



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان:

القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال
دراسة حالة مؤسسة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني
وحدة سوترامات _ خميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

❖ حمري إيمان

❖ رقيق سناء

أعضاء لجنة التقييم:

رئيسا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر ب	حمزة جيلالي تومي
مقررا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر ب	خلف الله زكرياء
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	إبراهيم شيخ التهامي

السنة الجامعية: 2021 _ 2022

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا وأنار دربنا ووفقنا في إنجاز هذا العمل راجيين منه

أن يكون بداية موفقة لمشوارنا الأحق

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من غمرتني بفيض حنانها منذ نعومة أظفاري وضحت من أجل سعادتني

إلى التي سال دمعها بكاء وفيها نظرة المبتسم

إلى من تعبت من أجل راحتي

إليك يا مثل الصبر والحنان "أمي" الحنونة حفظها الله

إلى من حنا ظهره ليكون سلماً أصعد عليه، إلى من كان مشعلاً استنير به

إلى من علمني أن مبادئ فاضلة وأخلاق سامية

إلى من أضاء لي درب الحياة "أبي" حفظه الله

إلى من قاسموني رحم أمي، إلى كل من أفرح معهم في السراء والضراء، إلى من كانوا لي عوناً في الحياة

"إخوتي" الأعتزاء حفظهم الله

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني عناء هذه المذكرة وتعبها "سناء"

إلى كل الصديقات والأصدقاء خاصة إيمان

إلى كل أساتذتي الكرام وخاصة الأستاذ المشرف جيلالي تومي حمزة

وإلى جميع طلاب دفعة 2021_2022 تخصص إدارة أعمال

إيمان

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى التي جعل الله جنة تحت أقدامها والتي عزها الله بالشرف والعز المنيع

إلى أعلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله

إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب وتمنيت أن يرافقني في كل خطوة نجاح في حياتي

ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه "أبي" رحمه الله

لكل أفراد أسرتي وعائلي إلى إخواني وأخواتي وزوجاتهم وأزواجهم وأبنائهم خاصة

أختي وتوأمي ورفيقتي "رزيقة" حفظهم الله

إلى رفيقة دربي التي قاسمتني عناء هذه المذكرة وتعبها "إيمان"

إلى كل الصديقات والأصدقاء وبالأخص إيمان

إلى كل أساتذتي الكرام وخاصة الأستاذ المشرف جيلالي تومي حمزة

وإلى جميع طلاب دفعة 2021_2022 تخصص إدارة أعمال

سناء

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

من منطلق قوله صلى الله عليه وسلم

{من لا يشكر الناس لا يشكره الله}

نحمد الله أنه وفقنا ومنحنا القوة والشجاعة والصبر على تحمل أعباء هذا البحث

فلولا فضله ونعمه لما وصلنا إلى أسمى مقامات العلم

فأدمها نعمة يارب العالمين

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى أستاذ المشرف الدكتور "جيلالي تومي حمزة"

لما منحه لنا من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد ونصائح قيمة لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نوجه شكرنا أيضا إلى الأستاذ " دحمان عبد القادر" الذي قدم لنا يد المساعدة

فله منا الشكر الجزيل وجزاه الله كل خير

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال وحدة سوترامات بخميس مليانة وخاصة " زهرة"

كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام وكل من ساهم تعليمنا

والشكر الموصول لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو بدعوة صالحة

شكرا

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي ومحاولة التعرف على القيادة بوحدة سوترامات خميس مليانة، ومعرفة العوامل المؤثرة على رضا عامليها.

كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل وحدة سوترامات وولائهم لها، إضافة ذلك هدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن العلاقة بين تحمل المسؤولية للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها، وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021 _ 2022، على مجتمع بحث مكون من 30 عامل، استخدمت أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعطيات الميدانية، أما عن النتائج المتوصل إليها:

- إن تطبيق القيادة والاهتمام بها داخل الوحدة يحقق رضا العاملين.
- هناك علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في وحدة سوترامات _ خميس مليانة.
- التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للوحدة.
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي للوحدة.

Abstract :

The current study aimed at analyzing the reality of the fundamentals of leadership and its impact on job satisfaction and trying to identify the leadership in the Unity of Sotramet of khmis Miliana and to know the factors affecting satisfaction of its employees.

The study also aimed at determining the relationship between the participation of workers in the decision-making within the Unity and their loyalty to it. In addition, this study also aimed at revealing the relationship between taking responsibility for workers and increasing their sense of belonging. The study was conducted during the academic year 2021- 2022, 30 workers, and the questionnaire tool was used as an essential tool in collecting field data as for the results achieved:

- The application of leadership and attention within the Unity to achieve satisfaction for employees.
- There is relationship between leadership and job satisfaction in the Unity of Sotramat of khmis miliana.
- Delegation increases the sense of workers belonging to the Unity.
- Participation of decision-making staff ensures organizational loyalty to the Unity.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة والرضا الوظيفي	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: عموميات أساسية حول القيادة
05	المطلب الأول: مفهوم القيادة ونشأتها
05	الفرع الأول: مفهوم القيادة
05	الفرع الثاني: نشأة وتطور القيادة
10	المطلب الثاني: أهمية القيادة
10	المطلب الثالث: أنماط وخصائص القيادة
10	الفرع الأول: أنماط القيادة
12	الفرع الثاني: خصائص القيادة
13	المطلب الرابع: نظريات القيادة وأبعادها
13	الفرع الأول: نظريات القيادة
15	الفرع الثاني: أبعاد القيادة
16	المطلب الخامس: ماهية القائد
16	الفرع الأول: مفهوم القائد
17	الفرع الثاني: أدوار القائد وسماته
19	الفرع الثالث: المهارات القيادية
20	المبحث الثاني: أثر القيادة على الرضا الوظيفي
20	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
22	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
23	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

23	الفرع الأول: دور القيادة في زيادة الرضا الوظيفي
25	الفرع الثاني: إدراك أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين
26	المبحث الثالث: عرض وتقديم الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية
28	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية
29	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول
<p>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال دراسة حالة مؤسسة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني وحدة سوترامات _ خميس مليانة</p>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام لوحدة سوترامات
34	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة سوترامات
34	الفرع الأول: لمحة تاريخية
34	الفرع الثاني: تطور وحدة تحويل المعادن Sotramet
34	المطلب الثاني: تعريف بوحدة سوترامات
36	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة سوترامات
36	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
37	الفرع الثاني: مصالحي وحدة سوترامات
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	الفرع الأول: منهج الدراسة
39	الفرع الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومجالاتها
42	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الإستبيان
42	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
42	أولاً: تحليل البيانات الشخصية
46	ثانياً: تحليل محاور الاستبيان
51	المطلب الثاني: نتائج واختبار الفرضيات
54	خلاصة الفصل الثاني

56	الخاتمة
59	قائمة المراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مقارنة بين المدير والقائد	01
17	تقديم أدوار القيادة	02
29	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	03
40	سلم ليكارت الخماسي	04
42	صدق وثبات أداة الدراسة (مقياس ألفا كرومباخ)	05
43	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	06
43	توزيع أفراد العينة السن	07
44	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
45	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	09
45	توزيع أفراد العينة حسب مستويات الخبرة	10
46	إجابات الأفراد حول أساسيات القيادة في المؤسسة محل الدراسة	11
48	إجابات الأفراد حول درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة	12
51	إجابات الأفراد حول أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة	13
53	اختبار الفرضية الأولى	14
54	اختبار الفرضية الثانية	15
54	اختبار الفرضية الثالثة	16

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
9	هرم ماسلو للحاجات	01
37	الهيكل التنظيمي لوحدة سوترامات	02
43	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	03
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
46	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	06
46	توزيع أفراد العينة حسب مستويات الخبرة	07

مقدمة عامة

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة و على رضا العاملين من جهة أخرى حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دوراً أساسياً باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة.

حيث شكلت هذه القضية اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل أساسيات القيادة وتأثيراتها في جميع الجوانب، مما يوفر لنا قدرة لا يستهان بها من النظريات العلمية التي أثرت على توجيه وتحديد مفاهيم القيادة والأساسيات المتعلقة بالقائد الإداري كتحديد مهاراته وصفاته والمهام التي يقوم بها.

كما يعد الرضا عن القائد من الموضوعات التي تكتسب أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية ذلك أن المشكلة المطروحة هي كيف يستطيع القادة تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لما له من أهمية كبيرة في التنظيم و ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن للعمل والقدرة على التكيف مع عواطف التعبير وأثارها السلبية.

- انطلاقاً من هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال في وحدة سوترامات خميس مليانة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ما هو مستوى تطبيق القيادة في وحدة سوترامات بخميس مليانة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال وحدة سوترامات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي في وحدة سوترامات؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

- مستوى تطبيق القيادة في وحدة سوترامات بخميس مليانة متوسط.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات متوسط.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي في وحدة سوترامات خميس مليانة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الإجابة عن الإشكالية المطروحة؛ أي معرفة أثر القيادة على الرضا الوظيفي.
- التعرف على واقع القيادة بوحدة سوترامات ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادة الرضا فيها.

-التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) على رضا العاملين في وحدة سوترامات.

-التعرف على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية.
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي يتناوله دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي وهو ما أدى بنا للبحث عن كيفية والدور الفعال للقيادة لتنمية الرضا الوظيفي.

-تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال القيادة التي تعتبر لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري فيه كل جوانب العملية الإدارية.

مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار الموضوع في:

-إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو القيادة.

-الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة.

-التعرف على أهمية القيادة والرضا الوظيفي لدى العمال.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " وحدة سوترامات _ خميس مليانة".

حدود بشرية: تتمثل في كل عمال المؤسسة محل الدراسة " وحدة سوترامات بخميس مليانة" (الإطارات والعمال التنفيذيون) دون استثناء أحد.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021 - 2022.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي.

صعوبات البحث:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهناها خلال إعدادنا لدراساتنا هذه فيما يلي:

-خوف العاملين من ملئ استمارة الاستبيان .

-رفض إطارات المؤسسة التصريح ببعض المعلومات والإحصائيات بحجة أنها سرية .

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة والرضا الوظيفي

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من أهم وظائف الإدارة التي من خلالها تستطيع المؤسسة توحيد جهود المرؤوسين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المطلوبة فهي تلعب دورا أساسيا في التأثير على الرضا الوظيفي للعمال، حيث أصبحنا نبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية تحقيق نجاحاتها وجعلها قيادة فاعلة في التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى مستوى من الرضا لديهم.

ومن أجل معرفة دور القيادة وتأثيرها في تحقيق رضا العاملين، سوف نتطرق في هذا الفصل على مايلي:

1-أساسيات القيادة.

2-أساسيات الرضا الوظيفي.

3-دور القيادة في زيادة الرضا الوظيفي.

4-الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات أساسية حول القيادة

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لفهم حقيقتها وإدراك كيانها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أي ظاهرة ضرورية حيوية وعل قدر كبير من الأهمية لتقديم البحث ودراسة لهذه الظاهرة، والقيادة كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة عن طريق تحديد العناصر المكونة لها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة ونشأتها

الفرع الأول: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة عن اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

-فقد عرفها ألن "Allen": إنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.¹

-عرفها اوردوايتيد: على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

-أما هالين: فقد نظر للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل المتصلة بها ولذلك تراه بفضل استخدام تغيير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة.

-ويقول "Likert": إن القيادة هي المحافظة علو روح المسؤولية بين أفراد المجموعة وتوجيهها نحو ليكارت تحقيق أهدافها المشتركة.²

ويرى Gorden (1955): أن القيادة هي عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء

الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي الأعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.³

تعريف شامل: تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومرؤوسيه والموقف، وإنها تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة عليه، مما جعلها تسود بحوث القيادة المعاصرة.

الفرع الثاني: نشأة وتطور القيادة

-يمكن تقسيم هذا التطور على أنه مر بأربعة مراحل كما يلي:

معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص138.¹
محمد شفيق، تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة للنشر، مصر، 2007، ص9.²
- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الادارية في الاسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، 1996، ص31.³

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات، وتعتبر هذه النظريات نتائج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة من خلال تلك الفترة ويعتبر كل من الأمريكي تايلور Taylor والفرنسي فايول Fayol من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية وعالم الاجتماع ماكس وبر Max Weber في ألمانيا، الذين ساهموا في تطوير النظريات الإدارية.

لذلك سوف نتطرق إلى الاتجاهات التالية:

أ- الحركة الإدارة العلمية.

ب- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري.

ج- حركة الإدارة البيروقراطية.

أ- حركة الإدارة العلمية: تمثلت في إسهامات رائدها الأول فريدريك تايلور (1856-1915) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية وهو ما أطلق عليه بالتايلورية Taylorisme أو الإدارة العلمية للعمل.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء لمروؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مروؤوسيه وبدرهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مروؤوسيه.

- وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، فقد كان لأفكار تايلور " أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعدم تأثيرها في الإنتاج.

ب- حركة عملية الإدارة (التقسيم الإداري): أبرز رواد هذه الحركة "هنري فايول" وتركز أعماله أساسا على نظرية التقسيم الإداري، فحسب هنري فايول (1841-1925)، فإن النشاطات المنظمة فهي مقسمة إلى 6 مجموعات وهي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمن والوظيفة الإدارية هي الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، وهي تشكل اليوم ما يسمى بالمناجمنت، كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير.

- ويرى بعض الكتاب أن فايول باستخدامه كلمة إصدار الأوامر كمهمة من مهام المدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن إسهامات الرائد فايول في مجال الإدارة تقديمه للصفات التي يجب توافرها في

المدير القائم هي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، والمعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.¹

ج- حركة الإدارة البيروقراطية: رائد هذه الحركة هو عالم الاجتماع الألماني "ماكس وبيبر" (1864-1920) حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، نموذج السلطة التقليدي، نموذج السلطة العظيمة، وقد تعرض في تحليله الى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة.

-في ظل نموذج السلطة الرشيدة: تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري، بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة، وأحقية الرؤساء في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر، أن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

-في ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة والمشروعة أولئك الذين يمارسون السلطة على مرؤوسيهما، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

-في ظل نموذج السلطة العظيمة: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين ينظرون الى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل ذلك أنه لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة، فالقائد هنا يفرض ويرسم صورته باعتباره مثالي من خلال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

إن هذه المدرسة ارتبط اسمها ب "جورج التون مايو" في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين حيث أكدت دراساته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، كما أكدت دراساته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، كما أكدت نتائج دراساته وجهة النظر الإنساني في المضمون الحديث للقيادة.

وتعتبر التجارب التي أجراها في شركة جنرال وسترن إلكترونيك بمصنع هاوثون (1927-1932) منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات، ومن المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل

¹- نبيل بوركاب، "دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2008، ص 24.

على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، وهذا التقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.¹

ثالثاً: المدرسة السلوكية

بدأ هذا الاتجاه في بداية الخمسينات 1950 حتى نهاية الستينات حيث انتقل اهتمام من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ودوافع السلوك، ومن أشهر روادها: كريس أرجريس، أبرهام ماسلو، دوغلاس ماك غريغور، وسنتطرق الى ما قدمه رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي:

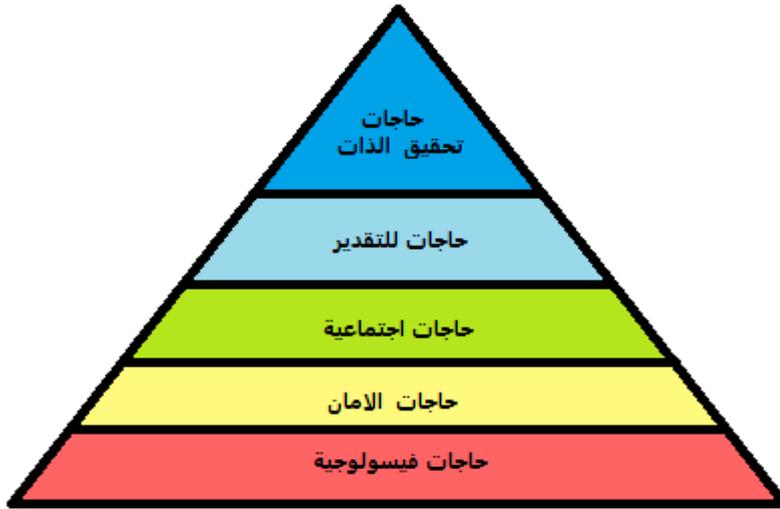
أ- مساهمة أرجريس كريس: يرى أرجريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على أفراد العاملين ومشاكلهم وتحقيق حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وبالتالي زيادة قدرته في العمل.

ب- مساهمة أبرهام ماسلو: قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وقد قسم الحاجات حسب أولويتها ورتبتها بشكل هرمي ورأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية وان إشباع الحاجة بشكل حافز للفرد لإحداث سلوك معين.

- والشكل التالي يمثل هرم ماسلو للحاجات:

الشكل رقم 01: هرم ماسلو للحاجات

- نبيل بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.¹



نموذج لهرم ماسلو

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005، ص 52.

ج- دوغلاس ماك غريغور: قدم ماك غريغور في كتابه "الجوانب الإنسانية في المشروع" سنة 1960 للنظرية (Y و X) ذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة والمديرون للأفراد العاملين في مؤسساتهم، وطبقا لماك غريغور

فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما نظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

رابعاً: المدرسة الحديثة

جاءت هذه النظرية أو الاتجاه بداية السبعينات حتى وقتنا الحالي فقد أعطت مدرسة الإدارة الحديثة بعد أفضل الأنظمة الحوافز في أدوار القيادة، أما فيما يتعلق بالقيادة نفسها فالمدرسة تركز على الكيفية التي يضع بها القرار ليس النموذج القيادي المستخدم، كما أنها تؤمن أنه لا يوجد نموذج أمثل لكل الظروف. كما ظهرت في هذه المرحلة نظريات ودراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال و أعطتها بعداً يتماشى مع التغيرات الحاصلة في شتى المجالات ما يوحى إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة. من هنا نلاحظ أن القيادة

خنييل بوركاب، مرجع سبق ذكره، ص 27-31.¹

كظاهرة لم تبقى حبيسة دراسات نظرية و تطبيقية تجاوزها الزمن ولكن كأبي موضوع من مواضيع إدارة الأعمال و العلوم الإنسانية الأخرى فإنها تشهد من فترة إلى أخرى تطورا هائلا.¹

المطلب الثاني: أهمية القيادة

_ إن القيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع إن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم , فأهمية القيادة تكمن في :

_ حلقة وصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

_ قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

_ تعتبر القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات والإجراءات و القواعد المنظمة للعمل في المؤسسة .

_ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسات وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

_ السيطرة على مشكلة العمل وحلها وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية كما أن القائد يعتبر منهاج لهم في تحقيق الأهداف.

_ تكمن أهمية القيادة كذلك في كونها تساعد المؤسسة على وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه ,ومن خلاله يمكن مساعدة المنظمة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة .

_ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.²

_ المطلب الثالث: أنماط و خصائص القيادة.

الفرع الأول: أنماط القيادة

_ تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات و الأدوار والوظائف و المواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره .وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغبة هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب .فقد تنقف في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل

-كريم بومازونة، "القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2008، ص81-82.
-محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر، عمان، 2008، ص66.

وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات :

أولاً: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها وتبعاً لذلك ينقسم إلى max weber ماكس ويبر :

أ- النمط التقليدي: هي نوع القيادة التي يطبقها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة و أساسها تقديس و احترام كبير السن لديه فصاحة القول و الحكمة لبتي يتحلى بها، ويكون الولاء و الطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبيلة (التقليدية) حيث تكون القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.

ب- النمط الجذاب (الملمم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة و قوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه و يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية و أفضل ما يناسب الزعامات الشعبية و الحركات الاجتماعية.

ج- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي و ماله من صلاحيات و اختصاصات.

إذ مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة.¹

ثانياً: أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين ولببيت ووايت في أواخر الثلاثينيات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية و سلوك القائد لعل نمط على التابعين ولأنهم التنظيمي .

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

أ- القيادة الأوتوقراطية: يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة التركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل،

¹-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص151.

فهو لا يفوض سلطاته ، و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفته اتخاذ القرارات ووضع سياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.¹

ب- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا الأسلوب من القيادة على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادئ والإبداع، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، و إقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد و المتابعين.²

ج- القيادة الحرة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العامل.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

وعليه نجد بأن النمط المناسب في منظمات الأعمال هو النمط الديمقراطي.³

الفرع الثاني: خصائص القيادة

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الخصائص الذاتية و الشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد متصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهبية وأهمها الذكاء) وامتلاك الابتكار وضبط النفس وهي القدرة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذ دون تردد ويحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

- الخصائص الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجيا لتحقيق الهدف المنشود.

- عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص206.

محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص260.

صلاح الدين عبد الباقي، "مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص221.

-الخصائص السلوكية و الإنسانية:

وتعني قدوة القائد إلى التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع بعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

-الخصائص السياسية والإدارية:

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تسيير المصلح العام و الأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسة من ناحية وأهداف و سياسة النظام القائم ، أي التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب لتحقيقها ، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية .¹

_المطلب الرابع: نظريات القيادة وأبعادها**الفرع 1: نظريات القيادة**

دارت النظريات الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إبراز القيادة، بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقائد ، لا تتوفر في أفراد الجماعة الآخرين وأيضاً بناء على معطيات مفهوم القيادة او المنظور الذي يسلط عليه.

-نظرية الرجل العظيم : هي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كان من أهم دعائها "فرانسيس جالنون" حيث قدم الكثير من البيانات الوراثة الإحصائية التي تؤيد نظرية يسبب تصادق صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات ، فقد ساهمت هذه النظرية بين غير المتخصصين لفترة من الزمن إلا أنه وجهها إليها بعض النقد .لان القائد الذي ينجح مع جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق بنظام الجماعة .وتفرض هذه النظرية أن القادة و الرجال ذوي الشخصيات القوية و الكفاءات الغدة، يؤدي العامل الوراثي دورا بارزا في ظهورهم وبالفعل أثبتت الدراسات الحديثة انه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح منها الثقة و الذكاء والمعرفة بالإدارة و القدرة على التكيف .²

-نظرية السمات القيادية:

_تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتأهلهم لأن يكونوا قادة ومن أهم هذه السمات:

¹-معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص146-147.
²-رونالك حميد عثمان، "السمات القيادية المفصلة لدى القادة الأكاديميين، لأمجلة التربوية والعلم، المجلد 18، العدد 1، أبريل، 2011، ص338.

أ_ **السمات الجسمية:** أن يكونوا القادة أكثر ميولا لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضلات ونقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن.

ب_ **السمات الاجتماعية:** القادة يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميول إلى البساطة وبث روح المرح بين أفراد الجماعة والقدرة على مراعات مشاعرهم وكسب الثقة وخلق روح معنوية عالية والإبقاء على الشمل.

ت- **السمات الانفعالية:** ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، لان الشخص الذي يضبطه نفسه هو قادر على الإسهام في حل المشكلات.

ث- **السمات العقلية:** لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يكون متميز ثقافيا وذات معرفة على إتباع علاوة تميزه بسعة الأفق والقدرة على التنبؤ.

-يكاد يكون في المسكنات في العلوم الاجتماعية حاليا التسليم بأن السمات القيادية ترتبط بوجود الأتباع، وقد أشار إلى هذه إلى هذه الحقيقة ماكس فيبر عندما أوضح أنه عند الأحجام عن اعتراف بسلطة القائد يصبح ليس أكثر من شخص عادي بعبارة أخرى توفر السمات الشخصية المميزة من ذكاء وموهبة لدى القائد لا يعني بالضرورة وجود أتباع، وعند التحلي عن الأتباع يصبح القائد شخص عاديا، لم تتطرق هذه النظرية إلى مدى قدرة القيادة على تغيير أسلوب وإجراءات العمل في المنظمات الحديثة.¹

النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ مفاده أن القائد لا يكون إلا إذا توافرت له الظروف أي أن أي عضو في الجامعة قد يصبح قائدها في موقف معين يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ليس بالضرورة أن يجعله هذا الموقف قائد لموقف آخر.

_النظرية الوظيفية:

في ضوء هذه النظرية فإن القيادة هي قيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبق للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى وتتخلص أهم هذه الوظائف القيادية بالتخطيط ووضع السياسة و الإيديولوجية والخبرة والإدارة والتنفيذ وحل الصراعات والثواب والعقاب و النموذج الذي يقتدي به.²

-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، "القيادة البيروقراطية"، قسم علوم الاجتماعية، العدد 20، جوان 2018، ص16.

- حسين التهامي، "التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الادارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص12، ص15.

_ النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج و التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له ،و على المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهم جميعا وترى هذه النظرية أن عمليات التفاعل الاجتماعية يبرز القادة وذلك عند تكامل العناصر التالية من خلال بلورة الأداء والمراكز ومعايير الأداء، وهذه العناصر هي:

- شخصية القائد وقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة.

- خصائص الجماعة وحجاتها واتجاهاتها.

- ظروف الموقف والمؤشرات النفسية فالقائد هو الذي يستطيع أن يلتزم أهداف الجماعة في الموقف ومشاعرها وتنظيم سبل وشد تآزرها باتجاه الهدف المنشود.¹

_ الفرع الثاني: أبعاد القيادة

أبعاد القيادة تتمثل في:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: يشمل التخطيط الإستراتيجي دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها

ثانياً: التنظيم: يمكن تعريفه على انه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط.

ثالثاً: الاتصال: الإيصال هو عملية منهجية ومنظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية، لاستمرار العملية الإدارية.

رابعاً: الدافعية: تتمثل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وتتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير إتجاه أو كمية أو شدة سلوك.

خامساً: صناعة القرار: أن صناعة القرار هو نشاط يتناوله كل الأعمال داخل المنظمة ويتم على كافة المستويات الإدارية.

1-رونك حميد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص338.

سادسا: المتابعة والتقييم: هي عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنفذ كما خطط لها وتصحيح أي خطأ يحدث.¹

_المطلب الخامس: ماهية القائد

الفرع الأول: مفهوم القائد

القائد LEADER: هو الشخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي، السلطة غير رسمية، على عدد من الأفراد يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.²

القائد الإداري: هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها و يوجهها بمرونة وهو المفكر و الموجه والقائد الإداري في عمله وإن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله و اتجاهاته.

- وقال نابليون بونبرت أن "القائد هو تاجر الأمر".³

المدير MANAGE: هو ذلك الشخص المعين من قبل السلطة أعلى القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له يحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

_ومن التعاريف السابقة يتضح لنا :

_قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير إداري ,لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثير من الاعتماد على حق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

_قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما(المدير فقط أو القائد فقط).⁴

- عبوي يزيد منير، دور القيادة التربوية في اتجاه القرارات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص20-21. ¹
-محمد أبو الفضل عبد الشافي، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص33. ²
-محمد شفيق، "تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة"، دار النهضة للنشر، مصر، 2007، ص09. ³
- محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص33. ⁴

الجدول رقم 01: مقارنة بين المدير والقائد

المدير	القائد
يعتمد على السلطة	يعتمد على السمعة
يثير الخوف	يثير الحماس
يؤنب الآخرين في الفشل	يصلح الفشل
يعرف كيف يتم العمل	يوضح كيف يتم العمل
يستخدم الناس	ينمي الأفراد
ينظر إلى اليوم	ينظر إلى اليوم والمستقبل
يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد و الناس
لا يسأل و يقول أنا	يسأل و يقول نحن
يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا يتبعه الآخرين

المصدر: صالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إداري أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص35.

الفرع الثاني: أدوار القائد وسماته

أولا: أدوار القائد

إن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف و المتغيرات فهو قدوة ونموذج يقتدي به و هو القائد

لقد تناولت marthalayace في مقالاتها عن أداء القائد عندما تكون مسئولا عن القيادة، فلم يعد كافيا أن تعمل كما كنت تعمل في الماضي أنت تحتاج إلى إعادة التفكير بصورة أساسية لماذا تعمل حاليا وإلى أين أنت ذاهب في المستقبل ولقد قدم maikelarmsthong مجموعتين لأدوار القيادة وذلك من الأولويات التي ضرورية وتأتي بالمرتبة الأولى والأخرى ثانوية والتي يفترض وجودها في القائد بحكم موقعه القيادي، كما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول رقم 02: تقسيم أدوار القيادة

مجموعة الأعمال الثانوية	مجموعة الأعمال الأولية
القائد نموذج: أنه ينصف كمثال للسلوك فيكون قدوة للمجموعة	القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤيته إلى فريقه

<p>القائد رمز للمجموعة : وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وجهتها</p> <p>القائد صاحب سلوك أبوي: يصبح هذا السلوك صف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع</p> <p>-القائد كيس محرق: قد يصبح هدف لتطبيق خيبات الأمل و الإحباط من قبل المجموعة</p>	<p>القائد منفذ: انه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف</p> <p>-القائد المخطط: يقرر الوسيلة التي يتبعها الفريق للوصول إلى الغاية</p> <p>القائد خير: يمتلك الخيرات و المعلومات اللازمة</p> <p>-القائد مسيطر على العلاقات بين المجموعة: يقرر الطريقة التي ينظم بها أعضاء الفريق و الطريقة التي يدفعهم بها إلى العمل سوية</p> <p>-القائد مقرر الثواب والعقاب : لديه قوة لتطبيق جو آخر والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة</p>
--	--

-تتجسد كذلك أدوار مهام القيادة الإدارية في العديد من الجوانب يمكن إجمالها بما يلي:

-صنع القرار .

-تقييم الأداء .

-مواجهة الأزمات .

-من كل ما تقدم يمكن القول أن مراكز القيادة تعتبر تكليفا ما بعده تكليف ,وأمانة لا تداهياها أي أمانة.¹

ثانيا : سمات القائد

-اهتمت البحوث و الدراسات بسمات القائد و عدتها من العوامل الرئيسية التي ساهمت بفعالية القيادة، حيث ساهمت بتحديد مجموعة من السمات و الخصائص التي إذ ما توافرت في شخص ما تجعله قائدا ناجحا نذكر منها:

1- المقدرة capacity: تضمن الذكاء، طلاقة اللسان، العدالة .

2- المسؤولية responsibility: تتطلب المبادرة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، السيطرة ، الرغبة في التفوق و الطموح.

- قاسم شاهين بريسم العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على إنجاز المنظمات الحكومية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة عامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص22-23.¹

3- مهارة الإنجاز *achèvement*: تتضمن الثقافة، التعليم و المعرفة و القدرة على الإنجاز الأعلى بسرعة و نشاط .

4- المكانة الاجتماعية *status*: الشعبية، المركز الاجتماعي التعاون المساهمة والقدرة على التكيف.

5- المشاركة *participation*: تتطلب الروح الاجتماعية، التعاون، المساهمة والقدرة على التكيف.

6- القدرة على تكيف الموقف *situation*: مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و القدرة على تحقيق الأهداف.

7- التأثير: وهي نقطة مهمة لشخصية القائد نفسه، أي قدرته في التأثير على سلوكيات وحركات الآخرين من خلال التأثير بسلوك وتصرف القائد على اللذين بمعيته.¹

-الفرع الثالث: المهارات القيادية

-يتوقف الأداء الفعال والكفاء للقائد داخل المنظمات على القدر المتوافر من المهارات الإدارية التي يمتلكها و التي تتمثل في:

1-المهارات الفنية: تشير إلى المهارات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة والتي تحتاج إلى خبرات وكفاءة تطبيقية معينة ويحتاج القائد إلى تلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.²

2-المهارات الفكرية: إن امتلاك القائد لمقدرة الحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة، مصدر من مصادر التي يستمد منها القائد قوة التأثير في مرؤوسيه .

3-المهارات الإنسانية: يقصد بها توفير القدرة لدى القائد على التعامل الحسن و الجيد مع الآخرين ،وكسب ثقتهم ومحبتهم ،ورفع روحهم المعنوية .

4-المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها و أنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة و الصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح و الأنظمة.³

-المبحث الثاني: أثر القيادة على الرضا الوظيفي

إن انخراط الفرد في المؤسسة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي، والذي يعتبر

- هناء نصر الله الخميسي، "السمات القيادية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية"، دراسة حالة شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات المحاسبة والمالية، المجلد 13، العدد 44، 2018، ص25.

-طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص209.

-عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة التخطيط التنظيم- الرقابة"، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 391-392.³

من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء، بحيث تعتمد المؤسسات بشكل عام في نجاحها على درجة رضا العاملين ومستوى حماسهم للعمل.

-المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

-يقول الكثير من المؤلفين و الباحثين العرب أن مفهوم الرضا قديما في تراثنا العربي الإسلامي ،حيث أشير إليه في القرآن الكريم و الأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين ،كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى قبول العاملين لعملهم بكل روح معنوية التي تولد لهم مشاعر الرضا وستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطت للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي :

- لغة: "يعرف الرضا على أنه ضد السخط وارتضاه رآه له أهلا ورضي عنه أحبه وأقبل عليه " .

- اصطلاحا: غالبا ما ينظر إليه علما أنه موضوع فردي بحت، يمكن أن يكون الرضا لشخص، وقد يكون عدم الرضا لشخص آخر، ذلك أن الإنسان ينصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و من شخص لآخر.¹

تعريف هويك: الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

- وعرفه "فروم": الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.²

- ويعرف أيضا وفق المعادلة التالية الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى الوظيفة + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.³

- وعرفه المالكي على أنه هو تقبل العامل من جميع وجوهه و نواحيه و متطلباته و ظروفه و مكانته الاجتماعية وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين و ساعات العمل.⁴

تعريف شامل : يعتبر الرضا الوظيفي قدرة المنظمة على تلبية و إشباع الحاجات المادية و المعنوية للعاملين لديها يؤدي إلى الرضا الوظيفي و هو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع الظروف المحيطة به مقارنة لما يملكه أو يحصله أو يتمنى الحصول عليه

-محمد السعيد أنور السلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة، مصر، 2003، ص195.¹

- عزيزون زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص50.

-محمد صيرفي، "سلوك التنظيمي"، ط1، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة، 2005، ص26.³

-مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص39.

- **المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.**

-تظهر أهمية الرضا الوظيفي من عدة زوايا تتمثل في :

* **أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:** إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

الرغبة في الإبداع و الابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها من أكل وشرب، سكن... إلخ، وغير مادية من تقدير و احترام ،أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

زيادة مستوى الطموح و التقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير مادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

وكشفت بعض نتائج البحوث عن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى إن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.¹

- **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:**

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجابيات على المؤسسة في صورة:

- **ارتفاع مستوى الفعالية و الفاعلية:** فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية في أكثر تركيزا على عملها ز

ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة : فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.²

- سالي علي محمد حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص147. ¹

- شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص191. ²

- كما تبين من الدراسات العديد حول موضوع الرضا الوظيفي أن المستوى المرتفع لهذا الأخير غالبا ما يزيد الإنتاجية وتقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع المعنويات ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد العاملين.¹

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

- من خلال ما تقدم ذكره نستنتج إن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية و انطباعاتها عن الوظائف و التي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها و حاجاتها و طموحاتها

- و إذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت و ما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية إن تكون أكثر اهتماما نظرا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجمع للظروف النفسية و الفيزيولوجية و البيئة التي تحيط علاقة الموظف بزملائه و رؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق انا سعيد.²

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

تتمثل خصائص الرضا الوظيفي في:

1- تعدد المفاهيم: يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أشار " لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم الأسباب تعدد هذه البحوث اعتبار الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافأة وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي)، وكذلك من أسباب تعدد دراسة الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تدخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية كما ذكرنا سابقا.³

- الشمعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، الكويت، ط1، 1993، ص65.

- البدوي محمود، "الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة"، مجلة عالم السعودية، نوفمبر، 2006، ص27.

- عبد الخالف ناصف، "بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر، الكويت، 1986، ص81.

2- تعدد طرق القياس: نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها.

في العديد من قياسات الرضا تعتبر ذات بناء صادق إلى حد كبير، لكن هي ليست ذات بناء صادق على وجه الإطلاق، ولكن المقاييس المترابطة عبر سنوات قد تكون دليلا على قبول مقاييس الرضا الوظيفي.¹

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موفق لآخر وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

4- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي عن رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن فعل ليس بالضرورة له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.³

-المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

-الفرع الأول: دور القيادة في زيادة الرضا الوظيفي

1- إن القائد الإداري يدرك تماما أن الموظف هو الأداة الفاعلة التي تقود المؤسسة للقيام بمسؤولياتها .

2- يسعى القائد لرفع الكفاءة الإنتاجية ويؤثر بمرؤوسيه بكل ود وحزم ليحقق الرضا الوظيفي لديهم ويساعد على خلق جو مشبع بالتفاؤل وذلك عند أي نمط من القيادة.

3- القائد الديمقراطي يسعى بدور كبير نطق روح التعاون بين الموظفين و العاملين بإدارته و يجعلهم كالفريق الواحد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهداف الخاصة.

كما أن إبراز الجانب الإنساني لديهم يتضح بمشاركته لموظفيه في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقاتهم معه ليست متوقعة على حدود العمل الرسمي ولا شك أن نساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفاعلة .

1- ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال (النظريات والنماذج والتطبيقات)"، دار الجامعية، الإسكندرية، ص489-490.

- الغيلان، يوسف محمد، "أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 18-19.

- شوقي، طريف، "السلوك القيادي وفاعلية الإدارة"، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1993، ص224-225.

فاهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور الكبير في تحقيق الرضا الوظيفي كما أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإيداع رأيه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظف بتحقيق ذاته.

4- إن تنوعا لمسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع إمكانياته وإعطائه قرارات من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سالب على الآخرين، بالإضافة إلى اعتقاد بوجود الظروف الفرحة بين الأفراد وأهمية الفترات و الاستعدادات والميول لدى الموظفين يؤدي إلى التكيف في العمل و الشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي الذي يرافقه التفاؤل وتطور أداء الموظف لعمله.

5- إن القيادة الديمقراطية التي تمنح السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة عن التعقيدات "الروتين" دون إلحاق ضرر بحيث تكون مناسبة لقدراته وطموحاته تساعد على التجديد و الابتكار ومن ثم الشعور بالرضا لما يقوم به من مهام، إن هذا النمط الإداري لا يعترف بحرفية الأنظمة و التعليمات ويتصرف بالمرونة وليس التساهل و الانفعالات في العمل، وهذا يؤدي إلى استثمار طاقات الموظفين وإبراز ما لديهم من استعدادات.

6- إن القيادة النشيطة الفعالة هي التي تكون قادرة على المساهمة بقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد الذي يشف سبيل السعادة للفرح ويمنحه الثقة بالذات وينير له مصابيح التفاؤل وبهذا تصبح من أنجح الإدارات في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق الأهداف الخاصة لموظفيها وهذا لا يعني إلا بتحري الدقة و الإخلاص في اختبار المديرين المؤهلين و المتمتعين بصفات المسؤولية و الأمانة و الانفتاح على الآخر، امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

7- إن القيادة الفعالة هي التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها، وعلى القيام بتغذية الراجعة تصحح مسارها كأن تقول لنفسها ليس معنى أنتي المدير أنتي أذكى القوم.....وأنت صاحب القرار السليم دوما.....ويمكنني قيادة الناس بدفعهم من الخلف وليس معنى أنت دائما أن أسير أمامهم....وان اعترافي بخطئي فضيلة.... بأجرد أعدائي من أسلحتهم وأعطي صديقي سلاحا للدفاع عني.....وعندما أكون سلبيا اتجاه الأفكار و الآراء الخاطئة أكون إيجابيا اتجاه الحقيقة ولن أكون دبلوماسيا ناجحا.....إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه بأدب جم.....انا لست أهم الموظفين ولكن أكبرهم مسؤولية...إن الصعود على أكتاف الآخرين معناه السقوط من الأعلى.....وأن مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمه من الفشل وليس مما حققته من النجاح.¹

-الفرع الثاني: إدراك أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال

-تلعب ظروف العمل داخل أي مؤسسة بصفة عامة دورا مهما بالنسبة للعاملين، فكلما كانت هذه الظروف جيدة و ملائمة كلما زاد رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالارتياح و الطمأنينة، وغالبا ما نجد العاملين غير راضين عن ظروف العمل، نتيجة سلوك وتصرفات المرؤوسين، لهذا فإن على القائد بأن يدرك أي تصرف يتصرفه، أو كلام

- حبيب سميح خوام، " الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، أطروحة تحضيرية لنيل شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية للتعليم العالي،¹ إدارة أعمال، قطر، 2004.

يقوله لدى المرؤوسين ذا معنى إما عقاباً أو ثواباً في تسيير الشؤون الإدارية ولهذا نستنتج أن هناك علاقة تأثيرية بين القيادة ورضا الوظيفي عن العمل من طرف العاملين .

-تعتبر القيادة قلب كل مؤسسة وينبغي أن تكون دائماً فعالة في التأثير الجيد على العاملين وعلى تأدية عملهم عن طريق خلق جو مناسب وتوفير الظروف المناسبة للعمل وإقامة علاقة صداقة بين العاملين وتوفير سبل الاهتمام والتأثير الإيجابي وفهم الجيد لمتطلبات العاملين واحتياجاتهم.

-إن اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء بوضعه في موضوع التقدير و الاحترام ،يؤدي إلى تحقيق الرضا له فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن القيادة المتحكمة في فهم نفسية العاملين داخل المؤسسة، تنطوي أكثر من فائدة فبدونها لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونها لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى .

-إن نمط القيادة يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره بالرضا، أي كلما كان القائد قادراً على التعامل الإنساني من خلال مهاراته الاجتماعية والإنسانية الموروثة أو المكتسبة أخذ بعين الاعتبار ظروف الأفراد وميولهم وخبراتهم ودوافعهم الشخصية وأمالهم المقبلة كلما كان قادراً على رفع روحهم المعنوية وبلورتها في العمل ،فموقف العامل من الإدارة يتوقف كثيراً على القائد وأن أسلوب العاملين وموقفهم ليس إلى صدى مباشر لأسلوب القيادة الذي يتبعه الرؤساء سواء كانوا متحررين أو متساهل أو متشددين ،وإذا كان قصور أو نقص من طرف المؤسسة في القيادة الإدارية ،فهذا يؤدي بالعامل إلى تجنب العمل وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا العمل المراد تأديته.

-القيادة تعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العاملين من خلال الاستماع لشكاوي العمال ،ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإلهام العمال بما يجري في المؤسسة ،واحترام كرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة ،هذا يساعد على رفع روحهم المعنوية .

-وقد وجد أيضاً أن للقيادة أثر ناجحاً في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة بين العاملين وتقلل من تركهم للعمل

-إذا كان العامل راض عن عمله سيساهم في العمل الجماعي ويدفع من الأداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل ،عكس العامل غير راضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عمله في اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل العمل، وهكذا يصبح العامل الغير راض عن عمله منعزلاً عن المؤسسة وبالتالي يشعر بالملل والاعتراب في وظيفته.

-كما يمكن القول أن النمط أو نوع القيادة أيضاً له تأثير على شعور الانتماء حيث كلما كان هناك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإبداء رأيهم للمسئول اتجاه أي ظرف كان ،وكانت حرية في التفاوض و المناقشة مع المرؤوسين كلما أحسن العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة كالنمط الديمقراطي، كما أن الحاجة إلى الانتماء هو من

مستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين العاملين الآخرين و بالتالي الشعور بالانتماء يولد الشعور بالرضا الوظيفي.¹

-المبحث الثالث: عرض وتقديم الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا ومرجعا أساسيا لبناء البحث بناء علميا ومنهجيا بما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث العلمي وعليه سوف تستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع هذا البحث أو جانبا منه في هذا البحث .

-المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية

تمثلت بعض الدراسات المحلية في:

-الدراسة الأولى: صالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، دراسة حالة مجمع صيدال ،كلية العلوم الاقتصادية ،وعلمو التسيير ،تخصص إدارة ،جامعة الجزائر الجزائر، 2004.

-هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية ،وكذلك التعرف على أساليب التي يجب أن يستخدمها الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة ،حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام مجموعة من الأدوات العلمية منها الملاحظة و المقابلة والاستبيان .

-توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في أداء العاملين الذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار ان العنصر البشري هو أهم مواردها .

-الدراسة الثانية: برباح محمد أمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلمو التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان 2014/2015

- الهدف هذه الدراسة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد وإبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمة في تحسين ورفع من أداء المورد البشري في المؤسسة بالإضافة إلى الخروج بتوصيات اللازمة التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المورد ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم عدة أدوات للدراسة منها الاستبيان ،الملاحظة المقابلة المسح المكتبي

-توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه

-حبيب سميح خوام، مرجع سبق ذكره.¹

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

-الدراسة الثالثة: بختي أمال، القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة ، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2015 / 2016، (دراسة حالة بنطال)

-تمثلت أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة

-تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها وكذلك تحديد مفهوم الاتصال .

-الوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة

-من بين النتائج المتوصل إليها:

-شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد الانضباط و العمل بجدية وبالتالي الابتكار والابداع في العمل

-المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل و الاتصال مع الموظفين .

-الدراسة الرابعة: عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، الجزائر، 2007.

-الهدف من الدراسة التعرف عل أنماط القيادة السائدة في المؤسسات الوطنية و التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية وكذلك عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الوطنية ,حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واستخدم أداة الاستبيان لدراسته الميدانية.

-أهم النتائج المتوصل إليها :

-إن السلوك القيادي له علاقة ارتباطيه بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

-وجود درجة الرضا للموظفين متوسطة في المؤسسة المدروسة.

-المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

تمثلت بعض الدراسات الأجنبية في:

-الدراسة الأولى: قاسم شاهين، بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاز المنظمات الحكومية ،أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.

-هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية العراقية، وسعي لتوصيل بين مستوى القادة الإداريين في العراق و المستوى العالمي و العربي المتطور وكذلك السعي لتشجيع القادة الإداريين بالإضافة إلى أنها تهدف على فسخ المجال أمام الباحثين للبحث عن المتغيرات أخرى وأنماط قيادية أخرى ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الأدوات التالية لدراسته الاستبيان و المقابلة .

-حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-للقائد الإداري أدوار مختلفة تتجسد منها صنع القرار والذي له صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله.

-أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية و التفويض المعتمدة من قبل الإدارة.

-الدراسة الثانية: هناع نصر الله خميس، السمات القيادية على الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 13، العدد 44/ 2018.

-تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير بين (السمات القيادية، القيادة الإدارية، الكفاءة الإنتاجية الكمية والجزئية) وتوصيل الباحث إلى النتائج التالية:

-هناك اهتمام بالغ في تطوير و تدريب العاملين والاعتماد على الطرق الحديثة في تصميم و رسم الخطط المستقبلية لاستقلال السوق التأمينية أفضل استغلال بالإضافة إلى اهتمام بالغ في التخطيط و التوزيع المهام الإنتاجي

-توفر مدراء مميزون يحملون الحنكة والميزة الإدارية المتميزة التي تمكن الشركة من الولوج في أسواق جديدة

-الدراسة الثالثة: علي نابة مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليرمتس.

-إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبين مضامين وحدود هذه العلاقة

-وتوصلت إلى النتائج التالية: أن هناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وبين الإنتاجية، الإبداع، المهارة، القيادة و السلوك ولكن بدرجة متفاوتة.

-الدراسة الرابعة: حبيب سميح خوام ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة تحضيرية ماجستير، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، إدارة أعمال، قطر، 2004.

-هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شبكة وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين .

-وتوصلت إلى أن هناك وجود علاقة تقديرية بين الرضا الوظيفي و الأداء.

-المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها سابقا تجد أن هناك أوجه التشبه وأوجه الاختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية وهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
-معالجة نفس الموضوع	-الأدوات و الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسات السابقة -من حيث المتغيرات و المقاييس المستخدمة -اختلفت من حيث المجال الزمني -اختلفت من حيث بيئة الدراسة -مضمون الدراسة -النتائج المتوصل إليها

وبالنظر لما تضمنته عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة كل من قيادة والرضا إلا من القيادة و العلاقة بينهما و غزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة.

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والبعض الآخر هنا في الجزائر,في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني -وحدة سوترامات -خميس مليانة.

- من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة و سلوكات القائد بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى بيان تأثير القيادة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بوحدة سوترامات.

- من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر بوحدة سوترامات.

- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة وكذا:

- التعرف على منهجيات الدراسة السابقة ,مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة .

- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيانات الدراسات السابقة.
- المساعدة في الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختيار
- صحة فرضيات الدراسة الحالية
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكن الباحث بالانطلاق في الدراسة الحالية
- موقع دراستنا من الدراسات السابقة:
- تعددت المتغيرات المعتمدة في القيادة في المنظمات إلى أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد المتغيرات الخاصة بالقيادة وكذلك الرضا الوظيفي لدى العمال.
- إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض الجوانب موضوعنا كلا على حدة إلا أنها لم تشر إلى أثر القيادة على الرضا الوظيفي بوحدة سوترامات وهنا تكمن القيمة المضافة التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا.

-خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول أن للقيادة أهمية في تنمية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بتطوير وارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى.

فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالقيادة و الرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء و المفكرين في مجال الإدارة ,وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وهو ما يعطي أهمية لبحثهم عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية و المهنية.

وعلى هذا يمكن القول أن القيادة السليمة الهادفة و الفعالة تؤدي إلى الرضا الوظيفي يساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته و العمل على تنمية الثقة و الولاء والانتماء وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية المحيطة بالعمل.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع القيادة وأثرها على الرضا
الوظيفي لدى العمال

-تمهيد:

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل السابق الخاص بكل من أساسيات القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا في مؤسسة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني_ وحدة سوترامات، خميس مليانة، وذلك من خلال الإجراءات التي تم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في هذا البحث قصد الوصول إلى النتائج العلمية.

- كما يتم التطرق أيضا إلى عرض وتحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث العلمي ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث.

وعليه سنتناول في هذا الفصل:

-تقديم عام لمؤسسة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني_ وحدة سوترامات، خميس مليانة.

-الإجراءات المنهجية للدراسة.

-تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

-تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

المبحث الأول: تقديم عام لوحدة سوترامات

سوف نتطرق في هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني وحدة سوترامات Sotramat خميس مليانة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وحدة سوترامات وتطورها

الفرع الأول: لمحة تاريخية

كانت هذه الشركة عبارة عن وحدة صناعية متمثلة في ورشة واحدة هي ورشة السباكة منذ عهد الاستعماري،

وبعدها تم إنشاء مؤسسة عمومية ولائية بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ماي 1979 م يتعلق بتنفيذ مداولة المجلس الشعبي الولائي لولاية شلف المؤرخة في 29 أبريل 1975م والمتعلقة بإنشاء مؤسسة عمومية ولائية لتحويل المعادن في خميس مليانة، وتم إخضاع تنظيم وعمل هذه المؤسسة لأحكام المرسوم رقم 71-139 المؤرخ في 26/05/1971، إذ تم تصنيف نشاطها بفرع الصناعة الثقيلة واختصر اسمها (SOTRAME)

ثم بعد سياسة إعادة هيكلة المؤسسات تم تحويلها إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تمتلك الدولة كل أسهمها طبقا للقانون 88-1 المؤرخ في 12/01/1988 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وإبتداء من سنة 2016 تم إعادة هيكلة القطاع الاقتصادي و إنشاء ما يسمى بالمجمعات الصناعية تم تصنيف المؤسسة ضمن نشاط صناعة الأثاث و البناء المعدني وإلحاقها بمجمع الصناعة المحلية يفوندوس

« Groupe industries locales «divindus» .

الفرع الثاني: تطور وحدة تحويل المعادن « SOTRAMET »

شهدت وحدة تحويل المعادن بخميس مليانة تطور ملحوظا منذ نشأته إلى يومنا هذا وهذا على جميع المستويات البشرية منها والهيكلية.

في بداية نشاطها المهني سنة 1981 كانت عبارة عن ورشات سباكة كما كانت تشغل أكثر من 120 عامل منهم ذوي الكفاءات عالية ثم تم تحويلها إلى مقرها الحالي في 1981 وبنائها والتوسع فيها بشكل كبير وإضافة ورشات واسعة ومختلفة المهام وإنشاء مقر اجتماعي وكانت تشغل ما بين 120 إلى 150 عامل.

والآن في المستويات الأخيرة عرفت تطور في الآلات وفتح ورشة مختلفة ومن بين هذه الورشات (ورشة التلحيم العام، ورشة التصنيع، ورشة السباكة، ورشة النجارة).

المطلب الثاني: تعريف بوحدة سوترامات

تعتبر وحدة سوترامات **SOTRAMET** من أهم الوحدات الصناعية العمومية المتواجدة بولاية عين الدفلى وهي جزء من المؤسسة العمومية الإقتصادية، شركة ذات أسهم ، ديفندوس الأثاث و البناء المعدني **divendus mcm** رأس مالها الإجمالي 1 212 000 000 000 دينار جزائري إذ أنها تعمل على تزويد مختلف مناطق الوطن بالمنتجات الخاصة بالقطاعات التالية:

-قطاع الفلاحة

-قطاع الصناعة

-قطاع السكن

-قطاع الطاقة

-قطاع الأشغال العمومية

الهاتف: 027.56.71.03 و 027.56.71.03 الفاكس: 027567104

Sotramet@yahoo.fr البريد الإلكتروني:

Sotramet-dz.com الموقع الإلكتروني:

عدد العمال: 66 عامل

الموقع الجغرافي:

تقع وحدة سوترامات ببلدية خميس مليانة ولاية عين الدفلى، حيث يحدها من الشمال خط السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الغرب مصنع الأدوية ومن الشرق مؤسسة صناعة المواد الحمراء.

أهداف المؤسسة:

تنتج المؤسسة مختلف المنتجات الحديدية المصنعة من بينها:

-قطع الغيار الخاصة بالعتاد الفلاحي والري.

-تموين الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بالمنتجات الحديدية مثل (الصهاريج الموجهة للمياه الصالحة للشرب الحواجز الأمنية، المقطورات الموجهة لنقل الفضلات.....).

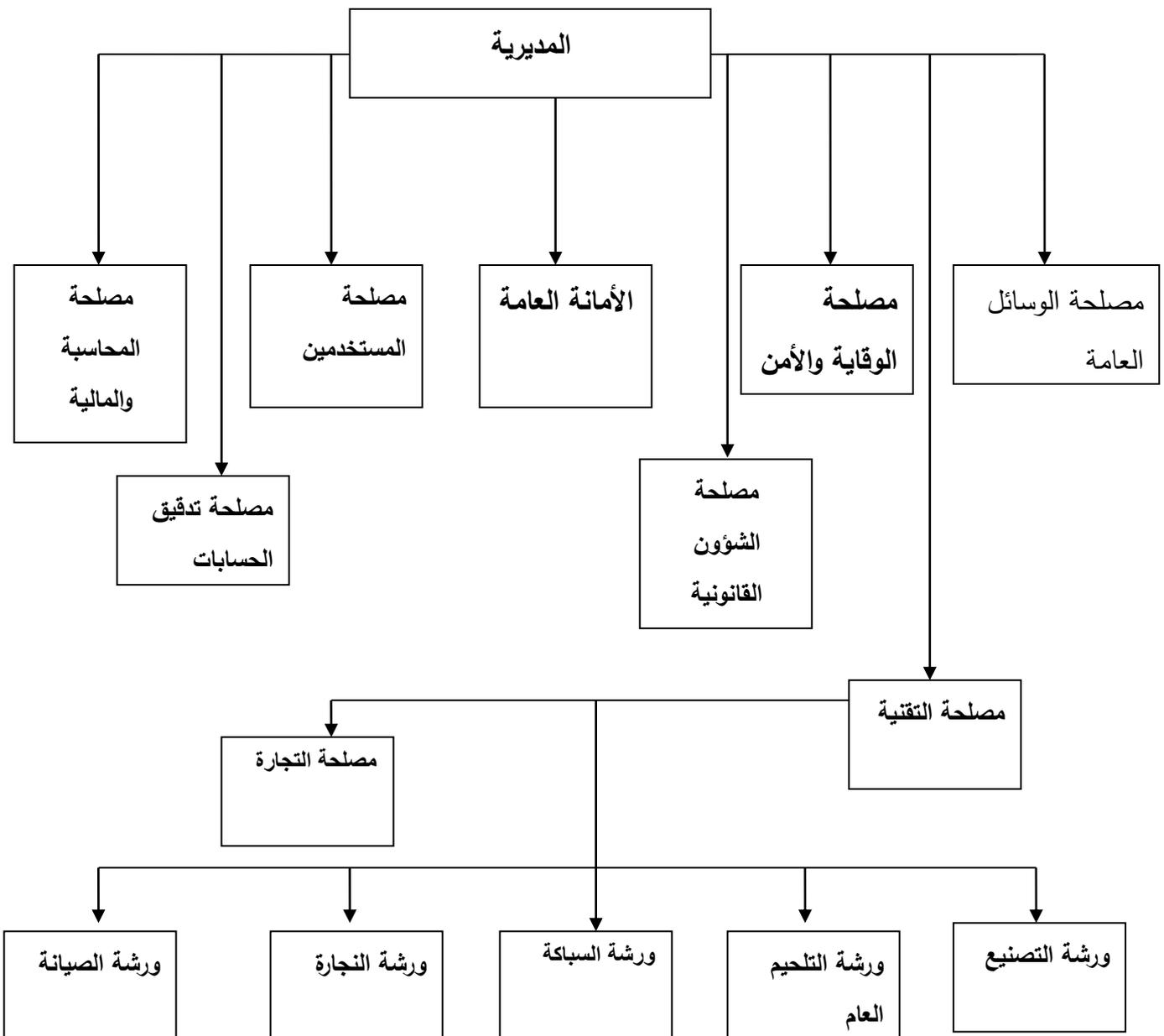
- المناولة فيما يخص المنتجات الحديدية.

- التمويل بالأثاث المكتبي ومختلف المنتجات الخشبية.

- قطاع الأشغال العمومية بمنتجات الحديد الصلب (Fonte) مثل مجاري تصريف المياه واللوائح الاشهارية وغيرها من مستلزمات القطاع.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة سوترامات

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي



الشكل 02: الهيكل التنظيمي لوحدة سوترامات

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة

زيادة على كون وحدة تحويل المعادن تابعة لمؤسسة عمومية فإنها تنشط في القطاع الاقتصادي المتمثل في صناعة تحويل المعادن ما يجعل الهيكل التنظيمي ينقسم إلى قسمين إداري وقسم تقني تبعا مباشرة إلى المديرية العامة أو المهام القسم الإداري مهمة التسيير و التنسيق ومختلف المهام الإدارية وتتكون من عدة أقسام رئيسية أ /القسم الإداري:

من بين مصلحة المستخدمين، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة تدقيق الحسابات، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

1- مصلحة المستخدمين:

تقوم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية وكذلك تسيير الأجور وإعداد المخطط التكوينية والسهر على تطبيق النظام الداخلي والاتفاقات الجماعية والقوانين سارية المفعول.

وينقسم إلى دائرتين:

➤ قسم تسيير الموارد البشرية:

مهامها الرئيسية تسيير وتنظيم ومراقبة الموارد البشرية والسهر على تنظيم حقوق وواجبات العمال من الأجور وعطل وغيرها من المهام المقررة لها.

➤ قسم الأجرة، التكوين والشؤون الاجتماعية:

تقوم بتطبيق المخطط التكويني والسهر على تنفيذ الجيد لها لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، تسيير وتحرير الأجرة ومراقبتها وتسيير الشؤون الاجتماعية للعمال (ضمان اجتماعي طب العمل.....).

2- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

يرأسها رجل قانون بحيث تهتم بحل المشاكل المطروحة وإمداد المصالح بالنصوص القانونية والاستشارات القانونية كلما تطلب الأمر ذلك، المراقبة السليمة للقوانين وتمثيل الشركة في الأعمال الإدارية والقضائية أمام الهيئات الرسمية والإدارية (الجماعات المحلية، متفشية العمل، مصالح الضبطية القضائية) والمرافعة على مستوى المحاكم.

3- مصلحة تدقيق الحسابات:

مهمتها مراقبة الفواتير والمصاريف وتدقيق الحسابات للإيرادات وللمصاريف وكذا الحساب المصرفية للشركة ومختلف العمليات المصرفية.

4- مصلحة المحاسبة والمالية:

تقوم هذه المصلحة بتسطير الميزانية السنوية المحتملة وتقديم الميزانية الختامية المجملة بعد فحصها وتدقيقها وتحريك تقارير معلقة بإخراجات وإدخالات المقاسم الإدارية وكذا مراقبة الميزانية السنوية أثناء التنفيذ وتنظيم العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسة.

5- قسم الأمانة العامة (مساعدة المديرية):

مهمة ضمان الأعمال الإدارية المتعلقة بالمديرية العامة أي السكرتارية كضبط المواعيد وتنظيم الاجتماعات وتنظيم الاتصالات بمختلف القطاعات الخاصة بالمؤسسة

➤ القسم التقني:

ويضم المصالح التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الإنتاج وينقسم بدوره إلى قسمان قسم ضمان الإنتاج وقسم تجاري.

➤ قسم الإنتاج: وينقسم إلى:**1- ورشة السباكة:**

ويتمثل النشاط الرئيسي للشركة تختص بتحويل مادة صلب المنتج توجه خصيصا للقطاع الاشغال العمومية كالمجاري المائية الثلاثية وكذلك انتاج قطاع الغيار الموجه للقطاع الفلاحي اضافة الى منتجات مختلفة حسب احتياجات تكون على سبيل الطلب بالنسبة للقطاعات المختلفة.

2- ورشة التلحيم العام:

تمثل النشاط الثانوي للشركة تختص بصناعة الخزانات والصحاريج من 10000 لتر إلى 100000 لتر موجه إلى قطاع الري أو تخزين المحروقات ومشتقاتها، وصناعة الجدران المعدني، الحواجز الأمنية، مختلف مواد تلحيم العمل.

3- ورشة التصنيع: لهما مهمتان الأولى إنتاج مختلف القطع الحديدية، الموجهة القاعدية لمختلف القطع كالحراطة والتفريز هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تختص بمهمة الدعم وإسناد المتمثلة في الصناعة المكتملة....

4- ورشة النجارة: تختص بإنتاج مختلف الأبواب والنوافذ الموجهة للقطاع لبناء وكذلك مختلف الأثاث المكتبي الموجهة للجماعات المحلية.

قسم التجاري: وينقسم إلى:

1- مصلحة التجارة: هي مصلحة تجمع بين الجانب التجاري والتقني، تقوم بإعداد الطالبات وتزويد الورشات ببرامج الإنتاج وكذلك تسويق المنتجات والقيام بعملية التسويق وكذلك تحصيل الديون ومتابعة الإجراءات الخاصة بذلك.

الدعم والإسناد: هناك مصالح مهمتها الدعم والإسناد، كمصلحة الأمن والوقاية التي مهمتها ضمان الأمن الصناعي، الحماية الفردية، النظافة والوقاية الصحية على مستوى الشركة.

2- مصلحة الوسائل العامة والتمويل: تقوم بضمان تمويل الورشات بمختلف المواد الأولية أو المصنعة وضمان الصيانة الدورية لوسائل الإنتاج والنقل بصفة عامة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يفرض تحليل البيانات وعينات الدراسة واستنتاج النتائج اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل رصد تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بوحدة سوترامات _ خميس مليانة، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عنها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

ثانياً: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: متكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في وحدة سوترامات (خميس مليانة)، وقمنا باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 30 موظف من مختلف المستويات، حيث قمنا بتوزيع 30 استبيان، قمنا باستلامها كاملة.

ب- متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: أساسيات القيادة في وحدة سوترامات يمثل X

- المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين يمثل Y

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومجالاتها

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1- الاستبيان: أنظر الملحق رقم(01): يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ-الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها وكذلك التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لاغيره.

ب- فقرات الاستبيان: قمت في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، مستوى الخبرة).

- الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (القيادة) ويحتوي على 11 عبارة.

- الجزء الثالث: يحتوي معلومات حول المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ويحتوي 13 عبارة.

- الجزء الرابع: يحتوي معلومات حول تأثير القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال ويحتوي على 8 عبارات.

وقد تم الاعتماد اجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكارت لخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم04: سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب درجات القيم المتجمعة النازلة كحاصل قيمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكارت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة

✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق

✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد

✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق

✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة

3- أداة القياس:

قمنا بتوزيع الاستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تعريفها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS : statisticals pacage for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية معاما الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا فالإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
 - **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية لنتشت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.
- 5- ثبات أداة الدراسة:
- **الصدق الظاهري للأداة:** يعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

- **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de chronbach**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0.1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساوياً أو أكبر من 0.6 في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): مقياس ألفا كرونباخ

معدل الثبات (الفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.490	11	أساسيات القيادة
0.786	13	الرضا الوظيفي
0.732	9	أثر القيادة على الرضا الوظيفي
0.733	33	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.733 أي بنسبة 73%، وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة الفا كرونباخ لمحور أساسيات القيادة 0.49 أي بنسبة 49%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي 0.786 أي بنسبة 78%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور أثر القيادة على الرضا الوظيفي 0.733 بنسبة 73%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أن هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سنتطرق لمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج Spss واختبار صحة الفرضيات ودراسة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

بعد القيام بملا استمارة الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الان سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالقيادة وعبارات متعلقة بالرضا الوظيفي.

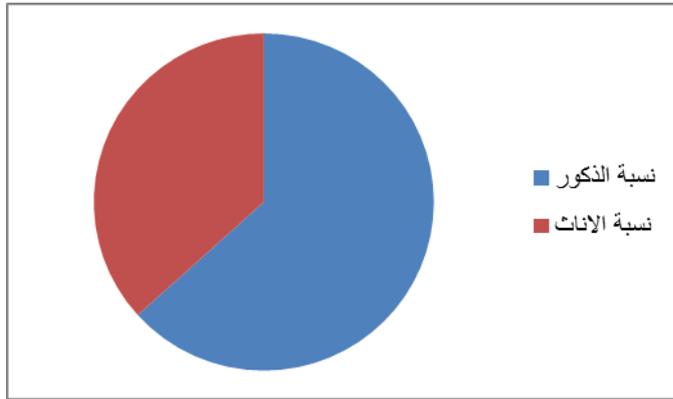
أولاً: تحليل البيانات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، مستويات الخبرة.

-توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الشكل 03: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



النسبة	التكرار	
63.3%	19	ذكر
36.7%	11	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة كانت متباعدة من حيث

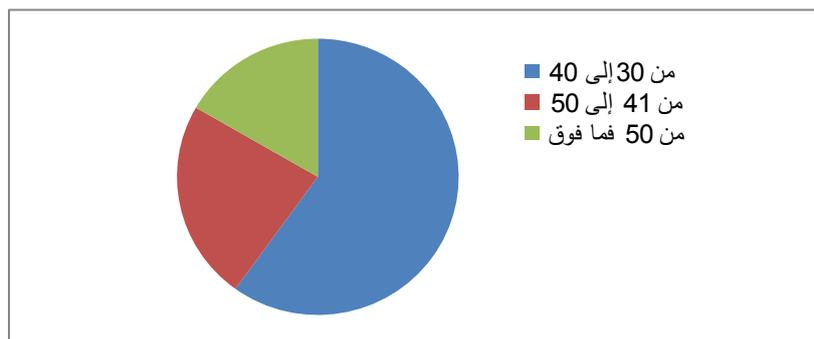
النوع الاجتماعي، حيث بلغت نسبة الذكور 36.3% وهو ما يعادل 19 فرد، في حين بلغت نسبة الإناث 36.7%، وهو ما يعادل 11 أنثى من مجموع أفراد العينة.

-توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع	من 50 فما فوق	من 41 إلى 50	من 30 إلى 40	
30	5	7	18	التكرار
100%	16.7%	23.3%	60%	النسبة

الشكل 04: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

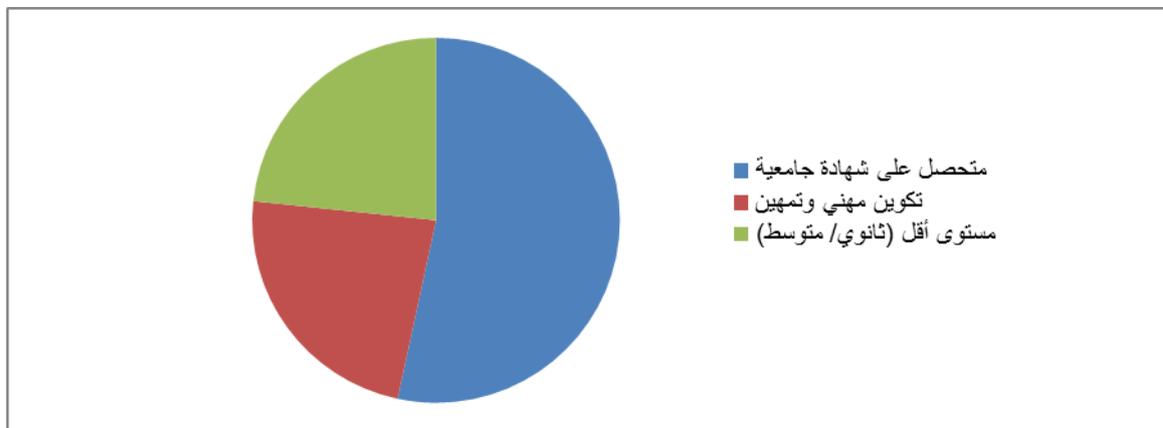
نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة ارتكزت على الأغلب عند الفئة (30 إلى 40 سنة) بنسبة 60%، وذلك بمجموع 18 فرداً، أما نسبة 23.3% فهي أعمار الأفراد التي تتراوح ما بين (41 إلى 50 سنة) وتتمثل عدد أفرادها 7، أما فئة 51 سنة فما فوق كانت بنسبة 16.5% وعدد أفرادها 5، وبالتالي يمكن القول أن وحدة سوترامات تعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل جهود وانجاز المهام بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	مستوى أقل ثانوي	تكوين مهني و تمهين	متحصل على شهادة جامعية	التكرار
30	7	7	16	
100%	23.3%	23.3%	53.3%	النسبة

الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

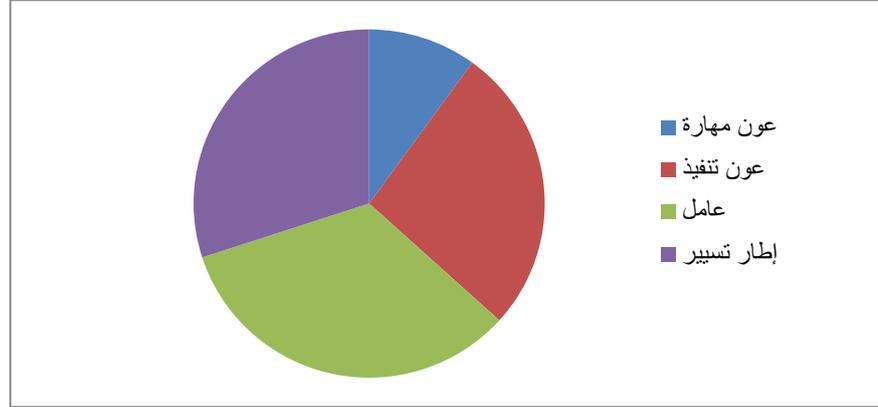
نلاحظ من خلال الجدول ان هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي وحدة سوترامات حيث نجد أعلى نسبة في مستوى جامعي قدرت بـ 53.3% وكان عدد أفرادها 16 اما بالنسبة لكل من مستوى التكوين المهني و التمهين ومستوى أقل (الثانوي/متوسط) نسب متساوية قدرت بـ 23.3% وكان عدد أفراد كل منها 7 ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن غالبية الأفراد العينة ذوي مستوى جامعي.

-توزيع لأفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

المجموع	إطار تسيير	عامل	عون تنفيذ	عون مهارة	التكرار
30	9	10	8	3	
100%	30%	33.3%	26.7%	10%	النسبة

الشكل 06: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

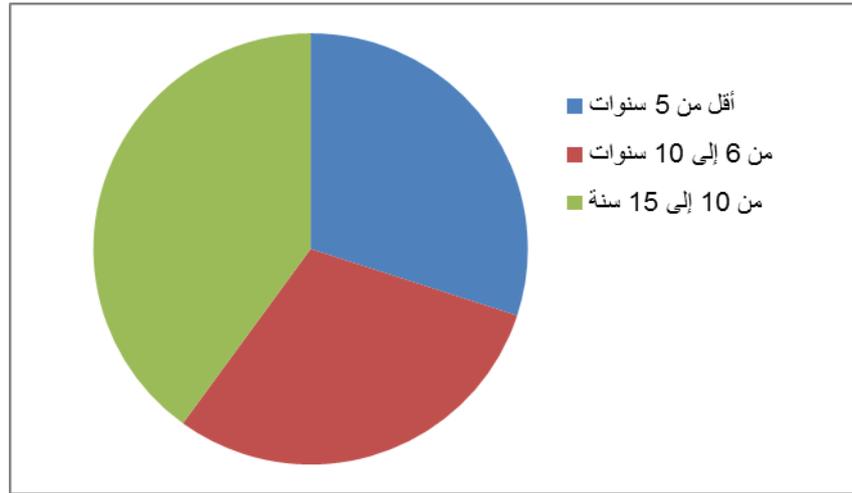
من خلال الجدول تبين لنا ان رتبة عامل بلغت نسبة 33.3% وعدد أفرادها 10 وبلغت وظيفة إطار تسيير نسبة 30% وعدد أفرادها 9 ووظيفة عون تنفيذ نسبة 26.7% وعدد أفرادها 8 وبلغت وظيفة عون مهارة نسبة 10% وعدد أفرادها 3.

-توزيع أفراد العينة حسب مستويات الخبرة:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مستويات الخبرة.

المجموع	من 10-15 سنة	من 6-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	التكرار
30	12	9	9	
100%	40%	30%	30%	النسبة

الشكل 07: توزيع أفراد العينة حسب مستويات الخبرة



-المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

-يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمالية التي تتراوح خبرتها ما بين 10 إلى 15 سنة تمثل أعلى نسبة سجلتها و المقدر ب 40% من مجموع أفراد العينة وهي تمثل 12 فرد، بينما أفراد العينة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات والتي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بلغت 30% من مجموع أفراد العينة وعدد أفرادها ولكل منهما.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: أساسيات القيادة

الجدول رقم 11: يمثل إجابات الأفراد حول أساسيات القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام	4.37	0.490
2	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع	4.30	0.651
3	يقوم المسؤول بتفويض الأعمال إلى الآخرين	4.20	0.805
4	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت	3.57	1.524
5	هل تجد صعوبة في التوفيق بين مطالب المتعارضة في العمل من طرف المسؤول	3.90	1.094
6	هل يوفر المسؤول المتطلبات الوظيفية اللازمة للحد من دوران العمل	4.03	0.809
7	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذه	3.87	1.008
8	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين	4.20	0.887
9	ينقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في الوحدة	4.23	0.971

1.015	4.27	يعتبر القائد مثل جيد وقدوة حسنة لك	10
1.098	4.03	هل نمط القيادة يؤثر على انتمائك للمؤسسة	11
0.89	4.22	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل العبارات:

1- من خلال الجدول يتبين لنا أن المسؤول أو القائد يراعي قدرات العاملين عند توزيع المهام حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.37 والانحراف المعياري 0.49 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مراعات المسؤول قدرات العاملين عند توزيع العمل في وحدة سوترامات.

2- من خلال الجدول يتبين لنا أن المسؤول يشجع العاملين على الإبداع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 والانحراف المعياري 0.65 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشجيع المسؤول للعاملين على الإبداع في وحدة سوترامات.

3- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المسؤول يقوم بتفويض الأعمال إلى الآخرين حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 والانحراف المعياري 0.80 وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول تفويض الاعمال إلى الآخرين من طرف المسؤول.

4- من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المسؤول يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 والانحراف المعياري 1.52 وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إعتبار المسؤول للمناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.

5- من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا إيجاد صعوبة في التوفيق بين المطالب المتعارضة في العمل من طرف المسؤول، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.09، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول صعوبة التوفيق بين المطالب المتعارضة في العمل من طرف المسؤول.

6- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المسؤول يوفر المتطلبات الوظيفية اللازمة للحد من دوران العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.03 والانحراف المعياري 0.80، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المسؤول المتطلبات اللازمة للحد من دوران العمل في وحدة سوترامات.

7- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المسؤول ينفرد بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 1.00، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إنفراد المسؤول بوضع خطة للعمل وكيفية تنفيذها في وحدة سوترامات.

8- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المسؤول يستجيب لرغبات العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 والانحراف المعياري 0.88، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول استجابة المسؤول لرغبات العاملين في وحدة سوترامات.

9- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المسؤول يتقيد بحرفية القوانين والتعليمات في الوحدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.23 والانحراف المعياري 0.97، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول تقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات بوحدة سوترامات.

10- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن القائد يعتبر مثل جيد وقدوة حسنة للعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.27 والانحراف المعياري 1.01، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول اعتبار القائد مثل جيد وقدوة حسنة لهم في وحدة سوترامات.

11- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نمط القيادة يؤثر على انتمائك للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.03 والانحراف المعياري 1.09، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول تأثير نمط القيادة على انتماء العمال للمؤسسة في وحدة سوترامات.

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى العمال في وحدة سوترامات

الجدول رقم 12: يمثل إجابات الأفراد حول درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	راض عن عمالك	4,10	1,062
2	أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك	4,13	,7760
3	تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال	3,63	1,217
4	تتم الترقية في الوحدة سوترامات بموضعية	3,60	1,102
5	نجاح وحدة سوترامات يعتبر من اهتماماتك الرئيسية	5,63	,2750
6	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات	3,47	1,224
7	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عمالك	4,30	,6510
8	تتلقى الدعم الكافي من المسؤول	3,77	,9350
9	أنا أحب (أرتاح) لزملاء الذي أعمل معهم	3,77	1,104
10	جهود المبذولة لكي أقوم بعمل جيد نادرا ما تكون دون جدوى (تذهب سودا)	3,87	,9370
11	أهداف هذه المؤسسة غير واضحة بالنسبة لي	4,03	,9640

1,680	3,07	أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة للحصول على زيادة في الأجر	12
1,512	3,30	أشعر بالرضا بخصوص الترقية في العمل	13
0.92	3.57		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تحليل العبارات:

1- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل عامل راض عن عمله حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 1.06، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول رضا العمال عن عملهم في وحدة سوترامات.

2- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل عامل موجود في المكان المناسب لخبرته، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.136 والانحراف المعياري 0.77، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول تواجد كل عمل في مكانه المناسب في وحدة سوترامات.

3- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه يشعر بعدالة على كل ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من عمل، حيث يبلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.21، وهذا ما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول شعور كل عامل بعدالة على ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من عمل في وحدة سوترامات.

4- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الترقية تتم في وحدة سوترامات بموضوعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.10، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول الترقية في وحدة سوترامات بموضوعية.

5- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا نجاح وحدة سوترامات يعتبر من الاهتمامات الرئيسية للعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 5.03 والانحراف المعياري 0.27، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول نجاح وحدة سوترامات من الاهتمامات الرئيسية للعمال.

6- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل في الوحدة سيرفض أي عمل يعرض عليه في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 5.63 والانحراف المعياري 0.27، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول رفض العامل لأي عمل يعرض عليه في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات.

7- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنك لا تتهرب من مسؤوليتك في منصب عملك، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 0.27، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول عدم تهرب العامل من مسؤوليته أثناء أداء عمله في وحدة سوترامات.

8- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل يتلقى الدعم الكافي من المسؤول خلال القيام بعمله، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 0.93، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول تلقي الدعم الكافي من المسؤول خلال قيام العمال بعملهم في وحدة سوترامات.

9- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل يحب ويرتاح لزملائه في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 1.10، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إرتياح العامل لزملائه في العمل في وحدة سوترامات.

10- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جهود العامل المبذولة لكي يقوم بعمل جيد نادرا ماتكون دون جدوى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 0.93، وهذا مايدل على عدم تشتت آراء العينة حول جهود العامل المبذولة في العمل نادرا ماتذهب دون جدوى في وحدة سوترامات.

11- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أهداف هذه المؤسسة غير واضحة بالنسبة للعامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.03 والانحراف المعياري 0.96، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول عدم وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للعامل في وحدة سوترامات.

12- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل يشعر بالرضا عن الفرص المتاحة للحصول على زيادة في الأجر حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.07 والانحراف المعياري 1.68، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول الفرص المتاحة للعمال للحصول على زيادة في الأجر في وحدة سوترامات.

13- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل يشعر بالرضا بخصوص الترقية في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.30 والانحراف المعياري 1.51، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول الشعور بالرضا بخصوص الترقية في وحدة سوترامات.

المحور الثالث: أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال

الجدول رقم 13: إجابات الأفراد حول أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لديك شعور بغياب الأمان الوظيفي	3,50	,9380
2	تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء أداء عملك	4,17	,9500
3	الشعور بتفهم المسؤول وإنصاته جيدا للمقترحات	3,87	1,167
4	طبيعة القيادة في الوحدة تساعد على التميز في العمل	3,83	1,117
5	تدفعك معاملة القائد على زيادة التفاعل في العمل	3,93	1,230

1,098	3,97	حاجاتك النفسية مشبعة من طرف المسؤول (مدح وثناء)	6
,6510	4,30	أنت راض عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها لك تواجدك في هذا المنصب	7
,7110	4,33	تشعر برضا كبير من عملك فهو يسمح لك بإبراز قدراتك العالية	8
0.79	4.21	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

تحليل العبارات:

1- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن للعامل شعور بغياب الأمان الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 0.93، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول غياب الأمان الوظيفي للعامل في وحدة سوترامات.

2- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل يشعر بالفخر والاعتزاز اثناء أداء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 0.95، وهذا ما يدل على عدم تشتت آراء العمال حول شعور بالفخر أثناء أداء العمل في وحدة سوترامات.

3- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الشعور بتفهم المسؤول وانصاته جيدا للمقترحات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 1.16، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العمال حول الشروع بتفهم آراء العمال وانصاته في وحدة سوترامات.

4- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن طبيعة القيادة في الوحدة تساعد على التميز في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 1.11، وهذا ما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول طبيعة القيادة التي تساعد على التميز في العمل في وحدة سوترامات.

5- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معاملة القائد أو المسؤول تدفعك على زيادة التفاعل في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 1.23، وهذا ما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول معاملة القائد التي تدفع العامل لزيادة التفاعل في العمل في وحدة سوترامات.

6- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الحاجات النفسية للعمال مشبعة من طرف المسؤول (مدح وثناء)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 1.09، وهذا ما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول الحاجات النفسية المشبعة من طرف المسؤول في وحدة سوترامات.

7- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العامل راض عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها له تواجهه في ذلك المنصب، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 والانحراف المعياري 0.65، وهذا يدل على عدم تشتت آراء العينة حول رضا العامل عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها له تواجهه في المنصب في وحدة سوترامات.

8- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنك تشعر برضا كبير عن عملك فهو يسمح لك بإبازار قدراتك العالية، حيث بلغ متوسط العينة 33 والانحراف المعياري 0.71، وهذا ما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول شعور العامل برضا كبير عن عمله فهو يسمح له بإبازار قدراته العالية في وحدة سوترامات.

المطلب الثاني: نتائج وإختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات العينة الدراسة سوف نتطرق إلى إختيار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعده إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها إلى عبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

حيث: المتوسط الحسابي

الوسط الحسابي للمجتمع

الانحراف المعياري للعينة

حجم العينة

اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة 5 الذي يدل على أن إحتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $5\% >$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $5\% <$.

وعليه إذا كان $5\% <$ فهذا يعني ويبين أن إجابات الأفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال وحدة سوترامات بخميس مليانة.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا والوظيفي لدى عمال وحدة سوترامات بخميس مليانة.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي في الوحدة.

الجدول رقم 14: اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
القيادة	30	3.57	0.88	0.491	0.000
الرضا الوظيفي		3.41	1.15		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس نظام القيادة وبين درجاتهم في مقياس الرضا الوظيفي إجابات بين أفراد العينة قدرت ب 0.491 وهي قيمة دالة على مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه المتخصص لوحدة سوترامات، ونرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في خطأ بنسبة 5%.

❖ اختبار الفرضية الثانية: مستوى تطبيق القيادة في وحدة سوترامات خميس مليانة متوسط.

❖ الفرضية الصفرية: مستوى القيادة في وحدة سوترامات خميس مليانة منخفض.

❖ الفرضية البديلة: مستوى القيادة في وحدة سوترامات خميس مليانة متوسط.

الجدول رقم 15: اختبار الفرضية الثانية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
القيادة	3.41	1.15	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات الأفراد العينة حول الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم 15 إذا كان مستوى القبول مرتفعاً في مرتفعاً في متغير القيادة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 1.15، مما يجعله متفق عليه، ومستوى القبول متوسط ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على مستوى تطبيق القيادة بوحدة سوترامات خميس مليانة مرتفع.

❖ اختبار الفرضية الثالثة: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات خميس مليانة متوسط.

❖ الفرضية الصفرية: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات خميس مليانة منخفض.

❖ الفرضية البديلة: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات بخميس مليانة متوسط.

الجدول رقم 16: اختبار الفرضية الثالثة

المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الرضا الوظيفي	3.57	0.88	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول (16)، إذ كان مستوى القبول مرتفعا في متغير الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 و الانحراف المعياري 0.88، مما يجعله متفقا عليه، ومستوى القبول متوسط ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين سوترامات خميس مليانة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لوحدة سوترامات خميس مليانة، ولمعرفة أثر القيادة على الرضا الوظيفي تبين لنا أن وحدة سوترامات تعتمد على أساسيات القيادة المطلوبة في كل قائد، من مهارات وخبرة وأسلوب الإقناع والتأثير بغية تحقيق رضا عاملها، أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات أفراد العينة المتمثلة في عمال وحدة سوترامات بتوزيع مجموعة من الاستمارات، وبهذا نكون قد وصلنا إلى الإجابة على السؤال الرئيسي وهو أن هناك تأثير واضح بين القيادة والرضا الوظيفي، فاعتماد وحدة سوترامات بالقيادة الفاعلة يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع معنوياتهم.

وقد أظهرت لنا النتائج أنه يوجد رضا وظيفي لدى غالبية العمال وهذا راجع لتأثير نوعية القيادة عليهم بالدرجة الأولى وعليه يمكننا القول بأن القادة الإداريين توفر ظروف عمل ملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق رضا وظيفي وبالتالي ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة.

ونحن نقول لا بد من المحافظة على هذا الرضا الذي يعز إلى عدة متغيرات أخرى والبحث في هذه المتغيرات حتى نصل إلى تحديد العوامل الحقيقية التي تشكل رضا لدى العمال .

الخاتمة

خاتمة:

تعد القيادة المحور الرئيسي في المؤسسة كونه يعتبر من أهم العوامل التي تحقق نجاح المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها، ومن ثم قدراتها علا تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال القيادة الجيدة التي تحقق الرضا لدى العمال في المؤسسة، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشع في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلى أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها البعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم في التأثير علا الرضا الوظيفي على العمال.

فتحقيق الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على فعالية القيادة إذا أصبح لزاما على المؤسسات التي تطمح إلى المحافظة على عاملها، الاهتمام بمعاملة القائد على مرؤوسيه.

ومن خلال ماتطرقنا إليه في الفصل النظري والتطبيقي نجد حقيقة أن القيادة لها دور أهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التأثير على العاملين برفع روحهم المعنوية وتلبية حاجاتهم.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

من خلال الدراسة يمكن الإجابة على التساؤلات السابقة وإثبات مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها وهذا على النحو التالي:

الفرضية الأولى: مستوى تطبيق القيادة في وحدة سوترامات خميس مليانة متوسط.

من خلال تناولنا للفصل التطبيقي وجدنا حقيقة أن مستوى القيادة في وحدة سوترامات جيد وذات تأثير إيجابي على العمال، وهذا يتم من خلال تطبيق الأساليب الجيدة للقيادة وإتباع صفات القائد الناجح.

الفرضية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات متوسط.

من خلال تناولنا للفصل التطبيقي وجدنا حقيقة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات عالي ويتم تحقيق الرضا الوظيفي في الوحدة من خلال الأساليب القيادية التي يتبعها القائد الناجح حيث يكون تأثيرها إيجابي على العمال وذلك برفع روحهم المعنوية وزيادة تفاعلهم في العمل وتوفير أكبر إستفادة منه، وتوفير جو مناسب للعمل وكذلك منحهم فرص للترقية، وكل هذا يساعد في زيادة الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي في وحدة سوترامات خميس مليانة.

من خلال تطرقنا للدراسة التطبيقية وإختبار الفرضية باستخدام one simple T-Test لاحظنا أن هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يؤكد أن صحة الفرضية الثالثة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي.

النتائج:

- وجود رضا وظيفي في وحدة سوترامات يقلل من ترك العمال لعملهم.
- تساهم القيادة الفاعلة في زيادة رضا وولاء العاملين في وحدة سوترامات.
- التطبيق الجيد للقيادة يحقق الرضا والالتزام الوظيفي داخل الوحدة.
- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر العمال بالرضا وتبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

اقتراحات وأفاق الدراسة:

- توفير جو ملائم مبني على سهولة التواصل والعمل كفريق.
- دعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- تطبيق القيادة الفاعلة تساعد في السير الحسن للوحدة.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المتراكمة لدى العاملين وتشجيعهم على الإفصاح عن أفكارهم وآراءهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- معن محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 2- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 3- محمد شفيق، تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة للنشر، مصر 2007.
- 4- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 5- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار الميسر للنشر، ط1، عمان، 2008.
- 6- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 9- حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة في التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، 2013.
- 10- عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 11- طارف طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 12- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط_ التنظيم_ الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13- محمد السعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003.
- 14- محمد صيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر، ط1، القاهرة، 2005.
- 15- عبد الخالف ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر، الكويت، 1986.
- 16- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (النظريات، النماذج، التطبيقات)، دار الجامعة، الإسكندرية.

17- شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

18- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.

19- الشمعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، ط1، الكويت، 1993.

ثانيا: المذكرات والرسائل

1-نبيل بوركاب، دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007_2008.

2- كريم بومازونة، القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007_2008.

3- صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

4- قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة عامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.

5- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

6- سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.

7- الغيلان، يوسف محمد، اثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

8- حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره علا الأداء الوظيفي، أطروحة تحضيرية ماجستير، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، إدارة أعمال، قطر، 2004.

ثالثا: المجلات

1-رونالك حميد عثمان، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين، مجلة التربية والعلم، المجلد 18، العدد1، أبريل 2011.

- 2- البدوي محمود، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، نوفمبر، 2006.
- 3- هناء نصر الله خميس، السمات القيادية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات المحاسبية ومالية، مجلد 13، العدد 44، 2018.
- 4- لغنيني، ادم غازي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، ربيع الاخر، 1996، الكويت.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم: علوم التسيير

- تخصص: إدارة أعمال



- إلى السادة العمال:

- نحن بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال الموسومة بعنوان "القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال" دراسة حالة مؤسسة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني-وحدة سوترامات، خميس مليانة - عين الدفلى.

- لذا يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المذكورة أدناه من أجل إخضاعها للبحث العلمي.

- نحيطكم علما أن الإجابات سوف يتم التعامل معها بكل سرية ومصداقية.

- الطالبتين:

- حمري إيمان

- رقيق سناء

شكرا

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية: 30 ← 40 41 ← 50 51 فما فوق ←

3- المؤهل العلمي: - متحصل على شهادة جامعية

- متحصل على شهادة مركز التكوين المهني

والتمهين

- مستوى أقل (ثانوي/ متوسط)

4- الرتبة الوظيفية: - عون مهارة

- عون تنفيذ

- عامل

- إطار تسيير

5- مستويات الخبرة: - أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما

المحور الأول: أساسيات القيادة في وحدة سوترامات

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام					
2	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع					
3	يقوم المسؤول بتفويض الأعمال إلى الآخرين					
4	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت					

					هل تجد صعوبة في التوفيق بين مطالب المتعارضة في العمل من طرف المسؤول	5
					هل يوفر المسؤول المتطلبات الوظيفية اللازمة للحد من دوران العمل	6
					ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذه	7
					يستجيب المسؤول لرغبات العاملين	8
					ينقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في الوحدة	9
					يعتبر القائد مثل جيد وقدوة حسنة لك	10
					هل نمط القيادة يؤثر على انتمائك للمؤسسة	11

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في وحدة سوترامات

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	راض عن عمالك					
2	أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك					
3	تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال					
4	تتم الترقية في الوحدة سوترامات بموضعية					
5	نجاح وحدة سوترامات يعتبر من اهتماماتك الرئيسية					
6	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات					
7	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عمالك					
8	تتلقى الدعم الكافي من المسؤول					
9	أنا أحب (أرتاح) لزملاء الذي أعمل معهم					
10	جهود المبذولة لكي أقوم بعمل جيد نادرا ما تكون دون جدوى (تذهب سودا)					
11	أهداف هذه المؤسسة غير واضحة بالنسبة لي					
12	أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة للحصول على زيادة في الأجر					

13 أشعر بالرضا بخصوص الترقية في العمل

المحور الثالث: أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدة العاملين

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	لديك شعور بغياب الأمان الوظيفي					
2	تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء أداء عملك					
3	الشعور بتفهم المسؤول وإنصاته جيدا للمقترحات					
4	طبيعة القيادة في الوحدة تساعد على التميز في العمل					
5	تدفعك معاملة القائد على زيادة التفاعل في العمل					
7	حاجاتك النفسية مشبعة من طرف المسؤول (مدح وثناء)					
8	أنت راض عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها لك تواجدك في هذا المنصب					
9	تشعر برضا كبير من عملك فهو يسمح لك بإبراز قدراتك العالية					

الملحق 02: نتائج الاستبيان

الفاكرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	40,60	27,972	,604	,705
A2	40,67	26,920	,592	,697
A3	40,77	27,151	,422	,709
A4	41,40	25,214	,249	,752
A5	41,07	27,720	,211	,739
A6	40,93	26,961	,444	,707
A7	41,10	26,507	,368	,715
A8	40,77	27,495	,329	,720
A9	40,73	25,513	,498	,696
A10	40,70	27,528	,262	,730
A11	40,93	23,582	,615	,675

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,490	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	46,57	115,013	,373	,454
B2	46,53	114,533	,572	,446
B3	47,03	108,585	,575	,420
B4	47,07	113,237	,435	,445

B5	45,03	79,964	-,063	,881
B6	47,20	110,372	,497	,431
B7	46,37	120,654	,249	,477
B8	46,90	118,093	,279	,468
B9	46,90	110,438	,559	,428
B10	46,80	114,717	,451	,450
B11	46,63	123,206	,024	,494
B12	47,60	104,662	,499	,409
B13	47,37	105,895	,529	,411

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	28,40	28,248	-,339	,871
C2	27,73	19,237	,673	,734
C3	28,03	17,206	,742	,714
C4	28,07	19,995	,451	,770
C5	27,97	16,930	,722	,717
C6	27,93	18,478	,642	,735
C7	27,60	21,076	,710	,745
C8	27,57	21,357	,591	,755

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,732	32

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517 ^a	,268	,241	,74797

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,724	1	5,724	10,230	,003 ^b
	Residual	15,665	28	,559		
	Total	21,389	29			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,329	1,124		,293	,772
	A	,873	,273	,517	3,198	,003

a. Dependent Variable: B