

## دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.م. د. خالد عبدالله إبراهيم

د. احمد حميد كريم

جامعة الفلوجة/ كلية الإدارة والاقتصاد

كلية التراث الجامعة

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على أهمية السلوك القيادي في الشركات الصناعية وخصوصا الشركة العامة للصناعات الكهربائية وما هي الحلول المبتكرة التي تواجه التحديات التي تتعرض لها الشركات من اجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة. كما يهدف البحث الى تقديم النتائج والتوصيات التي يمكن الاسترشاد بها في تحديد دور السلوك القيادي لتحقيق الرضا الوظيفي واستغلاله كفرص نحو التقدم والنجاح. وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها ان نمط السلوك القيادي السائد في الشركة وفقا لوجهة نظر العاملين فيها هو السلوك القيادي المعتدل وكذلك اثبتت الدراسة ان هناك علاقة قوية بين السلوك القيادي في الشركة والرضا الوظيفي. وعلى ضوء النتائج خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة العمل على تثقيف القادة الإداريين لانتهاج نمط السلوك القيادي الذي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وخصوصا نمط السلوك القيادي المرن وكذلك العمل على تشجيع الممارسات الديمقراطية بين الرؤساء والمروسين بما لا يعيق تبادل الآراء والمقترحات.

**Abstract**

This research aims to identify the importance of leadership in industrial companies and public company for electric industries and especially behavior and what are the innovative solutions that meet the challenges faced by companies in order to achieve job satisfaction of employees in the company.

The research also aims to provide findings and recommendations that can be guided by them in determining the role of leadership behavior to achieve job satisfaction and exploited as opportunities to progress and success.

And using appropriate statistical tests, the study found a number of results that was the most important leader of the prevailing pattern of behavior in the company and in accordance with the point of view of employees is a leader of the moderate behavior as well as the study proved that there is a strong relationship between the leadership of the company's behavior and job satisfaction.

In light of the study concluded that a number of the recommendations was the most important need to work on educating the administrative leaders to adopt a style of leadership behavior that raises the level of job satisfaction among employees and especially style leadership flexible behavior as well as working to promote democratic practices between superiors and subordinates, including not hinder the exchange of ideas and proposals.

**المقدمة:**

منذ ان خلق الله سبحانه وتعالى الانسان ووهبه نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفه بقيادة وإدارة الأرض وعمارتها وخلافتها ولم يأتي ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جل وعلا) بصناعته اثرا في اختياره وتكليفه .

ولا يخفى على احد ان العمارة والقيادة والخلافة تحتاج الى عوامل إنتاجية مكمله (الموارد الطبيعية، التقنيات، راس المال، موارد بشرية) للوصول الى مخرجات تلك الفعاليات وما يترتب عليها من اثار على مختلف الأزمنة والعصور.

لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة بدراسة القيادة الإدارية دراسة اتسع مداها للاستعانة بالعلوم الإنسانية والنفسية والاجتماعية باعتبارها اهم عناصر العملية ومن حيث الامتلاك للقدرات العالية في الأداء وللتراكم المعرفي للخبرات والقدرة في الابداع الفكري وغيرها من الصفات المرتبطة بالتركيبية الوجدانية والعقلية للإنسان.

لقد ساهمت هذه الدراسات من خلال مراحل متعاقبة في فتح افاق المعرفة امام العنصر البشري من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال الانسان كالة لتأدية الوظائف الى السعي الجاد لتنمية قدرات الانسان الفكرية واطلاق الفرصة امامه للابداع والتطوير والابتكار من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح ابواب المشاركة والمساهمة فكريا وعملا في مختلف أنواع المخرجات.

ان ما تتمتع به القيادات الإدارية من سلوك وقدرات ومميزات هي التي تصنع التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها والياتها المتبعة في قيادة وإدارة العملية الإنتاجية بتسليبية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج الى حيز التنفيذ.

ان عملية الرضا الوظيفي للموظف تتميز بفاعلية مستمرة ومتغيرة فان تأثيره يتم التعبير عنه باهتمام المديرين والقيادات الإدارية بالرضا الوظيفي بسؤالين : ما هي العوامل التي تؤدي بالناس الى حالة الرضا او عدم الرضا بوظائفهم ؟ وماذا يفعل الناس حينما يكونون راضين او غير راضين بوظائفهم؟ بالمجمل يعد الرضا الوظيفي مكسبا حقيقيا للمنظمات، فحينما يكون العاملين راضين بوظائفهم يزداد الأداء ويقلل الغياب ودوران العمل وحيث ان المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الافراد في ادايتهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الامر الذي يؤكد أهمية سلوك العنصر البشري والقيادي في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام بجميع العاملين .

حيث تناول هذا البحث دراسة واقع السلوك القيادي والرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والتي لها دور بارز في اداءها الصناعي والتجاري والاقتصادي وتنوع منتجاتها وكثرة زبائنها حيث ركز البحث في المبحث الأول على منهجية البحث والدراسات السابقة وتضمن المبحث الثاني الجانب النظري إما المبحث الثالث فركز على الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الأول: منهجية البحث

##### أولاً: مشكلة البحث:

يعتبر القطاع الصناعي العراقي من أكثر القطاعات الاقتصادية حدة في مستوى التنافس وفي ظل هكذا بيئة تنافسية يصبح من المحتم على إدارات المنظمات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على تحديد توجهاتها العامة وفق أسلوب علمي صحيح يسمح لها بتحقيق أفضل أداء لأعمالها وفق متغيرات البيئة التنافسية التي يعمل بها وبالشكل الذي يضمن استمرارها وبقائها واستنادا الى ما سبق فإنه يمكن تحديد أبعاد المشكلة في هذا البحث وكما يلي :-

1 - هل تعتمد الشركة عينة البحث على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني سلوك قيادي يكون قادر على تحقيق الرضا الوظيفي ؟

2 - هل تهتم الشركة وفي ظل المنافسة الشديدة بتحديد أسباب تحقيق الرضا الوظيفي ؟

3 - ما هو تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي ؟

4- محدودية البحوث والدراسات المنهجية القائمة على الربط بين هذه المتغيرات من خلال مؤشرات كمية واقعية غير خاضعة للتضليل الذي قد تتعرض له المؤشرات الذاتية.

ثانيا : أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث كونه يركز على موضوع هام جدا ويؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيق أهدافها الا وهو موضوع السلوك القيادي على مستوى الرضا الوظيفي والارتقاء به الى أفضل مما هو عليه في مجال عمل الشركات من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي في عمل الشركة .

حيث ان القيادة الإدارية تمتلك الرؤية المستقبلية الواضحة وتحدد الأهداف بدقة لتختار الوسيلة المناسبة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية وفقا للمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البيئة المحيطة حيث ان حياة المنظمة وروحها تنبعان من خصائص القيادة الإدارية فيها .

كما تبرز أهمية هذه الدراسة العلمية من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع ان تتوصل اليها والمتمثلة بتسليط الضوء على السلوك القيادي والدور الهام الذي يضطلع به في تحقيق الرضا الوظيفي .

فضلا عن ذلك ، فإن احد جوانب أهمية هذه الدراسة يكمن في استخدامها للقيم والمؤشرات الكمية في قياس المتغيرات المبحوثة كافة ، خاصة تلك التي تعبر عن السلوك القيادي والرضا الوظيفي مما يعطي بعدا واقعيا وحياديا للواقع المبحوث ولنمط عمل الشركات العاملة فيه .

ثالثا : أهداف البحث :

يمكن تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة وعلى النحو التالي:

1- التعرف على مستوى الرضا لدى الموظفين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

2 - تحديد نمط السلوك القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين في الشركة.

3- تحديد نمط السلوك القيادي المرغوب به من قبل الموظفين في الشركة.

4- بيان طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي في الشركة.

5- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة.

رابعا : فرضيات البحث :

اعتمد البحث على فرضيتان وهما :

1 - الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي في الشركة .

2 - الفرضية الثانية : هناك علاقة تأثير بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي .

**خامسا : حدود البحث :**

تحدد البحث بحدود مكانية وإجرائية فمن حيث المكان سيقصر البحث على الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

ومن حيث الاجراء سيتم توزيع استبانة على عينة من مجموع الموظفين و بحدود ( 37 ) استبانة وذلك من مجتمع البحث المكون من ( 280 ) موظف .

**سادسا : منهجية البحث :**

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ويتضمن أسلوب الدراسة العرض النظري الذي استمدت مادته من المصادر المختلفة التي تناولتها وذلك تماثيا مع اهداف البحث وقد اعتمد الباحث في هذا الصدد على المراجع العلمية العربية والأجنبية وكذلك الدوريات والرسائل العلمية .

اما في الجانب العملي فقد اعتمد الباحث على استخدام وسائل جمع المعلومات من خلال الملاحظة واجراء المقابلات مع العاملين في الشركة واعتماد إجابات العاملين في استمارة الاستبيان المعدة من قبل الباحث لغرض استطلاع اراء العاملين في الشركة حول موضوع البحث واستخدام الوسائل الإحصائية اللازمة مثل التكرارات والاوساط الحسابية واستخدام نظام (spss) للتحليلات الإحصائية واستخراج النتائج ووضع الحلول والمقترحات .

**سابعا : هيكلية البحث :**

لقد تم تقسيم البحث الى مقدمة وثلاث مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث حيث تم تعريف مفهوم السلوك القيادي وتعريف الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما ، اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات .

**ثامنا : مقاييس البحث ومتغيراته :**

اعتمد البحث على المقياس الخماسي كما هو مبين في استمارة الاستبيان المرفقة في البحث وان متغيرات البحث المستقلة هي السلوك القيادي اما المتغير التابع فهو الرضا الوظيفي.

**تاسعا : الدراسات السابقة :**

سيتطرق الباحث هنا الى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع السلوك القيادي والرضا الوظيفي ومنها :-

1- دراسة الخفاجي 2002: وهي بعنوان التفانة والسلوك القيادي ، العلاقة والاثـر. تستهدف هذه الدراسة تحديد مستوى علاقة الارتباط بين التفانة في العمل وانماط السلوك القيادي فضلا عن تحديد علاقات التأثير بينهما من خلال الفرضيات التالية :

أ-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التفانة وكل نمط من أنماط السلوك القيادي .

ب-وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات التفانة وكل نمط من أنماط السلوك القيادي .

وقد أجريت الدراسة في وزارة النفط العراقية وشركات القطاع النفطي البالغة (21) دائرة وشركة ، شملت العينة جميع المديرين العاملين ووكلائهم والبالغ عددهم (54) حيث تم قياس التقانة والسلوك القيادي وتوصلت الدراسة الى تأثير التقانة في أنماط السلوك القيادي كما ان أنماط السلوك القيادي يتبع نوع التقانة المستخدمة .

2- دراسة الهنداوي 2004 وهي بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين ، استهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان جامعة بغداد وكذلك التعرف على مستوى الأداء للعاملين والكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة هو ان الرضا الوظيفي يحتل دورا رئيسيا في مستوى الأداء ، ولم يكن لدى الجامعة مقياس موضوعي للأداء مما جعل القياس يعتمد على التغيير الذاتي للرؤساء والاجتهادات الشخصية لهم لذلك اوصت الباحثة بالعمل على إيجاد نظم مرنة وفاعلة في ديوان جامعة بغداد لتقويم وبشكل دوري ومنتظم لكل من الرضا الوظيفي والأداء .

3- دراسة Boran Toker 2011: وهي بعنوان الرضا الوظيفي للكادر التدريسي دراسة تطبيقية في تركيا ، استهدفت الدراسة قياس مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات التركية وكذلك قياس تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الرضا بين أعضاء هيئة التدريس في تركيا .

ومن خلال استطلاع اراء عينة للبحث تتكون من (648) من أعضاء هيئة التدريس في تركيا توصل اليها الى نتائج كان من أهمها ان الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس التركي عالي، وقد كانت العوامل الاجتماعية قد سجلت اعلى رضا من العوامل المتعلقة بالتعويض التي حصلت على اقل رضا وظيفي. كذلك وجد البحث ان مرتبة الأستاذ قد حصلت على اعلى رضا من بقية الدرجات العلمية مثل درجة المدرس او المدرس المساعد. اما ما يخص العوامل الديموغرافية فقد كان لعدد سنوات الخدمة والعمر تأثير في الرضا، اما بقية العوامل مثل الجنس والحالة الاجتماعية فلم تؤثر أي تأثير على الرضا.

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولا : مفهوم وابعاد السلوك القيادي :

#### 1- مفهوم القيادة :

القيادة في اللغة كما قال ابن منظور نقيض السوق، يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فلفظ من ناحية الامام والسوق من ناحية الخلف.

هذا التعريف للقيادة فصلها عن المفاهيم التي يمكن ان تستعمل كمفردات لها ويركز على ان القيادة تكون في الطليعة أي انها امامية تنتج عنها عملية اتباع ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق تكون بطليعتها خلفية.

اما من حيث المفهوم فنجد في دراسة قدمها هيت وزملانه عرفوا القيادة على انها نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. ويعرف تاننيوم القيادة على انها تأثير شخصي متداخل يمارس في موقف محدد وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير في سلوك الاتباع (المتأثرين) من اجل اتباع موقف معين (الزبيدي، 1988، ص166)

ويقول ليكرت القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة نحو تحقيق اهداف مشتركة (رزيق، 2001، ص151).

اما القيادة برأي عبدالرحمن العيسوي فتوصف بانها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد اللازمة للقيام بوظائف القيادة (العيسوي، 1999، ص181).

## 2- أركان القيادة :

لكون القيادة عملية وهذا يعني ان لها اركان يجب توفرها لتحقيقها هي:

- 1- القائد : مقرة القائد على التأثير في مروضيه لها اثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه ، وكلما كان تأثيره اكبر كلما كانت احتمالية المخرجات مرضية اكبر ، وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته قيادتهم .
- 2- التابعون : من دونهم لن يكون قائدا ومن غيرهم لن ينجز العمل فقوته مستمدة منهم ويجب ان تكون احتياجاتهم موضوع الاهتمام .
- 3- الموقف : المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات لذلك لا توجد طريقة (موقف) مثلى واحدة للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف بشكل منفرد .
- 4- الهدف : لا يمكن لأي عملية ان تؤسس دون وجود هدف معين ويكون غرض إيجاد هذه العملية وعليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس . (المصري، 1999، ص195-196)

## 3- أهمية القيادة :

ان القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل دون ان يأكل القوي الضعيف قال تعالى (ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الارض) البقرة :251.

والقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع ان تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في الوقت نفسه والملتزمة بالنظم وأهمية القيادة تكمن في : (العجمي، 2002، ص66) .

- 1- كونها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتهم المستقبلية .
- 2- كونها البودقة التي تنصر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
- 3- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
- 4- السيطرة على مشاكل العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد اذ انها الرأسمال الأهم والمورد الأعلى .

## 6- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

## 4- مفهوم السلوك القيادي:

ازداد الاهتمام والتركيز على سلوك القائد بعد الانتقادات الكثيرة التي وجهت الى مدخل السمات الذي عد غير كاف للتنبؤ بالسلوك القيادي الناجح وقد اختلفت التعريفات الإدارية والنفسية التي تناولت السلوك القيادي فقد حدد katz&kahn, 1963 مفهوم السلوك القيادي بالأعمال والنشاطات التي تخص المنظمة التي يقودها القائد في المجالات الرسمية وغير الرسمية ، اما Fiedler فعرف السلوك القيادي بأنه الاعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه وقد يتضمن هذا اعمالاً مثل بناء علاقات العمل والثاء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم (الكبيسي، 1999، ص14) اما (الوانلي ، 1982، ص31) فعرف السلوك القيادي الذي ينتهجه قائد معين بأنه أنماط سلوكية للقائد تدرك من قبل تابعيه .

يتبين من التعريفات السابقة انها وإن اتفقت أغلبها على ان ما يسعى اليه القائد هو الوصول الى الهدف الا انها اختلفت في مدى تأثير التفاعل بين القائد والجماعة ويستخدم الباحث التعريف الاتي للسلوك القيادي بأنه التصرف الفعلي للقائد في مدى توجهه نحو العاملين ونحو الإنتاج بالنسبة للمنظمة.

## 5- ابعاد السلوك القيادي :

لم يظهر اتفاق بين الباحثين بصدد عدد ونوع ابعاد السلوك القيادي وقد جرت محاولات عدة لتحديد وقياس هذه الابعاد فقد قام مركز بحوث القيادة الجماعية في جامعة Michigan برنامجا كان هدفه تحديد ابعاد السلوك القيادي فمثلاً اعتمد Katz&Kahn, 1954 ابعاد (قدرة المشرف على لعب أدوار مختلفة ودرجة تفويض الصلاحية والاتجاه نحو العاملين ومقدار تماسك الجماعة) ومن الدراسات المهمة والجادة في تحديد ابعاد السلوك القيادي في الدراسة التي قام بها مكتب الأبحاث التابع لجامعة (اوهايو) وقد توصلت الى تحديد تسعة ابعاد للسلوك القيادي هي : (سليمان، 1978، ص434-439).

أ-المبادأة : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

المبادأة بالأراء ، والتسهيلات التي يقدمها الرئيس ومقاومة الرئيس اتجاه اراء المرؤوسين .

ب-العضوية : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

الاندماج مع بعض باقي الجماعة ، والتفاعل غير الرسمي معهم ، وتبادل الخدمات الشخصية معهم .

ج-التمثيل : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

الدفاع عن أعضاء الجماعة ، وتنمية اهداف الجماعة ، والانابة عن الجماعة .

د-التكامل : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

الخضوع لسلوك افراد الجماعة، وخلق جو العمل المناسب ، ومساعدة الافراد على التكيف ، والاقبال من

حدة التضارب بين افراد الجماعة .

د-التنظيم : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

تحديد عمل الرئيس، وتحديد عمل المرفوسين، وتحديد علاقات العمل بين افراد الجماعة .

و-التسلط : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

تقييد حرية افراد الجماعة في ما يتعلق بتصرفاتهم، وتقييد افراد الجماعة في اتخاذ القرارات ، وتقييد حرية افراد الجماعة في التعبير عن اراءهم .

ز-الاتصالات : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

إيصال المعلومات الى افراد الجماعة ، والحصول على المعلومات من افراد الجماعة ، والوعي بكل الأمور التي تتصل بالجماعة ، وتسهيل تبادل المعلومات بين افراد الجماعة

ح-التقدير : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

السلوك الدال على قبول الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة ، السلوك الدال على رفض الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة .

ط-الإنتاج : ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

تحديد مستويات الإنجاز في الإنتاج ، وتشجيع افراد الجماعة على الإنجاز .

ثانيا : الرضا الوظيفي :

1-مفهوم الرضا الوظيفي

ويرى (low&Wang,1999 ,p146 ) ان الشخص يمكنه النظر الى الرضا على انه مجموعة من الراتب والزملاء والمشرف والترقية والعمل وبعبارة أخرى ان الرضا يتكون من كل من الرضا الداخلي والرضا الخارجي .

اما مفهوم سمات العمل فيشير الى مجموعة الابعاد التي يتضمنها العمل وهي كما يرى

(Hackman&Oldman,1975) تنوع المهارات الاستقلالية في العمل طبيعة مهام التغذية المرتدة بالإضافة الى بعدين هما العلاقات مع الآخرين وعلاقات الصداقة في العمل .

ويرى ( Greenberg&Baron,2003,p214 ) ان سمات العمل يمكن ان يتم تصميمها لإشباع

حاجات العاملين من خلال مساعدتهم في ان يقيموا بأعمالهم بمتعة والشعور بانهم يقومون بأعمال ذات قيمة والتي تنعكس على زيادة رضا العاملين وتقليل نسبة دوران العمل .

اما ( Morgan et al,1995,p16 ) فقد وجد ان التعويضات او المردود المالي والترقية ترتبط بعلاقة

موجبة مع الرضا الوظيفي ان هناك عوامل مهمة أخرى تتعلق بالعمل تزيد من الرضا عن العمل بين

العاملين مثل علاقات الصداقة مع العاملين ، بيئة العمل الجديدة ، وجود الرئيس العادل ، توفر فرص تطوير المهارات وجود خطة تقاعد جيدة .

ويرى (Agho Mueller&price,1993,p17) ان الرضا الوظيفي يمكن التعرف اليه على انه مفهوم مهم من بالنسبة للمنظمات لدراسة مدى استجابة العاملين نحو أعمالهم . ويشير (Grossman & Abou Zake,2003,p372) الى ان الرضا الوظيفي هو احد معايير إقامة منظمة سليمة من خلال الموارد البشرية .

اما (Bell&weaver,1987,p150) فيرى ان مفهوم الرضا الوظيفي لايزال يكتنفه الكثير من الجدل والخلاف البعض ويرى ان هناك علاقة موجبة بين الرضا والاداء . ويجد اخرون انه ليست هناك دليل على وجود علاقة بين الرضا العالي الاداء المرتفع .

وهناك من يجسده هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وانه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم الخاصة (الحنيطي، 2000، ص19) .

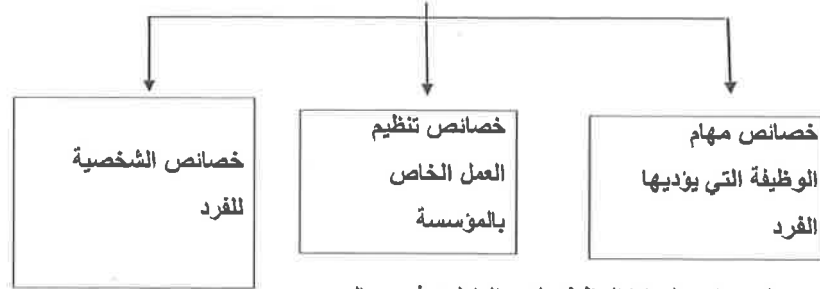
والرضا الوظيفي هو عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة حاجاته بمختلف أنواعها (المدهون، 2005، ص212) .

فيما يرى (عباس، 2003، ص175) انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه وظيفته اذ ان المشاعر تعطي الموظفين فيه مهمة تتمثل برغبته في العمل .

وقد عرف الرضا الوظيفي على انه الشعور الناتج من مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته وما تقدمه له وكذلك ما يتعلق ببيئة العمل المادية والاجتماعية مما ينعكس على مستوى أداء الفرد لوظيفته (هانم، 2003، ص358) .

ويمكن الإشارة الى النموذج الذي يقدم نمطا للموقف الذي يفسر مكونات مفهوم الرضا الوظيفي التي تربط بين متغيرات الوظيفة التي يؤديها الفرد وتنظيم العمل الخاص بالمؤسسة والخصائص الشخصية للفرد من ناحية وبين مؤثرات الرضا الوظيفي من ناحية أخرى ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (1) الذي يشير الى مكونات نموذج المواقف للرضا الوظيفي حيث يتضمن خصائص مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد منها الاستقلالية ، الأجور ، الحوافز ، الأهمية ، التحديات ، التنوع ويتضمن المكون الثاني خصائص تنظيم العمل الخاص بالمؤسسة ومنها المركزية ، التخصص ، الاحتراف ، الاشراف ، التغذية الراجعة ، الثقافة . اما المكون الثالث والآخر فيتضمن الخصائص الشخصية للفرد ومنها السن ، الجنس ، التعليم ، الدافعية ، الاقبال على الحياة ، السعادة .

شكل رقم (1) مكونات نموذج المواقف للرضا الوظيفي



المصدر: بيومي، كمال حسني، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال التخطيط التعليمي، مجلة اتحاد التربية والتعليم، العدد التاسع عشر، 2000، ص15

### 2- أهمية الرضا الوظيفي :

معروف ان للرضا الوظيفي أهمية في نتيجة وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فظلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى لهذا قد دعا للاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد أبرز الموضوعات التي شغلت أذهان الباحثين والمفكرين في مجالي الإدارة وعلم النفس لكون معظم الافراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف ومن الأهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية وصولا للقمة في الإنتاجية والنجاح على صعيد المهنة والحياة وأيضا النفع على المنظمة والعاملين (الحيدر، 2005، ص16).

وان هناك أسبابا عدة تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي هي : (الحنيطي، 2000، ص18)

ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة تغيب العاملين .

ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين .

ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وأكثر رضا عن الحياة بصورة عامة .

ان العاملين لأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

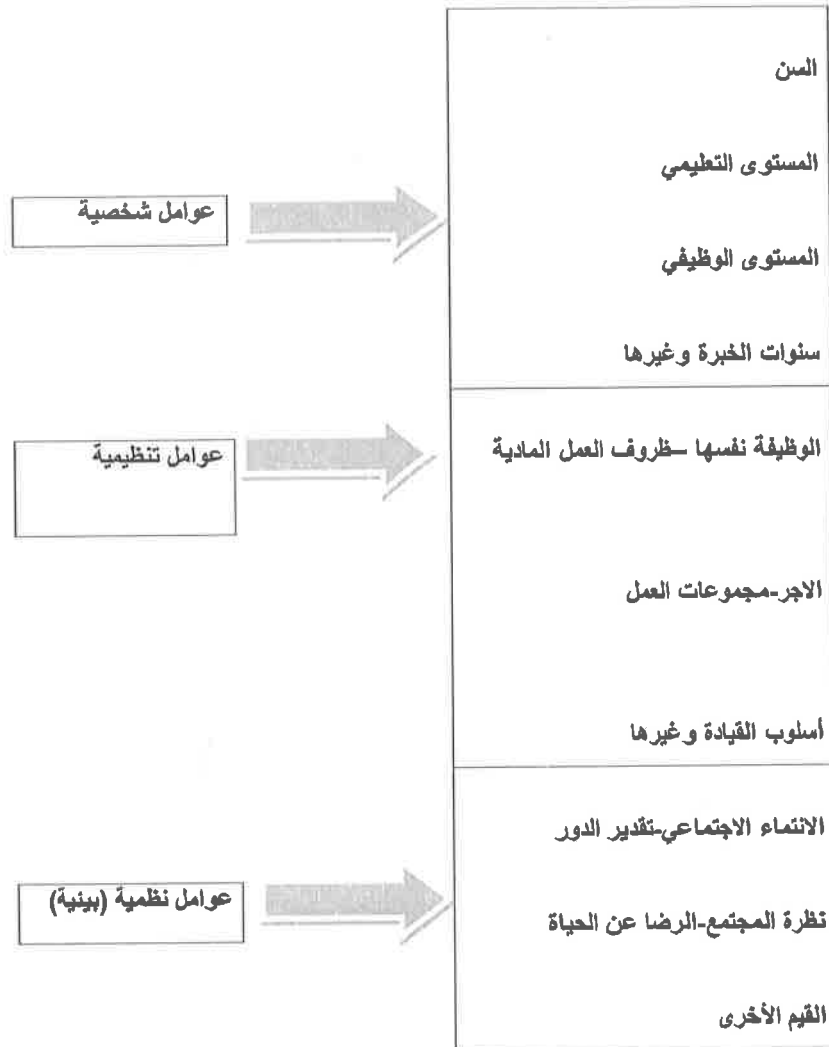
هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل .

### 3- عناصر الرضا الوظيفي :

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث ان بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد ، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ، حيث حدد غواش

ثلاث مجموعات من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وهي كما في الشكل رقم (2) الاتي :

شكل رقم (2) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: غواش، هبة سلامة الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

أ-عوامل شخصية :

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين انفسهم والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل (العمر ، درجة التعليم ، المركز الوظيفي ، سنوات الخبرة..... وغيرها) (عبد الخالق ، 1982، ص83).

العمر :

تبين وجود علاقة ارتباطية بين العمر ودرجة الرضا ، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل .(عبد الباقي،2000،ص213).

درجة التعليم :

تبين ان العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلماً ، ربما يرجع السبب في ذلك الى ان طموحات الفرد الأكثر تعلماً مرتفعة ، والافراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً ، وهذا قد لا يجده في عمله ، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعليماً والذي يكون عادة قانعا بعمله راضياً عنه (شاويس،2005،ص113) .

المركز الوظيفي :

بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي ، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم اعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري . (عبد الباقي،2004، ص214)

ب-عوامل تنظيمية :

وهي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته ، وما يسود هذا التنظيم ذاته ، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع او علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ، ومن هذه العوامل على سبيل المثال :

الرضا عن الوظيفة :

وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد ، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار ، وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة ، ويمثل محتوى العمل وما تتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد ، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح الصلاحيات لإنجاز عمله ، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل . (عباس،2003،ص178).

الرضا عن الاجر :

حيث يعد الاجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد ، وقد اشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل ، والعكس هو الصحيح . (عباس، 2003، ص176).

الرضا عن أسلوب القيادة والاشراف :

الفرد بمدى ادراك وجود الاشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه ، والامر يعتمد على ادراك الفرد ، ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرووسين وحمايته لهم (ماهر، 2002، ص243) .

الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي :

حيث ان المنظمة التي تتيح للأفراد وفقا للكفاءة ، ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، اذ ان اشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الافراد ذوي الحاجات العليا ، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف ، توافر التاهيل المناسب للعاملين (عباس، 2003، ص177) .

الرضا عن مجموعة العمل :

ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة ، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة (عباس، 2003، ص178) .

ج -عوامل تنظيمية (بينية) :

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف ، بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ، ومن هذه العوامل ما يلي :

الانتماء الاجتماعي :

ان قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان احد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي ، وان الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف ومدينة) كان لها

الأثر الواضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل الامر الذي صار الاعتقاد معه بان الاطار البيني والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما اثر على التجارب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته (عبدالخلق، 1982، ص84) .

نظرة المجتمع المحلي للموظف :

تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم ، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامل وظيفته . (عبد الخالق، 1982، ص84) .

الرضا العام عن الحياة :

يميل الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم ، اما التمسك في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية ، فاتهم عادة ما ينقلون هذه التماسك الى عملهم (ماهر، 2002، ص244) .

4- كيف يحدث الرضا :

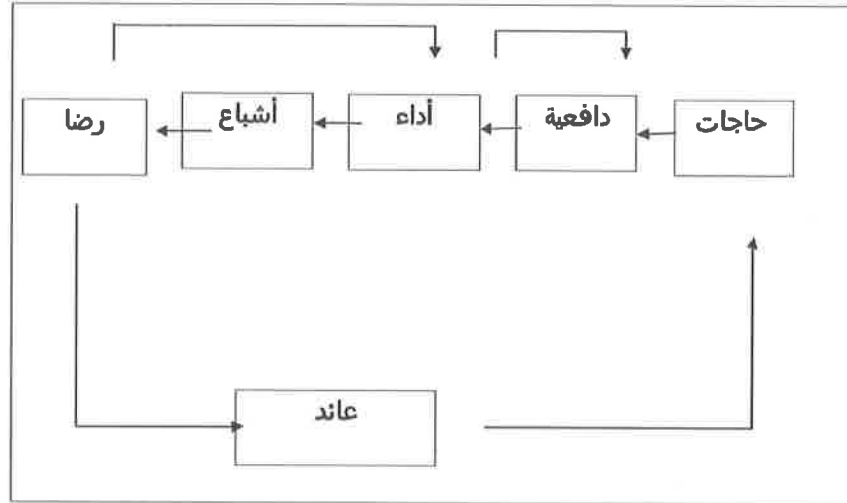
يعمل الناس لكي يصلوا الى اهداف معينة ، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم ان الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف ، ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه ، أي ان الأداء سيؤدي للرضا ،

وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد ان تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم كالآتي :

(شوقي، 2000، ص222) :

- 1- الحاجات : لكل فرد حاجات يريد ان يسعى الى اشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع اتاحة .
  - 2- الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة اشباع تلك الحاجات من خلالها .
  - 3- الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد ، وبوجه خاص في عمله ، اعتقادا منه ان هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات .
  - 4- الاشباع : يؤدي الأداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد .
  - 5- الرضا : ان بلوغ مرحلة الاشباع من خلال الأداء الكفوء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلال اشباع حاجاته .
- والشكل رقم (3) يوضح هذه التفاعلات في ديناميات عملية الرضا:

شكل رقم(3) التفاعلات في ديناميات عملية الرضا



المصدر: شوقي، جواد ناجي، سلوك تنظيمي، عمان، دار الحامد، 2000.

5- اثار الرضا عن العمل وعلى أداء العاملين :

يتحقق الرضا الوظيفي ، عندما ينظر الافراد او المجموعات الى عملهم بشكل إيجابي ، لذلك فان الرضا يرتبط بالقناعة والاطمئنان ، ويعني ذلك انه قد يكون لدى الفرد درجة عالية من الرضا بنفس الوقت درجة

منخفضة من الحفز وإن اهتمام المدراء بالرضا الوظيفي يتركز على تأثيره على العاملين ، من خلال توضيح العلاقة بين الرضا وانتاجية العاملين ، والدوران الوظيفي والغياب ، وذلك لمعرفة ما اذا كان الرضا الوظيفي عالي ، هل سيكون أداء الموظفين أفضل ، وهل ستكون المنظمة فعالة ، اذا كان الرضا الوظيفي منخفضا ، هل سيكون هناك مشاكل في الأداء وعدم الفعالية ؟ وكما يلي :

#### أ-تأثير الرضا على الإنتاجية :

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يشعرون برضا أقل ؟ حيث الرضا والإنتاجية الفردية معقدة ، حيث انه لا يوجد هناك اية أسباب يمكن على أساسها التنبؤ بان الرضا العالي في حد ذاته سوف يدفع شخصا ما لكي يعمل طبقا للأهداف المحددة من قبل النظام الهرمي في المنظمة (مارش ساميون،2001، ص199) لقد كان الاعتقاد السائد ان الروح المعنوية العالية تؤدي او تعود الى إنتاجية ، بمعنى ان العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية (العديلي،1995، ص195) ان العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وانما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن اجره مثلا او أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضا (جربيرج وبارون،2004، ص212) الا انه في الوقت الحاضر تبين ان العلاقة بينهما ضعيفة ، كما أوضح بورتر ولولر هذه العلاقة كما يلي : اذا افترضنا ان المكافاة تسبب الرضا ، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافاة (الحيدر وبن طالب،2005، ص49) .

#### ب-تأثير الرضا على دوران الوظيفي (ترك العمل) :

هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي الى دوران منخفض ، بخلاف العلاقة بين الرضا والإنتاجية وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في دوران العمل ولكنه يساعد على ذلك . ومن جهة أخرى اذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح ان يكون هناك ارتفاع في الدوران . (Fred,1989,p185) ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا ، ولكن هذه العلاقة التبادلية اقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب . (Stephen,1997,p155)

#### ج-تأثير الرضا على التغيب :

هناك علاقة ارتكازية بين الرضا والتغيب ، عندما يكون الرضا عاليا ، يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا ، وهناك متغيرات وسطية بينهما مثل درجة شعور الافراد بأهمية وظائفهم . ينبغي التنكير بانه في حين ليس بالضرورة ان يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع الى انخفاض الغياب . فان الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح ان يؤدي الى تغيب اكبر.

(Fred,1989,p167).

## 6- آثار عدم الرضا الوظيفي :

عدم الرضا الوظيفي يؤثر في صحة الفرد النفسية وقد يعرضها للخطر ، فقد أوضحها (ركورنها وسر) في دراسته ان عدم الرضا الوظيفي يؤثر في الصحة النفسية للفرد من النواحي الاتية :الشعور بعدم الكفاءة ، تقدير الذات السلبي ، القلق والتوتر وعدم الرضا عن الحياة بشكل عام .(يحيى،1992، ص140) والبنود التالية هي التي تشكل بمجملها مظاهر لعدم الرضا الوظيفي :

أ-الغياب عن العمل هو مؤشر لعدم الرضا :

لان عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة الى الغياب وان كان لا يمنع ان يكون احد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب (جريبيرغ وبارون،2004، ص211) وارتبط غياب الموظفين بشكل مباشر على ادراكهم بعدم وجود عدالة لذا وعليه فان معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاما إداريا مفيد لتخفيض الغياب والدوران .

ب-الدوران الوظيفي (زيادة معدلات ترك الخدمة) :

حيث ان العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة ، وانها علاقة تعتبر عكسية الا ان هذه العلاقة غير مباشرة ، وانما تتوسطها عدة متغيرات وهو ما يعرف بالانسحاب المادي (الحيدر،2005، ص57) .

ثالثا: العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي :

تحظى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي اهتماما كثيرا من قبل الباحثين والمفكرين في مجال المنظمة فقد توصل Halpin 1959 في دراسته التي اجراها على العاملين في منظمات صناعة مناطق الطائرات الى العلاقة الموجبة بين النمط القيادي المهتم بالعاملين والرضا الوظيفي في حين كانت هذه العلاقة السالبة بين السلوك القيادي المهتم بالإنتاج ودرجة الرضا الوظيفي.

وتوصل Rowland and Scott 1968 في دراستهم الى ضعف العلاقة بين النمط القيادي ببعديه والرضا الوظيفي . كما ان Korman 1988 توصل من خلال دراسته الى العلاقة الموجبة بين النمط القيادي المهتم بالعاملين والرضا الوظيفي في حين لم يتوصل الى وجود العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالإنتاج والرضا الوظيفي .

كما ان Etd house 1971 توصل الى وجود علاقة موجبة بين بعدي النمط القيادي والرضا الوظيفي. كما تم دراسة العلاقة بين النمط القيادي والرضا من قبل Aiken Etal 1972 وتوصل من خلالها الى وجود علاقة قوية وموجبة بين النمط القيادي ممثلا ببعديه وبين رضا العاملين وبالمقابل فان الدراسة التي قام بها Green Wood and McNamara توصلت الى وجود علاقة بين الرضا وكل من النمط القيادي المتمثل بالاهتمام بالعاملين والإنتاج وتوصل Coltrane and Glueck 1977 في الدراسة

التي اجراها الى النتائج المعائلة بشأن العلاقة بين النمط القيادي والرضا وانتاجية الباحثين في الجامعة (التقيب، 2008، ص419) .

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولا : الشركة العامة للصناعات الكهربائية :

التأسيس والنشاطات الإنتاجية :

أسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية في عام (1965) باسم (الشركة العامة للأجهزة والمعدات الكهربائية)، وتتكون الشركة حالياً من ثمانية معامل هي:

أ- المعمل الرئيس، في مركز الشركة في الوزيرية لإنتاج وعمل (البلاستيك، الخرطة، النفا، العزل، الكبس، السباكة).

ب- معمل إنتاج المراوح السقفية.

ج- معمل إنتاج محركات المبردة.

د- معمل إنتاج قواعد الفلورسنت.

هـ- معمل إنتاج الأجهزة الكهربائية.

و- معمل إنتاج المحركات الصناعية.

ز- معامل إنتاج المكيفات، وهي ثلاثة معامل: (تموز، الميلاد، المخازن المبردة).

ح- معمل إنتاج المصابيح في التاجي.

وتنتج الشركة (17) منتج، ويمكن تحديد هذه المنتجات.

2- منتجات الشركة العامة للصناعات الكهربائية :

## جدول رقم (1) منتجات الشركة

| المنتج                  | التسلسل |
|-------------------------|---------|
| مضخة ماء المبردة        | 1-      |
| محركات كهربائية للمبردة | 2-      |
| قواعد الفلورسنت         | 3-      |
| المراوح السقفية         | 4-      |
| مضخة الماء المنزلية     | 5-      |
| المحركات الصناعية       | 6-      |
| مكيفات الهواء           | 7-      |
| براد الماء              | 8-      |
| السخان الكهربائي        | 9-      |
| ساحبة الهواء            | 10-     |
| تراكيب الإنارة          | 11-     |
| لوحات التوزيع           | 12-     |
| أجهزة إضاءة             | 13-     |
| مصابيح                  | 14-     |
| فلورسنت                 | 15-     |
| مصابيح (12) فولت        | 16-     |
| مصابيح ملونة            | 17-     |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات الشركة

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

## 1-الإجابة على تساؤلات الدراسة

## جدول رقم (2) يبين إجابة أفراد الدراسة على عبارات المحور الأول: الشركة

| المحور الأول | غير متفق جدا | غير متفق | لا توجد مشكلة | متفق  | متفق جدا | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الاتجاه  |
|--------------|--------------|----------|---------------|-------|----------|----------------|-------------------|----------|
|              |              |          |               |       |          |                |                   |          |
|              | العدد        | العدد    | العدد         | العدد | العدد    |                |                   |          |
|              | %            | %        | %             | %     | %        |                |                   |          |
| X1           | 1            | 3        | 4             | 12    | 17       | 4.11           | 1.075             | متفق     |
|              | 2.7          | 8.1      | 10.8          | 32.4  | 45.9     |                |                   |          |
| X2           | 1            | 0        | 16            | 12    | 8        | 3.70           | 0.909             | متفق     |
|              | 2.7          | 0        | 43.2          | 32.4  | 21.7     |                |                   |          |
| X3           | 0            | 2        | 5             | 15    | 15       | 4.16           | 0.866             | متفق     |
|              | 0            | 5.4      | 13.5          | 40.5  | 40.5     |                |                   |          |
| X4           | 0            | 2        | 5             | 11    | 19       | 4.27           | 0.902             | متفق جدا |
|              | 0            | 5.4      | 13.5          | 29.7  | 51.7     |                |                   |          |

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من خلال الجدول رقم (2) ان إجابات أفراد الدراسة للشركة حول (X1) شركتي من افضل الشركات. واحب ان اعمل فيها كان المتوسط المرجح (4.11) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه

بالاتفاق، اما إجابات أفراد الدراسة حول (X2) شركتي تعاملني باحترافية كان المتوسط المرجح (3.70) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات أفراد الدراسة حول (X3) أكون فخورا حينما اخبر الآخرين عن عملي في هذه الشركة كان المتوسط المرجح (4.16) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات أفراد الدراسة حول (X4) انا راضي عن عملي في الشركة في الفترة الحالية كان المتوسط المرجح (4.27) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه نحو متفق جدا.

جدول رقم ( 3 ) يبين إجابة أفراد الدراسة على عبارات المحور الثاني: الوظيفة

| المحور الثاني | غير متفق جدا | غير متفق | لا توجد مشكلة | متفق جدا | متفق | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الاتجاه  |
|---------------|--------------|----------|---------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|
|               |              |          |               |          |      |                |                   |          |
|               |              |          |               |          |      |                |                   |          |
|               |              |          |               |          |      |                |                   |          |
| X1            | 1            | 0        | 3             | 17       | 16   | 4.27           | 0.838             | متفق جدا |
|               | 2.7          | 0        | 8.1           | 42.9     | 43.2 |                |                   |          |
| X2            | 0            | 2        | 7             | 15       | 13   | 4.05           | 0.880             | متفق     |
|               | 0            | 5.4      | 18.9          | 40.5     | 35.1 |                |                   |          |
| X3            | 1            | 1        | 10            | 11       | 14   | 3.97           | 1.013             | متفق     |
|               | 2.7          | 2.7      | 27.0          | 29.7     | 37.8 |                |                   |          |
| X4            | 0            | 0        | 9             | 12       | 16   | 4.19           | 0.811             | متفق     |
|               | 0            | 0        | 24.3          | 32.4     | 43.2 |                |                   |          |
| X5            | 0            | 7        | 9             | 10       | 11   | 3.68           | 1.107             | متفق     |
|               | 0            | 18.9     | 24.3          | 27.0     | 29.7 |                |                   |          |
| X6            | 1            | 1        | 10            | 11       | 14   | 3.70           | 1.199             | متفق     |
|               | 2.7          | 2.7      | 27.0          | 29.7     | 37.8 |                |                   |          |
| X7            | 2            | 1        | 2             | 14       | 18   | 4.22           | 1.058             | متفق جدا |
|               | 5.4          | 2.7      | 5.4           | 37.8     | 48.6 |                |                   |          |
| X8            | 3            | 2        | 9             | 6        | 17   | 3.86           | 1.294             | متفق     |
|               | 8.1          | 5.4      | 24.2          | 16.2     | 45.9 |                |                   |          |

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من خلال الجدول رقم (3) ان إجابات أفراد الدراسة للوظيفة حول (X1) انا راضي عن عملي وعن دوري في شركتي كان المتوسط المرجح (4.27) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق جدا، اما إجابات أفراد الدراسة حول (X2) دوري في الشركة مؤثر وفعال كان المتوسط المرجح (4.05) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات أفراد الدراسة حول (X3) حصلت على تدريب كافي للعمل في وظيفتي الحالية كان المتوسط المرجح (3.97) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات أفراد الدراسة حول (X4) انا متفهم كليا

لمتطلبات وظيفتي كان المتوسط المرجح ( 4.19 ) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات افراد الدراسة حول (X5) وفرت لي شركتي المواد والأدوات التي تتيح لي استخراج افضل ما عندي كان المتوسط المرجح (3.68) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات افراد الدراسة حول (X6) انا راضي عن الظروف التي اعمل فيها كان المتوسط المرجح (3.70) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات افراد الدراسة حول (X7) مديري يدفعني باستمرار لأكون افضل واطور من ادائي كان المتوسط المرجح (4.22) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه متفق جدا، واما إجابات افراد الدراسة حول (X8) بالشركة انا سعيد في وظيفتي الحالية ولا افكر في تغييرها كان المتوسط المرجح (3.86) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق.

جدول رقم ( 4 ) يبين إجابات افراد الدراسة على عبارات المحور الثالث: المستقبل المهني

| المحور الثالث | غير متفق جدا | غير متفق | لا توجد مشكلة | متفق  | متفق جدا | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الاتجاه       |
|---------------|--------------|----------|---------------|-------|----------|----------------|-------------------|---------------|
|               |              |          |               |       |          |                |                   |               |
|               | العدد        | العدد    | العدد         | العدد | العدد    |                |                   |               |
|               | %            | %        | %             | %     | %        |                |                   |               |
| X1            | 6            | 1        | 10            | 10    | 10       | 3.46           | 1.366             | متفق          |
|               | 16.2         | 2.7      | 27.0          | 27.0  | 27.0     |                |                   |               |
| X2            | 4            | 3        | 9             | 31    | 8        | 3.94           | 1.239             | متفق          |
|               | 10.8         | 8.1      | 24.3          | 35.1  | 21.6     |                |                   |               |
| X3            | 6            | 4        | 13            | 6     | 8        | 3.16           | 1.344             | لا توجد مشكلة |
|               | 16.2         | 10.8     | 35.1          | 16.2  | 21.6     |                |                   |               |
| X4            | 3            | 2        | 9             | 14    | 9        | 3.05           | 1.192             | لا توجد مشكلة |
|               | 8.1          | 5.4      | 24.3          | 37.8  | 24.3     |                |                   |               |
| X5            | 3            | 2        | 9             | 14    | 9        | 3.65           | 1.160             | متفق          |
|               | 8.1          | 5.4      | 24.3          | 37.8  | 24.3     |                |                   |               |

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من خلال الجدول رقم ( 4 ) ان إجابات الافراد للمستقبل المهني حول (1X) الشركة تسعى بكل جهدها بالاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد كان المتوسط المرجح ( 3.46 ) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات افراد الدراسة حول (2X) انا راضي عن فرصتي في التطور في العمل الحالي كان المتوسط المرجح ( 3.94 ) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات افراد الدراسة حول (3X) انا اجد مكافئة جيدة لما أقوم به من اعمال كان المتوسط المرجح ( 3.16 ) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات افراد الدراسة حول (4X) انا سعيد بالفرص التدريبية هنا في الشركة كان

المتوسط المرجح (3.05) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه نحو لا توجد مشكلة، واما إجابات افراد الدراسة حول (X5) انا راضي عن الدخل المادي المتحقق من وظيفتي الحالية كان المتوسط المرجح (3.65) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق.

جدول رقم ( 5 ) يبين إجابات افراد الدراسة على عبارات المحور الرابع: المدير الحالي

| المحور الرابع | غير متفق جدا | غير متفق | لا توجد مشكلة | متفق  | متفق جدا | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الاتجاه  |
|---------------|--------------|----------|---------------|-------|----------|----------------|-------------------|----------|
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |
|               | العدد        | العدد    | العدد         | العدد | العدد    |                |                   |          |
|               | %            | %        | %             | %     | %        |                |                   |          |
| X1            | 3            | 0        | 4             | 11    | 9        | 4.16           | 1.176             | متفق     |
|               | 8.1          | 0        | 10.8          | 29.7  | 51.4     |                |                   |          |
| X2            | 2            | 1        | 3             | 17    | 14       | 4.08           | 1.038             | متفق     |
|               | 5.4          | 2.7      | 8.1           | 45.9  | 37.8     |                |                   |          |
| X3            | 2            | 1        | 6             | 13    | 15       | 4.03           | 1.093             | متفق     |
|               | 5.4          | 2.7      | 16.2          | 35.1  | 40.5     |                |                   |          |
| X4            | 2            | 1        | 10            | 11    | 13       | 3.86           | 1.110             | متفق     |
|               | 5.4          | 2.7      | 27.0          | 29.7  | 35.1     |                |                   |          |
| X5            | 0            | 2        | 4             | 11    | 20       | 4.32           | 0.884             | متفق جدا |
|               | 0            | 5.4      | 10.8          | 29.7  | 54.1     |                |                   |          |
| X6            | 2            | 2        | 3             | 11    | 19       | 4.16           | 1.143             | متفق     |
|               | 5.4          | 5.4      | 8.1           | 29.7  | 51.4     |                |                   |          |
| X7            | 2            | 3        | 3             | 13    | 16       | 4.03           | 1.166             | متفق     |
|               | 5.4          | 8.1      | 8.1           | 35.1  | 43.1     |                |                   |          |
| X8            | 3            | 3        | 8             | 13    | 10       | 3.65           | 1.207             | متفق     |
|               | 8.1          | 8.1      | 21.6          | 35.1  | 27.0     |                |                   |          |
| X9            | 4            | 4        | 5             | 15    | 9        | 3.57           | 1.281             | متفق     |
|               | 10.8         | 10.8     | 13.5          | 20.5  | 24.3     |                |                   |          |
| X10           | 3            | 1        | 9             | 11    | 13       | 3.81           | 1.198             | متفق     |
|               | 8.1          | 2.7      | 24.3          | 29.7  | 25.1     |                |                   |          |
| X11           | 0            | 1        | 5             | 13    | 18       | 4.30           | 0.812             | متفق جدا |
|               | 0            | 2.7      | 13.5          | 35.1  | 48.6     |                |                   |          |
| X12           | 1            | 2        | 4             | 15    | 15       | 4.11           | 0.994             | متفق     |
|               | 2.7          | 4.5      | 10.8          | 40.5  | 40.5     |                |                   |          |
| X13           | 0            | 2        | 3             | 12    | 20       | 4.35           | 0.857             | متفق جدا |
|               | 0            | 5.4      | 8.1           | 32.4  | 54.1     |                |                   |          |

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من خلال الجدول رقم ( 5 ) ان إجابات الافراد للمدير الحالي حول (1X) اتمتع بثقة كبيرة من مديري الحالي كان المتوسط المرجح ( 4.16 ) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، اما

إجابات أفراد الدراسة حول (2X) مديري يساعدني على تطوير نفسي كان المتوسط المرجح (4.08) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (3X) مديري دائماً يتصرف بحكمة إزاء فشلي في أداء بعض المهام كان المتوسط المرجح (4.03) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (4X) مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل تنفيذها كان المتوسط المرجح (3.86) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (5X) مديري يعطيني توجيهات واضحة كان المتوسط المرجح (4.32) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق جداً، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (6X) مديري دائماً موجود كلما احتجته كان المتوسط المرجح (4.16) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (7X) استطيع التحدث بكل صراحة وحرية مع مديري كان المتوسط المرجح (4.03) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (8X) مديري يطلب مكافئتي حينما ابدع في عملي كان المتوسط المرجح (3.65) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (9X) مديري دائم الاجتماع بي لتحسين الأداء كان المتوسط المرجح (3.57) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (10X) هذه الاجتماعات المستمرة بيني وبين مديري تساعدني باستمرار على تحسين مستوى أدائي كان المتوسط المرجح (3.81) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (11X) مديري ذا بصيرة نافذة وله رؤية واضحة كان المتوسط المرجح (4.30) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق جداً، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (12X) مديري على اطلاع بما يحدث داخل مجموعة العمل كان المتوسط المرجح (4.11) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، وأما إجابات أفراد الدراسة حول (13X) مديري يؤدي وظيفته بمهارة كان المتوسط المرجح (4.35) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق جداً.

## جدول رقم (6) يبين إجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور الخامس: مجموعة العمل

| المحور الخامس | غير متفق جدا | غير متفق | لا توجد مشكلة | متفق  | متفق جدا | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الاتجاه  |
|---------------|--------------|----------|---------------|-------|----------|----------------|-------------------|----------|
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |
|               | العدد        | العدد    | العدد         | العدد | العدد    |                |                   |          |
|               | %            | %        | %             | %     | %        |                |                   |          |
| X1            | 5            | 13.5     | 0             | 11    | 29.7     | 3.59           | 1.301             | متفق     |
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |
| X2            | 1            | 2.7      | 2             | 9     | 27.8     | 3.89           | 1.075             | متفق     |
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |
| X3            | 2            | 5.4      | 3             | 12    | 45.9     | 4.05           | 1.177             | متفق     |
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |
| X4            | 1            | 2.7      | 1             | 7     | 59.5     | 4.30           | 1.024             | متفق جدا |
|               |              |          |               |       |          |                |                   |          |

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من خلال الجدول رقم (6) ان إجابات أفراد الدراسة لمجموعة العمل حول (1X) هناك توزيع عادل للعمل بيني وبين أفراد مجموعة العمل كان المتوسط المرجح (3.59) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، اما إجابات أفراد الدراسة حول (2X) انا راضي عن أسلوب حل المشكلات داخل مجموعة العمل كان المتوسط المرجح (3.89) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات أفراد الدراسة حول (3X) هناك اندماج قوي بيني وبين مجموعة العمل كان المتوسط المرجح (4.05) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه بالاتفاق، واما إجابات أفراد الدراسة حول (4X) استطيع التحدث بصراحة وبحرية مع أفراد مجموعة العمل كان المتوسط المرجح (4.30) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (3) حيث كان الاتجاه نحو متفق جدا.

## جدول رقم (7) يبين إجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور السادس: المميزات الوظيفية

| المحور السادس | غير متفق جدا | غير متفق | لا توجد مشكلة | متفق  | متفق جدا | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الاتجاه       |
|---------------|--------------|----------|---------------|-------|----------|----------------|-------------------|---------------|
|               |              |          |               |       |          |                |                   |               |
|               | العدد        | العدد    | العدد         | العدد | العدد    |                |                   |               |
|               | %            | %        | %             | %     | %        |                |                   |               |
| X1            | 12           | 4        | 6             | 6     | 9        | 2.89           | 1.612             | لا توجد مشكلة |
|               | 32.4         | 10.8     | 16.2          | 16.2  | 24.3     |                |                   |               |
| X2            | 10           | 7        | 8             | 6     | 6        | 2.76           | 1.442             | لا توجد مشكلة |
|               | 27.0         | 18.9     | 21.6          | 16.2  | 16.2     |                |                   |               |
| X3            | 3            | 3        | 9             | 10    | 12       | 3.68           | 1.248             | لا توجد مشكلة |
|               | 8.1          | 8.1      | 24.3          | 27.0  | 32.4     |                |                   |               |

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من خلال الجدول رقم(7) ان إجابات أفراد الدراسة للشركة حول(1X) انا راضي عن المميزات التي تمنحها الشركة للعاملين فيها كالتأمينات والرعاية الصحية والمكافآت والبدلات كان المتوسط المرجح(2.89) وهو اصغر من المتوسط الفرضي(3) حيث كان الاتجاه بلا توجد مشكلة، اما إجابات أفراد الدراسة حول(2X) انا راضي عن الوسائل الترفيهية التي تتيجها الشركة للعاملين في الاجازات السنوية والرحلات الاستثنائية كان المتوسط المرجح(2.76) وهو اصغر من المتوسط الفرضي(3) حيث كان الاتجاه بلا توجد مشكلة، واما إجابات أفراد الدراسة حول(3X) انا راضي عن أسلوب تواصل الإدارة مع العاملين وطرق احتفانها الدائم بهم كان المتوسط المرجح(3.68) وهو اكبر من المتوسط الفرضي(3) حيث كان الاتجاه بلا توجد مشكلة.

## 2-اختبار فرضيات الدراسة:

## جدول رقم(8) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغير | X1      | X2      | X3      | X4      | X5      | X6      |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| X1      | 1       | **0.526 | *0.397  | **0.632 | *0.422  | 0.272   |
| X2      | **0.526 | 1       | *0.470  | **0.843 | *0.444  | *0.412  |
| X3      | *0.397  | *0.470  | 1       | **0.578 | *0.485  | **0.824 |
| X4      | **0.632 | **0.843 | **0.578 | 1       | **0.660 | *0.440  |
| X5      | *0.422  | *0.444  | *0.485  | **0.660 | 1       | *0.443  |
| X6      | 0.272   | *0.412  | **0.824 | *0.440  | *0.443  | 1       |

المصدر: اعداد الباحثان

يبين الجدول رقم(8) علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تم التوصل اليها من خلال معامل الارتباط البسيط وهي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا اقل او تساوي(0.001) وهي علاقة معنوية موجبة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي حيث ان المتغير الاول 1x يرتبط مع 4,x2x بعلاقة معنوية

عالية في حين ان تلك العلاقة كانت معنوية فقط عند مستوى 0.05 مع كل من  $5 \times 3x$  و كانت غير معنوية احصائيا مع  $6x$  . كما اظهرت نتائج الجدول وجود علاقة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.001 للمتغير  $2x$  مع كل من  $4 \times 1x$  في حين كانت معنوية مع كل من  $6 \times 5, 3 \times 3x$ .

نستنتج من ذلك ان هناك علاقة طردية بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالسلوك القيادي والرضا الوظيفي أي كلما كان السلوك القيادي المتبع مع العاملين ملائما وذا مرونة كلما كان الرضا الوظيفي للعاملين عاليا وهذا ما يدل على تحقيق فرضيات البحث بوجود العلاقة بين المتغيرات وهناك دور للسلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### ثالثا : الاستنتاجات

توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات وهي كما يلي :-

- 1- ان نمط السلوك القيادي السائد وفقا لوجهة نظر العاملين في الشركة هو السلوك القيادي المعتدل .
- 2- اثبتت النتائج ان درجة الرضا الوظيفي كانت بدرجة جيدة بالنسبة للعاملين في الشركة وفقا لآراء عينة البحث .
- 3- ان السلوك القيادي المرغوب فيه من وجهة نظر العاملين في الشركة انفسهم هو السلوك القيادي المرن .
- 4- اثبتت نتائج البحث وجود علاقة قوية وطردية بين متغيرات السلوك القيادي وبين الرضا الوظيفي .
- 5- كذلك اثبتت نتائج البحث بوجود علاقة تأثير بين متغيرات السلوك القيادي وبين الرضا الوظيفي .

#### رابعا : التوصيات :-

توصل الباحثان الى عدد من التوصيات وهي كما يلي :-

- 1- العمل على تثقيف القادة الإداريين لانتهاج نمط السلوك القيادي الذي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمات .
- 2- العمل على تشجيع الممارسات الديمقراطية بين الرؤساء والمروسين بما يحقق تبادل الآراء والمقترحات .
- 3- ضرورة اعتماد قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يستدعي التأكيد على التخصص وعلى مؤهلات شاغلي الوظائف .
- 4- من الضروري على المدير تشجيع جميع العاملين على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات وعدم التدخل كثيرا في اعمال المروسين .
- 5- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية وتقوية أواصر التعاون بين العاملين والرؤساء وتحقيق قدر من المشاركة في رسم الأهداف واتخاذ القرارات وإتاحة الفرص امام الجميع.

## المصادر :

- 1-رزيق، إيهاب صبيح محمد ، الإدارة : الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 2001.
- 2-العيسوي، عبدالرحمن ، بسلوكي الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 3-المصري، سعيد محمد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 1999.
- 4-العجمي، محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية ، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر، 2002.
- 5-الخفاجي، عبير عبد الحسين، التقانة والسلوك القيادي ، العلاقة والاثـر، دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية العليا في القطاع النفطي ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2002.
- 6-الزبيدي، كامل علوان، علم النفس، بيروت، الدار العربية للموسوعات، 1988.
- 7-الكبيسي، حامد جهاد، السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية في هيئة المعاهد الفنية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 1999.
- 8-الوانلي، محمد حسين احمد، أنماط السلوك القيادي لمجموعة من القادة الإداريين في مؤسسات القطر العراقي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 1982.
- 9-الحنيطي، ايمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية الرياضية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2000.
- 10-المدھون، محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة، 2005.
- 11-عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 12-هانم، عبدالعزيز عبدالقواب، ضغوط العمل واثـرها على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على المراءاة في الوظائف القيادية بقطاع التامين، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة، 2003.
- 13-الحيدر، عبدالمحسن، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 14-عبدالباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 15-شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) ، دار المشرق للنشر، عمان، 2005.
- 16-عبد الخالق، ناصيف، الرضا الوظيفي واثـره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1982.
- 17-ماهر، احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، ط8، الإسكندرية، 2002.
- 18-شوقي، جواد ناجي، سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.

- 19- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 20- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 21- النقيب، نؤيد عبد الكريم، السلوك القيادي واثره على درجة الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين فب الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة كلية المعارف الجامعية، 2008.
- 22- مارش، جيمس وسليمون، هيربرت، المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
- 23- جريبج، جيرالد، يارون، روبرت، إدارة سلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، 2004.
- 24- Morgan. R. Medonagh, p. and Rayan –Morgan T. employee job sat is faction : an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogenous group. Journal of magerialy psychology.1995.
- 25- Greenberg ,J,and Baron ,R,A, behavior in organization. Eight edition new jersy. Pearson education. 2003.
- 26- Bell, R.C. and Weaver, J.R the dimensionally and scaling of job satisfaction an internal validation of the workers opinion survey, journal of occupational psychology,1987.
- 27-Grossman, A , Abou Zaki, Job satisfaction and employee performance of Labenese banking staff, Journal of magerialy psychology 2003
- 28- Low,kandwang.C.Multidimensional constructs in structural Equation analysis an illustration using the job preparation and job satisfaction constructs-journal of management, 1999.
- 29- Agho A,o, Mueller C.W. and price,J.L,determinates job satisfaction an empirical test of a causal model, Human relations,1993.
- 30- Hackman ,J.R. and old man G.R. Development of the job diagnostic survey, Journal of applied psychology, 1975.

## الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان

دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

يقوم الباحثان بإجراء الدراسة وهي بعنوان (دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي) دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان علماً بأن الإجابة ستتصب في محور البحث العلمي شاكرين جهودكم وتعاونكم .....

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أولاً: المعلومات العامة :-

1-الجنس :

• ذكر

• أنثى

2-الحالة الاجتماعية :

• متزوج

• أعزب

3- العمر :

• أقل من 30 سنة

• 31-40 سنة

• 41-50 سنة

• 51 سنة فأكثر

4- سنوات الخدمة :

• أقل من سنة

• 1- 5 سنوات

• 6-10 سنوات

• 11 سنة فما فوق

5- التحصيل الدراسي :

• اعدادية

• معهد

• بكالوريوس

• ماجستير

• دكتوراه

ثانياً: متغيرات الدراسة :

1- غير متفق جداً ، 2- غير متفق ، 3- لا توجد مشكلة ، 4- متفق ، 5- متفق جداً

| ت  | الشركة                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- | شركتي من أفضل الشركات احب ان اعمل فيها .                                      |   |   |   |   |   |
| 2- | شركتي تعاملني باحترافية .                                                     |   |   |   |   |   |
| 3- | أكون فخورا حينما أخبر الآخرين عن عملي في هذه الشركة .                         |   |   |   |   |   |
| 4- | بالأخذ في الاعتبار كل الأمور ، انا راضي عن عملي في الشركة في الفترة الحالية . |   |   |   |   |   |

| ت  | الوظيفة                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- | انا راضي عن عملي وعن دوري في شركتي .                               |   |   |   |   |   |
| 2- | دوري في الشركة مؤثر وفعال .                                        |   |   |   |   |   |
| 3- | حصلت على تدريب كافي للعمل في وظيفتي الحالية .                      |   |   |   |   |   |
| 4- | انا متفهم كليا لمتطلبات وظيفتي .                                   |   |   |   |   |   |
| 5- | وفرت لي شركتي المواد والأدوات التي تنتج لي استخراج الفضل ما عندي . |   |   |   |   |   |

|    |                                                          |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 7- | مديري يدفعني باستمرار لأكون أفضل واطور من اداني .        |  |  |  |  |
| 8- | بالشركة انا سعيد في وظيفتي الحالية ولا افكر في تغييرها . |  |  |  |  |

| ت  | المستقبل المهني                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- | المشركة تسعى بكل جهدها بالاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد . |   |   |   |   |   |
| 2- | انا راضي عن فرصتي في التطور في العمل الحالي .                                           |   |   |   |   |   |
| 3- | انا اجد مكافئة جيدة لما أقوم به من اعمال .                                              |   |   |   |   |   |
| 4- | انا سعيد بالفرص التدريبية هنا في الشركة .                                               |   |   |   |   |   |
| 5- | انا راضي عن الدخل المادي المتحقق من وظيفتي الحالية .                                    |   |   |   |   |   |

| ت  | المدير الحالي                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- | اتمتع بثقة كبيرة من مديري الحالي .                                    |   |   |   |   |   |
| 2- | مديري يساعدني على تطوير نفسي .                                        |   |   |   |   |   |
| 3- | مديري دائما يتصرف بحكمة إزاء فشلي في أداء بعض المهام .                |   |   |   |   |   |
| 4- | مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل تنفيذها . |   |   |   |   |   |
| 5- | مديري يعطيني توجيهات واضحة .                                          |   |   |   |   |   |
| 6- | مديري دائما موجود كلما احتجته .                                       |   |   |   |   |   |
| 7- | أستطيع التحدث بكل صراحة وحرية مع مديري .                              |   |   |   |   |   |
| 8- | مديري يطلب مكافئتي حينما ابدع في عملي .                               |   |   |   |   |   |

|     |                                                                                  |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9-  | مديري دائم الاجتماع بي لتحسين الأداء .                                           |  |  |  |  |  |
| 10- | هذه الاجتماعات المستمرة بيني وبين مديري تساعدني باستمرار على تحسين مستوى ادائي . |  |  |  |  |  |
| 11- | مديري ذا بصيرة نافذة وله رؤية واضحة .                                            |  |  |  |  |  |
| 12- | مديري على اطلاع بما يحدث داخل مجموعة العمل .                                     |  |  |  |  |  |
| 13- | مديري يؤدي وظيفته بمهارة .                                                       |  |  |  |  |  |

| ت  | مجموعة العمل                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- | هناك توزيع عادل للعمل بيني وبين افراد مجموعة العمل . |   |   |   |   |   |
| 2- | انا راضي عن أسلوب حل المشكلات داخل مجموعة العمل .    |   |   |   |   |   |
| 3- | هناك اندماج قوي بيني وبين مجموعة العمل .             |   |   |   |   |   |
| 4- | استطيع التحدث بصراحة وبحرية مع افراد مجموعة العمل .  |   |   |   |   |   |

| ت  | المميزات الوظيفية                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1- | انا راضي عن المميزات التي تمنحها الشركة للعاملين فيها كالتأمينات والرعاية الصحية والمكافآت والبدلات .                       |   |   |   |   |   |
| 2- | انا راضي عن الوسائل الترفيهية التي تتيحها الشركة للعاملين في الاجازات السنوية كبرامج المصايف السنوية والرحلات الاستثنائية . |   |   |   |   |   |
| 3- | انا راضي عن أسلوب تواصل الإدارة مع العاملين وطرق احتفانها الدائم بهم .                                                      |   |   |   |   |   |