، الذي كان في هذا المسار رفيق علم وداعم مسار،

نقول شكراً لا تكفي، وتقديرنا لا يوفي. لقد كنت ملاذاً في لحظات التردد، وسنداً في محطات التربص، فجزأك الله عن كل دقيقة من وقتك، وكل حرف من نصحك، وكل نظرة ثقة منحيتها لي.

ثم إلى جميع أساتذتنا الأكارم،

أنتم من وضع حجر الأساس فينا، وغرس فينا حب المعرفة وصدق الاجتهاد.

سنوات كانت كافية لأن نرى فيكم نماذج يُحتذى بها، وأن نتعلم منكم كيف يكون للعلم هيبة، وللأستاذ رسالة.

إهداء

إلى من غرست فينا بذور الأمل، وسهرت الليالي لأجلنا، وتحملت المشقة

كي نمضي قُدماً في درب العلم والمعرفة

إلى أغلى الناس، آبائنا وأمهاتنا الأعزاء، الذين كانوا لنا سنداً وعاوناً،

فبفضل دعمهم المستمر وتضحياتهم العظيمة، وصلنا إلى هذه المرحلة

إلى إخوتنا وأخواتنا الأحبة، الذين كانوا لنا خير رفاق في هذه الرحلة،

نقتسم معهم لحظات الجد والاجتهاد كما نقتسم لحظات الفرح والنجاح

إلى أصدقائنا الأوفياء، الذين كانوا بجانبنا في كل خطوة، فكانوا عوناً لنا،

وشركاء في الطموح والسعي نحو الأفضل

إلى كل من آمن بنا، وقدم لنا يد العون، ولو بكلمة طيبة

نهدي ثمرة جهدنا،

ونسأل الله أن يجعل هذا العمل



الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، باعتبارها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم المهني. وقد تناول الجانب النظري مفهوم القيادة التحفيزية وأهم خصائصها، مع توضيح دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز استقرار العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم. كما تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية بهدف تحليل نتائجها والاستفادة من مختلف المقاربات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أما الجانب الميداني فقد أُجري على مستوى مؤسسة نفضال، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي، إذ تساهم الممارسات التحفيزية الفعالة في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز شعور العاملين بالانتماء والاستقرار المهني. كما أكدت الدراسة أن نجاح المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادة على تحفيز الموارد البشرية والاستجابة لاحتياجاتهم المهنية والنفسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحفيزية، الرضا الوظيفي، الحوافز، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، نفضال.

Abstract :

This study aims to highlight the impact of motivational leadership on job satisfaction within organizations, as it is considered one of the most effective modern managerial approaches for improving employee performance and enhancing professional efficiency. The theoretical section addressed the concept of motivational leadership, its main characteristics, and the role of material and moral incentives in strengthening organizational stability and increasing employee satisfaction. In addition, the study reviewed several national and international previous studies in order to analyze their findings and benefit from different scientific perspectives related to the topic.

The field study was conducted at نفطال using the descriptive and analytical method, while the questionnaire was adopted as the primary tool for data collection and analysis. The findings revealed a positive relationship between motivational leadership and job satisfaction, as effective motivational practices contribute to improving the organizational climate and enhancing employees' sense of belonging and professional stability. The study also confirmed that organizational success largely depends on the leadership's ability to motivate human resources and respond to their professional and psychological needs.

Keywords: Motivational leadership, job satisfaction, incentives, human resources, employee performance, Naftal.



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق	
مقدمة	١-هـ
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	07
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	08
المطلب الأول ماهية القيادة التحفيزية	08
المطلب الثاني :دور قيادة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي	15
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	28
المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة (الوطنية – الأجنبية)	28
المطلب الثاني :مناقشة الدراسات السابقة.	34
خلاصة الفصل	39

قائمة المحتويات

	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نضال لولاية غرداية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها
42	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.
48	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وأدوات التحليل.
54	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
76	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
89	قائمة المراجع
93	الملاحق



قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق



قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية	01
51	الاستمارات الموزعة و المسترجع	02
52	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي	03
54	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء الإتصال	04
55	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء صناعة القرار	05
56	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز	06
56	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء بناء فرق العمل	07
57	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء الرضا الوظيفي	08
58	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء الرضا عن الأجر والحوافز	09
58	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء الرضا عن بيئة العمل	10
59	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء الرضا عن القيادة	11
60	قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاوّر الإستبيان	12
60	معاملات ألفا كرومباخ	13
61	نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	14

قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق

15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	62
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	63
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	64
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	65
20	نتائج أفراد العينة على فقرات بعد التنظيم	66
21	نتائج أفراد العينة على فقرات بعد الاتصال	68
22	نتائج أفراد العينة على فقرات بعد صناعة القرار	69
23	نتائج أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز	70
24	نتائج أفراد العينة على فقرات بعد فرق العمل	71
25	تحليل أبعاد القيادة التحفيزية	72
26	نتائج أفراد العينة على فقرات الرضا الوظيفي	73
27	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	74
28	نتائج اختبار الفرضية الثانية	76
29	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة	77

قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	02
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	04
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	05

قائمة الجداول و الإشكال و الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
93	استمارة الاستبيان	01
97	جدول التحكيم	02
98	صدق الاتساق الداخلي للمحاور	03
108	ألفا كرومباخ	04
110	اختبار التوزيع الطبيعي	05
113	المتوسطات والانحرافات المعيارية	07
118	اختبار فرضيات الدراسة	08



مقدمة



توطئة :

تعيش المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد، تتسم بالتغيرات المتسارعة على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تركز على استثمار المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. ولم يعد نجاح المؤسسة مرهوناً فقط بامتلاكها للموارد المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على إدارة العنصر البشري وتحفيزه واستثمار طاقاته الكامنة.

وفي هذا الإطار، برزت القيادة التحفيزية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك العاملين، من خلال استخدام مختلف الأساليب التحفيزية التي تعزز من دافعيتهم نحو العمل وتزيد من مستوى التزامهم وانتمائهم للمؤسسة. فالقيادة التحفيزية لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تتجاوز ذلك إلى بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والتقدير والتشجيع، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

من جهة أخرى، يُعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح السياسات الإدارية داخل المؤسسة، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى أداء العاملين، واستقرارهم الوظيفي، ومدى رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة. كما أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية، مثل ضعف الإنتاجية، وارتفاع معدلات الغياب، وزيادة معدل دوران العمل.

ومن هذا المنطلق، أصبحت دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام الباحثين، لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. إذ تسعى

القيادة التحفيزية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم العاملين نفسيًا ومهنيًا، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاهم وأدائهم.

وعليه، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على دور القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال دراسة نظرية وميدانية تهدف إلى تحليل هذه العلاقة، والكشف عن مدى تأثير الحوافز المختلفة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة :

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ؟

الأسئلة الفرعية :

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدى تأثير ممارسات القيادة التحفيزية (التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) على الرضا الوظيفي

للعاملين؟

2. كيف تساهم القيادة التحفيزية في تحسين بيئة العمل وبناء فرق العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لاختلاف ادراك العاملين لممارسات القيادة التحفيزية لمستوى الرضا

الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟

فرضيات الدراسة :

1. تؤثر ممارسات القيادة التحفيزية إيجاباً وبشكل معنوي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
2. تساهم القيادة التحفيزية في تحسين بيئة العمل وتماسك فرق العمل، مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الاختلاف ادراك العاملين لممارسات القيادة التحفيزية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

أسباب اختيار الموضوع :

- الأهمية المتزايدة للقيادة التحفيزية في الفكر الإداري الحديث.
- الدور الحاسم للرضا الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي.
- ملاحظة وجود مشاكل في تحفيز العاملين داخل بعض المؤسسات.
- الرغبة في تقديم إضافة علمية وعملية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والتطبيق الواقعي.

حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية بداية من تاريخ 2026/02/15 غاية تاريخ 2026/03/01
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بولاية غرداية..

أهداف البحث :

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى :

- تحديد مفهوم القيادة التحفيزية
- تحليل دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي.
- الوصول إلى نتائج عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات.
- تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً حديثاً وحيوياً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي، كما تساهم في تقديم حلول عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يعتمد عليه الباحثون في دراسات مستقبلية

المنهج المتبع في الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال أدوات علمية (مثل الاستبيان)، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

. صعوبات الدراسة :

واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات، تمثلت أساساً في صعوبة الحصول على بيانات ميدانية دقيقة نتيجة تحفظ بعض المؤسسات، بالإضافة إلى ضعف التعاون من طرف بعض المبحوثين. كما تمثلت الصعوبات في محدودية الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، وصعوبة توزيع واسترجاع الاستبيانات. إلى جانب ذلك، واجه الباحث تحديات في تحليل البيانات الإحصائية واستخلاص النتائج، إضافة إلى قلة المراجع العربية المتخصصة في موضوع القيادة التحفيزية.

. هيكل الدراسة :

يتكون هذا البحث من فصلين رئيسيين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة، إذ تم في المبحث الأول عرض الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة التحفيزية والرضا الوظيفي، من خلال التطرق إلى ماهية القيادة التحفيزية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما خصص المبحث الثاني لعرض ومناقشة الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني، فقد تناول الدراسة الميدانية، حيث تم عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها، ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وصولاً إلى النتائج النهائية.



الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة



تمهيد :

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحفيزية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. يبدأ الفصل بتوضيح المفاهيم الأساسية للقيادة التحفيزية وأنواعها، مع التركيز على الدور الحيوي للحوافز في تعزيز الأداء والالتزام الوظيفي. كما يعرض الفصل أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة والتحفيز والرضا الوظيفي، مع تحليل نقاط القوة والضعف فيها. يتم تقسيم المحتوى إلى بحثين رئيسيين: المبحث الأول يركز على الأدبيات النظرية والمفاهيم المتعلقة بالقيادة التحفيزية، بينما المبحث الثاني يختص بعرض ومناقشة الدراسات السابقة، بهدف تقديم قاعدة معرفية متكاملة تدعم البحث الحالي وتبرز الفجوات العلمية التي يسعى البحث لمعالجتها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يمثل الإطار النظري قاعدة أساسية لفهم مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يسمح بإبراز الأبعاد الفكرية التي تفسر العلاقات بين المتغيرات. وفي هذا السياق، يركز هذا المبحث على تناول مفهوم القيادة التحفيزية. كما يتناول دور هذه القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية القيادة التحفيزية

تحتل القيادة التحفيزية مكانة مهمة ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، لما لها من دور في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

أولاً: مفهوم القيادة التحفيزية :

1/ تعريف القيادة: ومشتقة من الفعل

- لغة: كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما قد أي قام بعمل للوصول إلى الهدف المنشود، فهي عبارة عن علاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. فالقائد هو الذي يصدر الأمر والمرؤوسون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم. والقيادة بهذا المفهوم عملية طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر مستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة¹.

¹ عبد العزيز عطا المعاينة، الدارة المدرسية في ضوء الفكر التحفيزي المعاصر، د.م.ن: دار حامد، 2007، ص. 323-324.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

• اصطلاحا :تعددت التعاريف للقيادة وهذا لتعدد وجهات نظر المفكرين، ومنها ندرج بعضها فقط، فقد عرفها باس "BASS" بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب."

• ويعرفها الكاتب رنسيس ليكرت "Laikart Ransis" بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم والإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة."

2/ تعريف القيادة التحفيزية :هناك عدة اتجاهات اختلفت نظرتها لتعريف واضح ودقيق من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لمصطلح القيادة التحفيزية، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

ا/فقد عرفها (CALVO &Topa) بانها قدرة القائد على توجيه العاملين و تطوير مهاراتهم و خبراتهم و تشجيعهم على اكتساب المهارات و القدرات الجديدة القادرة على احداث نهضة شاملة في طريقة ادائهم للاعمال و المهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية مما ينعكس ايجابا على انتاجية المؤسسة وجودة مخرجاتها¹

ب.وعرف (FIRZA .MUSA&JOKo) القيادة التحفيزية بانها نمط من انماط القيادة التي يتبعها القائد التحفيزي و التي تتمثل في غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين من خلال عدد من الاساليب و الاستراتيجيات²

¹Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. Behavioral Sciences, 29, (3)9

²Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARIGIN area, RJOAS. 3(87), 188-195.²

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وعليه يمكن تعريف القيادة التحفيزية بأنها أسلوب قيادي يعتمد على قدرة القائد في التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع معنوياتهم و تشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ورضا

ثانيا : عناصر القيادة التحفيزية :

انطلاقاً من التعريفات السابقة للقيادة التحفيزية يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية والتي تتمثل في

- **القائد:** وهو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، وهو كذلك: شخص المعين من قبل الشخص المركزي الذي يلتفت حوله أعضاء الجماعة. القائد هو شخص موهوب لديه خصال ومزايا معينة تلائم دوره القيادي وهو الفرد الذي يلعب كل الدور المطلوب منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات¹.
- **المرؤوسين:** يعملون بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد ويتعامل القائد مع أنواع مختلفة من الأفراد يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم ورغباتهم.ورد أفعالهم اختلاف احتياجاتهم وينقسم المرؤوسون إلى ثلاثة أنواع:

❖ الإيجابيون المتعاونون.

❖ المتجنبون: وهم الذين ليس لهم دور داخل الجماعة.

❖ مثيرو المشاكل: وهم الذين يتعمدون خلق المشاكل وتعطيل العمل.

¹ عبد المحسن بن عبد الله الغامدي، "القيادة التحويلية وأثرها على مستويات الولاء التنظيمي للضباط الميدانيين"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الرياض، معهد العلوم الإدارية، 2011، ص. 10

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

● **التأثير:** من وسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه

ا/ قوة المكافأة: التأثير في المرؤوسين باستخدام وسائل التحفيز

التحفيز المادي: الاجر العلاوات المكافاة

التحفيز المعنوي: الشكر التكريم

ب/ القوة المشروعة: استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له المنصب.

ج/ قوة الكراهة والعقاب: فرض عقوبة على المرؤوسين في حال عدم التزامهم أو موافقتهم على

افعالهم واتجاهات القائد.

د/ قوة القدوة أو الإعجاب: من خلال ما يتمتع به من خصائص وسمات.

هـ/ قوة الخبرة: التأثير من خلال ما يتمتع به من خبرة ومهارة.

و/ قوة القهر والضغط: التأثير على الآخرين من خلال استخدام النفوذ الشخصي.

● **الموقف:** يعتبر الموقف عنصرًا أساسيًا في القيادة وهو يمثل الطرف الذي تمر به الجماعة سواء

داخل المنظمة أو في مواقف عدة.

● **الهدف:** لابد من وجود هدف مشترك يسعى القائد والجماعة لتحقيقه، وأفضل القادة هم الذين

يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة .¹

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ثالثا :أهمية القيادة التحفيزية :

تعتبر القيادة التحفيزية من أهم مقاييس القيادة الكاملة، إذ تعمق في تحسين المخرجات خاصة التعميمية مع كل عنصر. فقد أظهرت الدراسات أهمية فهم المدرسة، كما تعمق في زيادة استراتيجية المعلمين كالعاملين ، فهم المدرسة، بما يسهم في تحقيق أهداف التعميمية. بالإضافة إلى ذلك، يعمق القائد التحفيزي في تسيير سمك المعلمين بشكل إيجابي، مع تكوين بيئة تعليمية مستقرة، تراعي احتياجات المعلمين ومتطلباتهم، بما يسهم في تحسين مهاراتهم كخبرات عملية ويعكس فهم الطلبة وكفاءاتهم. كما تشير الدراسات إلى أهمية القيادة التحفيزية في تعزيز اشباع حاجات المعلمين في المدرسة، بما يتوافق مع مهاراتهم واحتياجاتهم، ويعزز سمكياتهم بطريقة إيجابية تدعم خبراتهم وتعزز هذه السمكيات، بما يحقق مصالح المدرسة كالعاملين والطلبة. كما تعمق القيادة التحفيزية في تمييز القيادات السليمة السمكية، وتعزيز العادات الجيدة والمركبة، وتحفيز العاملين على الاستمرارية بما يحقق أهداف التعميمية. وفي هذا السياق، أشار Kangasniemietp إلى أن أهمية القيادة التحفيزية تتمثل فيما يلي: تعزيز الدافعية الذاتية للمعلمين، بما يعزز الإبداع لديهم؛ تحسين لياقة المعلمين وتقليل الإرهاق؛ ودعم بيئة العمل بحيث تصبح صحية¹.

رابعا :نظريات القيادة التحفيزية :

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد التحفيزي الناجح

¹ علي عياصرة وآخرون، الاتصال الداري وأساليب القيادة التحفيزية في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد،

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

والمهام التي يجب عليه القيام بها وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية

وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات¹ :

● **نظرية الرجل العظيم**: تمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري، درست موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين، لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم. وتحصر صفات القائد في قوة التأثير في أعضاء المنظمة بما له من شخصية مؤثرة. تفترض هذه النظرية أن التفوق في الحياة الجماعية يولد موهوباً في القيادة. كما تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية للقائد عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات و التقاليد و القيم بحيث يمكنهم بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة ان يصبحوا قادة ناجحين².

● **نظرية السمات**: تعتبر من أولى المحاولات التي درست القيادة حيث اعتمدت على تحديد وتحليل السمات الشخصية والنفسية والمادية التي تميز القادة ومن بينها المعرفة والخبرة والاهتمام بالعمل والتعاون والاحزم.

الدافع على تحمل المسؤولية والنشاط والطاقة والطلاقة في الحديث.

¹حسن محمود حسن ناصر، "النماط القيادية وأداء العاملين في المنظمات الهلالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، غزة، 2010، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، إدارة الموارد البشرية، الجامعة. ، ص.17

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المركز الاجتماعي والاقتصادي والتفوق الدراسي.

الذكاء والرغبة في الاستعلاء والسيادة على الآخرين.

القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية والثقة في النفس.

التوازن العاطفي.

ومع ذلك، فقد يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء لشخص القائد. أقدم كيث دايفيز

(Daivis Kith) بتلخيص سمات القادة في جملة من العناصر نذكر منها:

الذكاء، النضج الاجتماعي

دافع الإنجاز

العلاقات الإنسانية

لكن ما يُعاب على هذه النظرية عدم وجود صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات، ولم يتفق

حتى واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً ناجحاً، وصعوبة قياس

السمات والصفات لتعددتها وعدم ثباتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياسها

1. النظرية السلوكية: نظراً لعجز نظرية السمات عن تحديد سمات القائد، برزت نظريات وتوجهات

لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل التحفيزي، وبالتالي ظهرت في مجال سلوك القائد نظريات

القيادة التالية

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أ/ نظرية الشبكة الادارية : عدلت نظرية الشبكة الادارية الموضوع من قبل كل من جيمس موتون (Maulon James) وروبرت بليك (Blake R. Robert) المفاهيم السابقة في القيادة، حيث استعملت مفاهيم هذه النظرية في التنظيم وبرامج التنمية التحفيزية، وتعرف الشبكة الادارية على أنها: هيكل ذو بعدين يوجه القائد على أساس الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالنتائج

المطلب الثاني: دور قيادة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي

1. تعريف الرضا الوظيفي :لقد اختلفت المفاهيم المقدمة من مصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظرته وموقفه.

حيث أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي¹ :

- يرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجور، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين، ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية :
- $$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن المحتوى.}$$

¹صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي حيث :

- يرى البعض أن "الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع حاجات ورغبات وتوقعات الفرد مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل¹."

الرضا الوظيفي هو "التوجه الإيجابي للفرد اتجاه الجميع²."

المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، حيث كشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وفي تعريف آخر يشير بلوك "إن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر صلة للعديد من الخبرات وإدارته يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها، إذن فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع حاجاته³."

وعليه فإن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة العمل.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من المهمة بمكان أن يبحثوا عن

¹ زواق أحمد، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية والإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في التعليم المتوسط دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، جامعة المسيلة، العدد 7، 2017، ص. 196

² A. Thangaswamy, Thiyagaraj, Theoretical Concept of Job Satisfaction Study, Research Scholar, Department of Economics, Hindu College, Journal of Research Granthaalyah, 2017, Vol. 05, Iss. 6, p. 2

³ عبد الغفور مرزاق وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، الأردن، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص. - 235.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وهو أحد العناصر الرئيسية لرضا الفرد العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، ويعزز روحه، ويصف فكره، فيمتلئ حماسه ويركز في عمله فينتج ويدع، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية¹

ولا نبالغ إذا اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، إذ يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو الذي يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم وأي انحراف لو عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها، وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعلها بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع منه نجاح المنظمة.

وإن دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي تساعد الإدارة والقيادة التحفيزية في تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي، بصفة الموظفين أهم الموارد التي تمكن منظمات الأعمال، ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اتبعت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة

¹ناصر بن عمي الشريف، "الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري"، الإدارة العامة، العدد 95، المجلد 18، 10 جوان 1995، ص. 185

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

منها للتعقب بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل

وبصفة عامة فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي في الغالب إلى ارتفاع الإنتاجية، ويرتبط الرضا عن العمل ارتباطاً عالياً بالإنجاز؛ أي كلما ازداد الرضا عن العمل ازداد الجهد الجيد لتحسين الأداء.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و طرق قياسه

1/ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

• هناك نموذجاً شاملاً ومقترحاً للدوافع والحوافز والرضا الوظيفي مضمونه أن تلك الأبعاد الثلاثة تعبر عن عملية سلوكية متداخلة يؤثر بعضها على بعض بالعوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التالية¹:

1. البيئة العامة :وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والحضارية والتعليمية والفنية.

2. صفات المؤسسة وخصائصها :وما تشمل عليه من أنظمة وإجراءات الرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك ببيئة العمل ونوعه وظروفه وعلاقته.

3. صفات الفرد وخصائصه :وما يتميز به من الصفات الشخصية (كالإدراك والذكاء والقدرات والاستعدادات والطموح)، والدوافع (كالحاجات والرغبات والتوقعات)، والولاء والانتماء...

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص38-39.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

4. النتائج (الأداء والإنجازات) ويقصد بها ما يترتب على الجهد الذي يبذله الموظف في عمله من خلال أدائه الوظيفي والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية، أو عدم الرضا والتسبب الوظيفي أو دوران العمل والغياب.

ويذكر فليبو قائمة من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد ومن بينها العوامل التالية:

الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة التحفيزية والكفاءة، الفرص المتاحة، الانسجام مع الزملاء في العمل، المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، المركز الاجتماعي.

2/ طرق قياس الرضا الوظيفي:

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، كما يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، وهي كالتالي:

1. طريقة ثيرستون:

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات، ويتم بعد ذلك استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار¹.

¹مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، عمان، دار الشرق للنشر والتوزيع، 2000، ص115.

2. طريقة ليكارت:

كشف "ليكارت" عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة "أرشيف علم النفس"، وتعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات.

3. طريقة اسكود:

تتكون طريقة "اسكود" التي قدمها مع زميله سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية من كل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

• ومن الطرق الموضوعية والذاتية لقياس الرضا الوظيفي نجد:

- استخدام قائمة الأسئلة: وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر... إلخ.
- المقابلات: وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.
- البيانات الثانوية المتاحة: إذا ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة، وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.
- الملاحظة: والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

رابعاً: دور القيادة في خلق التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجهد ويعمل في سبيل إشباع هذه الحاجات من خلال المجموعة من الحوافز، وقد تعددت تعريفات الحوافز والتحفيز بحسب زوايا اهتمام كل باحث واختصاصه، ومنها: العمل تمثل في العوامل المحركة للإنسان والتي تتبع من داخله وتثير فيه الرغبة للعمل، أما "أنها الشيء الذي يقدم لشباع الحاجة الناقصة، ولقد أجمع الكثير من الباحثين على أن دوافع حوافز العمل فتتمثل في العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحته على الارتقاء بمستوى أدائه، أي هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة بغرض زيادة رضائه بالعمل وحته على أداء واجباته بجد وإخلاص"¹.

وتتراوح الأساليب المستخدمة لدى القادة في حث العاملين في المنظمة على أداء العمل بين استخدام القيادة التحفيزية لسلطتها في العقاب وإغراء العاملين عن طريق مزيد من الخدمات وتهيئة المناخ الملائم للعمل سواء كانت مادية أو غير مادية، والمساومة على بعض المكاسب وخلق جو من المنافسة بين العاملين في كل قسم.

ولكي يتحقق الهدف من وضع برنامج للحوافز يؤدي بدوره إلى تحقيق سعادة العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، لابد من أن يراعي القائد مجموعة من الأمور يجب توفرها لتحقيق ذلك، من أهمها:

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد.
- أن يشمل برنامج الحوافز جميع أنواع العمال بالتنظيم.

¹ ابن محمد بن علي العثربالي العسيري، "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وأثرها على الرضا الوظيفي"، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. ، 2005، ص. 38.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- عدالة الحافز .
 - أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية.
 - أن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون.
 - أن يتسم برنامج الحافز بالتنوع في رسائل الشبّاع وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة.
- وفي العمل، يتم التعامل مع أفراد لديهم دوافع واحتياجات مختلفة، ومن مهام القائد أن يتعرف على الفروق الفردية بين المرؤوسين حتى يستطيع التفاعل معهم وتقويمهم وفقاً لهذه الفروق.

خامساً: دور القيادة في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين

لقد كانت القيادة التحفيزية وما أزلت حاجة ملحة من حاجات الجماعة حيث أنها الضمان لاستمرار الجماعة وتدبير شؤونها وتعتبر الجماعة ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة حيث أن معظم الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة حيث عرفها الكاتب دافيس "Davis" الجماعة بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ويشير هذا التعريف إلى أهمية التفاعل الموجود بين الأفراد من رؤساء ومرؤوسين¹.

وسوف نتطرق في هذا العنصر إلى تحديد دور القائد في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين فكلما كانت القيادة ديمقراطية وتراعي مشاعر وطموحات العاملين وتستشيرهم كلما أدى ذلك إلى تعزيز روح الجماعة والتضامن بين القيادة والعاملين ما يعزز زيادة الرضا الوظيفي .

¹امل محمد سرحان المخلفي: "النماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وخاصة مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين والارتباط بالرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص65.

1. دور القائد داخل الجماعة:

يتحلى القائد بسلوك معين يتوقعه رؤوسه منه فمعظم المرؤوسين يدركون مسؤولية القائد في إنجاز المهمة ويقرون بأن رئيسهم ذو قدرة محدودة في التأثير في موقف معين ومع ذلك فإن تقييم الجماعة لسلوك قائدها يكمن بصورة مبدئية في قدرته على تلبية أهدافها الخاصة. وفي دراسة أجراها دونالد بيلز (Bilse Donalz) لاحظ المرؤوسون أن أفضل قادتهم هم الذين تمتعوا بتأثير متجه إلى الأعلى ومارسوا أعلى درجة من الاستقلال الذاتي {بيلز، 1952} وهكذا فالقائد الذي يتمتع بمدى واسع من سلطة اتخاذ القرارات وتأثير كبير على رؤسائه ونفوذ ملحوظ داخل التنظيم يعتبر قائداً أفضل من القائد الذي يصلح لأن يكون وسيلة اتصال لتوصيل الأوامر. وتؤكد دراسة بيلز أهمية تفويض السلطة للقادة المرؤوسين فهذا بدوره يضيف أهمية ومنزلة عالية على دور القائد المرؤوس مما يؤدي إلى تأثير كبير على أتباعه.

ويكون التماسك بين أفراد الجماعة دور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة التحفيزية وفي تحقيق أهداف هذه المنظمة التحفيزية فكلما تمكنت القيادات التحفيزية من استثمار روح الجماعة وتعاضد أفرادها وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية ولتحقيق الفعالية التحفيزية المطلوبة كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها. ما إذا فشلت المنظمة وأهدافها وسياساتها كلما كان مبرراً لفشل المنظمة ووضعها في وضع معقد لا يسهل عليها علاجه. لن تكون الصعوبات والمشكلات المتصلة بالجماعات أعقد وأصعب بكثير مما لو كانت العقبات أو المشكلات متصلة بالفرد.

ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في عدد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصاً للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم .

2. سيكولوجية المشرف في القيادة¹:

إن المشرف يؤثر تأثير كبير في الجو المحيط به فالمشرف كالوالد يؤثر في جو الأسرة فقد يكون هذا الجو متوتراً ومشحوناً لأنه محكوم بشخصية استبدادية أو عصبية تؤدي إلى نزاعات فردية. وقد يكون هذا الجو مرحاً وهادئاً فيه استرخاء وسعادة حيث يتمتع كل فرد فيه بثقة الآخر وهذا يؤدي إلى نمو الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعية. وتبدو أهمية القائد المتكيف في إحدى الدراسات التي طبقت على عمال إحدى الشركات الأمريكية حيث طبق على هؤلاء العمال اختبار بسيط لمعرفة مدى وجود التعاون بينهم فطلب منهم أن يصفوا اتجاه زملائهم وأن يحددوا إن كانت هذه الاتجاهات ودية أو عدائية. وقد أعطت هذه الدراسات نتائج هامة ومنها: أن الأقسام التي يسود فيها جو الود والتعاون بين العمال تنتج إنتاجاً أكثر وفرة وذلك بالمقارنة بإنتاج العمال الذين يسود بينهم روح السخط والغضب. ونفهم من خلال هذه التجربة أن القائد الديمقراطي هو الذي يجعل التابع سواء كانوا عمالاً أو من المجتمع المتشابه كالرجال الشرطة أو العسكريين وبصفة عامة الناس يحبون العمل ويعملون بأكثر اجتهاد ويصلون إلى درجة قوية من الرضا في العمل. هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن القائد الديمقراطي الذي يتمتع بالتفاعل الجماعي الإيجابي يخلق روح التعاون والتفاهم بين أفراد الجماعة مما يؤدي إلى وجود روح في العلاقة الحميمة المهنية تكسوها الحب والود والاحترام، مما ينعكس هذا إيجابياً على عملية القيادة ومردوديتها²

¹سماتي حاتم: "النمط القيادي والارتباط بتماسك الجماعة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، قسنطينة، 2011، ص. 68-69.

²أمل محمد سرحان المخلفي. مرجع سابق ص 67

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

سادسا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي ودور القيادة في تحسين مستوى الرضا

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات نظراً لأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تتشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقعة، ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا

1- النتائج المترتبة عن عدم الرضا:

أ- الانسحاب عن العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والفعاليات من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب عن العمل والذي يأخذ الشكلين التاليين: الغياب أو ترك العمل نهائياً¹.

يقصد بالغياب نقص الالتزام في العمل الذي يتطلب الحضور الدائم وهو أمر يسبب: ارتفاع التكاليف في المنظمة، لا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات التي يتحملها السنوية ونقص الإنتاجية بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي تركه الغائب. وبصفة عامة لا يمكن القول إن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا يرجع

إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا، ولكن إذا ازداد مستوى الغياب عن الحد المعقول.

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، لبنان: دار النهضة العربية، 1984، ص. 141.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- **ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمة طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة مثل تكلفة الحلول، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين، والتي تزداد كلما ارتفعت السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرة العالية. ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما ازداد رضا الفرد الوظيفي ازداد الدفاع لديه إلى البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل، بمعنى كلما ارتفع درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

ب- التمريض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

- **التمريض:** التمريض أو ادعاء المرض ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالة المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل، تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

- **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وهي جزئياً عن عدم الرضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. ونفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي يشعر بدرجة عالية

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

من الرضا نجده أقرب إلى الإصابات إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فريقاً يرجح القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس¹.

ج- التنظيمات والشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام الرواتب والجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الطار حالة الإهمال واللامبالاة، اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

بناءً على ما تقدم، نذكر أن كل النتائج ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب عن العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن كل النتائج والمؤشرات لا يمكن فصلها عن بعضها، نعني بذلك أن كل المؤشرات تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا، فإذا كان الرضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب وغيرها تكون منخفضة.

¹ منصور فهمي ، نفس المرجع السابق ص 144-146

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة مرجعاً مهماً يساهم في بناء الخلفية العلمية للموضوع، حيث تتيح الاطلاع على مختلف الجهود البحثية التي تناولت القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي. ويهدف هذا المبحث إلى عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، مع التركيز على أهم النتائج التي توصلت إليها.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

يقتضي الإلمام بموضوع الدراسة استعراض أهم الدراسات التي تناولت متغيراته، سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، وذلك بهدف التعرف على مختلف المقاربات التي اعتمدها الباحثون.

1/ الدراسات السابقة الوطنية

1. دراسة دوالي محمد، مقال تحت عنوان: أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد

البشري في الإدارة العمومية: دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف 2012.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية، بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية كأبعاد للتحفيز، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان في مؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 15 استمارة قابلة للتحليل، ما يمثل حوالي 30% من مجتمع الدراسة. وكانت من أهم نتائجه أن الموظفين من عمال الخزينة الولائية لتندوف راضون عن الحوافز المعنوية، وأن الحوافز المادية لا ترتقي لتطلعات الأعوان التنفيذيين بخزينة ولاية تندوف

¹بدوالي، محمد. (2022). أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية: دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 3. معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

– أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة لكل عنصر:

تتشابه الحوافز المادية والمعنوية في كونها أدوات مهمة لتحفيز الموظف وزيادة رضاهم الوظيفي، إلا أن الحوافز المادية تركز على الجانب المادي المباشر مثل الرواتب والمكافآت، بينما الحوافز المعنوية تركز على التقدير المعنوي والاعتراف بالجهد والأداء. يختلف تأثيرهما على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية لها أثر إيجابي أكبر على رضا الموظفين، في حين أن الحوافز المادية لم ترتقِ إلى مستوى توقعاتهم. وتتمثل الاستفادة العملية في أهمية مزج النوعين لتحقيق أفضل النتائج، مع التركيز على تعزيز القيادة التحفيزية لتعظيم الأثر المعنوي للحوافز.

2. دراسة عباس أحمد الطاهر عباس، وهي رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت عنوان "أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، بجامعة غليزان السودان، خلال سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سكر كنانة، حيث تم الاعتماد على الحوافز النفسية والنقدية كأبعاد لنظام الحوافز، وتم توزيع استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: عدم كفاية الحوافز المالية بالنسبة لطبيعة وحجم العمل للعاملين في الشركة، وخاصة الراتب الشهري، وتتمتع الشركة ببيئة عمل جيدة مما ساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين¹.

¹عباس، أحمد طاهر عباس. (2017). أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة سكر كنانة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، مصر.

– أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة لكل عنصر:

1. **الحوافز المالية والنقدية:** تشترك في كونها عناصر تحفيزية مباشرة للموظف، وتختلف في طريقة تأثيرها على الرضا الوظيفي؛ حيث الحوافز النقدية تؤثر على الاحتياجات المادية الفورية، بينما الحوافز النفسية تعزز الانتماء والتحفيز الداخلي. الاستفادة تكمن في تصميم نظام متوازن يجمع بين النوعين لتعظيم الرضا الوظيفي.
2. **الحوافز النفسية:** تشبه الحوافز النقدية في كونها تهدف إلى تحسين الأداء، لكنها تختلف لأنها غير مادية وتعتمد على التقدير والاعتراف بالجهد. الاستفادة تكمن في تعزيز الدافعية الداخلية والروح المعنوية للعاملين.
3. **بيئة العمل:** تشترك مع الحوافز النفسية في دعم الرضا الوظيفي، لكنها تختلف لأنها تشمل العوامل المحيطة بالموظف مثل الجو التنظيمي والعلاقات بين الزملاء. الاستفادة تكمن في تحسين بيئة العمل لدعم الحوافز وتحقيق رضا الموظفين بشكل شامل.
4. **القيادة التحفيزية:** تتشابه مع الحوافز النفسية في كونها تؤثر على الانتماء والتحفيز الداخلي، وتختلف في كونها عنصر قيادي يوجه ويحفز الموظفين بدلاً من أن تكون مكافأة مباشرة. الاستفادة منها في تعزيز الأداء والتحفيز المستمر للموظفين عبر أسلوب القيادة الإيجابي.

1. الدراسة الأولى "Impact of incentives on physicians performance at

pediatric hospital in Benghazi" – Ainas Eltarhuni, Eman Alaqeli

مستشفى الأطفال بمدينة بنغازي – ليبيا، وهي دراسة ميدانية وصفية تحليلية من إعداد Ainas

Eltarhuni وEman Alaqeli¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الحوافز التي تؤثر على أداء الأطباء، سواء كانت مالية أو أخلاقية. أجريت الدراسة على عينة قدرها 180 طبيباً عاملاً في مستشفى الأطفال، وتم استخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط لقياس كل عنصر متعلق بالحوافز والأداء. لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. أشارت النتائج إلى أن الأطباء لم يشعروا بالاستياء تجاه الحوافز المالية، حيث كانوا محايدين فيما يتعلق بالحوافز والأداء، بينما حل الاستقرار في العمل في المرتبة الثانية من حيث أهميته.

– أوجه التشابه والاختلاف:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في الاهتمام بالعلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، حيث تؤكد جميعها أن وجود محفزات يؤثر على مستوى أداء الأفراد. إلا أن هذه الدراسة تختلف في تركيزها على بيئة المستشفيات والأطباء العاملين في مستشفى للأطفال، ما يجعلها دراسة متخصصة تعكس الخصوصية المهنية والطبيعية لبيئة العمل الصحية.

¹ Ainas Eltarhuni, Eman Alaqeli. (2017). Impact of incentives on physicians performance at pediatric hospital in Benghazi. *Health Services, Administration, Faculty of Public Health, University of Benghazi, Libya. Journal of Nursing and Health Science, Volume 6, Issue -*.

– الاستفادة:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم برامج الحوافز في المستشفيات بحيث لا تقتصر على المكافآت المالية فقط، بل يجب مراعاة الاستقرار الوظيفي كعامل مهم. كما توضح أهمية القيادة التحفيزية في توجيه الموظفين نحو أداء أفضل من خلال دعم بيئة العمل وتشجيع الممارسات الأخلاقية.

2. الدراسة الثانية. A. "Theoretical concept of job satisfaction – A study"

Thangaswamy وهي دراسة نظرية بعنوان "Theoretical Concept of Job Satisfaction – A Study"، نُشرت سنة 2017 في الهند ضمن مجلة International Journal of Research – Granthaalaya.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرضا الوظيفي كأحد أهم العوامل التي لفتت انتباه المؤسسات والأكاديميين في ضوء المنافسة المتزايدة نتيجة العولمة. ركزت الدراسة على أهمية بناء الرضا الوظيفي لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء، حيث توصلت إلى أن الموظفين الراضين سيبدلون جهداً إضافياً ويساهمون بشكل إيجابي في فعالية المؤسسة. كما أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعزز الالتزام ويؤدي إلى نتائج أفضل للأداء الفردي والجماعي¹.

– أوجه التشابه والاختلاف:

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الأولى في التأكيد على أن العاملين الذين يحصلون على بيئة محفزة وأدوات داعمة سيؤدون بشكل أفضل. لكنها تختلف في أن التركيز هنا ليس على

¹ A. Thangaswamy, Thiyagaraj. (2017). Theoretical concept of job satisfaction: A study. Research Scholar, Department of Economics, Hindu College, Journal of Research Granthaalyah, Vol. 05, Issue 6.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الحوافز المالية المباشرة، بل على العوامل الداخلية للرضا الوظيفي مثل الشعور بالاعتراف، تحقيق الذات، ومحتوى العمل.

– و الاستفادة: الاستفادة من هذه الدراسة تكمن في إبراز أن القيادة التحفيزية ليست مجرد تقديم حوافز مالية، بل تشمل خلق بيئة عمل تُشعر الموظف بالقيمة والأهمية، وتحفزه على بذل جهد إضافي. كما توفر الدراسة إطاراً لفهم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وهو ما يساعد المؤسسات على تصميم سياسات عمل شاملة تعزز الإنتاجية والفعالية.

ج. الدراسة الثالثة Adigon & Stevenson, 1992: “Sources of work motivation and job satisfaction among British and Nigerian employees”

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مصادر الدافعية والعمل والرضا الوظيفي بين المستخدمين البريطانيين والنيجيريين العاملين في بريطانيا. ركزت الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفي فيما يخص نوع الحاجات. كشفت النتائج أن العاملين من البلدان الفقيرة يفضلون المكافآت المادية الظاهرة مثل مزايا الوظيفة، تحسين المرتبات، والظروف المادية، وكذلك العلاقات الإنسانية بين الأفراد. بينما يفضل العاملون من البلدان الغنية المكافآت الكامنة، مثل توفير فرص لتطوير الموظفين، الاعتراف بالجهود المبذولة، وتوفير عمل يتسم بالتحدي والإنجاز. كما أظهرت الدراسة اختلافات في اتجاهات العاملين فيما يتعلق بمصادر الرضا الوظيفي، حيث يتطلع النيجيريون إلى الحاجات الأساسية والاجتماعية كمصادر رئيسية للرضا، بينما يركز البريطانيون على محتوى العمل نفسه كمصدر للرضا¹.

¹ Adigon & Stevenson, 1992: “Sources of work motivation and job satisfaction among British and Nigerian employees

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

– أوجه التشابه والاختلاف:

تشارك هذه الدراسة مع الدراستين السابقتين في التركيز على العلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي والأداء. لكنها تختلف في الجانب الثقافي والاجتماعي، إذ توضح أن الخلفية الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على نوع الحوافز التي يُقدِّرها الموظفون. هذا يضيف بعداً جديداً للدراسات السابقة التي ركزت على العاملين ضمن بيئة واحدة أو بلد واحد.

– الاستفادة:

توفر الدراسة فهماً أعمق لكيفية تصميم برامج الحوافز بما يتناسب مع القيادة التحفيزية المتنوعة عبر الثقافات والخلفيات الاقتصادية. إذ تساعد المؤسسات على تحديد الحوافز المالية والمعنوية الأكثر تأثيراً لكل فئة من الموظفين، مما يعزز الأداء العام والرضا الوظيفي، ويقلل من شعور الموظفين بعدم الرضا أو الإهمال.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة.

إن الدراسات السابقة مصدراً أساسياً لفهم الموضوع البحثي ووضع أسس تحليلية دقيقة لدور الحوافز والرضا الوظيفي وأثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين. فهي توفر إطاراً معرفياً يمكن الاستفادة منه لتحديد النقاط المشتركة والفروق بين الأبحاث السابقة والدراسة الحالية، وكذلك لتسليط الضوء على الثغرات البحثية التي يمكن أن تضيف قيمة علمية جديدة. من خلال مراجعة هذه الدراسات، يمكن استعراض أساليب جمع البيانات، وطبيعة العينات، ومنهجية البحث، والمتغيرات المستخدمة، فضلاً عن نتائجها وأثرها على البيئة العملية. كما تساعد هذه المراجعة في رصد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتسليط الضوء على ما يميز الدراسة الحالية من منظور عملي

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وعلمي، بما يعزز إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل داخل المؤسسات.

جدول رقم (01) مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأهمية والإطار المعرفي	تعد مصدراً أساسياً لفهم الموضوع البحثي ووضع أسس تحليلية لدور الحوافز والرضا الوظيفي وأثر القيادة التحفيزية. توفر إطاراً لتحديد النقاط المشتركة والثغرات البحثية، واستعراض أساليب جمع البيانات والمنهجيات والمتغيرات.	تستفيد من الإطار المعرفي للسابقين لتبسيط الضوء على ما يميزها من منظور عملي وعلمي، بما يعزز إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل داخل المؤسسات.
الزمان والمكان	تغطي فترات زمنية متنوعة (العقد الأخير ودراسات أقدم)، مما يعكس تطور الاهتمام بالرضا الوظيفي. أجريت في بيئات مختلفة تشمل المستشفيات، المؤسسات العامة، الشركات الصناعية، والمدارس.	تركز على مؤسسة محددة في سياقها المحلي والمعاصر، مما يمنحها قيمة تطبيقية دقيقة تعكس الواقع الحالي وتحديات الموظفين، ورصد أثر الحوافز في ظروف واقعية محددة بعكس الدراسات العامة.
العينة ومجتمع الدراسة	اختلفت في الحجم والطبيعة؛ فبعضها اعتمد الحصر الشامل لمؤسسة واحدة، والبعض استخدم عينات عشوائية تراوحت	تم اختيار عينة ممثلة بدقة تشمل جميع المستويات الوظيفية، مع مراعاة تنوع الفئات العمرية والخبرات العملية،

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

بين 15 إلى 180 مشاركاً حسب حجم المؤسسة والقطاع. مما يضمن تمثيل مجتمع العمل بالكامل ويحلل أثر الحوافز والقيادة بشكل أكثر شمولية ومصداقية.		
تتنوع المناهج بين الوصفي التحليلي، تطبق منهجاً تكاملياً يجمع بين والارتباطي، والمقارن، مع التركيز على الوصفي التحليلي والكمي، مع استخدام تحليل العلاقة التقليدية بين الحوافز أدوات حديثة (استبيانات مهيكلة والرضا الوظيفي والأداء. ومقاييس ليكرت)، مما يتيح تفسير الفروق الفردية بناءً على الخصائص الديموغرافية والمهنية بدقة وموضوعية.		منهج الدراسة
شهدت تطبيقات في قطاعات متنوعة تتميز بالتركيز على قطاع محدد داخل (صحة، تعليم، صناعة، خدمات عامة)، المؤسسة، مما يسمح بدراسة دقيقة لتأثير الحوافز والقيادة في بيئة عمل محددة مع مراعاة خصوصية الأنشطة والمهام الوظيفية، مما يعطيها قيمة عملية أكبر.	مما أظهر اختلاف أثر الحوافز والرضا حسب طبيعة العمل العام.	نوع القطاع
ركزت على متغيرات مثل: الحوافز المالية والمعنوية، الرضا الوظيفي، الدافعية للإنجاز، والتسويق الداخلي كأبعاد مؤثرة رئيسي (عنصر فعال في التوجيه على الأداء. وليس مجرد أداة)، مما يتيح تحليل	دمجت المتغيرات السابقة مع إضافة	المتغيرات

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الحوافز في ضوء دور القيادة بشكل غير مسبوق.		
توسيع الأهداف لتقديم رؤية متكاملة تشمل (الحوافز، القيادة التحفيزية، بيئة العمل، الممارسات التنظيمية) لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق مباشرة لرفع الأداء وتعزيز روح الانتماء.	هدفت بشكل عام إلى تحديد العلاقة بين الحوافز والرضا وتحسين الأداء، وركزت على توصيات لتعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي.	الهدف
تتفق مع الدراسات السابقة في كافة النقاط المذكورة أعلاه، وتعتبرها منطلقات أساسية لبناء الدراسة الحالية.	التأكيد على أهمية الحوافز في تعزيز الأداء والرضا، وضرورة وجود بيئة عمل داعمة، واستخدام أدوات القياس الكمية (الاستبيانات)، واعتبار التقدير المعنوي جزءاً حيوياً.	أوجه التشابه
تتفرد بإضافة محور القيادة التحفيزية كمغير مستقل، والتركيز على مؤسسة محددة بظروفها المعاصرة، ودمج الحوافز المالية والمعنوية والقيادة بشكل متكامل يضيف بعداً عملياً جديداً.	كانت دراسات عامة أو محدودة زمانياً ومكانياً، ولم تركز بشكل مكثف على دمج القيادة التحفيزية كعنصر مستقل ومؤثر في نفس السياق.	أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية بشموليتها ودمجها بين الحوافز المالية والمعنوية ودور القيادة التحفيزية في تعزيز الأداء، مع التركيز على تحسين بيئة العمل لدعم الرضا الوظيفي والاستمرارية في الأداء المتميز. كما تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق، مع تحليل معمق للعلاقة بين المتغيرات، وهو ما يزيد من

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

قيمتها العلمية والتطبيقية مقارنة بالدراسات السابقة، وتوفر رؤية حديثة ومتجددة حول كيفية تصميم برامج الحوافز والقيادة التحفيزية بشكل يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من ولاء الموظفين ورضاهم.

خلاصة الفصل :

خلاصة هذا الفصل تبرز أهمية القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي وتأثير الحوافز على أداء الموظفين. فقد أوضحت الأدبيات النظرية الدور المركزي للقيادة التحفيزية في تعزيز الالتزام والتحفيز الداخلي والخارجي للعاملين. كما أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية تباين النتائج وفق السياقات التنظيمية والثقافية المختلفة، مع الإشارة إلى الفجوات البحثية التي لم تغطَ بشكل كافٍ. يقدم الفصل قاعدة صلبة لفهم العلاقة بين أساليب القيادة والتحفيز والرضا الوظيفي، مما يمهد الطريق لإجراء البحث الميداني الحالي، وتحليل أثر الحوافز في المؤسسات وفق منهجية علمية دقيقة



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفاطال لولاية غرداية

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري للدراسة، والذي تناول متغيراتها والمتمثلة في دور القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي، تم الانتقال إلى الجانب التطبيقي بهدف إسقاط ما تم تناوله نظرياً على الواقع العملي. وعليه، أُجريت دراسة ميدانية بمؤسسة نفاطال بولاية غرداية، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات المحددة.

وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

تساعد طريقة وأدوات الدراسة في تحقيق الأهداف الموضوعية المتمثلة في الإجابة على التساؤلات المطروحة، وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها، حيث تشمل التعريف بمجتمع الدراسة وأداة الدراسة وأساليبها وأخيراً اختبار ثبات الاستبيان.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة - مؤسسة نفطال -

1. التعريف بمؤسسة نفطال:

تُعد مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ تحتل المرتبة الثانية كأفضل مؤسسة عمومية بعد سوناطراك، وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ 160.000.000.000,00 دج، تابعة لمجمع سوناطراك الذي يحتكر سوق المحروقات في الجزائر.

أنشئت بموجب المرسوم رقم 87-89 بتاريخ 1987/08/25، والذي تم بموجبه فصل المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية (NAFTEC) عن مؤسسة نفطال (NAFTAL)، حيث أصبحت نفطال المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، وتتمثل مهمتها في توزيع وتسويق هذه المنتجات.

وكلمة "نفطال" هي تسمية مكونة من جزأين:

- نفط: لفظ عالمي للتعبير عن البترول. (NAFT)
- ال: الحرفان الأولان لكلمة الجزائر. (AL-Algérie)

وبالتالي، فإن كلمة نفطال تعني "نفط الجزائر".

تُعتبر مؤسسة نفطال من أعمدة الاقتصاد الوطني نظراً للدور الاستراتيجي الذي تلعبه، حيث تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، مما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

تعتمد البنية التنظيمية لمؤسسة نفطال على نظام المركز الرئيسي (SIEGE) ، والذي يتمثل في 12 مديرية مركزية، وتنقسم كما يلي:

- إحدى عشرة (11) مديرية تنفيذية توجد بالمركز الرئيسي بالشرافة، وهي مكلفة بمراقبة وتنظيم نشاط الوحدات التابعة لها.

- مديرية العمليات، المتمثلة في إدارة الطيران والبحرية الموجودة بالدار البيضاء.

إلى جانب المركز الرئيسي، تضم المؤسسة 57 وحدة موزعة حسب مهامها كما يلي:

1. وحدات التوزيع وعددها (48) وحدة عبر كامل التراب الوطني.
2. وحدات الموانئ وعددها (04) وحدات متركزة في كل من: سكيكدة، بجاية، وهران، والجزائر العاصمة.
3. وحدات الصيانة وعددها (04) وحدات، وهي:

1. وحدة الغرب (وهران).

2. وحدة الشرق (قسنطينة).

3. وحدة الوسط (الجزائر).

4. وحدة الجنوب (حاسي مسعود).

وحدة نفطال للإعلام الآلي (الجزائر العاصمة).

3. تطور نظام المؤسسة وهيكلها التاريخي:

1983:

إدخال مشاريع (GPL) من سوناطراك وتحويلها إلى نفطال.

1984:

- إنشاء (48) وحدة لنفطال لتوزيع مختلف المنتجات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

- إعادة تنظيم مهام وحدات الصيانة.

- إعادة تنظيم مهام العبور الدولي إلى أربع وحدات.

1987:

- فصل نشاط التكرير عن توزيع المواد البترولية إلى فرعين:

- نافتك (NAFTEC) مكلفة بتكرير البترول.

- نفطال (NAFTAL) مكلفة بتوزيع وتسويق المواد البترولية.

1989: لا مركزية النشاطات الاجتماعية والثقافية.

1992: إعادة تنظيم وحدات نفطال وفق شبكة المواد.

1996:

- لا مركزية نشاط التكلفة والسعر.

- فصل المديرية الخارجية.

- لا مركزية أنشطة الإعلام المرتبطة بالمبيعات والمحركات.

1997:

- إنشاء مديرية حماية العمال (DPP).

- إعداد مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.

1998:

- إنشاء خلية للحماية الصناعية.

- إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية.

1999:

- إنشاء مكاتب للاتصال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

- تنظيم الأرشيف المركزي.

2000:

- إنشاء مركز لمعالجة الإعلام الآلي.

- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية.

2001:

- إعادة تنظيم أقسام (GPL) و (CL P) والزفت.

2002:

- إعادة تنظيم المديرية الإدارية والمالية وقسم الزفت..

❖ أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً بالغ الأهمية في التنمية الاقتصادية، حيث تساهم في:

- تلبية حاجيات السكان المتزايدة.

- استقطاب الكفاءات وتحسين الأداء.

- إنعاش الاقتصاد الوطني.

- منافسة المؤسسات الوطنية.

- دعم الاقتصاد الوطني وتعظيم الاستفادة من الموارد البترولية.

❖ لمحة عامة حول مؤسسة نفطال – مقاطعة التسويق غرداية:

تُعد مقاطعة التسويق نفطال بغرداية إحدى المقاطعات التابعة لفرع التسويق، حيث تمثل حلقة أساسية في

تنفيذ سياسة المؤسسة على المستوى المحلي، وذلك من خلال ضمان توزيع وتسويق المواد البترولية بمختلف

أنواعها داخل إقليم الولاية والمناطق المجاورة.

❖ نشأة مقاطعة التسويق غرداية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

تندرج مقاطعة التسويق بغرداية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، وقد تم إنشاؤها في إطار سياسة اللامركزية التي انتهجتها المؤسسة من أجل تحسين فعالية التسيير وتقريب الخدمات من الزبائن. وتعمل هذه المقاطعة على تنفيذ البرامج المسطرة من طرف الإدارة المركزية، مع مراعاة خصوصيات المنطقة من حيث الطلب على المواد البترولية.

❖ مهام مقاطعة التسويق غرداية:

تتمثل أهم مهام مقاطعة التسويق بغرداية فيما يلي:

- ضمان توزيع وتسويق المنتجات البترولية (الوقود، الزيوت، غاز البترول المميع). (GPL)
- تزويد محطات الخدمات بالمواد البترولية بشكل منتظم.
- متابعة عمليات التخزين والنقل وفق معايير السلامة والجودة.
- السهر على احترام شروط الأمن الصناعي داخل الوحدات التابعة لها.
- مراقبة نشاط محطات الخدمات وضمان جودة الخدمات المقدمة.
- الاستجابة لحاجيات الزبائن والعمل على تحسين مستوى الخدمة.

❖ الهيكل التنظيمي لمقاطعة التسويق غرداية:

تتكون مقاطعة التسويق بغرداية من عدة مصالح وأقسام، تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهمها:

- مصلحة التموين والتوزيع.
- مصلحة المحاسبة والمالية.
- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الأمن الصناعي.
- مصلحة الصيانة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

حيث تعمل هذه المصالح تحت إشراف مدير المقاطعة الذي يسهر على التنسيق بينها وضمان حسن سير النشاط.

❖ نشاط مقاطعة التسويق غرداية:

يتمثل نشاط المقاطعة أساساً في توزيع وتسويق المنتجات البترولية، ويشمل ذلك:

- تزويد محطات الوقود بالبنزين والمازوت.
 - توزيع غاز البترول المميع (GPL) للمستهلكين.
 - تسويق الزيوت والشحوم الصناعية.
 - الإشراف على شبكة محطات الخدمات داخل الإقليم.
- كما تعتمد المقاطعة على شبكة من وسائل النقل والتخزين لضمان استمرارية التموين وتلبية الطلب المتزايد.

❖ أهمية مقاطعة التسويق غرداية:

تلعب مقاطعة التسويق بغرداية دوراً مهماً في دعم الاقتصاد المحلي، حيث تساهم في:

- ضمان توفر المواد البترولية بشكل مستمر.
- دعم النشاطات الاقتصادية المختلفة (النقل، الصناعة، الفلاحة...).
- توفير مناصب الشغل.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليبها

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة، اعتمدنا على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: أدوات الدراسة

تمثلت أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات في الجانب التطبيقي فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

1-أداة الاستبيان:

اعتمدنا على أداة الاستبيان للإجابة على إشكالية الدراسة-الملحق رقم 01-، والتي تُعد من أهم أدوات البحث العلمي، حيث تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بطريقة منظمة ودقيقة. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع محاور الدراسة، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم طرحها على أفراد العينة بهدف الحصول على معلومات تعكس آرائهم واتجاهاتهم. كما يظهر في نموذج الاستبيان المرفق ، فقد تم اعتماد مقياس "ليكرت الخماسي" الذي يتضمن البدائل التالية:

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

أ. القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص أفراد العينة المستهدفة، والمتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية) وذلك بهدف التعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة.

ب. القسم الثاني: محاور الدراسة

يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث يتكون هذا القسم من (36) عبارة، وتنقسم إلى محورين أساسيين:

✓المحور الأول: القيادة التحفيزية

يتضمن مجموعة من العبارات حول القيادة التحفيزية، حيث يتكون هذا المحور من (20) عبارة، موزعة على الأبعاد التالية:

- بعد التنظيم (العبارات 1-4)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

- بعد الاتصال (العبارات 5-8)
- بعد اتخاذ القرار (العبارات 9-12)
- بعد التحفيز (العبارات 13-16)
- بعد بناء فرق العمل (العبارات 17-20)

وقد ركز هذا المحور على قياس مدى تطبيق أساليب القيادة التحفيزية داخل مؤسسة نفطال.

✓المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يتضمن مجموعة من العبارات حول الرضا الوظيفي، حيث يتكون هذا المحور من (16) عبارة، موزعة على

الأبعاد التالية:

- الرضا عن طبيعة العمل (21-24)
- الرضا عن الأجر والحوافز (25-28)
- الرضا عن بيئة العمل (29-32)
- الرضا عن القيادة (33-36)

ويهدف هذا المحور إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: أساليب الدراسة

اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي تمثلت في:

- حساب التكرارات والنسب المئوية
- حساب المتوسطات الحسابية
- حساب الانحراف المعياري
- اختبار العلاقة بين المتغيرات (القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي)

وذلك باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

رابعاً مجتمع وعينة الدراسة

1: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة نفضال - مقاطعة التسويق غرداية، والبالغ عددهم 75 موظفاً.

2: عينة الدراسة

تم توزيع 32 استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 30 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (02) : الاستثمارات الموزعة و المسترجعة

نسبة الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة التوزيع	الاستثمارات الموزعة	اسم المؤسسة
93.75%	30	100%	32	مؤسسة نفضال - مقاطعة التسويق غرداية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (32) استمارة، تم استرجاع (30) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرجاع بلغت (93.75%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية أفراد العينة وتُعزز من مصداقية النتائج المتحصل عليها.

من خلال الدراسة الميدانية تم إعداد أداة الاستبيان وفق الخطوات التالية:

✓ إعداد استبيان أولي لجمع البيانات والمعلومات.

✓ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتصحيحه.

✓ تعديل الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

✓توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة.

✓جمع الاستمارات وتحليل البيانات إحصائياً.

3: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا فيدراستنا على الحزمة الإحصائية لتطبيق

spss21، التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية والمتمثلة أساساً فيما يلي:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار

فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة البحث؛

2- الانحراف المعياري: لبيان مدى تركيز أو تشتت إجابات أفراد العينة؛

3- اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة ثبات فقرات أداة الدراسة؛

4-استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolmogorov - Smirnov (K - S): يستخدم هذا

الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛

5- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد

تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، والعلاقة بين المتغيرات؛

6-تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة تأثير المتغير المستقل على التابع.

7- اختبار T Test: لمعرفة التأثير بين المتغيرين.

8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لتفسير المتغير التابع بناءً على المتغير

المستقل، وللإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

الجدول رقم (03): يوضح أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي

	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21
الرقم	1	2	3	4	5
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

حيث تم حساب المدى (5-1=4) لتحديد طول خلايا المقياس ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.80 = 5/4$ ، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة الى المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- صدق أداة الدراسة

يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدقها بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، تألفت من عدد من الأساتذة،

وقد تمت الاستجابة لآرائهم بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرج

الاستبيان في صورته النهائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

2- صدق الاتساق الداخلي: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان

والمحور ككل. وفيما يلي توضيح ذلك:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحفيزية:

1- بعد التنظيم:

الجدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد التنظيم

بعد التنظيم					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.831**	0.000	3	0.906**	0.000
2	0.878**	0.000	4	0.704**	0.000
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد التنظيم تراوحت ما بين 0.704 و 0.906 وهي

موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2- بعد الاتصال:

الجدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال

بعد الاتصال					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

0.000	0.838**	7	0.000	0.809**	5
0.000	0.861**	8	0.000	0.856**	6
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارة بعد الاتصال تراوحت ما بين 0.809 و 0.861

وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- بعد صناعة القرار:

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد صناعة القرار

بعد صناعة القرار					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
9	0.766**	0.000	11	0.796**	0.000
10	0.830**	0.000	12	0.707**	0.000
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد صناعة القرار تراوحت ما بين 0.707 و 0.830 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

4- بعد التحفيز:

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز

بعء التحفيز					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
13	0.753**	0.000	15	0.847**	0.000
14	0.787**	0.000	16	0.793**	0.000
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد التحفيز تراوحت ما بين 0.753 و 0.847 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

5- بعد بناء فرق العمل:

الجدول رقم (08): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء بناء فرق العمل

بعء بناء فرق العمل					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

0.000	0.797**	19	0.000	0.864**	17
0.000	0.758**	20	0.000	0.576**	18
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد بناء فرق العمل تراوحت ما بين 0.576

و0.864 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي:

1- بعد الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء الرضا الوظيفي

بعد الرضا الوظيفي					
العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بيرسون			بيرسون	
21	0.827**	0.000	23	0.831**	0.000
22	0.890**	0.000	24	0.855**	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

**** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد الرضا الوظيفي تراوحت ما بين 0.827 و 0.890 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2- بعد الرضا عن الأجر والحوافز:

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن الأجر والحوافز

بعد الرضا عن الأجر والحوافز					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
25	0.735**	0.000	27	0.838**	0.000
26	0.711**	0.000	28	0.787**	0.000
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد الرضا عن الأجر والحوافز تراوحت ما بين 0.711 و 0.838 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- بعد الرضا عن بيئة العمل:

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن بيئة العمل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

بعد الرضا عن بيئة العمل					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
29	0.701**	0.000	31	0.889**	0.000
30	0.896**	0.000	32	0.778**	0.000
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد الرضا عن بيئة العمل تراوحت ما بين 0.701 و 0.896 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

4- بعد الرضا عن القيادة:

الجدول رقم (12): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد الرضا عن القيادة

بعد الرضا عن القيادة					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
33	0.866**	0.000	35	0.424**	0.019
34	0.796**	0.000	36	0.536**	0.002

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

**** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات بعد الرضا عن القيادة تراوحت ما بين 0.424 و

0.866 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

– قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

الجدول رقم (13): قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
القيادة التحفيزية	0.893**	0.000	دال إحصائيا
الرضا الوظيفي	0.901**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين 0.893 و 0.901 وهي

موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا - ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو يكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في

وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا كرومباخ لقياس الثبات، حيث يوضح الجدول التالي معاملات ألفا

كرومباخ لكل محور .

الجدول رقم (14): معاملات ألفا كرومباخ

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (α)
القيادة التحفيزية	20	0.900
الرضا الوظيفي	16	0.861
الإجمالي	36	0.920

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ **0.920**، وجميع المحاور ذات درجة

مرتفعة من الثبات، وهوما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى وهذا لكي تكون

التحليلات أكثر مصداقية. وهناك عدة طرق احصائية للكشف عن نوع التوزيع وهي – Kolmogorov

Smirnov، طريقة اختبار Shapiro – Wilk...الخ. وبما أن عدد العينة أقل من 50 فإننا نستدل بنتائج

اختبار Shapiro – Wilk :

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

الجدول رقم (15): نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	Shapiro – Wilk			Kolmogorov – Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	statistic	
طبيعي	0.220	30	0.954	0.002	30	0.207	القيادة التحفيزية
	0.177	30	0.951	0.200	30	0.118	الرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

المجموع	0.131	30	0.199	0.958	30	0.280	
---------	-------	----	-------	-------	----	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية **0.280** وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن نتائج الاختبار

تتبع توزيعاً طبيعياً.

- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات -

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1- متغير الجنس

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66.7
أنثى	10	33.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من خلال الجدول أن 66.7% من أفراد العينة تمثل ذكور، بينما 33.3% تمثل إناث. ويرجع هذا إلى

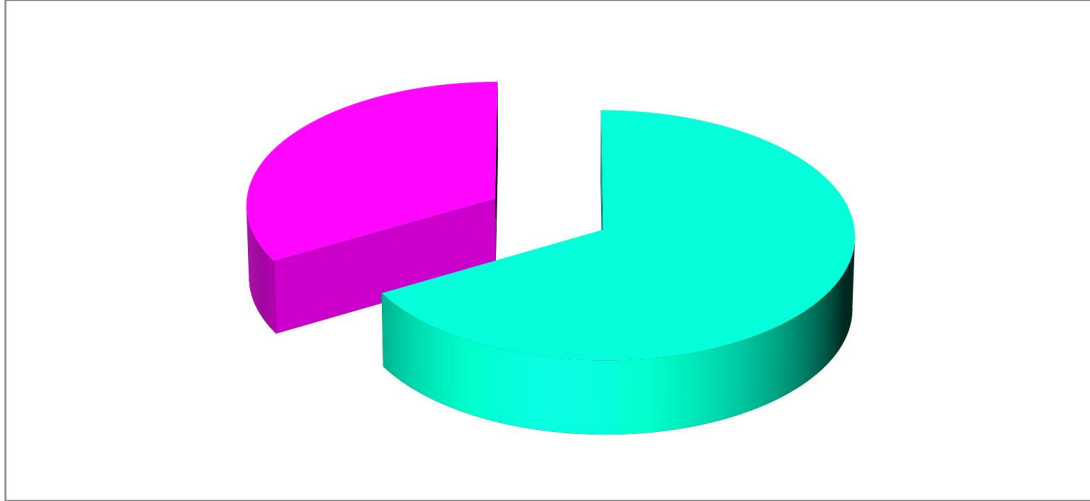
طبيعة العمل داخل مؤسسة نفطال، التي قد يغلب عليها الطابع التقني أو الميداني، مما يؤدي إلى ارتفاع

نسبة الذكور مقارنة بالإناث. وقد يكون لهذا التوزيع أثر على نتائج الدراسة، خاصة إذا كان لمتغير الجنس

دور في تفسير الظاهرة محل البحث. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

2- متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	26.7
30 الى 40 سنة	12	40
40 الى 50 سنة	10	33.3
أكثر من 50 سنة	00	00
المجموع	30	100

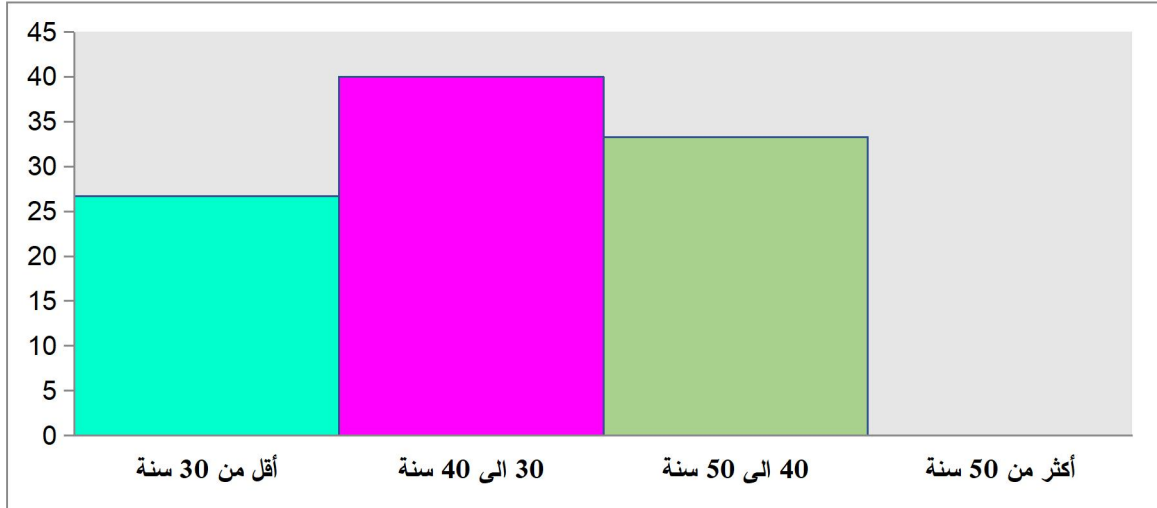
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من خلال الجدول أن 40% من أفراد العينة تمثل الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة، بينما 33.3% تمثل فئة من 40 الى 50 سنة، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 26.7%، وفي الأخير النسبة المعدومة 00% للفئة أكثر من 50 سنة. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية العاملين في المؤسسة ينتمون

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

إلى الفئات العمرية المتوسطة، التي تتميز عادة بالحيوية والخبرة المهنية في آن واحد، وهو ما قد يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

3- متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

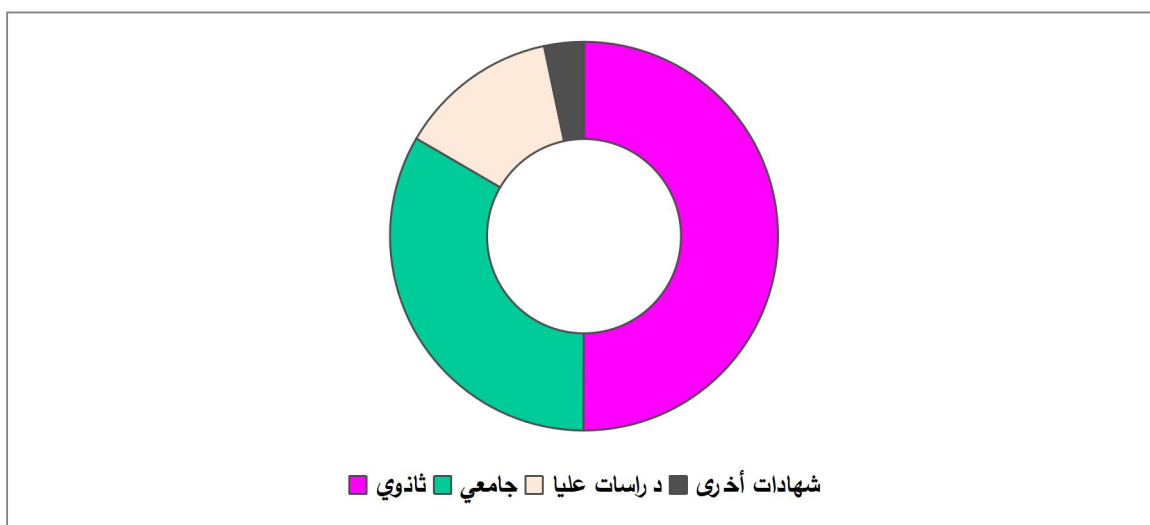
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
50	15	ثانوي
33.3	10	جامعي
13.3	4	دراسات عليا
3.3	1	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي ثانوي، بينما 33.3% منهم ذوي مستوى جامعي، في حين أن 13.3% منهم لديهم مستوى دراسات عليا، وفي الأخير تأتي النسبة 3.3% لتمثل شهادات أخرى. وهو ما قد يرتبط بطبيعة الوظائف داخل المؤسسة التي تعتمد بدرجة كبيرة على التأهيل التقني والمهني. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

4- متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

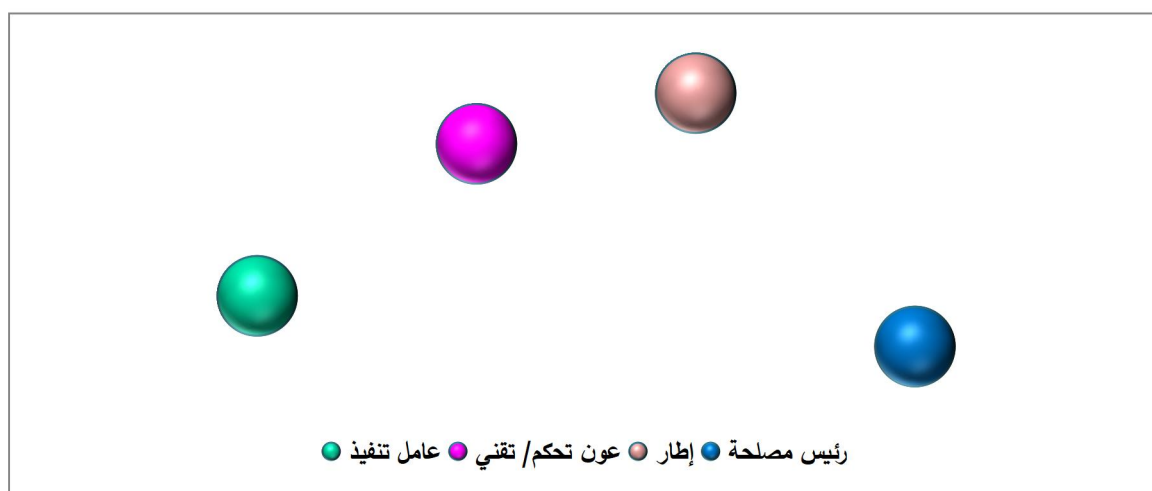
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل تنفيذ	3	10
عون تحكم/تقني	12	40
إطار	15	50
رئيس مصلحة	00	00
المجموع	30	100

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من أفراد العينة إطار، ثم يأتي أعوان التحكم/ تقني والعمال التنفيذيون بنسبتي 40% و 10% على التوالي، في حين تأتي النسبة المعدومة 00% لرئيس مصلحة. ويعكس هذا التوزيع تركيز الدراسة على الفئات ذات الخبرة والمسؤولية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

5- متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23.3
من 5 إلى 10 سنوات	12	40
أكثر من 10 سنوات	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

نلاحظ من خلال الجدول أن 40% من أفراد العينة ذوي خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات، ثم يليهم من له خبرة لأكثر من 10 سنوات بنسبة قدرها 36.7%، ثم أقل من 5 سنوات بنسبة 23.3%. ويعكس هذا التوزيع خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يدل على توفر رصيد معتبر من التجربة داخل المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

ثانيا: الوصف الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات ومحاور الدراسة

1- اتجاهات أفراد العينة حول محور القيادة التحفيزية

- بعد التنظيم:

الجدول رقم (21): نتائج أفراد العينة على فقرات بعد التنظيم

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

مرتفع	4	1.167	3.50	1- يحرص مسؤولي المباشر على تنظيم العمل وتوزيع المهام بوضوح
مرتفع	3	0.886	3.80	2- يقوم مسؤولي بتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل موظف بشكل دقيق
مرتفع	2	0.973	3.86	3- يعمل مسؤولي على وضع خطط تنظيمية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي
مرتفع	1	0.808	4.03	4- يساهم مسؤولي من خلال التنظيم الجيد في تقليل ضغوط العمل
مرتفع	/	0.799	3.80	بعد التنظيم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن **بعد التنظيم** من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في

موظفين مؤسسة نفطال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.50 - 4.03)،

حيث حصلت الفقرة " يساهم مسؤولي من خلال التنظيم الجيد في تقليل ضغوط العمل " على أعلى درجة

حيث بلغت (4.03) بانحراف معياري (0.808)، بينما حصلت الفقرة " يحرص مسؤولي المباشر على تنظيم

العمل وتوزيع المهام بوضوح " على أدنى متوسط (3.50) بانحراف معياري (1.167)، أما المتوسط

الإجمالي الذي حصل عليه بعد " **التنظيم** " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.80) وبانحراف معياري قدره

(0.799).

- بعد الإتصال:

الجدول رقم (22): نتائج أفراد العينة على فقرات بعد الإتصال

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يحرص مسؤولي على التواصل الواضح والمباشر مع الموظفين	4.13	0.434	1	مرتفع
2- يستمع مسؤولي الى آراء ومقترحات العاملين باهتمام	4.03	0.490	4	مرتفع
3- يعمل مسؤولي على توفير قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة	4.10	0.480	3	مرتفع
4- يستخدم مسؤولي الاتصال الفعال لرفع دافعية الموظفين	4.13	0.507	2	مرتفع
بعد الإتصال	4.10	0.402	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن **بعد الإتصال** من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في موظفين مؤسسة نفطال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (4.03-4.13)، حيث حصلت الفقرة " يحرص مسؤولي على التواصل الواضح والمباشر مع الموظفين " و " يستخدم مسؤولي الاتصال الفعال لرفع دافعية الموظفين " على أعلى درجة حيث بلغت (4.13) بانحراف معياري (0.434) و(0.507) على التوالي، بينما حصلت الفقرة " يستمع مسؤولي الى آراء ومقترحات العاملين باهتمام " على أدنى متوسط (4.03) بانحراف معياري (0.490)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الإتصال " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.402).

- بعد صناعة القرار:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

الجدول رقم (23): نتائج أفراد العينة على فقرات بعد صناعة القرار

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يشرك مسؤولي الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	4.20	0.550	1	مرتفع
2- يعتمد مسؤولي على آراء العاملين عند معالجة المشكلات	4.16	0.647	2	مرتفع
3- يحرص مسؤولي على أن تكون قراراته موضوعية وعادلة	4.03	0.490	4	مرتفع
4- يعمل مسؤولي على تعزيز مشاركة الموظفين في صناعة القرار	4.10	0.402	3	مرتفع
بعد صناعة القرار	4.12	0.408	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن **بعد صناعة القرار** من قبل عينة الدراسة والمتمثلة

في موظفين مؤسسة نفطال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (4.03 -

4.20)، حيث حصلت الفقرة " يشرك مسؤولي الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم " على أعلى

درجة حيث بلغت (4.20) بانحراف معياري (0.550)، بينما حصلت الفقرة " يحرص مسؤولي على أن

تكون قراراته موضوعية وعادلة " على أدنى متوسط (4.03) بانحراف معياري (0.490)، أما المتوسط

الإجمالي الذي حصل عليه بعد " صناعة القرار " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.12) وبانحراف معياري

قدره (0.408).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

- بعد التحفيز:

الجدول رقم (24): نتائج أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يستخدم مسؤولي أساليب تحفيزية متنوعة لتحسين أداء الموظفين	4.03	0.490	2	مرتفع
2- يحرص مسؤولي على تقدير الجهود المبذولة في العمل	4.13	0.571	1	مرتفع
3- يربط مسؤولي بين مستوى الأداء والحوافز المقدمة	3.90	0.758	4	مرتفع
4- يسهم مسؤولي من خلال التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي	4.00	0.742	3	مرتفع
بعد التحفيز	4.01	0.512	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن **بعد التحفيز** من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في

موظفين مؤسسة نفضال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.90 -

4.13)، حيث حصلت الفقرة " يحرص مسؤولي على تقدير الجهود المبذولة في العمل " على أعلى درجة

حيث بلغت (4.13) بانحراف معياري (0.571)، بينما حصلت الفقرة " يربط مسؤولي بين مستوى الأداء

والحوافز المقدمة " على أدنى متوسط (3.90) بانحراف معياري (0.758)، أما المتوسط الإجمالي الذي

حصل عليه بعد " التحفيز " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.512).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

- بعد فرق العمل:

الجدول رقم (25): نتائج أفراد العينة على فقرات بعد فرق العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- أشجع العمل الجماعي بين الموظفين	4.10	0.607	1	مرتفع
2- يعمل مسؤولي على تعزيز روح التعاون داخل فرق العمل	4.06	0.520	2	مرتفع
3- يتدخل مسؤولي لحل الخلافات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق	3.83	0.698	4	مرتفع
4- يحرص مسؤولي على بناء فرق عمل متجانسة وفعالة	3.96	0.614	3	مرتفع
بعد فرق العمل	3.99	0.461	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن **بعد فرق العمل** من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في موظفين مؤسسة نفضال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.83 - 4.10)، حيث حصلت الفقرة " أشجع العمل الجماعي بين الموظفين " على أعلى درجة حيث بلغت (4.10) بانحراف معياري (0.607)، بينما حصلت الفقرة " يتدخل مسؤولي لحل الخلافات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق " على أدنى متوسط (3.83) بانحراف معياري (0.698)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد فرق العمل " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.99) وبانحراف معياري قدره (0.461).

* القيادة التحفيزية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفطال لولاية غرداية

الجدول رقم (26): تحليل أبعاد القيادة التحفيزية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
بعد التنظيم	3.80	0.799	5	مرتفع
بعد الإتصال	4.10	0.402	2	مرتفع
بعد صناعة القرار	4.12	0.408	1	مرتفع
بعد التحفيز	4.01	0.512	3	مرتفع
بعد بناء فرق العمل	3.99	0.461	4	مرتفع
القيادة التحفيزية	4.00	0.393	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن القيادة التحفيزية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة

في موظفين مؤسسة نفطال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.80-

4.12)، حيث حصل بعد " صناعة القرار " على أعلى درجة حيث بلغت (4.12) بانحراف معياري

(0.408)، بينما حصل بعد "التنظيم " على أدنى متوسط (3.80) بانحراف معياري (0.799)، أما المتوسط

الإجمالي الذي حصل عليه محور " القيادة التحفيزية" فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.00) وبانحراف

معياري قدره (0.393).

2- اتجاهات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي

الجدول رقم (27): نتائج أفراد العينة على فقرات الرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها	3.83	0.874	3	مرتفع
2- يتناسب عملي مع مؤهلاتي وقدراتي المهنية	3.86	0.681	2	مرتفع
3- أجد في عملي فرصا للتعلم والتطور	3.90	0.607	1	مرتفع
4- أشعر بالمتعة أثناء أداء مهامتي الوظيفية	3.53	0.681	8	مرتفع
بعد الرضا الوظيفي	3.78	0.604	/	مرتفع
5- أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	3.56	0.817	7	مرتفع
6- أرى عن نظام الرواتب والحوافز المعتمد في المؤسسة	3.70	0.836	4	مرتفع
7- تسهم الحوافز في زيادة دافعيي للعمل	3.50	0.973	11	مرتفع
8- يساعدني الأجر على تحقيق الاستقرار الوظيفي	3.60	0.855	5	مرتفع
بعد الرضا عن الأجر والحوافز	3.59	0.671	/	مرتفع
9- أعمل في بيئة تتوفر فيها ظروف عمل مناسبة	3.53	0.819	9	مرتفع
10- تسود علاقات إيجابية بيني وبين زملائي في العمل	3.46	1.105	12	مرتفع
11- أشعر بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة	3.60	0.968	6	مرتفع
12- تساعد بيئة العمل على تحسين أدائي الوظيفي	3.46	1.041	13	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

مرتفع		0.809	3.51	بعد الرضا عن بيئة العمل
متوسط	16	1.214	3.20	13- أشعر بالرضا عن أسلوب القيادة المعتمد في المؤسسة
متوسط	14	1.093	3.33	14- أتعامل مع قيادة تتسم بالعدل والموضوعية
مرتفع	10	0.730	3.53	15- أحظى بالدعم والتوجيه من القيادة عند الحاجة
متوسط	15	0.858	3.23	16- يسهم أسلوب القيادة في رفع مستوى رضاي الوظيفي
متوسط	/	0.673	3.32	بعد الرضا عن القيادة
مرتفع	/	0.512	3.55	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الرضا الوظيفي من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في

موظفين مؤسسة نفضال لولاية غرداية، قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت

بين (3.23-3.90)، حيث حصلت الفقرة " أجد في عملي فرصا للتعلم والتطور " على أعلى درجة حيث

بلغت (3.90) بانحراف معياري (0.607)، بينما حصلت الفقرة " يسهم أسلوب القيادة في رفع مستوى

رضاي الوظيفي " على أدنى متوسط (3.23) بانحراف معياري (0.858)، أما المتوسط الإجمالي الذي

حصل عليه محور " الرضا الوظيفي " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.55) وبانحراف معياري قدره

(0.512).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

* الفرضية الأولى

H_0 : لا تؤثر ممارسات القيادة التحفيزية إيجابا وبشكل معنوي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؛

H_1 : تؤثر ممارسات القيادة التحفيزية إيجابا وبشكل معنوي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

الرضا الوظيفي								القيادة التحفيزية
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
H_1	0.37	0.79	16.521	0.000	4.065	0.371	0.60	
	7	3					9	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر للقيادة التحفيزية على مستوى الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية

0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات

المستقلة 37.1%، كما أن معامل الارتباط بلغ 60.9% وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على

المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 16.521 عند مستوى معنوية 0.000

وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.793 وقيمة B 0.377، وبالتالي نرفض الفرضية

العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي " تؤثر ممارسات القيادة التحفيزية إيجابا وبشكل معنوي على مستوى

الرضا الوظيفي للعاملين"، وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.793 x + 0.377$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

* الفرضية الثانية

H_0 : لا تساهم القيادة التحفيزية في تحسين بيئة العمل وتماسك فرق العمل، مما يؤدي بالضرورة الى تحقيق

مستويات عليا من الرضا الوظيفي؛

H_1 : تساهم القيادة التحفيزية في تحسين بيئة العمل وتماسك فرق العمل، مما يؤدي بالضرورة الى تحقيق

مستويات عليا من الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	قيمة الاختبار (test value) = 3					نتيجة اختبار الفرضية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
مساهمة القيادة التحفيزية في تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي	3.80	0.400	11.012	29	0.000	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يخص مساهمة القيادة التحفيزية قد

بلغ 3.80 وانحراف معياري 0.400، حيث أن قيمة (T) المحسوبة (11.012)، ودرجة حرية 29، كما أن

مستوى الدلالة sig=0.000 وهو اقل من المستوى المعتمد 0.05. وعليه يمكن رفض فرضية العدم وقبول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

الفرضية البديلة القائلة " تساهم القيادة التحفيزية في تحسين بيئة العمل وتماسك فرق العمل، مما يؤدي بالضرورة الى تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي".

* الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاختلاف إدراك العاملين لممارسات القيادة التحفيزية لمستوى الرضا

الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية لاختلاف إدراك العاملين لممارسات القيادة التحفيزية لمستوى الرضا

الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (30): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحفيزية	بين المجموعات	0.221	3	0.074	0.448	0.721
	داخل المجموعات	4.278	26	0.165		
	المجموع الكلي	4.499	29			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.433	3	0.478	2.006	0.138
	داخل المجموعات	6.190	26	0.238		
	المجموع الكلي	7.623	29			
	بين المجموعات	0.325	3	0.108		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

المحاور	داخل	4.331	26	0.167	0.651	0.589
مجتمعة	المجموعات					
	المجموع الكلي	4.656	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من الجدول أعلاه يتبين أن مستوى المعنوية لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05) بالنسبة للقيادة التحفيزية، وأكبر من مستوى الدلالة لمحور الرضا الوظيفي، كما أن مستوى

المعنوية لاختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور مجتمعة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني

قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

لاختلاف إدراك العاملين لممارسات القيادة التحفيزية لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى

التعليمي.

خلاصة الفصل :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية نفضال لولاية غرداية

وفي ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى مختلف الجوانب المنهجية والتطبيقية للدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال - مقاطعة التسويق غرداية، حيث تم التعريف بالمؤسسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي، مهامها وأهميتها الاقتصادية. كما تم عرض أدوات الدراسة المعتمدة والمتمثلة أساساً في الاستبيان، مع توضيح محاوره وأبعاده المرتبطة بالقيادة التحفيزية والرضا الوظيفي. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. كذلك أظهرت نتائج الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي. كما بينت النتائج الوصفية ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحفيزية داخل المؤسسة، إلى جانب وجود مستوى مرتفع نسبياً من الرضا الوظيفي لدى العاملين. وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة التحفيزية على الرضا الوظيفي، إضافة إلى مساهمتها في تحسين بيئة العمل وتعزيز تماسك فرق العمل. وبذلك شكل هذا الفصل قاعدة تطبيقية مهمة مهدت للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وتفسيرها بصورة علمية دقيقة.



الخاتمة



خاتمة

ختامًا، أظهرت هذه الدراسة أن القيادة التحفيزية تُعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا لدى العاملين، لما لها من دور فعال في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التحفيز والتقدير والتواصل الفعال. كما بيّنت الدراسة أن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بالإمكانات المادية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية إدارة المورد البشري وتحفيزه بما يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال بولاية غرداية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أكدت أهمية تبني أساليب القيادة التحفيزية الحديثة لتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

1. اختبار صحة الفرضيات :

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات القيادة التحفيزية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن التنظيم الجيد، والتواصل الفعال، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كلها عوامل ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة. كما تبين أن العاملين يشعرون بدرجة أكبر من الارتياح والانتماء كلما زادت الممارسات التحفيزية الإيجابية من طرف القيادة. وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن القيادة التحفيزية تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. فقد أظهرت إجابات أفراد العينة أن وجود قائد يدعم العاملين ويشجع التعاون ويساهم في حل المشكلات ينعكس بشكل مباشر على

خاتمة

استقرارهم النفسي والمهني. كما ساهمت الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز روح الانسجام بين العاملين وتحسين المناخ التنظيمي. وبالتالي تم قبول الفرضية الثانية.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

توصلت الدراسة إلى صحة الفرضية الثالثة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف إدراك العاملين لممارسات القيادة التحفيزية. حيث أظهرت النتائج وجود تقارب كبير في آراء أفراد العينة بمختلف خصائصهم الشخصية والمهنية حول دور القيادة التحفيزية داخل المؤسسة. كما تبين أن أغلب العاملين يشتركون في نظرتهم الإيجابية نحو الممارسات التحفيزية المعتمدة. وعليه تم قبول الفرضية الثالثة.

اختبار صحة الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتوصل إليها، تم التأكد من صحة الفرضية العامة للدراسة، والتي تؤكد وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحفيزية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفطال. إذ أثبتت الدراسة أن القيادة التحفيزية تساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، ورفع درجة انتمائهم للمؤسسة. كما أن اعتماد أساليب تحفيزية فعالة يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية. وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بفعالية القيادة التحفيزية الممارسة داخلها.

2. نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة

- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفطال، حيث تبين أن اعتماد القائد على أساليب التحفيز والتشجيع يساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة شعورهم

خاتمة

بالاستقرار المهني. كما ساعدت هذه الممارسات في تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين وتعزيز الانتماء للمؤسسة.

- بينت النتائج أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ يشعر العاملون بالتقدير عندما يتم الاعتراف بمجهوداتهم واحترام آرائهم داخل المؤسسة. وقد ساهم هذا النوع من الحوافز في تعزيز الثقة بالنفس وزيادة الرغبة في تقديم أداء أفضل داخل بيئة العمل.
- أكدت الدراسة أن الحوافز المادية تبقى من العوامل المهمة في تحفيز العاملين، خاصة ما تعلق بالأجور والمكافآت والتعويضات المختلفة. إلا أن فعاليتها ترتبط بمدى عدالتها وتناسبها مع حجم الجهود المبذولة من طرف العاملين داخل المؤسسة.
- توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التواصل الفعال بين القيادة والعاملين يساهم بشكل مباشر في تحسين المناخ التنظيمي وتقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما أن وضوح التعليمات وتبادل المعلومات يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر ويقلل من النزاعات المهنية.
- أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تعزز شعورهم بالأهمية والانتماء للمؤسسة، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما ساعدت هذه المشاركة في خلق جو من الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين.
- بينت الدراسة أن القيادة التحفيزية تساهم في تعزيز روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث يعمل القائد على تشجيع التعاون والتنسيق بين العاملين. وقد انعكس ذلك إيجابياً على جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.
- كشفت النتائج أن توفير بيئة عمل مناسبة من حيث التنظيم والراحة النفسية والمهنية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون. كما أن البيئة الإيجابية تساعد على زيادة الاستقرار الوظيفي والحد من الغياب والتسرب المهني.

خاتمة

- أثبتت الدراسة أن العاملين يفضلون النمط القيادي الديمقراطي القائم على الحوار والتشجيع مقارنة بالنمط السلطوي التقليدي. حيث يشعر الموظفون براحة أكبر عند التعامل مع قيادة تتفهم احتياجاتهم وتدعم طموحاتهم المهنية.
- أظهرت النتائج وجود تقارب في آراء العاملين حول أهمية القيادة التحفيزية بغض النظر عن اختلاف أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم المهنية. وهذا يدل على أن التحفيز يعتبر حاجة مشتركة لدى جميع العاملين داخل المؤسسة.
- أكدت الدراسة أن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بمدى اهتمام القيادة بالعنصر البشري، باعتباره المورد الأساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية. فكلما زاد اهتمام القيادة بتحفيز العاملين وتحسين ظروفهم المهنية ارتفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

3. الاقتراحات:

- ضرورة اعتماد برامج تحفيزية متكاملة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، بما يضمن تلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين داخل المؤسسة. فالتوازن بين الجانبين يساعد على رفع الدافعية وتحقيق رضا وظيفي أكبر لدى الموظفين.
- العمل على تحسين نظام الأجور والمكافآت بما يتناسب مع حجم الجهود والمسؤوليات التي يتحملها العاملون، مع الحرص على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين داخل المؤسسة.
- تنظيم دورات تدريبية وتكوينية للمسؤولين والقادة في مجال القيادة التحفيزية، بهدف تطوير مهارات التواصل والتأثير الإيجابي وإدارة الموارد البشرية بطريقة حديثة وفعالة.
- تشجيع سياسة الحوار المفتوح داخل المؤسسة، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم بحرية، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

خاتمة

- تحسين ظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة من خلال توفير الإمكانيات والتجهيزات الضرورية التي تساعد العاملين على أداء مهامهم في ظروف مريحة وآمنة ومستقرة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة عن طريق تشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح، لما لذلك من دور في رفع الأداء وتحقيق الانسجام المهني.
- ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، من خلال خلق جو مهني يسوده الاحترام والتقدير، والعمل على تخفيف الضغوط المهنية التي قد تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.
- اعتماد نظام تقييم دوري للأداء الوظيفي يعتمد على معايير موضوعية وواضحة، مع ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.
- تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون داخل المؤسسة، ومنحهم فرصاً للمشاركة في تطوير أساليب العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المهني.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير فرص الترقية والتطور المهني، لأن شعور العامل بالأمان المهني يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا والانتماء للمؤسسة.

4. آفاق الدراسة:

- يمكن مستقبلاً إجراء دراسات تتناول أثر القيادة التحفيزية على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، بهدف معرفة مدى مساهمة التحفيز في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- من الممكن توسيع مجال الدراسة ليشمل مؤسسات وقطاعات مختلفة، سواء عمومية أو خاصة، وذلك لإجراء مقارنات علمية حول طبيعة تأثير القيادة التحفيزية في كل قطاع.
- يمكن دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية ومتغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي، الولاء المهني، أو جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات الحديثة.

خاتمة

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث تهتم بتأثير التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة على أساليب القيادة والتحفيز داخل بيئة العمل المعاصرة.
- يمكن مستقبلاً الاعتماد على مناهج بحث أكثر تطوراً واستخدام أدوات إحصائية حديثة للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية حول أثر القيادة التحفيزية.
- من الممكن دراسة الفروق بين الجنسين أو الفئات العمرية المختلفة في مدى التأثير بالحوافز وأساليب القيادة، بهدف تصميم سياسات تحفيزية تتلاءم مع خصائص كل فئة.
- يمكن التوسع في دراسة أثر الحوافز المعنوية مقارنة بالحوافز المادية داخل المؤسسات الجزائرية، لمعرفة أيهما أكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.
- تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام بحوث مستقبلية تهدف إلى بناء نماذج قيادية حديثة تعتمد على التحفيز والتواصل الفعال كوسيلة لتحسين أداء المورد البشري.
- يمكن مستقبلاً دراسة أثر القيادة التحفيزية على الصحة النفسية للعاملين ومستوى الضغوط المهنية، خاصة في المؤسسات التي تعرف ضغطاً كبيراً في العمل.
- تتيح هذه الدراسة إمكانية إعداد برامج تطبيقية وميدانية داخل المؤسسات تهدف إلى تطوير أساليب القيادة والتحفيز بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.



قائمة المصادر و المراجع



أولاً: المراجع العربية

1. الكتب

- صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- عبد الغفور مرزاقه وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، الأردن: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
- عبد العزيز عطا المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر التحفيزي المعاصر، د.م.ن: دار حامد، 2007.
- علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة التحفيزية في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد، 2006.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع، 2000.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، لبنان: دار النهضة العربية، 1984.

2. رسائل الماجستير

- امل محمد سرحان المخلفي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة صنعاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- بن محمد بن علي العثربالي العسيري، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وأثرها على الرضا الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وأداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، غزة، جامعة، 2010..
- عبد المحسن بن عبد الله الغامدي، القيادة التحويلية وأثرها على مستويات الولاء التنظيمي للضباط الميدانيين، جامعة الرياض، 2011.
- سماتي حاتم، النمط القيادي والارتباط بتماسك الجماعة، جامعة قسنطينة، 2011.
- عباس أحمد طاهر عباس، أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، جامعة النيلين، 2017.

3. المقالات والدوريات العلمية

- زواق أحمد، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية والإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة المسيلة، 2017.

- ناصر بن عمي الشريف، الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 95، 1995.
- بدوالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، 2022.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adigun & Stevenson (1992), Sources of work motivation and job satisfaction among British and Nigerian employees.
- A. Thangaswamy & Thiyagaraj (2017), Theoretical concept of job satisfaction: A study, Journal of Research Granthaalyah, Vol. 05, Issue 6.
- Ainas Eltarhuni & Eman Alaqeli (2017), Impact of incentives on physicians performance at pediatric hospital in Benghazi, Journal of Nursing and Health Science, Vol. 6.
- Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, RJOAS. 195-188, (87)3
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. Behavioral Sciences, 29, (3)9



الملاحق



الملحق رقم (01) : استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع : استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،

نقوم بإعداد دراسة بعنوان: " دور القيادة التحفيزية في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة نفاط لولاية غرداية "، و ذلك في إطار استكمال متطلبات شهادة الليسانس في إدارة الأعمال بجامعة غرداية.

نرجو منكم التفضل بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية، علماً أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وتبقى في إطار السرية التامة.

و شكراً لمساهمتكم القيمة.

إعداد الطالبات: لغراب صفاء و زمالة مباركة

إشراف الأستاذ: بيشي اسماعيل

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة () أمام الاختيار المناسب:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 40 سنة ☐ 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

المنصب الوظيفي: عامل تنفيذ ☐ عون تحكم/ تقني ☐ إطار ☐ رئيس مصلحة ☐ منصب آخر (.....) ☐

سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

يرجى وضع علامة () أمام الخيار المناسب

المحور الثاني: القيادة التحفيزية

القيادة التحفيزية هي نمط قيادي يركز على تحفيز العاملين وتشجيعهم، من خلال استخدام الحوافز المادية والمعنوية، وبناء علاقات إيجابية، وإشراكهم في العمل، بما يساهم في رفع مستوى أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

الرقم	السؤال	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		ق	ق	د	موافق	بشدة
بعد التنظيم: هو قدرة القائد على ترتيب العمل وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح، بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف.						
1	يحرص مسؤولي المباشر على تنظيم العمل وتوزيع المهام بوضوح.					

قائمة الملاحق

2	يقوم مسؤولي بتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل موظف بشكل دقيق.				
3	يعمل مسؤولي على وضع خطط تنظيمية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.				
4	يسهم مسؤولي من خلال التنظيم الجيد في تقليل ضغوط العمل.				
بعد الاتصال: هو الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد في نقل المعلومات والتعليمات والاستماع إلى آراء العاملين، بما يحقق الفهم المتبادل ويعزز الثقة داخل المؤسسة.					
5	يحرص مسؤولي على التواصل الواضح والمباشر مع الموظفين.				
6	يستمتع مسؤولي إلى آراء ومقترحات العاملين باهتمام.				
7	يعمل مسؤولي على توفير قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة.				
8	يستخدم مسؤولي الاتصال الفعال لرفع دافعية الموظفين.				
بعد صناعة القرار : هي مشاركة القائد للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاعتماد على آرائهم في حل المشكلات، بما يزيد من دافعيتهم وتحملهم للمسؤولية.					
9	يشرك مسؤولي الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.				
10	يعتمد مسؤولي على آراء العاملين عند معالجة المشكلات.				
11	يحرص مسؤولي على أن تكون قراراته موضوعية وعادلة.				
12	يعمل مسؤولي على تعزيز مشاركة الموظفين في صناعة القرار.				
بعد التحفيز: هو استخدام القائد لمختلف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم الوظيفي.					
13	يستخدم مسؤولي أساليب تحفيزية متنوعة لتحسين أداء الموظفين.				
14	يحرص مسؤولي على تقدير الجهود المبذولة في العمل.				
15	يربط مسؤولي بين مستوى الأداء والحوافز المقدمة.				
16	يسهم مسؤولي من خلال التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي.				
بعد بناء فرق العمل: هو سعي القائد إلى تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وبناء فرق متجانسة					

قائمة الملاحق

تسودها روح الثقة والتكامل.					
17	أشجع العمل الجماعي بين الموظفين.				
18	يعمل مسؤولي على تعزيز روح التعاون داخل فرق العمل.				
19	يتدخل مسؤولي لحل الخلافات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق.				
20	يحرص مسؤولي على بناء فرق عمل متجانسة وفعالة.				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي لدى الفرد ناتج عن مدى تقبله وارتياحه لعمله، وما يوفره له من ظروف مناسبة، وأجر عادل، وعلاقات جيدة، وتقدير لجهوده، بما يحقق له الاستقرار والدافعية في العمل.

الرقم	السؤال	موافق	موافق	محايد	غير موافق
		ق	ق	د	بشدة
بعد الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالارتياح تجاه المهام التي يؤديها ومدى توافقها مع قدراته ومؤهلاته.					
21	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها.				
22	يتناسب عملي مع مؤهلاتي وقدراتي المهنية.				
23	أجد في عملي فرصاً للتعلم والتطور.				
24	أشعر بالمتعة أثناء أداء مهامي الوظيفية.				
بعد الرضا عن الأجر والحوافز: هو مدى تقبل الفرد للأجر والمكافآت التي يحصل عليها وشعوره بعدالتها وتناسبها مع جهده المبذول.					
25	أشعر أن الأجر الذي أتناضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله.				
26	أرضى عن نظام الرواتب والحوافز المعتمد في المؤسسة.				
27	تسهم الحوافز في زيادة دافعيي للعمل.				
28	يساعدني الأجر على تحقيق الاستقرار الوظيفي.				

قائمة الملاحق

بعد الرضا عن بيئة العمل: هو إحساس الفرد بالراحة والأمان داخل بيئة العمل من حيث الظروف المادية والعلاقات الإنسانية.

29 أعمل في بيئة تتوفر فيها ظروف عمل مناسبة.

30 تسود علاقات إيجابية بيني وبين زملائي في العمل.

31 أشعر بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة.

32 تساعد بيئة العمل على تحسين أدائي الوظيفي.

بعد الرضا عن القيادة: هو مدى رضا الفرد عن أسلوب تعامل القيادة معه، وما يقدمه القائد من دعم وعدالة وتقدير.

33 أشعر بالرضا عن أسلوب القيادة المعتمد في المؤسسة.

34 أتعامل مع قيادة تتسم بالعدل والموضوعية.

35 أحظى بالدعم والتوجيه من القيادة عند الحاجة.

36 يسهم أسلوب القيادة في رفع مستوى رضاي الوظيفي.

الملحق رقم (02) : جدول التحكم

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	التوقيع
صيتي عبد اللطيف	دكتور	
بن زين حمزة	دكتور	
بن عطالله سارة	دكتور	
زينة البشير ولي الدين	أستاذ	

الملحق رقم (03) : صدق الاتساق الداخلي للمحاور

* القيادة التحفيزية :

Corrélations

	البعد 1
a1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
a2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
a3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
a4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
at	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		البعد 2
	Corrélation de Pearson	,809**
b1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,856**
b2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,838**
b3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,861**
b4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
bt	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البعد 3
c1	Corrélation de Pearson	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
c2	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
c3	Corrélation de Pearson	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
c4	Corrélation de Pearson	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ct	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		البعد 4
	Corrélation de Pearson	,753**
d1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,787**
d2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,847**
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,793**
d4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
dt	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		البعد 5
e1	Corrélacion de Pearson	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
e2	Corrélacion de Pearson	,576**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
e3	Corrélacion de Pearson	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
e4	Corrélacion de Pearson	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
et	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

* الرضا الوظيفي :

Corrélations

	البعد 1
Corrélation de Pearson	,827**
aa1 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,890**
aa2 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,831**
aa3 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,855**
aa4 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	1
aat Sig. (bilatérale)	
N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	البعد 2
Corrélation de Pearson	,735**
bb1 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,711**
bb2 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,838**
bb3 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,787**
bb4 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	1
bbt Sig. (bilatérale)	
N	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	البعد 3
Corrélation de Pearson	,701**
cc1 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,896**
cc2 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,889**
cc3 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,778**
cc4 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	1
cct Sig. (bilatérale)	
N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	البعد 4
Corrélation de Pearson	,866**
dd1 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,796**
dd2 Sig. (bilatérale)	,000
N	30
Corrélation de Pearson	,424*
dd3 Sig. (bilatérale)	,019
N	30
Corrélation de Pearson	,536**
dd4 Sig. (bilatérale)	,002
N	30
Corrélation de Pearson	1
ddt Sig. (bilatérale)	
N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- المحاور

Corrélations

	total
tot1	
Corrélation de Pearson	,893**
Sig. (bilatérale)	,000
N	30
tot2	
Corrélation de Pearson	,901**
Sig. (bilatérale)	,000
N	30
total	
Corrélation de Pearson	1
Sig. (bilatérale)	
N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04) : ألفا كرومباخ

الرضا الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	16

القيادة التحفيزية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	20

الإجمالي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	36

الملحق رقم (05) : اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significati	Statistique	ddl	Significati
	e		on	e		on
tot1	,207	30	,002	,954	30	,220
tot2	,118	30	,200*	,951	30	,177
total	,131	30	,199	,958	30	,280

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (06) : البيانات الشخصية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أنثى	10	33,3	33,3	33,3
Valid ذك	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	8	26,7	26,7	26,7
Valid 30 الى 40 سنة	12	40,0	40,0	66,7
e 40 الى 50 سنة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	15	50,0	50,0	50,0
جامعي	10	33,3	33,3	83,3
دراسات عليا	4	13,3	13,3	96,7
شهادات أخرى	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عامل تنفيذ	3	10,0	10,0	10,0
عون تحكم/تقدي	12	40,0	40,0	50,0
ي إطار	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
Valid من 5 الى 10 سنوات	12	40,0	40,0	63,3
e أكثر من 10 سنوات	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (07) : المتوسطات والانحرافات المعيارية

* القيادة التحفيزية:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	30	3,5000	1,16708	,21308
a2	30	3,8000	,88668	,16189
a3	30	3,8667	,97320	,17768
a4	30	4,0333	,80872	,14765
البعد 1	30	3,8000	,79978	,14602

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	30	4,1333	,43417	,07927
b2	30	4,0333	,49013	,08949
b3	30	4,1000	,48066	,08776
b4	30	4,1333	,50742	,09264
البعد 2	30	4,1000	,40258	,07350

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	30	4,2000	,55086	,10057
c2	30	4,1667	,64772	,11826
c3	30	4,0333	,49013	,08949
c4	30	4,1000	,40258	,07350
البعد 3	30	4,1250	,40869	,07462

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	30	4,0333	,49013	,08949
d2	30	4,1333	,57135	,10431
d3	30	3,9000	,75886	,13855
d4	30	4,0000	,74278	,13561
البعد 4	30	4,0167	,51249	,09357

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
e1	30	4,1000	,60743	,11090
e2	30	4,0667	,52083	,09509
e3	30	3,8333	,69893	,12761
e4	30	3,9667	,61495	,11227
البعد 5	30	3,9917	,46183	,08432

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البعد 1	30	3,8000	,79978	,14602
البعد 2	30	4,1000	,40258	,07350
البعد 3	30	4,1250	,40869	,07462
البعد 4	30	4,0167	,51249	,09357
البعد 5	30	3,9917	,46183	,08432
القيادة التحفيزية	30	4,0067	,39386	,07191

* الرضا الوظيفي:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyen ne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
aa1	30	3,8333	,87428	,15962
aa2	30	3,8667	,68145	,12441
aa3	30	3,9000	,60743	,11090
aa4	30	3,5333	,68145	,12441
البعد 1	30	3,7833	,60434	,11034
bb1	30	3,5667	,81720	,14920
bb2	30	3,7000	,83666	,15275
bb3	30	3,5000	,97379	,17779
bb4	30	3,6000	,85501	,15610
البعد 2	30	3,5917	,67109	,12252

قائمة الملاحق

cc1	30	3,5333	,81931	,14958
cc2	30	3,4667	1,10589	,20191
cc3	30	3,6000	,96847	,17682
cc4	30	3,4667	1,04166	,19018
البعد	30	3,5167	,80925	,14775
3				
dd1	30	3,2000	1,21485	,22180
dd2	30	3,3333	1,09334	,19962
dd3	30	3,5333	,73030	,13333
dd4	30	3,2333	,85836	,15671
البعد	30	3,3250	,67323	,12291
4				
الرضا	30	3,5542	,51270	,09361
الوظيفي				
في				

الملحق رقم (08) : اختبار فرضيات الدراسة

* الفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 ^a	,371	,349	,41379

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,829	1	2,829	16,521	,000 ^b
Résidu	4,794	28	,171		
Total	7,623	29			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,377	,785		,480	,635
tot1	,793	,195	,609	4,065	,000

a. Variable dépendante : tot2

* الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	30	3,8056	,40068	,07315

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
total	11,012	29	,000	,80556	,6559	,9552

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significat ion
tot1	Inter-groupes	,221	3	,074	,448	,721
	Intra-groupes	4,278	26	,165		
	Total	4,499	29			
tot2	Inter-groupes	1,433	3	,478	2,006	,138
	Intra-groupes	6,190	26	,238		
	Total	7,623	29			
total	Inter-groupes	,325	3	,108	,651	,589
	Intra-groupes	4,331	26	,167		
	Total	4,656	29			

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في :

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ(ة) : : الصفقة في لجنة المناقشة :

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة اللسانس التالية أسمائهم :

(1)

(2)

(3)

شعبة : : تخصص :

بمعناون المذكرة : : موضوع الدراسة :

تاريخ المناقشة : 2026/5/31

أن الطالب (ة) : : يلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

.....



