

أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

The impact of administrative leadership on job satisfaction at Algeria Telecom Corporation in
Laghouat

ط.د. بدراني محمد¹

المركز الجامعي نور بشير البيض، الجزائر.
مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية.

m.badrani@cu-elbayadh.dz

د. صكري أيوب²

المركز الجامعي نور بشير البيض، الجزائر.

a.sakri@cu-elbayadh.dz

تاريخ الاستلام: 2023/02/19 تاريخ القبول للنشر: 2023/06/02

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأنماط القيادية الإدارية المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط، والوقوف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (نمط الإشراف، التحفيز، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط، ولتحقيق هذا الهدف إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما تمّ تصميم إستبانة مكونة من (30) فقرة كأداة لجمع المعلومات، وتمّ توزيعها على عينة تضم 35 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

وبعد المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، النمط القيادي، الرضا الوظيفي، مؤسسة إتصالات الجزائر.

تصنيف C42, M12, C87:JEL

Abstract:

This study aimed to identify the most important administrative leadership patterns used in Algeria Telecom Corporation in Laghouat, and to stand on the impact of administrative leadership in its three dimensions

(supervisory style, motivation, work team building) on job satisfaction in Algeria Telecom Corporation in Laghouat. To achieve this goal, we relied on the analytical descriptive approach, and a questionnaire consisting of (30) items was designed as a tool for collecting information, and it was distributed to a sample of 42 workers in the institution under study.

After statistical treatment by the statistical package for social sciences SPSS program, a number of results were reached, the most important of which is the presence of a statistically significant effect between administrative leadership and job satisfaction among the employees of the institution under study at the level of significance 0.05.

Keywords: administrative leadership, leadership style, job satisfaction, Algeria Telecom Corporation.
JEL classification: C42, M12, C87

مقدمة:

إن التحولات والتغيرات التي تحيط بالمؤسسات الاقتصادية كالعولمة، وثورة المعلومات، وتطور التكنولوجيا هذه الأسباب وغيرها من التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فرضت على المؤسسة ضرورة التأقلم والتكيف مع هذه المستجدات، والمؤسسات الناجحة هي التي تُدرك أن الاهتمام بموردها البشري، هو مفتاح تقدمها وتميزها، وتجعله من أولويتها في تحقيق أهدافها المنشودة، وفي إطار عناية المؤسسة بالموارد البشري ظل التركيز على كل ما من شأنه أن يحسن أداء هذا المورد، وهنا يبرز دور القيادة الإدارية في رفع وتحسين أداء المورد البشري لضمان تحقيق رضا الموظفين في العمل من خلال إشباع كافة الحاجات المادية والمعنوية وذلك لضمان توجهات الموظفين الإيجابية اتجاه العمل، لما يحقق هذا الأخير من نتائج وأهداف وإستراتيجيات المؤسسات.

كما أن رضا الأفراد يتأثر بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية، وتعد القيادة الإدارية من أهم العوامل التنظيمية المرتبطة به، حيث تعمل على توفير رؤيا صحيحة للحاضر والمستقبل فهي لا تصدر تعليمات وأوامر فقط، بل يوجد تأثير ينتج عنه ثقة والتزام من قبل التابعين وهذا من خلال استخدامها لأساليب قيادة تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما تمّ سرده، تتضح لنا مشكلة بحثنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على رضا الموظفين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

الأسئلة الفرعية التالية: وتتفرع عن الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مقصود بالقيادة الإدارية وأهميتها في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما طبيعة الرضا الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما هي أهم سبل تحسينه ؟
- ما هي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد علاقة تأثير بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

تنطلق دراستنا من الفرضية الرئيسية التالية:

❖ يوجد تأثير بين أبعاد القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد تأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد تأثير بين بناء فرق العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

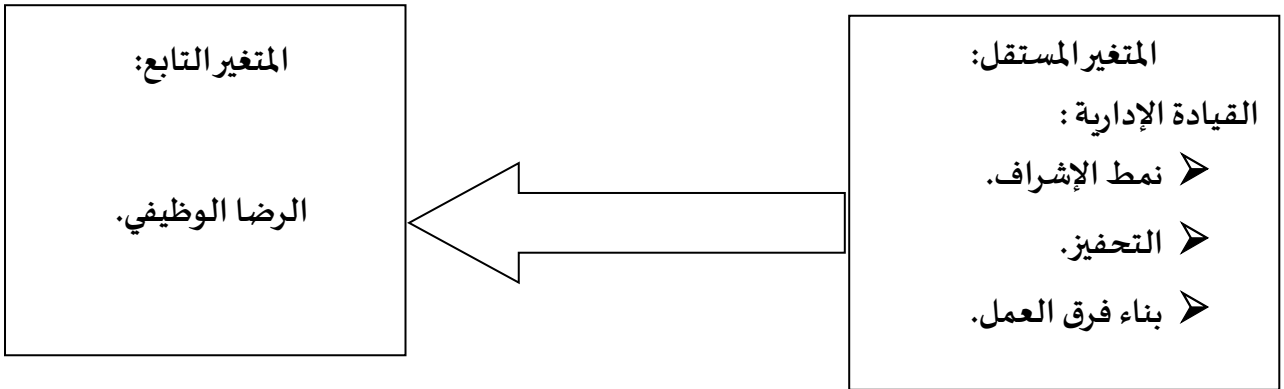
تنبع أهمية الدراسة الحالية في كونها تتعامل مع أحد أهم الموضوعات في المنظمة، وهي القيادة الإدارية وأثرها في المنظمة في العصر الحالي الذي يتسم بالتغيرات البيئة الأعمال، لذا يجب تفعيل دور القيادة الإدارية في المنظمات، إضافة إلى التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي الذي إذا ما تحقق في المنظمة فسيساهم بدرجة كبيرة بتطويرها واستمرارها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، كما تسعى لتحقيق جملة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- تقديم خلفية نظرية حول مفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي؛
- التعرف على واقع ممارسة القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تقييم مساعي المؤسسة محل الدراسة الهادفة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

- 1- دراسة: فريدة زيني (2021): بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدي الأستاذ الجامعي -دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف- ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأثر بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدي أساتذة الجامعة، وتم إجراء الدراسة على عينة تضم 82 من أساتذة الجامعيين من مختلف رتبهم، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة المدروسة، وبناء الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدت الباحثة في تحليل الاستبيان علي برنامج SPSS، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود أثر بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدي أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 2- دراسة: عيساوي فاطمة وهزام محمد، (2021): بعنوان: "الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف" (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS فرع تندوف)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي لدي موظفي الصندوق

الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء فرع تندوف، ولتحديد علاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحثان بتوزيع إستبانة لعينة لمختلف الرتب الإدارية حجمها 60 موظف، وتحليلها عن طريق إستخدام برنامج الإحصائي SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا للأجر على التحفيز، وكذلك وجود تأثير دال إحصائيا للتحفيز على الرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للأجر على الرضا الوظيفي.

3- دراسة: (2020 Mimoun Me,Adel Guenif): بعنوان: "Leadership Styles and its Relationship with Job Satisfaction"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الارتباط بين الأنماط القيادية الإدارية (القيادة الأطوقراطية، والقيادة الديموقراطية، والقيادة الحرة) والرضا الوظيفي للعاملين في شركة بن ناصر الإستثمارية، وإقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركة بن ناصر الإستثمارية وتمثلت في 40 عاملا من إجمالي 74 عاملا من عمال هذه الشركة، وتم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتحليلها عن طريق إستخدام برنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الديموقراطية والرضا الوظيفي لموظفي الشركة، وكذلك وجود درجة عالية جدا من الرضا عن العمل بين الموظفين، ومن النتائج الهامة التي توصل إليها الباحثان أن أسلوب القيادة أكثر إستخداما في هذه الشركة هو أسلوب القيادة الديموقراطية.

4- دراسة : سعد إبراهيم حمد (2017): بعنوان: "أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية في عينة من شركات السفر والسياحة (بغداد)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على طبيعة الأنماط القيادية (الديموقراطي، والاطوقراطي، الحر المتساهل) على الرضا الوظيفي في شركات السفر والسياحة في القطاع الخاص، وكذلك التعرف علي وجهة نظر العاملين إتجاه ممارسات تطبيق نظام الحوافز في القطاع الخاص لشركات السفر والسياحة، وتوصلت الدارسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، تبين أن النمط القيادي الديموقراطي كان أكثر تجانسا لموظفي شركات السفر والسياحة يحقق الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك تبين أن العلاقات مع الزملاء يحقق الرضا الوظيفي لشركات السفر والسياحة، ومن بين النتائج

الهامة أيضا: أن هناك علاقة عكسية بين النمط الاستبدادي مع الرضا الوظيفي وهو يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي في شركات السفر والسياحة، وقد بينت الدراسة عدم وجود علاقة الارتباط بين النمط الحر والرضا الوظيفي.

- ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت على أحد الجوانب أو العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ولكن الدراسة الحالية تميزت عن باقي الدراسات السابقة في أنها حاولت إلمام بمجموعة من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدي العاملين منها (نمط الإشراف، التحفيز، بناء فرق العمل) لرفع وتطوير فعاليتهم الأدائية في العمل داخل المؤسسة.
- وإتفقت مع دراستنا في أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوعية القيادة (الديموقراطي، الأطوقراطي) وتم حساب هذا الأثر من قبل الباحثان في المؤسسة محل الدراسة، في حين جاءت هذه الدراسة لتتعرف على مدى الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة (إتصالات الجزائر بالأغواط) والتي تم إسقاطها للمرة الأولى على المؤسسة محل الدراسة، وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وصياغتها وفي بناء أداة الدراسة ومقارنة نتائجها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

1- مفهوم القيادة الإدارية: The Concept of Administrative

Leadership

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي نالت أهمية كبيرة من قبل العلماء والمفكرين في علم الإدارة منذ القدم، وهذا الإهتمام ناتج عن أهمية الكبيرة للقيادة في إحداث التأثير في سلوك الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

1-1- تعريف القيادة:

القيادة في اللغة حسب "لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا أي أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنقياد يعني الخضوع" (بن أحمد، حمياني، ولباز، 2020، صفحة 311) أما إصطلاحا فنذكر بعض التعاريف:

- تعريف Nourthouse: القيادة بأنها عبارة عن عملية تأثير الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق الهدف المشترك. (Dr. Manoj & Miss. Shilpa, 2013, p. 310)

- تعريف **Renesse Likert (1961)**: القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (بهيمة ، 2017-2018، صفحة 34)
- يعرفه **Hersey (1984)**: القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. (Dimitrios و Athanasios، 2014، صفحة 27)
- يوجد تعريف آخر للقيادة على أنها عملية التي يشارك من خلالها القائد في مسؤولية توجيه جهود الأفراد أي مرؤوسيه أو أتباعه نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفا. (Abbas & Cross ، 2019، p. 369)
- ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن عامل المشترك لتحديد مفهوم القيادة، يكمن في جوهر العملية التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2-1- تعريف القيادة الإدارية:

إن مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر على بعضها البعض، إلا أنه لا يوجد تعريف شامل ولملم لكل ماتحمله من معاني، فسندستعرض بعضها في العنصر التالي:

- عرفها **كونتز (1989)**: بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. (قرش و أ.د كشاد، 2015-2016، صفحة 6)
- عرفت كذلك على أنها الروح المعنوية والمسؤولية التي يتحلى بها القائد لتوجيه جهود مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وكذلك هي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا. (Zana ، Rebaz ، Hazhar ، & Bestoon، 2020، p. 3096)
- عرفت أيضا على أنها "النشاط الإيجابي الذي يفرضه المدير في مجال الرقابة الإدارية على الآخرين لتحقيق الهدف عن طريق الإستمالة والتأثير أو بإستخدام القوة الرسمية للضرورة على ذلك" (Habtoo، Ramadan Musbah، A. D. Abdalla، 2015، صفحة 59)

مما تقدم من تعاريف يمكن القول أن القيادة الإدارية هي تلك المسؤولية التي يحملها المدير أو القائد في المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة بين (المنظمة، والعاملين) وذلك من خلال إتباع وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسين لتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة وفق المتطلبات الموقف والظروف دون إستغلال قوة السلطة والمنصب في ذلك.

3-1- أهمية القيادة الإدارية :

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، فهي تؤثر على مستوى الأداء للعاملين ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المسطرة إلى نتائج.
- ✓ من دون قيادة يصعب على المنظمة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ بدون قيادة يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة. (د. مقدم و أ. شناق، 2018، الصفحات 39-40)
- وهناك أهمية أخرى للقيادة الإدارية نذكر منها:
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ تدعيم القوي الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر المستطاع. (د. وفيق، 2014، صفحة 51)

4-1- أنماط القيادة الإدارية:

تعدد التعاريف للسلوك أو النمط القيادي نذكر بعض منها:

- **تعريف النمط:** للنمط القيادي (أسلوب القيادي): هي عبارة عن مجموعة من التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، حيث يترك أثرا مباشرة على سلوك المرؤوسين في التنظيم سلبي أو إيجابا. (عادل ، 2010، صفحة 39)

أ. نمط القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership Style

هو الأسلوب الأكثر شيوعا على المستوى الإداري يتمثل في تقديم القائد إرشادات وتوجيهات للمرؤوسين، وتفويض السلطة بينهم من أجل إشباع حاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، وتعتمد كذلك على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين هم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، وحسب دراسات لوين فإن هذا الأسلوب يساعد في عملية ترشيد القرارات، وكذلك يساعد أعضاء المجموعة في عملية صنع القرار مما يولد لدى التابعين حماسا وإبداعا في المنظمة. (Dimitrios و Athanasios، 2014، الصفحات 28-29)

ب. نمط القيادة الأتوقراطية: Autocratic Leadership Style

يتمثل أسلوب القيادة الأطوقراطية في القيادة التي تعتمد على الأنانية في إتخاذ القرار وحرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وكذلك تركز على التهديد وإكراه والقسر وإجبار والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة المبني على الفردية التي لا تنتج الراي السديد لأن فيها إستبداد بالراي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة. (دهايل ، 2018، الصفحات 73-74)

ت. نمط القيادة الحر أو المتساهل: Free Leadership Style

هذا الأسلوب هو أسلوب النادي الإجتماعي والمنظمات التطوعية، حيث القائد لا يقود إنما يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب الذي يعتمد العمل بطريقة حرة فإنه يتحول إلى ضرب من عدم الإتساق والتنسيق مما يجعله أقل فعالية وكفاءة في المؤسسة، ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين في ظل هذه القيادة منخفضا جدا مقارنة مع القيادة الديمقراطية. (نجم ، 2010، صفحة 88)

2- مفهوم الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة إرتياح والقبول التي يشعر بها الفرد عند إشباع كافة إحتياجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وبالتالي ينتج عنها ردة فعل إيجابية.

1-2- تعريف الرضا الوظيفي:

ظهر مصطلح الرضا الوظيفي في القرن العشرين، حيث يشير هذا المصطلح إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر علي شعور الفرد إتجاه وظيفته، وتشمل عدة عوامل منها: الأجور والإستحقاقات، والعدالة نظام الترقية داخل المؤسسة، القيادة والإشراف والعلاقات الإجتماعية التي تساهم سلبا أو إيجابا في دافعية الفرد لإنجاز المهام المطلوبة منه. (ط.د عيساوي و د.الهزام ، 2022، صفحة 161)

- تعريف Herbart: بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم، ناتج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وتوقعاتهم لما يحصلو عليه من الوظيفة. (د.طلحة و د.يزيد ، 2019، صفحة 1015)

- يعرف Locke (1976): هي حالة عاطفية تتمثل في رضا العمال الناتج عن تقييم الوظيفة. (Donald , 2017, p. 56)

- وضعت Spector (1997): مقياس للرضا الوظيفي لتحديد مستوى رضا الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم التي تغطي عوامل مختلفة مثل: الأجور، والمزايا والإشراف، وطبيعة

العمل، وزملاء العمل إذا حصل الموظفون عليها بقدر كافي من المحتمل أن يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم وسيترغبون أيضا في البقاء في المنظمة. (Hina , 2015, p. 565)

- يعرف KimTavitiyaman, & Kim (2009): "يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة إنعكاس لردود

الفعل العاطفية الإيجابية أو السلبية من الموظفين إتجاه العمل الذي يؤدونه، بما في ذلك

صلاحياتهم والمسؤوليات". (Zafer , Mehmet , & Himmet , 2020, p. 104)

إذا فإن الرضا الوظيفي يتحدد وفق مايلي:

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به.
- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة، والتي تهدف إلي إشباع حاجاته.

وبتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد إتجاهها يحدث الرضا الوظيفي. (بلعيد، 2021، صفحة 472)

ويري الباحث أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد أو الموظف من خلال إشباع كافة حاجته المادية والمعنوية وتحقيق حاجاته بين ما يتوقعه من عمله ومايحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعه.

2-2- محددات الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة:

- نمط الإشراف: نمط القيادة هو ذلك السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير علي الآخرين وذلك من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة أن نمط القيادي ليس الذي يراه القائد في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين. (الصوصاع، 2018، صفحة 108)
- فرق العمل: هي عبارة عن المسهامات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لديهم مسارات مشتركة، ومهام منفصلة لتحقيق النتائج المطلوبة منهم. (kozłowski & Ilgen, 2006, p. 79)
- الحوافز: هي القوة أو العوامل المحركة الموجودة في بيئة المستخدم والتي تحثه علي تحسين أدائه في المؤسسة، وبشكل أكثر فالحوافز متغيرات وسيطية لايمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة وتأثر علي سلوك الفرد. (قوادري و أ.د مكيد، 2017-2016، صفحة 84)

3-2- عوامل تحقيق الرضا الوظيفي:

توجد بعض العوامل التي تساهم في تحديد مدي الرضا الوظيفي والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضي عن عمله إذا توفرت في مكان العمل، وتتمثل في مايلي: (شيخي ، دحو ، و سعيدي ، 2020، الصفحات 48-49)

أ. العوامل التنظيمية: Organisational Factors

العوامل التنظيمية تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالعمل والعامل وتشمل العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي الأجر والحوافز، طبيعة العمل نفسه، العلاقة مع الزملاء، طبيعة الإشراف، وظروف وشروط العمل.

ب. العوامل الشخصية أو الذاتية: Personal Factors

العوامل الذاتية تتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته، ومهارته، ومستوي دافعيته، الجنس، الحالة الإجتماعية المدة الزمنية وقوة تأثير دوافع العمل لديه.

ت. العوامل البيئية: Environmental Factors

من بين هذه العوامل الإنتماء الإجتماعي، ونظرة المجتمع للعامل، ومدي تقديره لدوره، وما سيود هذا المجتمع من أوضاع وقيم، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على إندماج العامل وتكامله في عمله.

3- دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي:

يعكس الإهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره علي رضا الأفراد وبالتالي تأثير علي أدائهم، ومن هنا أن نجاح أي منظمة يتوقف علي نوعية القيادات بالمنظمات.(بن أحمد، حماني ، ولباز ، 2020، صفحة 313)

1-3- نمط القيادي الملائم لزيادة الرضا الوظيفي :

1-1-3- علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني بالنمط القيادية السائد في المنظمة إما سلبيا أو إيجابيا، حيث أشارت الدراسات والأبحاث إلي وجود علاقة إرتباط بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي، ومنها الدراسة التي أقيمت في جامعة "ميتشغان" حيث وضع مجموعة من الباحثين في هذه الجامعة بتحديد بعدين للقيادة وهما:الاهتمام بالعمل أي الإنتاجية والإهتمام بالعاملين، وأوضحت هذه الدراسة أن القائد الذي ينمي علاقته بينه وبين المرؤوسين يكون له تأثير واضح علي الرضا لدي العاملين، بينما القائد الذي يركز علي العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس سلبا علي العاملين مما ينخفض رضاهم الوظيفي.(د/يوب و أ/يوسف ، 2018، الصفحات 12-13)

2-1-3- علاقة الأسلوب الأطوقراطي بالرضا الوظيفي:

ويري القائد الأطوقراطي أن الكفاءة في العمل هي التي تحقق رضا الأفراد، أي أن هذا أسلوب من القيادة يهتم بالإنتاج علي حساب رضا العاملين، والمديرون في هذا النمط عادة ما يأخذون جميع القرارات بأنفسهم دون إشراك مرؤوسهم أو حتي سماح لهم بإعتراض أو بإبداء الرأي، وهذا لاشك يؤدي إلي إنتشار مشاعر الإستياء بين الموظفين وغياب الرضا الوظيفي. (بن أحمد، حمياني ، و لباز ، 2020، صفحة 316)

2-2-3- علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي:

يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة علي الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدي الأفراد، فإن لها دورا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الموظفين حيث نجد: (أ.د جميل و ط.د حجار مرهون ، 2017 ، صفحة 52)

- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر: فهذا يؤدي إلي الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه خبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته علي أحسن وجه.
- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر: فهذا لا يمكنه التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي إنخفاض درجة الرضا الوظيفي لديه.

الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجزء الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصفا لخصائص عينة الدراسة الوظيفية، ثم عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في إطار الأسئلة والفرضيات المطروحة.

1.2 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

وتمّ التطرق هن الأهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، من خلال التعرض لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أسلوب جمع البيانات والأدوات المستخدمة في التحليل الاقتصادي.

1.1.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، حيث تم توزيع 42 إستمارة بشكل ورقي على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الأغواط، وبعد إسترجاع الاستمارات تبين لنا أن 35 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية، ليحدد حجم العينة النهائي 35 موظف.

2.1.2 أسلوب جمع البيانات

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تصميم الاستبيان والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة تعكس أبعاد دراسة الجانب النظري للموضوع، موجه لعينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الأغواط إلى جانب الدراسات السابقة، وخلصنا إلى بناء الاستبيان النهائي والمتكون من 30 عبارة وتضمن هذا الأخير جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة المهنية والدخل الشهري.

- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في: القيادة الإدارية: والذي يحتوى على

(23) عبارة وقسمت على (3) أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: ويمثل: نمط الإشراف يحتوى على بعدين

- أولاً: النمط القيادي الديمقراطي؛

- ثانياً: النمط القيادي الأوتوقراطي.

- البعد الثاني: ويمثل بعد التحفيز.

- البعد الثالث: ويمثل بعد فرق العمل.

◆ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الرضا الوظيفي والذي يحتوي على (7) عبارات.

كما تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطاء أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS الاصدار 25.

أدوات التحليل الاقتصادي:

لقد تمّ في دراستنا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب ومتغيرات الدراسة كمايلي :

- ◆ معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة.
- ◆ التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات ومفردات عينة الدراسة.
- ◆ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة المستجوبين (العاملين).
- ◆ معامل الارتباط برسون لقياس العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة.
- ◆ معامل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة الإدارية (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع).

2.2 عرض نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.2. صدق وثبات أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لأجله، والتحقق من وضوح العبارات وصدق محتواها وتناسقها مع المحاور، تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وعلى ضوء آرائهم قمنا بإعداد الاستبانة في شكلها النهائي.

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية الاستبيان ككل الذي ينتهي إليه وإحصائيا نعبّر عن

أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، والجدول يبين نتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (1): يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.

محاو الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	النتيجة
المحور الأول: القيادة الإدارية	0.915**	0.000	دال
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	0.925**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، حيث قدر معامل الارتباط للمحور الأول القيادة الإدارية ب(0.915) والمحور الثاني الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط (0.925) وهي قيم دالة إحصائية لقيمة Sig (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المتغير	عبارات الاستبيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الثبات العام للاستبيان	30	0.880

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 حيث القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.880 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وعلاقة ترابط بين العبارات في الاستبيان وبالتالي يمكن تعميم هذه الدراسة.

3. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1.3. التحليل الوصفي للخصائص العامة لعينة الدراسة " البيانات الشخصية":

يهدف التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بها، وكانت النتائج كما يلي:

- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 19 ونسبة 54.3% في حين 45.7% لصالح الذكور من المجموع الإجمالي للنسب.
- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية من الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بعدد 16 ونسبة 45.7% تليها الفئة العمرية من 29 إلى 39 سنة بعدد 15 ونسبة 42.9% أما الفئة العمرية من 18 إلى 28 سنة بعدد 4 ونسبة 11.4% من المجموع الإجمالي للنسب.
- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى جامعي بعدد 29 ونسبة 82.9% تليها مستوى ثانوي بعدد 4 ونسبة 11.4% في حين المستوى دراسات عليا بعدد 2 ونسبة 5.7% من المجموع الإجمالي للنسب.
- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية من فئة الموظفين بعدد 13 ونسبة 37.1% تليها كل من رئيس مكتب ورئيس قسم بنسبة متساوية 31.4% من المجموع الإجمالي للنسب
- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من 11 إلى 15 سنة بعدد 13 ونسبة 37.1% تليها أكثر من 20 سنة بعدد 9 ونسبة 25.7% أما من 5 إلى 10 سنوات بعدد 8 ونسبة

أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

22.9% وأخيرا كل من 16 إلى 20 سنة وأقل من 5 سنوات بنسب متقاربة على التوالي: 5.7%؛ 8.6% من المجموع الإجمالي للنسب.

- تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الأجر الشهري بأغلبية أكثر من 41.000 دج بعدد 27 ونسبة 77.1% تليها كل من الفئة من 20.000 دج إلى 30.000 دج ومن 31.000 دج إلى 41.000 دج بنسبة متساوية على التوالي 11.4% من المجموع الإجمالي للنسب.

3.2.3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الدراسة سنستخدم الانحدار البسيط (Simple Analysis Regression) لكل فرضية، كما سنقوم بصياغة الفرضيات إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (3): الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الأثر

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	قرار الاختبار
النمط القيادي الديمقراطي	الرضا الوظيفي	0.326	0.579	0.335	4.074	0.000	قبول الفرضية
النمط القيادي الأوتوقراطي		0.000	0.001	0.000	0.003	0.998	رفض الفرضية
التحفيز		0.359	0.537	0.288	3.654	0.001	قبول الفرضية

قبول الفرضية	0.000	4.073	0.335	0.578	0.432	فرق العمل
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

- الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذات معنوي عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لعينة الدراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الارتباط التي بلغت $(R=0.579)$ دالة إحصائية أقل من (0.05) ، كما بلغ معامل التفسير $(R^2=0.335)$ ، أي النمط القيادي الديمقراطي يفسر حوالي 33.5% من التباين في الرضا الوظيفي، أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير البعد المعرفي $(T=4.074)$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية.

بناءً عليه يوجد أثر دال إحصائي ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد أثر ذات معنوي عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ للنمط القيادي الأوتوقراطي وذلك استناداً إلى قيمة معامل الارتباط التي بلغت $(R=0.001)$ وهي غير دالة إحصائية أقل من (0.05) .

بناءً عليه لا يوجد أثر دال إحصائي ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) : لا توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول أعلاه أن توجد أثر ذات معنوي عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ لبعد التحفيز على تحسين الرضا الوظيفي لعينة الدراسة وذلك استناداً إلى قيمة معامل الارتباط التي بلغت $(R=0.537)$ دالة إحصائية أقل من (0.05) ، كما بلغ معامل التفسير $(R^2=0.288)$ ، أي البعد التحفيز يفسر حوالي 28.8% الأثر في الرضا الوظيفي لعينة الدراسة، أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير بعد التحفيز $(T=3.654)$ بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية.

- بناءا عليه يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير معنوي بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يتضح من الجدول أعلاه أن توجد أثر ذات معنوي عند مستوى (≤ 0.05) (α) لبعد فرق العمل على تحسين الرضا الوظيفي لعينة الدراسة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الارتباط التي بلغت ($R=0.578$) دالة إحصائيا أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.335$)، أي البعد فرق العمل يفسر حوالي 33.5% الأثر في الرضا الوظيفي لعينة الدراسة، أن قيمة (T) المحسوبة لمتغير بعد فرق العمل ($T=4.073$) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائيا.

-بناءا عليه يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير معنوي بين بناء فرق العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية: بعد اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الأثر نستنتج قرار صحة الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدي الموظفين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛ وذلك من ناحية كل من النمط القيادي الإشرافي والتحفيز وفرق العمل في حين لا يوجد أثر دال إحصائيا للنمط القيادي الأوتوقراطي.

4. خاتمة: لقد تمّ التطرق في هذه الورقة البحثية لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الأغواط، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات نتناولها فيمايلي:

- نتائج:

◆ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛

- ◆ أثبتت الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ◆ كما أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة تأثير معنوي بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ◆ في حين أثبتت الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير معنوي بين بناء فرق العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ◆ بعد اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الأثر نستنتج قرار صحة الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛ وذلك من ناحية كل من النمط القيادي الإشرافي والتحفيز وفرق العمل في حين لا يوجد أثر دال إحصائيا للنمط القيادي الأوتوقراطي.

- توصيات:

- اعتمادا على نتائج البحث في المؤسسة محل الدراسة.
- العمل على مشاركة القائد لمؤوسه في إتخاذ القرارات، وفتح قنوات الإتصال بين المدير والموظفين وتشجيع المتميزين منهم وتنمية روح المنافسة لديهم.
- إجراء دورات توعية للموظفين حول الأساليب القيادية أكثرفعالية في توجيه سلوك الأفراد، خاصة فيما يخص القيادة الديموقراطية وإبتعاد عن القيادة الأطوقراطية في التسير، والتي تنعكس إيجابيا علي الأفراد والمنظمة.
- ضرورة مناقشة المشكلات الخاصة بالموظفين من قبل المدير وبحث في إحتياجاتهم وطلباتهم والسعي إلي تلبيتها.
- الحرص على وضع نظام العادل والفعال للحوافز والمكافآت حيث ينعكس إيجابا على مردودية الأفراد.
- إعطاء الحرية في إحداث التغير من طرف العمال لما له أثار إيجابية داخل المؤسسة.

- ضرورة الإهتمام بالرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له أهمية في تحقيق أداء عالي في المؤسسة محل الدراسة.
- قائمة المراجع:

Bibliography

- Ramadan Musbah, A., Habtoo, N., & A. D. Abdalla, M. (2015). Sources of Administrative Leadership Strength and its Relationship with Training of Human Resources. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 4, pp. 85-59.
- Abbas , U., & Cross , O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), pp. 367-374.
- LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION – .(March, 2014) . Koustelios Athanasios و Belias Dimitrios .A *European Scientific Journal* 10 (08) ، الصفحات 24-46.
- dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.
- Donald , B. (2017). Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 4(3), pp. 53-63.
- Dr. Manoj, K., & Miss. Shilpa, J. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp. 309-318.
- Hina , S. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 563-569.
- kozlowski, S., & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and times. *psychological science in the public Interest*, 7(3), pp. 77-124.
- Zafer , A., Mehmet , F., & Himmet , K. (2020, joun 04). Does servant leadership moderate the link between strategic human. *European Research on Management and Business Economics*, pp. 103-110.
- Zana , M., Rebaz , K., Hazhar , O., & Bestoon, O. (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success strategies. *nternational Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), pp. 3095-3102.

أحمد أ. د. جميل ، و إيمان ط. د حجار مرهون . (ديسمبر، 2017). حقق القيادة لإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات*، العدد 03 (المجلد 02)، الصفحات 42-54.

- امال د/ يوب، و راضية أ/ يوسفى . (جوان، 2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية علي الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالملة - . *مجلة دفاتر بواذكس*، الصفحات 05-32.
- جابر النخلة د. وفيق. (2014). *القيادة والإدارة وفن التحفيز* (المجلد الطبعة الأولى). عمان : دار امجد للنشر والتوزيع .
- حياة بلعيد. (سبتمبر، 2021). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرة السكن بولاية بشار. *مجلة المنهل الإقتصادي*، العدد 03 (المجلد 04)، الصفحات 467-482.
- رشيد قوادري، و علي أ.د مكيد. (2016-2017). دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس -باتيسك- وحدة عين الدفلة- *كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة يحي فارس المدية- المدية الجزائر :* أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير -منشورة-.
- صادق بهية . (2017-2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدي إطارات المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء- . *كلية العلوم الاجتماعية -قسم علم النفس- الجزائر ، الجزائر :* أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم -منشورة-.
- عائشة قرش، و رابع أ.د كشاد. (2015-2016). دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية). *كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3. الجزائر :* أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال -منشورة-.
- عبد الجليل د. مقدم ، و سميحة أشناق. (2018). تأثير الأنماط القيادة الإدارية علي الأداء الوظيفي دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار. *مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية*، المجلد 02 (العدد 01)، الصفحات 37-49.
- عبد الرزاق هاشم عادل . (2010). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي* (المجلد الطبعة الاولى). عمان ، الاردن : دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- عبد القادر د. طلحة ، و قادة د.يزيد . (28 05، 2019). أثر التحفيز علي الرضا الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة. *مجلة البشائر الإقتصادية*، العدد 1 (المجلد الخامس)، الصفحات 1011-1025.
- عبد المولي طشطوش د.هايل . (2018). *اساسات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة* (المجلد الطبعة الاولى). دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- عبود نجم نجم . (2010). *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون* (المجلد الطبعة الاولى). عمان : دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- فاطمة ط.د عيساوي ، و محمد د.الهزام . (10 فبراير، 2022). الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي (دراسة حالة صندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء cnas فرع تيندوف). *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 07 (العدد 03)، الصفحات 156-173.

أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

- لخضر بن أحمد، صبرينة حمياني ، و عبد القادر لباز . (30 سبتمبر، 2020). دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال ولاية الجلفة-. *مجلة التكامل الإقتصادي*، 08(03)، الصفحات 308-328.
- مليكة شيخي ، خضرة دحو ، و عامربرزوق سعيدي . (05 01، 2020). تأثير التمكين النفسي عل الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة قطاع المصرفي سعيدة. *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 8 (العدد 3)، الصفحات 42-60.
- يحي عبد الرزاق الصوصاع. (30 06، 2018). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الخدمات الصحية في بمدينة بنغازي. *مجلة المنهل الإقتصادي جامعة الشهيد حمة الوادي الجزائر*، 1 (1)، الصفحات 105-122.