

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
- تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2024

التخصص: إدارة أعمال

أثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة بمنجم الحديد - بالونزة -

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

- د. ساري نصر الدين

❖ لحر خولة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الحمزة عبد الحليم	أستاذ	رئيسا
ساري نصر الدين	أستاذ	مشرفا ومقرر
عايب فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
- تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2024/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه 2024

التخصص: إدارة أعمال

أثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمنجم الحديد - بالونزة -

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

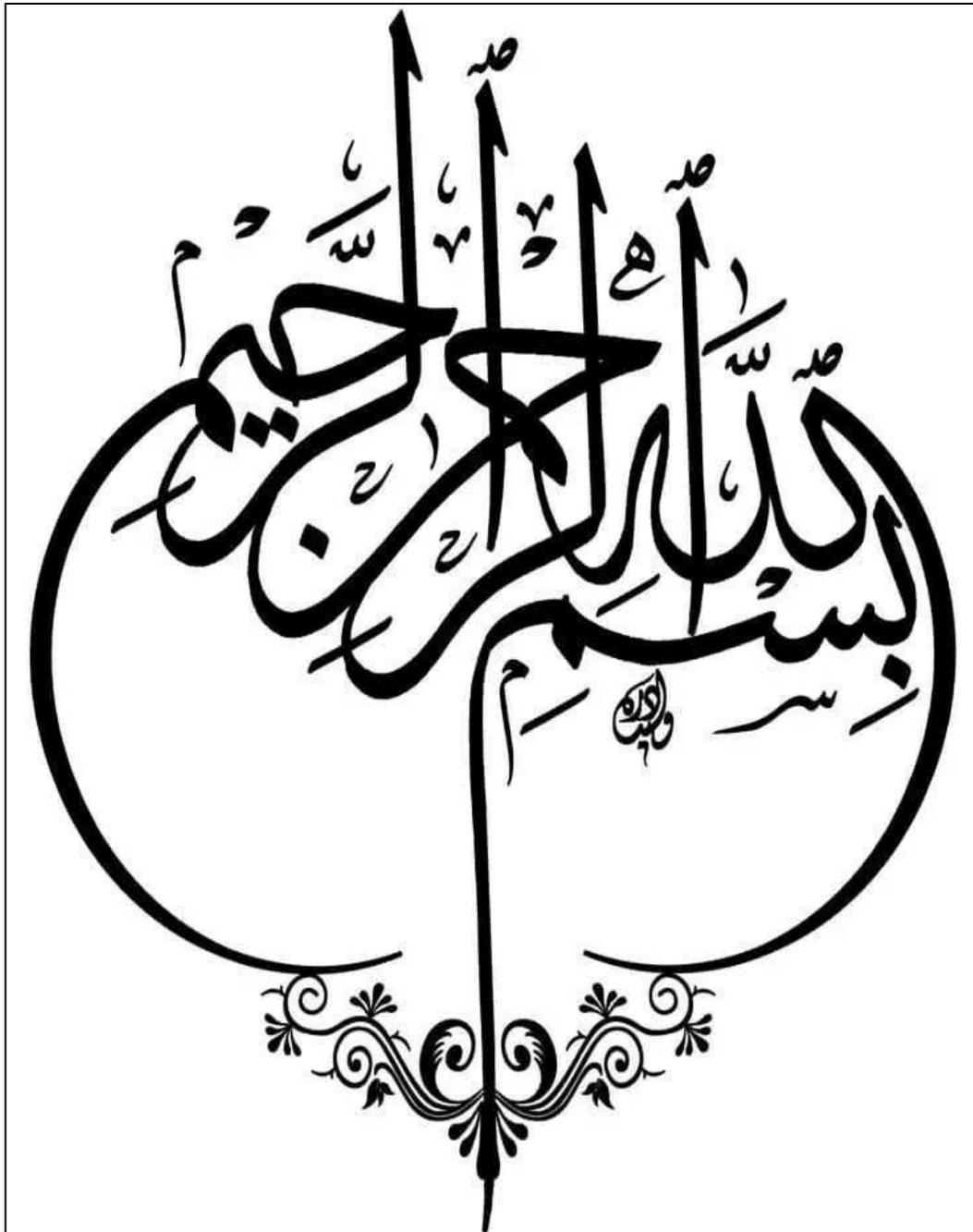
د.ساري نصر الدين

❖ لحر خولة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tebessa
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الحمزة عبد الحليم	أستاذ	رئيسا
ساري نصر الدين	أستاذ	مشرفا ومقرر
عايب فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



الاعتراف

"بسم خالقي وميسر أموري وعصمت أمري لك كل الحمد والامتنان "

اهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة ،دمتم لي سندا لأعمر له

من كلله الله بالهيبة ولوقار ...إلى من احمل اسمه بك افخر ...إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى -أبي - الرجل الذي سعى طوال حياته لكي أكون أفضل منه

-أبي الغالي رحمه الله -

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني ...إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي التي كانت لي الأم والأخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها القوة

- أُمي الحبيبة اطل الله في عمرها-

إلى مصدر قوتي ،الداعمين الساندين ،ارضى الصلبة وجداري المتين ،إلى من راهنوا على نجاحاتي ...ويذكروني بمدى قوتي واستطاعتي ،الذين ليحبطوني ويؤمنونا بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقفين خلفي ...مثل ظلي مهما كثرة تخبطاني ،إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا عوننا وسندا إلى الشموع التي تنير طريقي

-أخواتي وأخواتي-

إلى نور المحبة في حياتي دعاء ، شذى ، محمد ، نور ، يعقوب ،حنين ،روية ،منتصر بالله ، سند .

إلى أجمل أصدقائي في العمل زملائي وزميلاتي وكل من ساعدني من قريب أو بعيد

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة إلى رفقاء السنين ممتنة لكم الى كل عابر في حياتي ترك أثرا جميلا..

- دفعة 2024 -

وأخيرا من قال أنا لها "نالها " وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها ، مكنت لأفعل لولا توفيق من الله ،ها هو اليوم الذي أجريت سنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالى بمنه وكرمه لفرحة التمام ، الحمد لله الذي به خيرا وأملا وأغرقتنا سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

لله الشكر كله إن وفقني لهذه اللحظة ،فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم .

خرجتكم خولة



الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه ،فان لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" حديث صحيح

احمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق لجلاله وعظيم سلطانه على نعمته وتوفيقه لي على إتمام هذه المذكرة .

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتوجه بجزيل التقدير والامتنان وخالص الدعاء لكل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وتذليل كل الصعوبات التي واجهتني .

أخص بالذكر أستاذي المشرف "د. ساري نصر الدين" الذي لم يبخل عليا في التوجيهات والنصائح في مسار بحثي ولا يفوتني شكر عمال منجم الونزة الذين أفادوني بالكثير من المعلومات في حدود السر المهني .

كما أتقدم باسمي عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة . كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أستاذتي الكرام الذين تعلمت منهم ولو حرفا واحدا طوال مشواري الدراسي .

فكل الشكر التقدير للأصدقاء الذين كانت لهم وصلة مساعدة في عملي المتواضع ولكل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو بابتسامة على إتمام هذه الدراسة .

ولكل من سقط من قلبي سهوا جزيل الشكر والتقدير والعرفان

الحمد لله



المخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة ميدانية في منجم الحديد بالونزة-تبسة -، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و استخدمنا كل من الاستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات، تم توزيع 30 استبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، و قد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تلتزم المؤسسة بتطبيق القيادة الإدارية بمستوى مرتفع .
- 2- يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة منجم الحديد -بالونزة- .
- 3- هناك علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- هناك تأثير إيجابي لتطبيق القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي، منجم الحديد - بالونزة-.

Abstract:

This study aims to recognize. The effect of administrative leadership on job satisfaction via an empirical study in the iron and phosphate Ouenza-Tébessa-.

We adopted the descriptive method using the questionnaire and the interview as tools to collect the information The 30 questionnaires were distributed to the employees in the corporation under study and the results were analyzed depending on" spss "statistical pelage for the social scieres " program in addition to a set of statistical tools and methods.

The study concluded several results, the most important are:

- 1_ the corporation is committed to apply administrative leadership to a high level.
- 2_ there is a high level of job satisfaction in the corporation under study.
- 3_ there is a relationship between administrative leadership and job satisfaction in the corporation under study.
- 4_ There is a positive effect of applying administrative leadership on job satisfaction in the corporation under study.

Keywords administrative leadership, job satisfaction iron and phosphate -Ouenza - .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
13	المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي وتأثير القيادة الإدارية في تحقيقه
18	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية (عينة وأدوات الدراسة)
37	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
53	خلاصة الفصل
56	
60	المراجع
64	الملاحق
69	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
23	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	الجدول رقم (1-1)
33	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	الجدول رقم (1-2)
32	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس لديكارت الخماسي)	الجدول رقم (2-2)
36	ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم (3-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (4-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (5-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (6-2)
39	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (7-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف	الجدول رقم (8-2)
41	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	الجدول رقم (9-2)
42	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	الجدول رقم (10-2)
43	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	الجدول رقم (11-2)
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل	الجدول رقم (12-2)
45	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	الجدول رقم (13-2)
47	معامل الارتباط بارسون بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (14-2)
48	العلاقة الارتباط ما بين أبعاد القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين	الجدول رقم (15-2)
48	يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	الجدول رقم (16-2)
49	تباين خط الانحدار	الجدول رقم (17-2)
50	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (18-2)
51	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	الجدول رقم (19-2)
51	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (20-2)
52	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (21-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
30	الميكال التنظيمي لمنجم الحديد بالونزة -تبسة-	الشكل رقم (1-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (3-2)
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (4-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (5-2)
41	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (6-2)
50	شكل خط الانحدار	الشكل رقم (7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	الاستبيان	الملحق رقم 01
67	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	الملحق رقم 02

مقدمة

توطئة:

يعتبر الأساس أو الفارق بين ما تحققه المجتمعات من نجاح أو فشل ونمو أو جمود يعتبر الفرق الأساس فيها هو ما تحققه تلك المجتمعات في إتباع الأساليب الإدارية والقيادة الصحيحة والناجعة، وهذا التأثير الذي تلعبه الإدارة وبصورة أخص القيادة ناجم عن فعالية من يتولى الإدارة، حيث أن أهم الذين يملكون التأثير المباشر في اتخاذ وضع القرارات وعلى اختلاف المؤسسات والمنظمات التي يديرونها، وصولاً إلى الأهداف التي يسعون لتحقيقها هذا من جهة أخرى إننا نسير في عجلة التطور والتغيير المتسرع لذا أصبحت الحاجة الماسة لتحديث الرؤى التي نتبناها وهو بدوره انعكس على أساليب القيادة المتبعة لأنها أي القيادة وكما قلنا سلفاً من الأساس في النجاح وأنها المؤثر الأبرز سلباً أو إيجاباً ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى تسليط الأضواء، على أنماط القيادة و ما هو الأسلوب القيادي الناجح الذي يمكن أن نقول عليه أنه الأسلوب الفعال والذي يعكس عقلية القائد التي يقف خلفها وتلاؤمه مع احتياجات العاملين وصولاً إلى تحقيق البيئة المناسبة للنجاح إضافة إلى ذلك لا بد من الإشارة إلى أن الخبرة المتراكمة والتجربة ومهما كان مجالها ومحاولة الربط بين ما صلح للماضي من الخبرات والتجارب ومحاولة ربطها بما يصلح منها في الحاضر أو للمستقبل .

وبذلك تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من قيادات الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للرضا الوظيفي وهو جوهر عمل القيادة ، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

"ما مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين بمنجم الحديد- بالونزة - ؟"

الأسئلة الفرعية:

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية:

- 1- هل تلتزم مؤسسة منجم الحديد- بالوزنة - بتطبيق القيادة الإدارية ؟
- 2- هل هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين ؟
- 3- ما هو واقع تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في منجم الحديد - بالوزنة - ؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا

صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- تلتزم مؤسسة منجم الحديد بالوزنة بتطبيق القيادة الإدارية.
- 2- يتميز منجم الحديد بالوزنة بوجود مستوى مرتفع لرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا/ أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- التعرف على واقع تطبيق القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة .
- 2- قياس درجة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين .
- 3- تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين .
- 4- التعرف على تأثير القيادة الإدارية وأبعادها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين .

رابعاً/أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تبني القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة .
- 2-أبراز وتوضيح مفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين واهم الأبعاد المتعلقة بهما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .
- 3-التعرف على تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين .

خامساً/مبررات اختيار الموضوع:

- 1-شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي إليها الموضوع .
- 2-الميل الشخصي للموضوع ،بأن كل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتنا لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها .
- 3-التعرف على واقع القيادة الإدارية ومدى تبني المؤسسات الجزائرية لها من خلال المؤسسة محل الدراسة.

سادساً/حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (30) عاملاً من عمال منجم الحديد بالونزة .
- الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من 18 فيفري الى 18 مارس 2024.
- الحدود المكانية: استهدفت الدراسة منجم الحديد بالونزة.

سابعاً/منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للمتغيرين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين و الأثر والعلاقة فيما بينهما.

في الجانب التطبيقي لدراسة الحالة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج spss في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى استخدام الملاحظة، وكذلك الاعتماد على سجلات المؤسسة.

ثامنا/مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي منجم الحديد - ونزة - .

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة .

تاسعا/مرجعية الدراسة:

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب.
 - الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات.
 - المواقع الإلكترونية.
- أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:
- الاستبانة.
 - المقابلة الشخصية .
 - ملاحظة.
 - البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.



عاشرا / صعوبات الدراسة :

- عدم استجابة الكبير لعمال المؤسسة محل الدراسة للرد على الاستبيان في وقت وجيز .
- عدم توجد المعلومات الكافية الخاصة بالمؤسسة .

حادي عشر / هيكل الدراسة :

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي :

-الفصل الأول : يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التركيز على الإطار العام

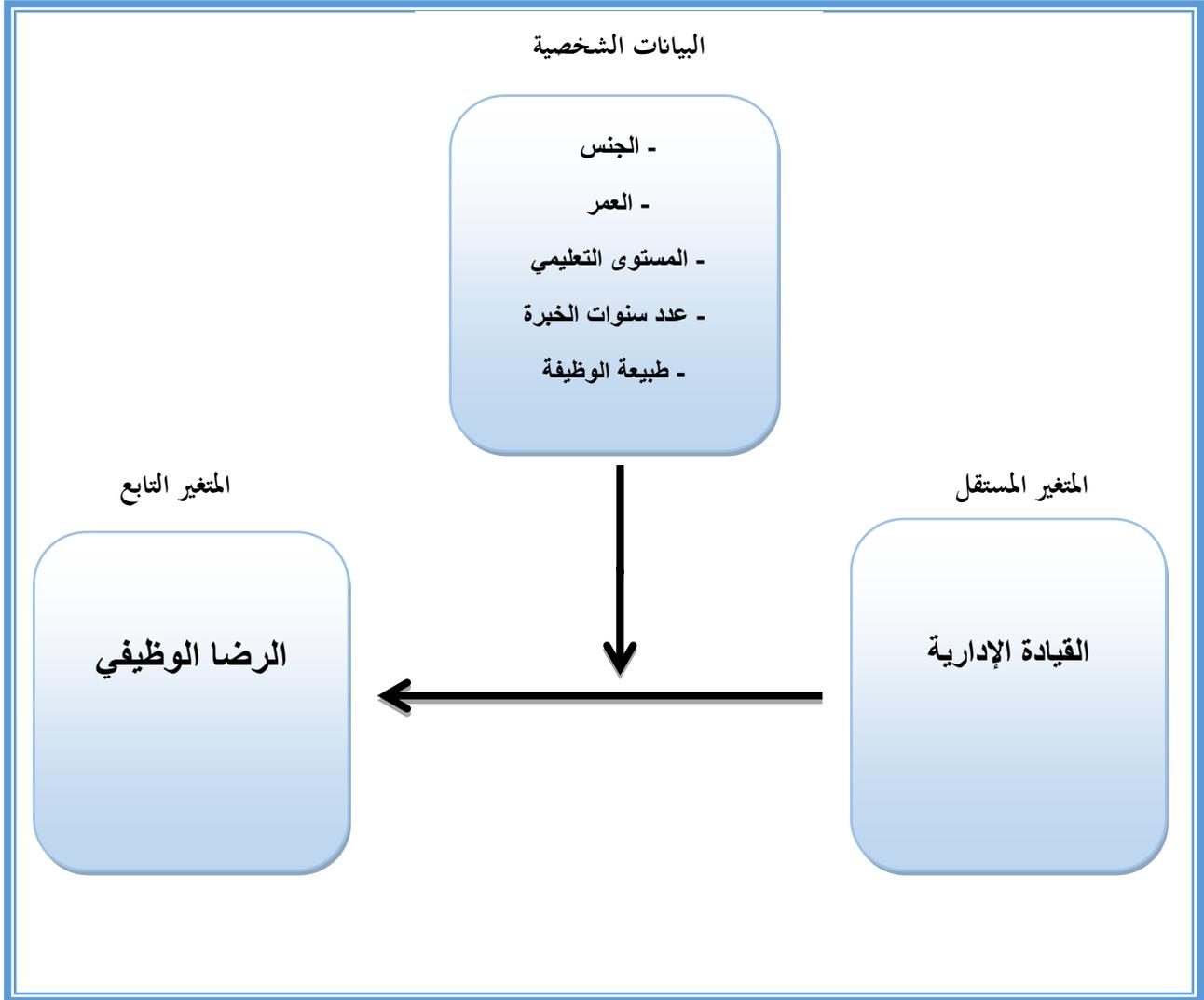
لمفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تتمثل في الأدبيات التطبيقية .

-الفصل الثاني : يتناول دراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في منجم الحديد بالونزة وسنعرض فيه

الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة .

ثاني عشر / نموذج الدراسة: يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1-1)

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين

تمهيد:

تشكل القيادة الإدارية واحد من أهم المواضيع التي تلعب دورا فاعلا في تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية والأفراد الذين يعملون بها من مختلف الجوانب لا سيما الخدماتية منها التي تعنى بمستوى الأداء الجيد للمجتمع وخاصة في الدول النامية التي لازالت تصارع من أجل الخروج من دائرة التخلف ومنه سنتناول في هذا الفصل المفاهيم النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

وسيقسم كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية .
- المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي وتأثير القيادة الإدارية في تحقيقه.
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

يهدف هذا المبحث للوصول إلى حوصلة شاملة على القيادة والقيادة الإدارية وذلك من خلال التعرف عليهما وعلى أبعادهما.

المطلب الأول: مفهوم. أهمية وخصائص القيادة الإدارية

يتناول هذا المطلب التعرف على مفهوم القيادة وخصائصها من خلال ما يلي :

الفرع الأول: مفهوم القيادة

لغة : قاد يقيد، قيّد، يقود، قود، قائد يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقائد من أمام السوق من خلف، ويقال أفاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو (جمع قائد).⁸

اصطلاحاً: يوحي اصطلاح القيادة بمفاهيم شتى :

قد ينظر إلى القيادة كشخص ومن ثم يمكن تحديد مفهومها بأنها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد حتى يكون ناجحاً.

وقد ينظر إليها كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص الذي يكون قائداً وفي هذه الحالة تعرف القيادة بأنها ما يقوم به الفرد

من توجيه وتعليم ورقابة لتصرفات واتجاهات الآخرين من أفراد وجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وأفكارهم وقد يكون هذا التأثير مباشراً وقد يكون عن طريق القيادة غير المباشرة مثل تأثير كبار الكتاب والعلماء والفنانين على الجماهير من خلال أعمالهم. كما قد ينظر لقيادة كموقف متكامل يتضمن كل عناصر القيادة الناجحة كقائد له خصائص وسمات معينة ومن مجموعة أنشطة أو أعمال يزاؤها، ومن مجموعة من التابعين يقبلونه قائد لهم.⁸

في الحقيقة لا يوجد تعريف واحد للقيادة لدى جميع العلماء، فيقول Burns:

القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً.⁸

كما يقول ستوغديل Stogdill الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة يوجد كبير منا التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم.⁸

من خلال هذا التقديم سنحاول عرض بعض التعاريف التي وردت في هذا الشأن ومنها:

⁸ تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب : المعجم العربي الأساسي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، (دب) ، (دط) ، ص 752 .

⁸ محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي ، القاهرة ، مصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2004م ، ص 431.

⁸ طارق محمد السويدان، فيصل عمر بالشراحيل، صناعة القائد، طاق، ومجموعة الإبداع : الكويت، 2004) ص 41.

⁸ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ذا ودار النهضة العربية : لبنان، 2005، ص416.

القيود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد"⁸. وهو نفس التعريف الذي أورده طارق السويدان في كتابه صناعة القائد.

أما جمال محمود المساد فقد أورد عدة تعاريف نذكر منها:⁸

القيادة هي البدا والمبادأة **Initiation** في تركيب أو إجراء جديد (**procédure Now structureor**) لإتمام أغراض المنظمة وأهدافها أو لتغيير المنظمة وأهدافها :

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، كما ينظر إليها على أنها قوة ديناميكية تنسق وتحفز المنظمة على تحقيق أهدافها.⁸

القيادة الجماعية : هي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات مما يحول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة، كما تعتبر

القيادة ركيزة أساسية من ركائز عملية التوجيه، فهي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول لهدف معين.⁸

" فيدلر " (F.E.Fiedler) يرى أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب

هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه الفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.⁸

⁸ احمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد (الرياض : 1423 هـ)، 2007، ص24

⁸ جمال محمود المساء، الإدارة الفعالة، ط1، ومكتبة لبنان ناشرون : لبنان، (2003)، ص 94.

⁸ Dubrin, 10-minute Guide to Leadership, (Macmillan Spectrum New York, 1997), p 2.

⁸ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص432.

⁸ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر و التوزيع، (دط)، 2007م، ص 74.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية والقائد الإداري

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعددت المحاولات الفكرية لتحديد مفهوم القيادة الإدارية نتيجة الدور الفعال لها في تحقيق الأهداف المرغوبة خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الإدارية والاقتصادية فهي تعمل على وضع عمل هذه المؤسسات في سياقها الصحيح الأمر الذي يترتب عليه النهوض بمستوى هذه المؤسسات إلى أعلى المستويات .

وسوف نستعرض هذا المفهوم على النحو الآتي :

تعرف بأنها : هي تلك الأساليب الحديثة التي تعمل على تطوير أداء المنظمات الحكومية بشكل علمي منظم

مما يترتب عليه نجاح تلك المنظمات في أداء عملها بتميز.⁸

كما عرفها ستوج دل بأنها : عملية التأثير في الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة وزيادة فاعلية الأداء

لدى جميع العاملين.⁸

ومما سبق يتبين لنا بجلاء أن القيادة الإدارية هي نسق منظم من الخطوات المعدة والمدروسة بشكل

علمي والهادفة إلى إحداث تغييرات مرغوبة في استراتيجيات العمل في المؤسسات الفاعلة في المجتمع ،

كما أنها ذات علاقة بتحسين مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسسات الحكومية عن طريق ما تتخذه من

قرارات وخطط تتحكم في سير العمل وتنظمه .

ثانياً: القائد الإداري

هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق

الأهداف المرجوة.⁸

خصائص القائد :وتتضمن العناصر التالية

أ- السمات الشخصية :

⁸ توفيق التوتنجي ،(د س ن)في تطبيق التغيير في القيادات الإدارية على الحالة العراقية. دار الكتاب .بغداد،ص34

⁸ عبد الله بالقاسم العري ،مدخل إلى الإدارة التربوية .ط2، جامعة قارنوس ، بنغازي، 2008،ص16

⁸ جازية زعترة ،أصول التنظيم والإدارة ،مكتبة عين شمس ،ط1 ،مصر ،1998،ص313.

وتتضمن هذه الصفات الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح المدير قوة المرجعية وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها الحزم أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم.

سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له الحيوية فكلما كان المدير يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين، إلى إنجاز المهام في وقت وجيز ودون الشعور بالملل استيعاب الآخرين، يتمتع بعض المدراء بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت إمرتهم وتسيير شؤونهم وكذا استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم.

ب- القيم والمعتقدات :

تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد وتقود سلوكياته لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء. كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها. وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت حيث يتبنى المدير أثناء مسيرته المهنية في المنظمة بعض القيم والمعتقدات التنظيمية ويحاول قدر الإمكان ترسيخها لتصبح من سلوكيات

المعتادة لدى الموظفين، كما أنها تحدد نوع النمط الذي يتبناه القائد لتكون هي من بين الأدوات التي يحقق من خلالها أهداف المنظمة.

ت- الأفكار والخبرات:

وهي التجارب التي مر بها المدير ومن خلالها كون حصيلته المعرفية والتي تعطيه القوة الشرعية.

ث- طموحات القائد :

وهي الأهداف التي ينوي القائد الوصول إليها على المدى القريب أو البعيد.

ج- دافعيته للإنجاز:

هذا يرتبط ارتباطا مباشرا بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه.⁸

⁸ بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار السيرة، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص33.32.

الفرع الثالث: أهمية وخصائص القيادة الإدارية

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف⁸ لقوله تعالى: « وَوَلَّأَ دَفْعُ اللَّهِ النَّاسِ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ » سورة البقرة الآية 251 .

وقوله صلى الله عليه وسلم: « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم » رواه أبو داوود .

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها :⁸

حلقة الوصل وبين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

✓ تسيطر على مشكلات العمل وتحل الخلافات وترجح بين الآراء .

✓ تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة .

✓ تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

✓ تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام .

تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها ، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، لهذا من ضروري على أي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الاختيار الجيد للقادة والقيام بعمليات التدريب الخاصة بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية والتي تبنى أساساً على التأثير في الموظفين من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه وكذا تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً: خصائص القيادة الإدارية:

✓ الفاعلية في اتخاذ القرارات فهي من المهمات الجوهرية للقائد الإداري ، حيث وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب

الإدارة والقائد متخذ القرارات نظراً لأهمية العملية في أي منظمة إدارية .⁸

⁸ محمد حسين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة التنمية البشرية، دار المسيرة طي عمان الأردن 2008، ص 66 .

⁸ ابتسام سلامة القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس، والإبداع والتميز الإداري. الجمعية السعودية للإدارة 2007، ص10.

- ✓ القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكل فرق العمل وتقويم الأداء.. الخ.
- ✓ خاصية التأثير والانتماء : لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملاءه ، فلا وجود لقائد دون أتباع ، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها .
- ✓ المطلوب من الفرد تطوير مهارته الإدارية أولاً قبل أن يقفز إلى مواقع قيادية .
- ✓ توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز حيث تخضع العملية القيادية للقواعد وقوانين محددة وتحتاج القنوات الاتصال والشرعية وغيرها .

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم والسماوات والواقعية

أولاً: نظرية الرجل العظيم

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة.⁸

ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي أن القائد يولد ولا يصنع، لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ بذلك.

ثانياً: نظرية السماوات

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القادة بالتركيز على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً، ترجع أولى الدراسات تاريخياً إلى الإغريق والرومان، حيث كان يسود الاعتقاد أن القادة يولدون قادة، وعرفت هذه النظرية باسم "الرجل العظيم"، وقد أفسحت هذه لنظرية الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرفت باسم "نظرية السماوات"، وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد في غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما السماوات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على

⁸ عقيل أبو بكر عليون ، محمد يوسف خالد ، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها عن تأثيرها على أداء المرؤوسين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، فلسطين، العدد 30 جوان 2013، ص47.

⁸ محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات (الدار الجامعية : القاهرة، 2000)، ص 337.

تفهم والمواقف، وهذا ما أشار إليه "ستودغيل" من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية قام بها الباحثون لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا.⁸

ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلا أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومن أهمها:⁸

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.

- صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

- إن السمات المذكورة لم تتنبأ بدقة من هم الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات.

- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال الإسهام الإداري الذي قدمته هذه النظرية والذي نبه الباحثين إلى ضرورة تطوير هذه النظرية مما أدى إلى ظهور النظريتين السلوكية والموقفة.

ثالثا: النظرية الموقفة

تقوم هذه النظرية على أساس أن " القيادة الفاعلية تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، أي أنها تركز على فكرة الارتباط بين القيادة والموقف وأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد طالما أنها تتباين من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر."

لذلك فمن الممكن أن يكون الفرد قائدا في موقف خاص وتابعا في موقف آخر، وتفترض هذه النظرية أن " المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يوجهها القائد، وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف وأن بروز القيادة تعتمد على وجود المشكلات".⁸

⁸ سيزلاقي أندرو د بوجي مارك: " السلوك التنظيمي والإدارة"، ترجمة أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991. ص 292.

⁸ عبد المعطي عساف: " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة"، دار غريب، ط1، عمان، 1994. ص 159.

⁸ هاشم نور حجاج، سيكولوجية الإدارة، دار الشرق، ط1، جدة، 1991، ص 234.

الفرع الثاني : نظرية الوظيفية ونظرية التفاعلية ونظرية السلوكية

أولاً: النظرية الوظيفية

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:⁸

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى .
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الايدولوجيا يعتبر مصدر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة)
- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة المراقبة.
- الحكم والوساطة فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو اختلاف.
- الثواب والعقاب يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- النموذج يعد مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- الرمز : رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.

ثانياً : النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاث متغيرات رئيسية ومتمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات والعوامل الموقفية والبيئية . " ويرى سيسيل جيب " (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.⁸

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادر على التفاعل مع الجماعة وأحداث التكامل

في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره قيمهم ، معتقداتهم وحاجاتهم ، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية. وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم "سانفورد" و"هميفل" إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي:⁸

⁸ خليل عبد الرحمن المعاينة ، علم النفس الاجتماعي الظاهرة، الطبعة الأولى دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.ص221.

⁸ محمد أبو النيل ،علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985،ص631.

المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلفية الاجتماعية والعمر. المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين .

مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد، والجماعات، والقائد، والتنظيم.

ثالثا: النظرية السلوكية

أدى عجز الباحثين عن تحديد السمات المشتركة بين القادة إلى البحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين، وفيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة، ولذا دعت الحاجة إلى دراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين، وقد استفاد أصحاب هذا الاتجاه من الجهود التي بدأها الباحثون في جامعة "أيووا" في الولايات المتحدة الأمريكية في أربعينيات القرن العشرين نتيجة حديثين هامين:

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن.

- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل جملة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها في العمل، والتي وتشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، ومن الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة كان الهدف منها فحص العلاقات بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة ومن أهم هذه المقاييس درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الإنتاجية للمرؤوسين.⁸

المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية

الفرع الأول: القيادة الأوتوقراطية :

وهي التي تتميز بالطابع التسلطي في خطة العمل وطريقة تنفيذها بشكل إلزامي فهي الجهة الوحيدة المسؤولة عن إصدار القرارات، وتحديد كل العلاقات بين العاملين في المؤسسة الأمر الذي يجعل التماسك بينهم معدوم وينتج عنه الارتكاب خاصة في حالة غياب القائد .

⁸ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص379.

⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرون، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006، ص423.

الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية

وهي التي تعتمد على أسلوب الديمقراطية وتعطي اهتمام أكبر للعلاقات الإنسانية الواضحة وتؤمن بمبدأ المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة وتعتمد بشكل أساسي على العلاقات القوية بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم .

الفرع الثالث: القيادة الفوضوية

وهي التي يقوم من خلالها القائد بتفويض شخص آخر ليحل محله ويتخلى عن منصبه الإداري كما أن القائد في هذا النمط الإداري يتهرب من مهامه ويترك للعاملين الحرية في التصرف ويتكهنهم يواجهون المشكلات بمفردهم، مما يترتب عنه افتقار المؤسسة للضبط والتنظيم.⁸

نستدل من العرض السابق على أن القيادة تتخذ أشكال وأنماط

متعددة تطورت بشكل كبير خلال تطور المؤسسات وطبيعة عملها ونوعية الخدمات التي تقدمها وكل نمط من تلك الأنماط له آثار إيجابية وسلبية تعكس على مستوى الأداء لتلك المؤسسات، وتسهم وضعية المجتمع ودرجة تقدمه الفكري والاقتصادي في اعتماد نمط دون الآخر.

المبحث الثاني : أسس الرضا الوظيفي وتأثير القيادة الإدارية في تحقيقه

يتناول هذا المبحث للوصول إلى حوصلة شاملة على الرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرف عليه وعلى مدى أهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة وعلى مدلى تأثير القيادة عليه.

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي

ستتطرق في هذا المطلب للتعرف على الرضا الوظيفي وأهم التعريفات التي عرفت له من وجهات نظر عدة علماء.

الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

لغة: برضي، رضا، رضي ورضوانا ومرضاة راض (الراضي) ورض ومرضي أختاره قبله رضي فلانا بفلان صاحبا" ... رضا رضي اعطاء إشارة رضا ، شعر برضا عميق، إذن ومنه قول الفقهاء: "يشهد على رضاها أي ، جعلوا الرضا لدلالته عليه .⁸

اصطلاحا: يعنى الرضا الذي يستمده الفرد من وظيفته التي يقوم بها أو الجماعة التي يعمل معها أو رؤسائه الذين

⁸ عاشور عمر المسماري إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2014، ص 173-176.

⁸ عادل عبد الرزاق عالم القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، عمان، الأوان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، 2010 ص 34.

يقومون بالإشراف عليه، وهو تابع من إيمانه بوظيفته والدور الذي يمكن أن يقوم به، وغياب هذا الرضا يؤدي إلى العمالة .
هيرزبيرج (Herzberg) يعرفه بأنه : " حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة والماء

وليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل .⁸

هروبك (Hopok) يعرفه بأنه : "مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى بالفرد

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه : مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راضي عن عمله .⁸

ويشار أيضا لرضا الوظيفي: بأنه له أكثر من بعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقته سواء مع رؤسائه أو زملاءه، فهو يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد .⁸

وهناك تعريف آخر أرضا : وهو عبارة عن التعبير والسعادة التي تتحقق عن العمل .⁸

ويذهب البعض إلى تعريف الرضا الوظيفي: على أنه حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته .⁸

كما عرفه كل من **Landry and Trumo** أنه يستخدم الدلالة على مشاعر العاملين الماء العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها نوعية الحياة المعيشية، لوصف ردود الفعل أو الطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام .

تعريف رضا العامل: (الرضا الوظيفي): هو مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تنتج عن إدراكهم لما تقدمه

الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وبالتالي فإنه كلما قلة الفجوة بينما تقدمه الوظيفة العامل وبينما ينبغي أن يحصل عليه من هذه الوظيفية كلما زاد رضا العاملين .⁸

الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

⁸ عادل عبد الرزاق، نفس المرجع، ص86.85.

⁸ وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2011، ص111.

⁸ فائزة محمد، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2011، ص40.

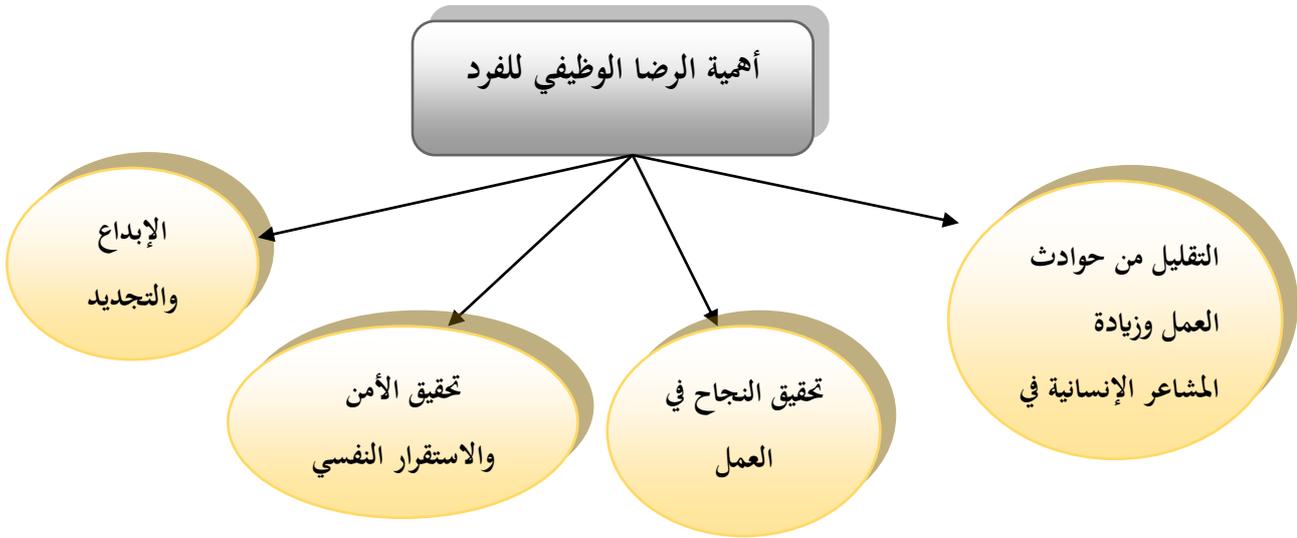
⁸ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، ط135، 2011.

⁸ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص402.

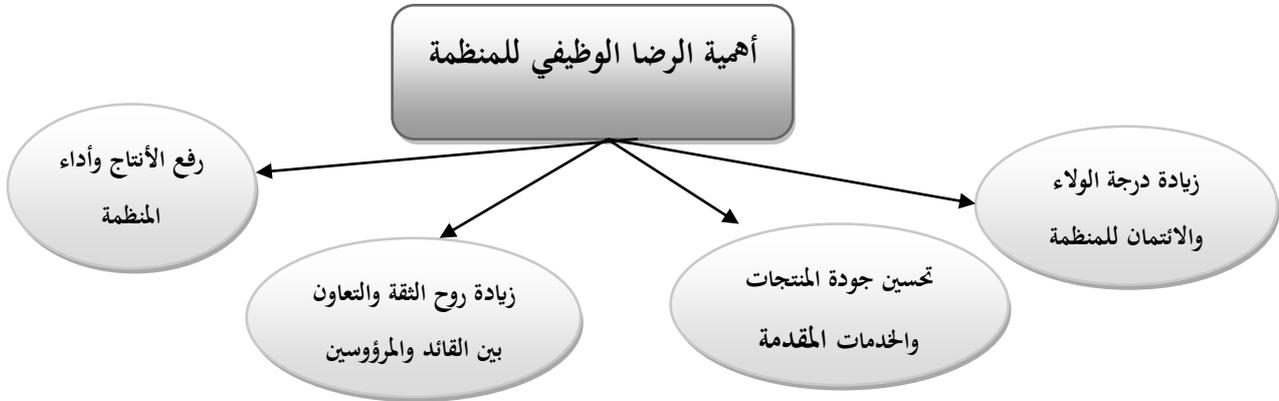
⁸ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، عمان، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى، 2000، ص110.

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمسيرين والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل لما له من أهمية للفرد من جهة وللمنظمة من جهة أخرى وتمثل هذه الأهمية في :⁸

الشكل رقم (1-1): أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد



الشكل (1-2): أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة



⁸ فاروق عبد فليح محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة والتوزيع، الأردن، 2005، ص 259.260.

وفي الأخير يمكن القول إن الرضا الوظيفي بعد أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين لمختلف المستويات الإدارية لذا ينبغي أن يظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمدبرين لما له من أهمية سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

والرضا الوظيفي هو محصلة مجموعة من العناصر وهي:



الشكل (1-3): عناصر الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

3- خصائص الرضا الوظيفي

أشار العديد من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى : تعدد التعاريف وتباينها وذلك من خلال وجهات نظرهم وهذا ما يؤكد على وجود مجموعة من الخصائص المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي وهي :

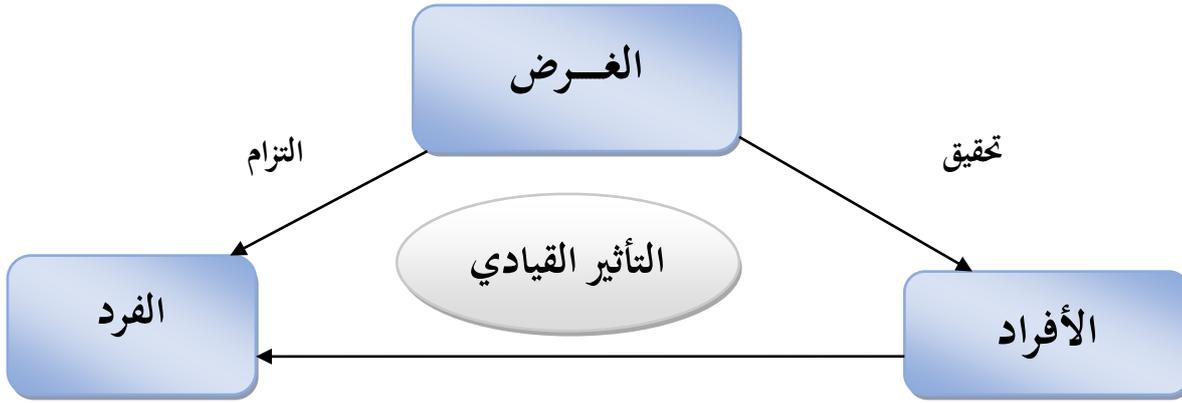
- ✓ تعدد المفاهيم وطرق القياس .
- ✓ الرضا الوظيفي موضوع فردي.
- ✓ متعلق بالجوانب المتداخلة للسلوك الإنسانية.
- ✓ حالة من القناعة والقبول.
- ✓ ارتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.⁸

المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي

بما أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين فهي تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن لها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاطها وفي خلق التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الرضا والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القادة من خلال ممارستهم لدورهم القيادي القدرة التأثيرية على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم ويمكن إيضاح هذا التأثير من خلال المخطط التالي:

⁸ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007، ص48.47.

الشكل رقم(1): نموذج التأثير القيادي



إن فعالية القيادة الإدارية يمكن الحكم عليها من خلال فعالية القائد في قدرته على إدارة الصراع التنظيمي والعمل على الحد منه بأي طريقة كانت لان له نتائج تنعكس على رضا المرؤوسين نحو أداء عالي وثقة كبيرة بالقائد وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وهذا من خلال الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد فقد يكون الأسلوب المتبع من طرف القائد في بعض الأحيان هو السبب في وجود رضا وظيفي وفي مواقف أخرى هو المسؤول عن غيابه وبالتالي هناك علاقة بين القيادة الإدارية الرضا الوظيفي تكمن في إتباع القائد لأسلوب عن الآخر .

تم التطرق سابقا إلى مختلف الأساليب القيادية التي يتبعها القائد والتي تؤثر عليها عدة عوامل ومن بين هذه الأساليب التي يتم اعتمادها في دراسة العلاقة بين المتغيرين نأخذ معيار السلوك الذي يحوي ثلاث أساليب (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتسبب).

علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي: ما يميز الأسلوب الديمقراطي ما يلي:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاة عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجابا على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات.

علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:

أما فيما يخص النمط الديكتاتوري ما يميزه عن النمط السابق كون أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للقوانين، مع

عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرته على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلبيًا على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سببًا في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة.

وبالتالي فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببًا في حد ذاته للرضا أو يكون مصدرًا لعدم تحقيقه.

علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي :

يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دورًا أساسيًا في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد:

- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر: فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه.

- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر: فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.⁸

⁸ جميل أحمد وحجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، م2، العدد 03، 2017، ص50-52.

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

نتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب عن الدراسات السابقة للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي ونقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب نتطرق فيها لما يلي:

المطلب الأول : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة ؛

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية ؛

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

المطلب الأول: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول : الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الإدارية

الدراسة الأولى:

دراسة عبد الفتاح المسماري(2021) بعنوان إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، جامعة بنغازي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصاديات المعاصرة، العدد 01، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى تناول أهم المواضيع التي تلعب دورا فاعلا في تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية والأفراد الذين يعملون بها، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- القيادة الإدارية عملية منظمة ومقصودة تهدف إلى تحسين الأوضاع الإدارية وأحداث تغيرات هادفة في سياق عمل مؤسسات المجتمع .
- ترتبط القيادة الإدارية بمجموعة من المكونات العضوية والشخصية القوية والتي تترجم جوانب الحنكة والسيطرة في ضبط الأمور داخل المؤسسات .
- القيادة تتخذ أشكال وأنماط متعددة تطورت بشكل كبير خلال تطور المؤسسات وطبيعة عملها ونوعية الخدمات التي تقدمها وكل نمط من تلك الأنماط له آثار ايجابية وسلبية تنعكس على مستوى الأداء لتلك المؤسسات.
- هناك عوامل عدة تؤثر على القيادة الإدارية وطبيعة عملها في المؤسسات وهذه العوامل قد تكون إدارية فنية ، أو ذات علاقة بمستوى ذهنية العاملين في التعامل مع بيئة العمل وطبيعة الواجبات التي يقومون بها .

الدراسة الثانية:

دراسة إبراهيم سامية، بوقندورة يمينة (2019)، ماهية القيادة الإدارية، جامعة أم البواقي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني ، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة الإدارية وإبراز كل من أنواع وأهداف القيادة ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

إن القيادة هي إحدى أهم المتغيرات في مختلف التنظيمات لما لها من أهمية كبيرة ، كون نجاح المنظمة يقوم على أساسها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق رسالة المنظمة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية ، لذلك فإن العمل القيادي سيقدم دفعة قوية للمورد البشري من أجل إثبات وتحقيق الذات عن طريق مضاعفة الجهود والاستثمار في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التقدم للمجتمعات الإنسانية ورفع درجة النمو والتطور في مختلف المجالات والمختلف المجتمعات.

الدراسة الثالثة:

دراسة هبال عبد المالك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية بجامعة فرحات عباس بسطيف تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د " في جامعات من الشرق الجزائري عام 2016 / 2017.

فإشكالية البحث تدور حول تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي

متمثلا في تحقيق أهداف نظام إل.م.د ، يهدف البحث توضيح نقاط الالتقاء القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي ، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح في المؤسسات العمومية الجزائرية لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي لما له من تأثير على زيادة الأداء التنظيمي للوصول إلى النوعية والتميز.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى:

دراسة سيف يوسف والدكتور مزيان محمد(2018)، بعنوان عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، جامعة وهران 2، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11.

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي على حد سواء ، كما سعت الدراسة إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما ، تكونت الدراسة من 95 أستاذ ، خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة .

الدراسة الثانية:

دراسة زواق أحمد، عبد الحق بقاش(2017)، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط، جامعة المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط بولاية المسيلة ، تم استخدام عينة حجمها 75 أستاذا ،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى الأساتذة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة مرتفعي ومنخفضي الرضا الوظيفي في مستوى الدافعية للإنجاز لصالح الأساتذة مرتفعي الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة إسماعيل محمداي (2023)، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسات الصناعية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد استخدمنا المنهج الوصفي لتحقيق فرضيتي البحث المتمثلة في الأولى " يوجد انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء الوظيفي، لدى العمال"، والفرضية الثانية " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العمال." وتمثلت عينة البحث في 100 عامل، واعتمدنا على المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، كما اعتمدنا على معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، واستنتجنا أن الأداء الوظيفي يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي وأن غياب هذا الأخير يؤثر في الأداء الوظيفي لدى العمال، وذلك ما يؤثر على المنتوجية بصفة عامة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

يوجد انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والأداء لدى العمال، العمال غير راضين عن ظروف العمل وطبيعته، العمال غير راضين عن الأجر، العمال راضين عن العلاقة مع الزملاء، العمال غير راضين عن الحوافز، العمال غير راضين عن العلاقة مع الرؤساء.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية

الدراسة الأولى:

دراسة جميل أحمد (2017)، بعنوان حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 03، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وكذا الرضا الوظيفي للأفراد الذي يعد اليوم في ظل اشتداد المنافسة والانفجار المعرفي الوسيلة التي تمكن من خلالها تحقيق النتائج بأكبر فعالية، فمن خلال هذه الدراسة يمكن التأكيد على أهمية كل منهما "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" وكذا تحديد العلاقة بينهما من خلال التأكيد على الأسلوب القيادي المتبع والذي يحقق رضا الأفراد. ومن نتائج التوصل إليها : أن سر تنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرنا على إدارة ثرواتها المادية فقط وإنما أيضا في كيفية استخدام قادا في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير الطاقات الخلاقة .

لذلك فإن المنظمات خصوصا اليوم بحاجة إلى الاهتمام بولاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدرها التنافسية.

الدراسة الثانية:

دراسة راضية يوسف وأمال أيوب(2018)، بعنوان " أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقائمة، مجلة دورية محكمة : " مجلة دفاتر بود اكس (السياسة الصناعية، العدد09.الجزائر.

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقائمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم ، بحث تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من 35 فقرة وزعت على 70 مبحوث من بين 107 عامل، توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة وأن المبدأ السائد هو التفويض ، وجاء مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.

الدراسة الثالثة :

دراسة بروود هشام(2019)، أطروحة دكتوراة بعنوان " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة ."، كلية العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة بجامعة، بسكرة-الجزائر.

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية ، من خلال تطبيق مختلف الأنماط القيادية وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين .وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين .اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة وتمحورت حول 132 فرد ، وقد اعتمد الطالب في الجانب التطبيقي على الاستبيان والمقابلة كأداة لدراسته ، من النتائج المتوصل إليها هي أن النمط المعتمد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي والحر مما يتبين أن هناك روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين وهذا ما يخلق الرضا لديهم وتبين من خلال برنامج حوافر بنوعيه يتناسب مع أداءهم .

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات.

2- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).

كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان،

العينة، المتغيرات، أبعاد.

جدول رقم (1-1) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في مؤسسات مختلفة، وتأثيرها على التغيير التنظيمي وعلى أجهزة الدولة ..	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات من 2017/2023.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2024. أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في منجم الحديد ونزة-تبسة- .
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على عينة من موظفي منجم الحديد ونزة -تبسة-

<p>اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات.</p>	<p>التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبانة في الدراسة التطبيقية.</p>	<p>أدوات التحليل ومنهج الدراسة</p>
<p>استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وذلك في منجم الحديد ونزرة -تبسة .-</p>	<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

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

1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.

2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي.

3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية.

4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبانة لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.

5- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

6- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الاستبيان .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بصفة عامة وخاصة ، ومدى أهميتهم بنسبة للمؤسسات في هذه الآونة الأخيرة ، حيث أن الرقابة ثلاث أنواع القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة وكل منهم تقوم على أسلوب القائد ، أما الرضا الوظيفي له تأثير من الدرجة الأولى على أداء العاملين وتطويرهم والارتقاء بأدائهم ، وعليه فإن القيادة الإدارية الهادفة تؤدي إلى الرضا الوظيفي الذي غالبا يعتمد على أسلوب القائد في مكان العمل مما يبعث الشعور بالانتماء والثقة والولاء في بيئة العمل ومنه أداء أحسن للموظف .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي
لدى العاملين (منجم الحديد الونزة)

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي حيث إن القيادة الإدارية والرضا الوظيفي هما موضوعان مهمان في مجال الإدارة. فالقيادة الإدارية تشكل محورا أساسيا في مختلف الأنشطة داخل المنظمة الصناعية باتجاه تحقيق الفعالية والكفاءة لكافة مداخلات وعناصر الإنتاج وأهمها العنصر البشري الذي يعد محور العملية الإدارية ومصدر رئيس للعملية الإنتاجية.

وتطرقنا كذا إلى أهم الدراسات السابقة في المجال للمقارنة والاستفادة منهم في هذه الدراسة، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين الإداريين بمنجم الحديد ونزة- تبسة - مبرزين في ذلك واقع القيادة الإدارية فيها وكذا أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة(عينة وأدوات الدراسة)؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، وهيكلها التنظيمي مع شرح له للتعرف على الإدارات والأقسام بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1. نظرة عامة حول مؤسسة مناجم حديد الشرق:

✓ نبذة تاريخية عن المؤسسة :

هي من أكبر الشركات الجزائرية التي يمكن هدفها في العمل على استخراج الحديد من المناجم وتزويد المصانع بخام الحديد وتشمل عدة وحدات أهمها وحدنا ونزة وبوخضرة لاستخراج الحديد ووحدة جبل العنق (بئر العاتر) لاستخراج الفوسفات . يقع المنجم في نواحي مدينة الوزنة شمال شرق ولاية تبسة على مسافة 96 كلم من مقر الولاية وعلى الشرق الجزائري 150 كم من مدينة عنابة وعلى بعد عشرات من الكيلومترات على الحدود الجزائرية التونسية من الناحية الشرقية، وتفصله عن مدينة سوق أهراس من الناحية الجنوبية الشرقية 54 كم، على مسافة 140 كم من نفس الناحية مصنع الحجر (عنابة) إذ يمدده من الجنوب ولاية تبسة حوالي 80 كم إلى 100 كم ومن الشمال سوق أهراس، ومن الغرب العوينات ويمتد هذا المركب على مسافة تقدر بـ5 كلم، كما تنتمي إلى سلسلة الأطلس الصحراوي، حيث اكتشف هذا المنجم في القرن 18م ولكن نظر البعد موقعه وصعوبة الاستخراج لم يستغل إلا في سنة 1903م. أمم المنجم سنة 1966م وأصبح باسم الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمية SONAREM ويعتبر مهندس المنجم " تيسوت TISSOT " هو أول من اهتم بقيمة هذا المنجم، في سنة 1975 ثم الترخيص بأعمال البحث على الحديد بالوزنة.³⁶

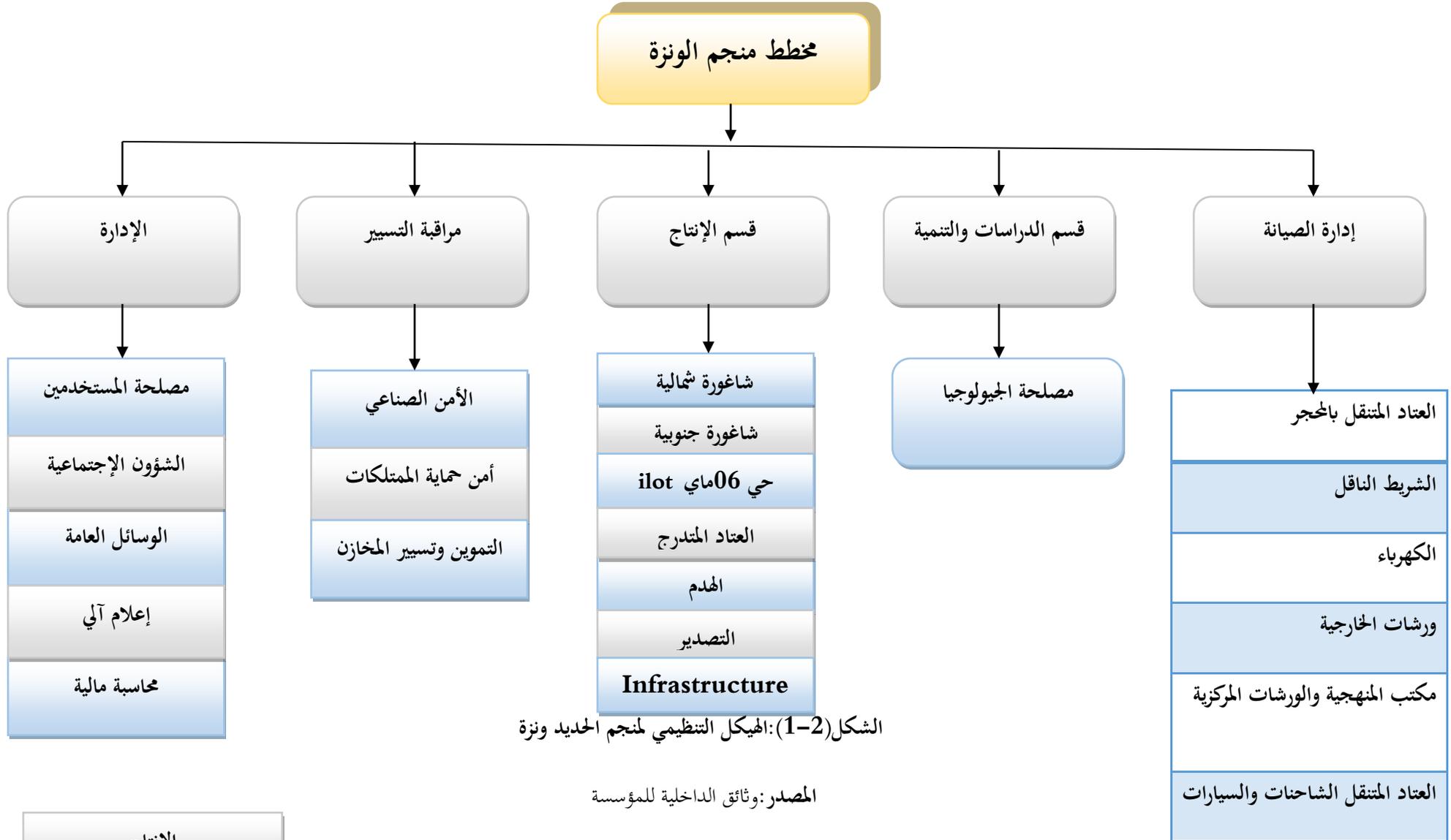
³⁶ بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

✓ التعريف بالمؤسسة:

وفقا للمرسوم رقم 441-83 بتاريخ 16/10/1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية SONAREM أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للحديد التي قامت باستغلال المنجم إلى غاية 18/10/2001 حيث أصبحت شركة مساهمة مع دولة الهند IPPAT FERPHOS. بنسبة 70% ومع الدولة الجزائرية 30%. وفي عام 2005 تغير اسم الشركة وأصبحت تحت اسم MITTALSTEEL التي تقوم باستغلال وتحضير الحديد الخام حيث قدرت القدرة الإنتاجية للمنجم حوالي 58% ، وفي سنة 2007 أصبح اسمها أرسلور ميتال ARCELOR MITTAL كما أنها دخلت في شراكة جديدة ليصبح اسمها والمعروف حاليا هو " مؤسسة مناجم حديد الشرق".³⁷

2. الهيكل التنظيمي لمنجم الحديد ونزة:

³⁷ بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة



شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بعد عرضنا لمخطط الهيكل التنظيمي سنتناول الآن شرحه :

✓ **المدير** : من مهامه ضمان التنظيم العام للإدارة وتوجيه ومراقبة نشاطات المؤسسة، كما يتكفل بتمثيل المؤسسة بالخارج والتحدث باسمها والاتصال المباشر بالهيئات العليا.

✓ **الأمانة العامة**: من مهامها تنظيم كل ما يتعلق بالمدير ومنها تحضير الأعمال وتحديد المواعيد. والتكفل بكل المكالمات الهاتفية والقيام بالأعمال المكتبية وطبع الرسائل والتقارير والقيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

✓ **مكتب مراقبة التسيير**: يتكفل بمراقبة جميع معاملات الوحدة مع الغير كما يقوم بمراجعة الحسابات المختلفة من ميزانيات وجداول حسابات النتائج من خلال الوثائق المقدمة إليه من مصلحة المحاسبة والمالية.

✓ **قسم الإنتاج** : وهو أهم قسم في المؤسسة حيث توجد المادة المستخرجة من الجبل المسمى "شانقورة" ويقسم

إلى عدة أحياء نذكر منها شانقورة شمالية وجنوبية، حي 06 ماي يحتوي على مجموعة من العتاد في عملية التدرج والهدم والتوصيل إلى السلسلة الكهربائية الخاصة بنقل هذه المادة المنتقلة إلى السكك الحديدية المتوجهة مباشرة إلى الحجر) عنابة ويضم هذا القسم أيضا مصلحة خاصة بضخ المياه من أجل التخفيف من حدة الغبار المتناثر بالإضافة إلى نقطة خاصة بالصيانة ويوجد هناك أيضا فرع خاص بالمحزونات لتقديم بعض المحزونات عند الحاجة .

✓ **إدارة الوحدة**: تعتبر مؤسسة مناجم الشرق مؤسسة ولائية تضم شركتين منجم الوزنة وبوخضرة وبالتحديد في منجم الوزنة تضم الإدارة المدير ومجموعة من رؤساء المصالح والأقسام ولعل من أبرزها مصلحة المستخدمين التي تهتم بجميع الأمور الإدارية والأجور الخاصة بالعمال بالإضافة إلى الشؤون الاجتماعية والتي تعمل بالتنسيق مع لجنة المساهمة المنتجة من طرف العمال والتي تهتم بحل المشاكل الاجتماعية الخاصة بالعمال. بالإضافة إلى دائرة خاصة بالإعلام الآلي من أجل التكنولوجيا والتطوير في التسيير بالإضافة إلى جمع المعاملات الحسابية والمالية التي تهتم بها الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية.

✓ **قسم المحاسبة والمالية** : يحتوي هذا القسم على مصلحتين وهما:

1. مصلحة المحاسبة العامة: يمكن تلخيص المهام الموكلة لهذه المصلحة كما يلي:

- تسجيل العمليات المحاسبية بالتسلسل في القوائم المالية الخاصة بها (دفتر اليومية ودفتر الأستاذ) وذلك بالتنسيق مع كل المصالح الأخرى.
- **مراقبة وتقيد جميع الفواتير (بيع ، شراء)** : كما تضم هذه المصلحة قسم الخزينة الذي يقوم بإعداد دفترى البنك والخزينة المتابعة جميع العمليات الخاصة بها من تسديد الأجور العمال بشيك وإعداد الشيك عند القيام بعملية الشراء.

✓ **مصلحة المالية:** وفيها تسجل جميع العمليات المالية الخاصة بالوحدة كما تقوم في نهاية كل دورة مالية بتلخيص العمليات المالية قصد إعداد الميزانية الختامية والمصادقة عليها من قبل رئيس دائرة المحاسبة والمالية.

التعريف بمصلحة تسيير المخزون: تعد مصلحة تسيير المخزون بمثابة رئة المؤسسة وهي مصلحة متواجدة على مستوى دائرة المخازن العامة يتمثل دورها في التسيير الإداري للمخزونات وتحرير المحضر الشهري للمخزون ومن أبرز مستخدميها رئيس قسم ومسيري المخزون بمستويات مختلفة بالإضافة إلى مسؤول بطاقات المخازن ومسؤول الإعلام الآلي.

كما أن مسؤولية مصلحة تسيير المخزون لا تتوقف عند إدخال أو إخراج المخزون وحسب، بل تتعداه إلى كيفية تنظيمها بالمخزن والرقابة عليها وصيانتها ومتابعة تحركاتها وثائقها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة(عينه وأدوات الدراسة):

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين منجم الحديد الوزنة - تبسة-

عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة 30 فرداً من الموظفين حيث كانت عينة عشوائية، ولجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول(1-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الموزعة ورقياً	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة	العدد
30	28	2	28	30
%100	%93.33	%6.66	%93.33	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيانات المعدة

ثانياً: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

الاستبيان:

يمثل الاستبانة مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي (أنظر الملحق 1)، تم تقسيمه إلى قسمين:

1- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين.

2- القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول المتغيرين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وتم

تقسيمه إلى محورين كالتالي:

أ- المحور الأول: تناول متغير القيادة الإدارية حيث تضمن ثلاث أبعاد كالتالي:

البعد الأول النمط الديمقراطي يضم 8 فقرات؛

البعد الثاني النمط الأوتوقراطي يضم 6 فقرات؛

البعد الثالث النمط الحر ويضم 6 فقرات؛

ب-المحور الثاني: تناول متغير الرضا الوظيفي واحتوى على 13 فقرة.

الملاحظة:

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من محيط المؤسسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2007 في تفرغ البيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبانة.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة.
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
 - معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، وتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية والرضا الوظيفي .
 - كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال .
- __للإجابة على العبارات الخاصة بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي في الاستبانة تم الاعتماد على مقياس لديكارت ذي 5 درجات، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس لديكارت الخماسي كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات.
- موافق تعطى لها 4 درجات.
- أحيانا تعطى لها 3 درجات.
- غير موافق تعطى لها درجتان.
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم لديكارت الثلاث كما هو موضح في الجدول:

الجدول(2-2):مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس لديكارت الخماسي)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
عير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
عير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

- حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبانة:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبانة للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبانة من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

أولا: صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير ----، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ، بالاستعانة ببرنامج spss لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60 % من اجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول(2-3):ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	33

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم فحص عبارات الاستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات الكلي لمؤسسة منجم الحديد الونزة قدر ب 88.9% نسبتها مقبولة ،وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% كي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة .

نلاحظ أن جل معاملات الثبات لمحاو الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة من خلال ما يظهر بنسبة معامل الثبات الكلي المقدر ب 0.889 المقدر ب 88% قد تعطي مصداقية لنتائج الممكن استخراجها بواسطة هذه الأداة وكذلك يظهر من خلال الاستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة إعادة إجاباتهم في حالة استجوابهم من جديد على نفس العينة وتحت نفس الظروف .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التريص بخصوص أثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة، وتحليلها، ومناقشتها، وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الخصائص الديمغرافية:

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

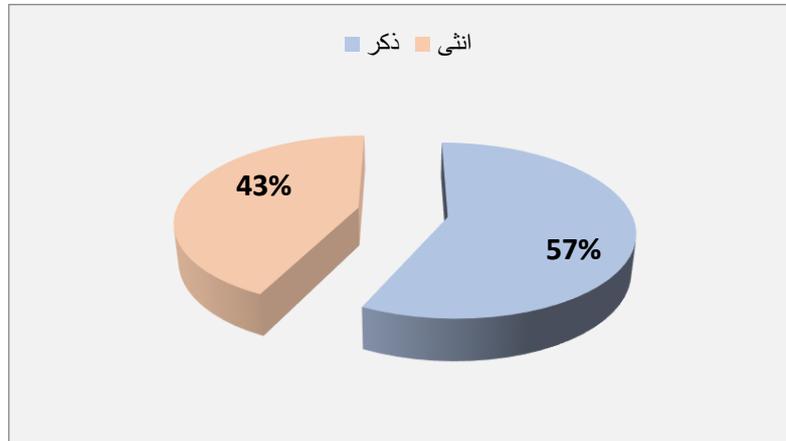
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول(2-4):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	57.1 %
أنثى	12	42.9 %
المجموع	28	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الإكسال 2007

من خلال الجدول (2-4) والشكل (2_2) نلاحظ تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الإناث حيث كان عدد الذكور 16 أي بنسبة %57.1 بينما المستجوبات من الإناث في العينة 12 أي بنسب %42.9، ما بين أن أغلبية المجيبين من فئة الذكور في منجم الحديد ونزة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل.

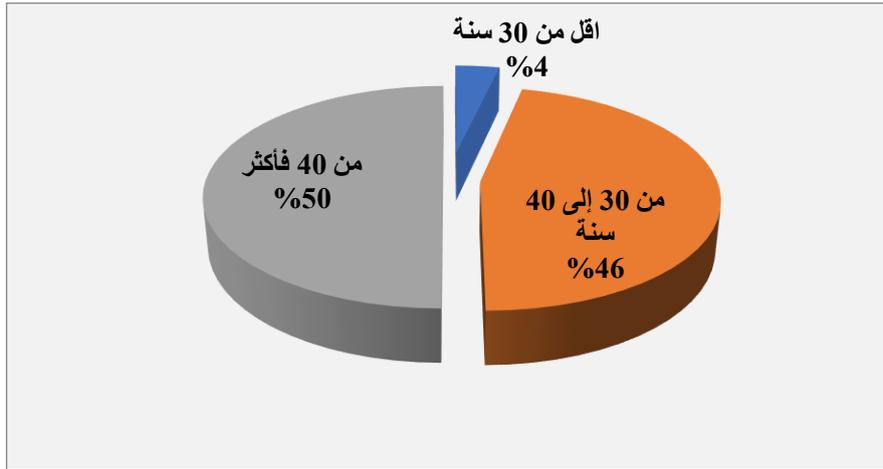
ثانيا: توزيع العينة حسب العمر

الجدول(2-5):توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	1	%3.6
من 30 إلى 40 سنة	13	%46.4
من 40 فأكثر	14	%50
المجموع	28	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الإكسال 2007

من خلال الجدول(2-5) والشكل (2-3) السابقين نلاحظ أن نصف العينة %50 أعمارهم أكثر من 40 سنة ،وتليها الفئة العمرية التي أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة %46.4 وهو السن الذي يكون فيه الفرد في أعلى نشاطه ودافعته والذي يعود بالنفع على المؤسسة ،بينما نسبة %3.6 كانت للفئة التي أقل من 30 سنة .

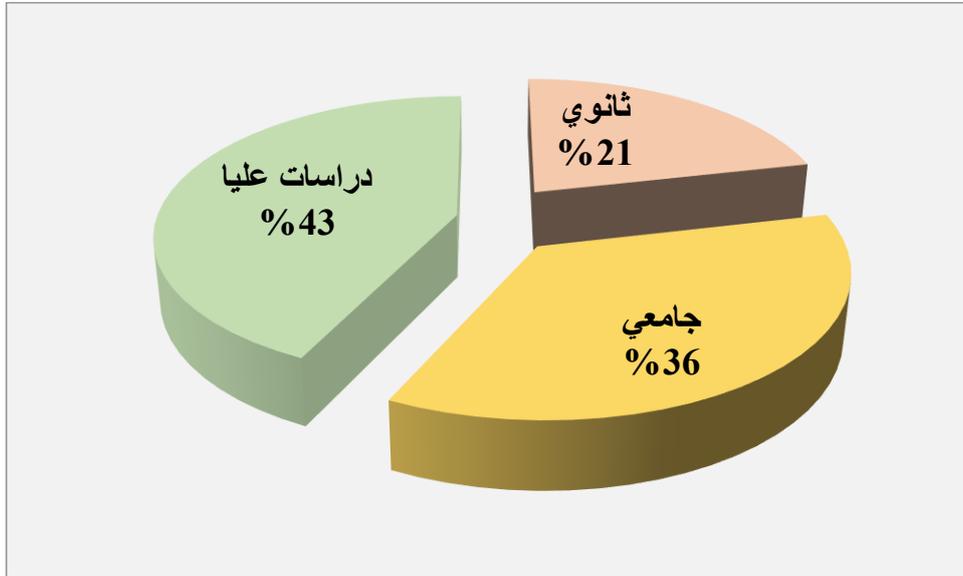
ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول(2-6):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	6	%21.4
جامعي	10	%35.7
دراسات عليا	12	%42.9
مجموع	28	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-4):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الإكسال 2007

يظهر من خلال الجدول(2-6) والشكل (2-4) أعلاه الخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة أن الأفراد اللذين لديهم دراسات عليا يمثلون أكبر نسبة وتقدر ب(42.9%) وهو ما يعادل 12 موظف، تليها نسبة (35.7%) وهو ما يعادل 10 موظفين، وهي نسبة أفراد ذات مستوى ليسانس وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم أن نشاط المؤسسة تحتاج كما هائلا من الكفاءات، يليه مستوى التعليمي ثانوي بنسبة (21.4%) أي ما يعادل 6 موظفين ممثلين في حاملين شهادات ذات التكوين.

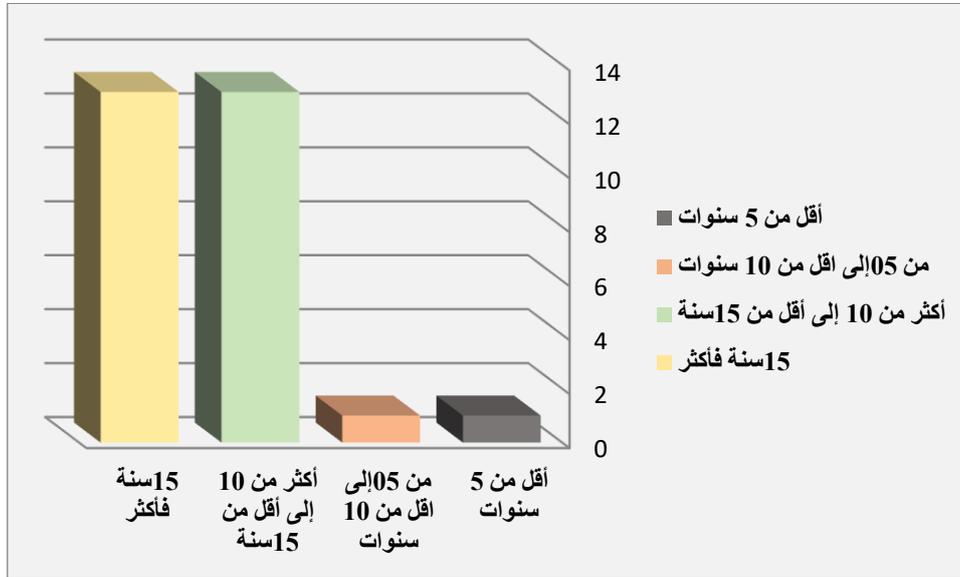
رابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول(2-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	3.6%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	1	3.6%
أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	46.4%
15 سنة فأكثر	13	46.4%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-5) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الإكسال 2007

تبين من خلال الجدول(2-7) والشكل(2-5) أعلاه أن يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية أن أكثر فئتين نسبة هوما ذوي أكثر ممن 10 سنوات إلى 15 سنة والذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة بنفس النسبة التي تقدر ب 46.4%، مما يدل على أن كلما زادت فترة الأقدمية للعمال زادت الخبرة المهنية مما يعود بالنفع على المؤسسة، كما تليها فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 3.6%، إما فئة الأفراد ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات تمثلت بنسبة (3.6%)، وهذا ما يفسر بان المؤسسة لا تفتح أبوابها لاستقطاب كفاءات جديدة في الإدارة خلال سنوات الأخيرة.

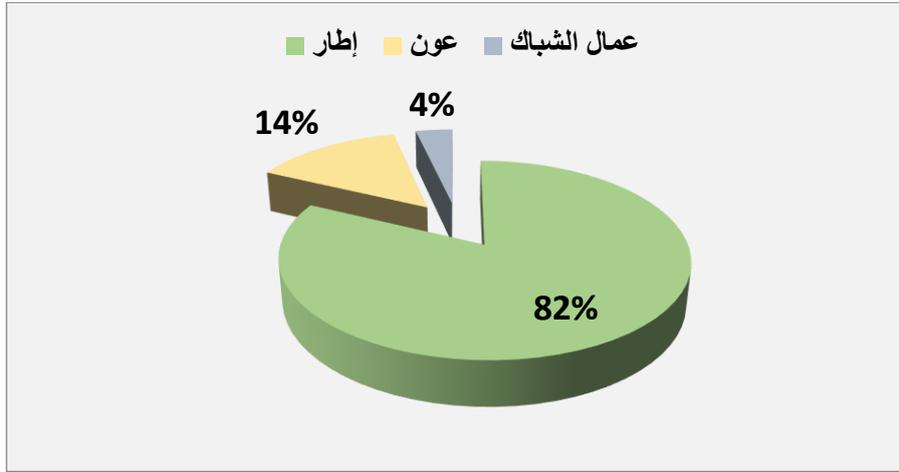
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

الجدول(2-8):توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
إطار	23	%82.1
عون	4	%14.3
عمال الشباك	1	%3.6
المجموع	28	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-6):توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الإكسال 2007

من خلال الجدول(2-8) والشكل(2-6) مسمى أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الوظائف حيث أكثر المستجوبين هم من فئة (إطار)بنسبة %82.1 وهم إطارات المؤسسة، وتليها فئة (عون)بنسبة %14.3، ثم تأتي أقل نسبة المتمثلة في (عمال الشباك)بنسبة %3.6، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإطارات والأعوان مما يعود بالنفع للمؤسسة.

نتائج محور القيادة الإدارية

1- البعد الأول: النمط الديمقراطي

2- الجدول(2-9):نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1-يشجع القائد العمال على الإبداع.	3.54	0.744	3	نحو الموافقة
2- يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب	3.54	0.744	3	نحو الموافقة
3- يشرك القائد في اتخاذ القرارات	3.18	1.020	5	نحو الحيادية
4- يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين.	3.61	0.916	1	نحو الموافقة
5-يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع	3.57	0.920	2	نحو الموافقة
6-تقبل القائد أي تغيير يقترحه الموظفون في أسلوب	3.32	0.863	4	نحو الحيادية
7-ميل القائد الإداري لأسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.	3.61	0.956	1	نحو الموافقة
8-يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة	3.54	0.922	3	نحو الموافقة
المجموع	3.48	0.885	/	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول(2-9) أعلاه نلاحظ أن البعد الأول: النمط الديمقراطي كان اتجاه نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.48)، وهذا راجع إلى أن أغلب عبارات هذا البعد كانت نحو الموافقة، تصدرت في الترتيب الأول عبارة " يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين " بمتوسط 3.61، وفي نفس الرتبة عبارة " ميل القائد الإداري لأسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل " بنفس المتوسط 3.61، تليها في المرتبة الثانية عبارة " يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم " بمتوسط 3.57، تليه العبارات (1) و(2) و(8) بنفس المتوسط 3.54، و في المرتبة الأخيرة العبارة " يشرك القائد في اتخاذ القرارات " بمتوسط 3.18.

كما يدل الجدول أيضا أن مجمل فقرات البعد كانت ذات درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحرصها على توفير الجو والبيئة الملائمة من قبل القائد لتحقيق أهدافها.

2-البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي

الجدول(2-10):نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1-يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات.	3.46	0.838	1	نحو الموافقة
2-يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	2.93	0.940	3	نحو المحايدة
3- يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعمال.	2.64	1.062	5	نحو المحايدة
4- يوزع القائد الواجبات على العمال دون مراعاة لقدرا	2.75	1.143	4	نحو المحايدة
5- يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	3.07	1.035	2	نحو المحايدة
6- يتولى القائد حل المشكلات بنفسه.	2.93	1.016	3	نحو المحايدة
المجموع	2.96	1.005	/	نحو المحايدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2_10)وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد النمط الأوتوقراطي ،حيث نلاحظ أن العبارة الوحيدة التي اتجهت نحو الموافقة" يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات " بمتوسط 3.46، تليها العبارة " يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين" بمتوسط 3.07 في الاتجاه المحايد وباقي العبارات في الاتجاه المحايد ،آخر عبارة في الترتيب عبارة" يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعمال" بمتوسط 2.64، لاحظنا أن إجابات بعد النمط الأوتوقراطي كانت أغلبيتها في اتجاه المحايدة.

3-البعد الثالث: النمط الحر

الجدول(2-11): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات بعد الثالث

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1- يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.	4.64	0.678	1	نحو الموافقة بشدة
2- يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في تغيير أسلوب عملهم.	3.69	0.763	5	نحو الموافقة

3- يمنح القائد الحرية المفرطة في ممارسة أعمالهم.	3.93	0.813	3	نحو الموافقة
4- يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل.	2.86	1.145	6	نحو المحايدة
5- يسمح القائد على بالاجتهاد الشخصي للعمال في حل المشكلات.	3.89	1.166	4	نحو الموافقة
6- يكلف القائد العاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم.	4.62	1.188	2	نحو الموافقة بشدة
المجموع	3.93	0.958	/	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2_11) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد النمط الحر، حيث نلاحظ أن العبارة " يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم" بمتوسط 4.64 وهي العبارة التي جاءت في الترتيب الأول في اتجاه الموافقة، تليها عبارة" يكلف القائد العاملين الواجبات التي تتناسب مع قدراتهم" بمتوسط 4.62 نحو الموافقة ثم تليها عبارة" يمنح القائد الحرية المفرطة في ممارسة أعمالهم " بمتوسط 3.93 تليها العبارتين (5)و(2) بمتوسط 3.89و3.69 كانا نحو الموافقة في الأخيرة العبارة رقم (4)" يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل " بمتوسط 2.86 التي كانت في اتجاه محايد وهذا راجع لحساسية العبارة، من خلال نرى أن اتجاه الإجابات نحو البعد الثالث كانت في اتجاه الموافقة مما يدل على أن القائد الإداري بالمؤسسة يعطي مساحة وحرية للموظفين في الاشتراك في عدة أمور تتعلق بالعمل مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لبيئة العمل .

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد:

الجدول(2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل «القيادة الإدارية»

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	البعد الأول: النمط الديمقراطي	3.48	0.885	نحو الموافقة
2	البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي	2.96	1.005	نحو المحايدة
3	البعد الثالث: النمط الحر	3.93	0.958	نحو المحايدة
المجموع	المتوسط العام	3.45	0.949	نحو المحايدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول(2_12) تبين أن تقييم الموظفين للقيادة الإدارية من خلال الأبعاد المعتمدة عليها والتي تختلف من بعد إلى آخر حيث أن أغلبية الموظفين يقيمون القيادة الإدارية من خلال الأبعاد النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر تقيما ايجابيا بمتوسط(3.45)، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تطبق أبعاد القيادة الإدارية، وهذا راجع لأن المؤسسة تحرص على وظيفة القيادة لأن سر نجاح المؤسسة على المدى القريب والبعيد يعتمد بشكل أساسي على القيادة التي تسمح لنا بتصحيح الانحرافات التي قد تحدث وفقا للخطة التي ترسمها الإدارة للمؤسسة كما أن الرقابة ودور القائد يؤثر بشكل أساسي على أداء العمال ورضاهم عن العمل بالمؤسسة وهذا ما يثبت الفرضية الأولى تلتزم مؤسسة منجم الحديد الوزنة - تبسة- بتطبيق أبعاد القيادة الإدارية بمستوى مرتفع .

نتائج محور الرضا الوظيفي

الجدول(2-13): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات محور الرضا الوظيفي

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1- الراتب الذي أحصل عليه يلبي احتياجاتي.	2.57	0.836	12	نحو الرفض
2- أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أتقاضاه.	3.47	0.997	9	نحو الموافقة
3- العلاوات السنوية المقدمة مجزية.	2.32	0.772	13	نحو الرفض
4- المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.	3.53	0.742	8	نحو الموافقة
5- لا أواجه صعوبات في عملي.	4.51	0.787	2	نحو الموافقة
6- عملي يوفر لي وقت مناسب وكافي للتواجد مع عائلتي.	3.11	1.100	11	نحو الحيادية
7- هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها.	3.57	0.634	6	نحو الموافقة
8- علاقتي مع العاملين يسدوها الود والمحبة.	4.61	0.629	1	نحو الموافقة
9- مكان عملي يتيح لي فرصة لتكوين صدقات.	3.68	0.772	5	نحو الموافقة
10- أتلقى التقدير والتشجيع من زملائي ومديري في العمل.	3.29	0.937	10	نحو الحيادية
11- هناك دائما دورات تدريبية للعمال لتطوير من أدائهم.	3.76	0.819	4	نحو الموافقة
12- توفر المؤسسة كل متطلبات العمل.	4.11	0.737	3	نحو الموافقة
13- فخور بعملي ومكان عملي.	3.54	1.071	7	نحو الموافقة

المجموع	3.54	1.071	/	نحو الموافقة
---------	------	-------	---	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول(2-13) أعلاه المتعلق بالرضا الوظيفي أن الاتجاه العام كان نحو الاتجاه الموافقة، وأن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ **3.54** بانحراف المعياري **1.071**، ما يؤكد أن أغلب أفراد العينة متفقين على نفس الإجابة، حيث تصدرت الفقرة(08) المرتبة الأولى بمتوسط **4.61** وانحراف **0.629** تدل على أن أغلب العمال بالمؤسسة علاقتهم جيدة ببعضهم البعض وهذا يساهم بشكل فعال في إنجاز المهام، كما تليه عبارة " لا أواجه صعوبات في عملي " بمتوسط **4.51** وانحراف **0.787**، وفي المرتبة الأخيرة عبارة " العلاوات السنوية المقدمة مجزية " بمتوسط **2.32** وانحراف **0.772**، نلاحظ أن متوسطات العبارات كانت متفاوتة نحو الرضا والموافقة والمحابدة. من خلال ما سبق نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة منجم الحديد الونزة - تبسة- مرتفع بدليل أن المتوسط الحسابي بلغ **3.54**.

عرض نتائج معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

الجدول (2_14):معامل الارتباط بارسون بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

	Correlation	المحور الأول: القيادة الإدارية	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
المحور الأول: القيادة الإدارية	X correlation de Pearson sig.(bilateral) N	1	,588** 001
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	Y correlation de Pearson sig.(bilateral) N	,588** 001	1
		28	28
		28	28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول(2-14)أعلاه قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي حيث نلاحظ أن قيمة $sig=0.01$ وهي قيمة مستوى الدلالة $sig=0.01$ وقيمة معامل الارتباط بلغت $r=0.588$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة أي أن هناك ارتباط خطي موجب بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي يصل إلى 58.8% وهي نسبة متوسطة، ومنه نرى أن هناك تأثير للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي وهذا يقودنا إلى دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

الجدول(2_15):العلاقة الارتباط ما بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

		Correlations			
		الرضا الوظيفي	النمط_الديموقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الحر
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1	.362	.506**	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	28	28	28	28
النمط_الديموقراطي	Pearson Correlation	.362	1	.379*	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000		.047	.002
	N	28	28	28	28
النمط الأوتوقراطي	Pearson Correlation	.506**	.379*	1	.267
	Sig. (2-tailed)	.000	.047		.170
	N	28	28	28	28
النمط الحر	Pearson Correlation	.521**	.557**	.267	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.170	
	N	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول(2-15) أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) و المتغير التابع الرضا الوظيفي لمؤسسة منجم الحديد ونزة، حيث بلغت القيمة الارتباط بين بعد النمط الحر والمتغير التابع ب 52.1%، ثم يأتي بعد ذلك بعد النمط الأوتوقراطي حيث له علاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 50.6%، يليه بعد النمط الديمقراطي بأضعف نسبة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 36.2%، مما خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن الموظفين يشعرون بالراحة مع النمط الحر وهذا راجع لطبيعة شخصية القائد مع الموظفين.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "توجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية ورضا الموظفين لدى

منجم الحديد ونزة -تبسة-".

ثانيا: معاملا الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) والمتغير التابع الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (2_16) يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.588 ^a	.346	.321	.38590

a. Predictors: (Constant), X

المصدر: مخرجات spss

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2_16) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ما يعبر عنه Sig التي تساوي 0.000 وهي نسبة اقل من 0.05 بمعنى أن الاختبار ذا دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة $R=0.588$ عند مستوى (0.05) وهي علاقة متوسطة، ولمعرفة أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي قمنا بحساب معامل التحديد الذي يساوي $R^2=0.346$ بمعنى أن نسبة تأثير متغير القيادة الإدارية تقدر بـ 34.6% وفي حين النسبة 2.41% تتدخل فيها المتغيرات الأخرى.

ثالثا: تبين الانحدار الخطي:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (2_17): خط الانحدار

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.046	1	2.046	13.737	.001 ^b
Residual	3.872	26	.149		
Total	5.918	27			

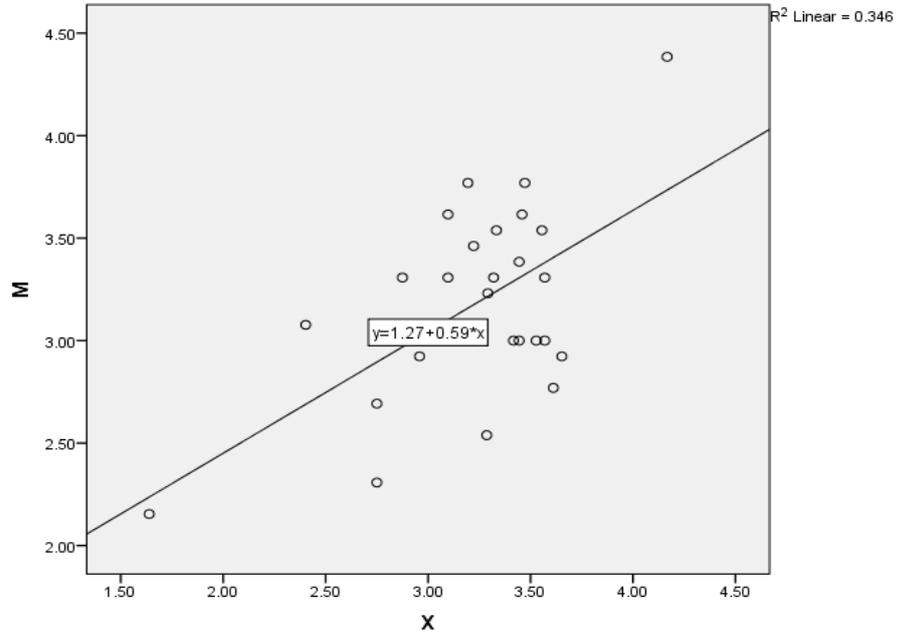
a. Dependent Variable: M

b. Predictors: (Constant), X

المصدر: مخرجات spss

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.046 ومجموع الشكل (2-7) :خط الانحدار
- مربعات البواقي هو 3.872 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.918؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 26؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.046 ومعدل مربعات البواقي 0.149؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 13.737؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.01 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ويظهر ذلك من خلال الشكل(2-)

الشكل(2-7) يمثل خط الانحدار



المصدر: مخرجات الspss

رابعاً: دراسة معاملات الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار الرضا الوظيفي

الجدول(2-18):قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.266	.521		2.429	.022
	X	.592	.160	.588	3.706	.001

a. Dependent Variable: M

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي: $y=a+bx$.

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب(0.592) والتي تمثل حرف a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار فقدرت قيمته ب(1.266) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار للمؤسسة منجم الحديد الونزة -تبسة - كما يلي:

$$Y=0.592+1.266X$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لأن كل متغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة، وهي تعني كلما زادت تطبيق ابعاد القيادة الإدارية كلما زاد في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

خامسا: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية) التي دخلت في النموذج، ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا باستخدام طريقة التحليل التدرجي للتنبؤ بأثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.

أ-متغيرات النموذج:

الجدول (2-19): المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C, B, A ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: M
b. All requested variables entered.

المصدر: مخرجات spss

يتبين من الجدول أن كل المتغيرات المستقلة متبقية في النموذج النهائي للدراسة، ما يدل على أن كل الأبعاد لها تأثير بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

ب_ تحليل الانحدار الخطي:

الجدول(2-20):معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدرجي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.646 ^a	.417	.345	.37903

- a. Predictors: (Constant), C, B, A
b. Dependent Variable: M

المصدر: وفق مخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه ان معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية نموذج النهائي والمتغير التابع وقد بلغ معامل الارتباط الخطي(64.6%)، حيث ان هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (64.6%)، والباقي يرجع لعوامل اخرى او خطأ.

ج- تحليل التباين خط الانحدار

الجدول(21.2):تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.470	3	.823	5.731	.004 ^b
	Residual	3.448	24	.144		
	Total	5.918	27			

a. Dependent Variable: M

b. Predictors: (Constant), C, B, A

المصدر: وفق مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.470 ومجموع مربعات البواقي هو 3.448 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.918؛
- درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي 24 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.823 ومعدل مربعات البواقي 0.144 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 5.731؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.04 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة منجم الحديد الونزة- تبسة-

وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين ،في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليه كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي : إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة منجم الحديد الونزة

- تبسة- ،وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة تشير إلى الآتي:

1. الالتزام بالقيادة الإدارية: يلتزم منجم الحديد الونزة في تبسة بتطبيق القيادة الإدارية، مما يعكس التزام المؤسسة بأفضل الممارسات الإدارية.

2. مستوى الرضا الوظيفي: يوجد مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسة، مما يدل على أن العمليات والسياسات الحالية تلي احتياجات وتوقعات الموظفين.

3. العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا الموظفين: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية ورضا الموظفين، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية الفعالة يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين.

4. الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيراً: الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي هي النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر. هذا يعني أن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر هذه النتائج مهمة لفهم كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء العام للمؤسسة. إنها توفر نظرة ثاقبة حول العوامل التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء والرضا في بيئة العمل.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين لمؤسسة منجم الحديد الونزة -تبسة-، هذا وقد تم معالجة الإشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الأول والذي كان شامل لمختلف المفاهيم و الأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، و كذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيريه معا أو إحدى المتغيرين أما الفصل الثاني والذي يشمل كل من طريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها .

بغيت الوصول إلى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من مشاكل التي تواجه المؤسسة كتحخفاض مستوى الأداء بالمؤسسة ، وتلعب القيادة الإدارية دورا كبيرا في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث تعمل على تحقيق أهدافها من خلال بناء رؤية المشتركة بين المؤسسة وموظفيها ، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

النتيجة الأولى: أثبتت الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (3.45) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق القيادة الإدارية".

النتيجة الثانية: أسفرت الدراسة على وجود مستوى مرتفع لرضا الموظفين للعاملين بمؤسسة منجم الحديد الونزة -تبسة-، حيث بلغ الاتجاه العام للمتوسطات لهذا المحور (3.54) وهو مستوى مرتفع .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "يتميز منجم الحديد الونزة - تبسة- بوجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي".

النتيجة الثالثة: أثبتت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بمسبة 58.8% لدى المؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة «يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة».

نتائج الدراسة:

- 1- تعتبر مؤسسة منجم الحديد الونزة -تبسة- أن الالتزام بالقيادة الإدارية يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.
- 2- المؤسسة تهتم بأبعاد القيادة الإدارية بنسب متفاوتة.
- 3- يوجد بالمؤسسة محل الدراسة مستوى عالي للرضا الوظيفي حيث تهتم المؤسسة بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- 4- توجد علاقة مرتفعة وطردية بين القيادة الإدارية (المتغير المستقل) والرضا الوظيفي (المتغير التابع).
- 5- هناك تأثير إيجابي لتطبيق القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، لأنها تساعد في تحسين من الأداء والتصحيح من الانحرافات في العمل وتحسين علاقة العمال مع القائد بالمؤسسة.

التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة منجم الحديد الونزة -تبسة- :

- ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من إتباع أساليب إدارية وقيادية فعالة، خاصة فيما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والتسلطية في التسيير، لما في ذلك من مصلحة للأفراد والمنظمة.
- ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز، مع ضمان الأداء العالي.
- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عالي للإنتاجية في المنظمة.
- ضرورة عدم تمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر إليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات، بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع مرؤوسيه واختياره للأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.
- أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القائد وهذا بعد أن أوضحت الدراسات عن وجود علاقة بينه وبين الإنتاجية والأداء في المنظمة .
- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد.
- ضرورة بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين .
- العمل على مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل بينهما.

- السماح للأفراد بإحداث التغيير في المؤسسة لما له من أثار، والعمل على تفجير طاقاتهم واكتشاف مواهبهم.
- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار وتقبل الآراء المختلفة.
- العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين عن طريق الاهتمام بالموارد البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

آفاق الدراسة :

نطرح الإشكاليات التالية كمواضيع بحث مستقبلية:

- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- دور القيادة الإبداعية في تحقيق الريادة.
- أثر الأنماط القيادية على تحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر القيادة الإدارية في أحداث التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع والمصادر بالعربية:

1. تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب : المعجم العربي الأساسي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، (دب) ، (دط).
2. محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي ، القاهرة ، مصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، 2004م .
3. طارق محمد السويدان، فيصل عمر بالشراحيل، صناعة القائد، طاق، ومجموعة الإبداع : الكويت، 2004.
4. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ذا ودار النهضة العربية : لبنان، (2005).
5. احمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد (الرياض : 1423 هـ)، 2007.
6. جمال محمود المساء، الإدارة الفعالة، ط1، ومكتبة لبنان ناشرون : لبنان، (2003).
7. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة ، مصر ، دار غريب للنشر والتوزيع ، (دط) ، 2007م .
8. توفيق التوتنجي،(د س ن) في تطبيق التغيير في القيادات الإدارية على الحالة العراقية. دار الكتاب .بغداد.
9. عبد الله بالقاسم العربي،مدخل إلى الإدارة التربوية .ط2، جامعة قارينوس ، بنغازي، 2008.
10. جازية زعترة، أصول التنظيم والإدارة ،مكتبة عين شمس ،ط1، مصر، 1998.
11. بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة ،دار السيرة ،ط1، عمان-الأردن، 2010 .
12. محمد حسين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة التنموية البشرية، دار المسيرة طي عمان الأردن 2008.
13. ابتسام سلامة القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس، والإبداع والتميز الإداري. الجمعية السعودية للإدارة .2007.
14. عقيل أبو بكر عليون ، محمد يوسف خالد ، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها عن تأثيرها على أداء المرؤوسين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، فلسطين، العدد 30 جوان 2013.
15. سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، طبعة 1- دار الرابية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، 2012.
16. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
17. بات هام الورد أن تشاهمان ، ترجمة مفيد ناجي عودة، بإشراف إبراهيم بن حمد العقيد ، سلسلة التطوير الإداري: تعلم القيادة ،دار المعرفة للتنمية البشرية - مؤسسة الريان ناشرون ، ط 1 الرياض 2010 .
18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة-دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2010.
19. محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات (الدار الجامعية : القاهرة، 2000).
20. سيزلاقي أندرو دي وجي مارك: " السلوك التنظيمي والإدارة" , ترجمة أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض, 1991 .
21. عبد المعطي عساف: " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة"، دار غريب، ط1، عمان، 1994 .
22. هاشم نور حجوم ، سيكولوجية الإدارة ، دار الشرق ، ط1، جدة، 1991.

23. خليل عبد الرحمن المعاينة
24. ، علم النفس الاجتماعي الظاهرة، الطبعة الأولى دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
25. محمد أبو النيل ،علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
26. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الواحد والعشرون، المكتبة العصرية، القاهرة، 2006.
28. عاشور عمر المسماري، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2014.
29. عادل عبد الرزاق عالم القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، عمان، الأروان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (دط)، 2010.
30. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003 .
31. وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2011.
32. فايزة محمد، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2011.
33. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، ط135، 2011.
34. أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون ، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ،عمان، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى، 2000.
36. فاروق عبد فليه محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة والتوزيع، الأردن، 2005.
37. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007.
38. جميل أحمد وحجار مرهون إيمان ،حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، م 2، العدد 03، 2017.
39. عبد الفتاح المسماري، بعنوان إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، جامعة بنغازي ،مجلة الدراسات التجارية والاقتصاديات المعاصرة ،العدد01، ليبيا، 2021.
40. إبراهيم سامية، بوقندورة يمينة ماهية القيادة الإدارية، جامعة أم البواقي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني ، الجزائر. 2019.
41. هبال عبد المالك ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور في العلوم الاقتصادية بجامعة فرحات عباس بسطيف تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د " في جامعات من الشرق الجزائري عام 2017 / 2016.
42. سيف يوسف والدكتور مزيان محمد، بعنوان عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، جامعة وهران 2، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11. 2018.

43. زواق أحمد، عبد الحق بقاش، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط، جامعة المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، الجزائر. 2017.
44. دراسة إسماعيل محمادي، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال المؤسسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر. 2023.
45. جميل أحمد، بعنوان حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، العدد 03، الجزائر. 2017.
46. راضية يوسف وأمال ايوب، بعنوان " أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقائمة، مجلة دورية محكمة : " مجلة دفاتر بوداكس (السياسة الصناعية)، العدد 09، الجزائر، 2018.
47. برود هشام، أطروحة دكتوراة بعنوان " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة وحدة العصير والمبصرات الغذائية نقاوس - باتنة . "، كلية العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة بجامعة، بسكرة-الجزائر. 2019.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Dubrin, 10-minute Guide to Leadership, (Macmillan Spectrum New York, 1997.

الملاحق

جامعة الشيخ العربي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "أثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

-ساري نصر الدين

- لخمير خولة

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف لبعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي منجم الحديد ونزرة من أجل تحليل النتائج فيما بعد.

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
المستوى التعليمي	ثانوي فما دون	ليسانس	دراسات عليا	
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
طبيعة الوظائف	إطار	عون	عمال الشباك	

القسم الثاني: المتعلق بالمتغيرين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالقيادة بالإدارية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: النمط الديمقراطي						
1	يشجع القائد العمال على الإبداع.					
2	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.					
3	يشرك القائد في اتخاذ القرارات .					
4	يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين.					
5	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم.					
6	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه الموظفون في أسلوب العمل.					
7	يميل القائد الإداري أسلوب تعويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.					
8	يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة					
البعد الثاني: النمط الأوتوقراطي						
1	يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات.					
2	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضطربة للوقت.					
3	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعمال.					
4	يوزع القائد الواجبات على العمال دون مراعاة لقدراتهم.					
5	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.					
6	يتولى القائد حل المشكلات بنفسه.					
البعد الثالث: النمط الحر						
1	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم.					
2	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في تغيير أسلوب					

					عملهم.
				3	يمنح القائد الحرية المفرطة في ممارسة أعمالهم.
				4	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل .
				5	يسمح القائد بالإجتهاد الشخصي للعمال في حل المشكلات.
				6	يكلف القائد العاملين الواجبات التي تناسب مع قدراتهم.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
الرضا الوظيفي						
1	الراتب الذي أحصل عليه يلي إحتياجي.					
2	أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أتقاضاه.					
3	العلاوات السنوية المقدمة مجزية .					
4	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة.					
5	لا أواجه صعوبات في عملي.					
6	عملي يوفر لي وقت مناسب وكافي للتواجد مع عائلتي.					
7	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها .					
8	علاقتي مع العاملين يسدوها الود والمحبة .					
9	مكان عملي يتيح لي فرصة لتكوين صداقات.					
10	أتلقي التقدير والتشجيع من زملائي ومديري في العمل.					
11	هناك دائما دورات تدريبية للعمال لتطوير من أدائهم .					
12	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل .					
13	فخور بعملي ومكان عملي.					

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.889	33

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	16	53.3	57.1	57.1
أنثى	12	40.0	42.9	100.0
Total	28	93.3	100.0	
Missing System	2	6.7		
Total	30	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	1	3.3	3.6	3.6
سنة 40 إلى 30 من	13	43.3	46.4	50.0
فأكثر سنة 40 من	14	46.7	50.0	100.0
Total	28	93.3	100.0	
Missing System	2	6.7		
Total	30	100.0		

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	20.0	21.4	21.4
جامعي	10	33.3	35.7	57.1
عليا دراسات	12	40.0	42.9	100.0
Total	28	93.3	100.0	
Missing System	2	6.7		
Total	30	100.0		

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	1	3.3	3.6	3.6
	سنوات 10 إلى 05 من	1	3.3	3.6	7.1
	سنوات 10 من أكثر	13	43.3	46.4	53.6
	4	13	43.3	46.4	100.0
	Total	28	93.3	100.0	
Missing	System	2	6.7		
Total		30	100.0		

Correlations

		X	M
X	Pearson Correlation	1	.588**
	Sig. (2-tailed)		.001
	Sum of Squares and Cross-products	5.829	3.453
	Covariance	.216	.128
	N	28	28
M	Pearson Correlation	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	Sum of Squares and Cross-products	3.453	5.918
	Covariance	.128	.219
	N	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
3	المطلب الأول: مفهوم، أهمية ، خصائص القيادة الإدارية
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة
5	الفرع الثاني : مفهوم القيادة الإدارية والقائد الإداري
7	الفرع الثالث: أهمية وخصائص القيادة الإدارية
8	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
8	الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم والسماوات الواقعية
10	الفرع الثاني: نظرية الوظيفة ونظرية التفاعلية ونظرية السلوكية
12	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
12	الفرع الأول: القيادة الأوتوقراطية
12	الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية
12	الفرع الثالث: القيادة الفوضوية
13	المبحث الثاني: أسس الرضا الوظيفي وتأثير القيادة الإدارية في تحقيقه
13	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
13	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
14	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
15	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
15	المطلب الثالث: تأثير القيادة الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي
18	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

19	المطلب الأول: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
19	الفرع الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الإدارية
20	الفرع الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي
23	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى العاملين(منجم الحديد ونزة-تبسة-)	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
28	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
33	المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
33	المطلب الأول: أدوات الدراسة
33	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
34	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
35	الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة
37	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
37	الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية
42	الفرع الثاني: نتائج محور القيادة الإدارية
46	الفرع الثالث: نتائج محور الرضا الوظيفي
47	الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي
53	خلاصة الفصل
56	خاتمة
60	المراجع
64	الملاحق
69	الفهرس