

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
القطب الجامعي بالقليلة  
ولاية تيبازة



مذكرة نهاية التخرج  
ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تسيير المنظمات.

أثر القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة طونيك – صناعة.

من إعداد : شبوي ليلى

تحت إشراف : الدكتور فروخي أمين

2019-2018



## الملخص

- تناولت هذه الدراسة إشكالية أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الافراد في المؤسسة العمومية الاقتصادية، وأصبحت معظم الدراسات و البحوث تتناول دور العنصر البشري لاعتباره عنصر فعال في زيادة فعالية المؤسسات و تطورها ،حيث ارتبط مصطلح التنمية في أي مؤسسة بمدى اهتمامها بالأفراد الموجودين فيها بصفة عامة ، و بشكل خاص اهتمام القادة والمشرفين بمرؤوسيهم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الاهداف المسطرة ، إذ اثبتت الدراسات بأن القيادة تؤثر بشكل مباشر على التابعين، أي كلما كان مستوى القيادة الادارية فعال كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للعمال وكانت النتائج أحسن و العكس صحيح، و من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى اثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين .

**الكلمات الدالة :** القيادة الادارية - الموارد البشرية - الرضا الوظيفي - المؤسسة العمومية الاقتصادية.

## Résumé

- Cette étude a été réalisée pour monter l'impact du leadership administratif dans l'amélioration de la satisfaction professionnelle des individus dans l'entreprise économique publique, La plupart des études et des recherches traitent le rôle du facteur humain comme élément essentiel pour accroître l'efficacité des entreprises et leur développement en générale, d'autre part le terme développement dans toute institution est lié à la mesure de son intérêt pour les individus et en particulier à l'intérêt des dirigeants et des superviseurs de leurs subordonnés en tant qu'outil efficace pour atteindre les objectifs fixés, À travers les résultats obtenus nous avons conclu que le leadership affecte directement les subordonnés, à savoir que plus le niveau de leadership managérial est élevé, plus le niveau de satisfaction professionnelle des travailleurs est élevé ,les résultats sont meilleurs et inversement, cette étude vise donc à connaître l'impact du leadership administratif sur l'amélioration de la satisfaction professionnelle des employées.

**Mots clés :** Management Administratif -Ressource humaines - Satisfaction professionnelle - Entreprise économique public.

## ABSTRACT

This research has been talking about the leadership and its impact on improving the job satisfaction in employees of the public economic company, however these researches have

been talking about the role of human resources and its development, this concept has been related in any enterprises by the point of its interest by its employees, especially the importance of leaders by their subordinates, because they are a very important tool to achieve the goals, the researches has proved that the leadership has a direct impact on the subordinates, it means that whenever the level of administrative leadership is efficient whenever the job satisfaction and the results will be better, as result this research aims to know the impact of the administration's leadership and its impact to improve the job satisfaction of the employees.

**Keys words:** Administrative leadership - Humans resources - Job satisfaction - The public economic company.

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب اوزعني ان أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين  
اما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر عرفانا بالجميل الى:

الأستاذ المشرف: الدكتور فروخي محمد أمين على تقبله الاشراف على هذا العمل أشكره جزيل الشكر  
على مساعدته ونصائحه القيمة و ما كان هذا العمل إلا ثمرة لتوجيهاته.

كما أقدم خالص الشكر و العرفان إلى والدي الذان كان سندا لي طوال مشواري الدراسي .

و في الأخير أتقدم بتشكراتي الخالصة الى كل مؤسسة طونيك بالأخص الأستاذ المؤطر الذي لم يبخل علي بمساعدته و إرشاداته و على كل ما خصصه لي من جهد ووقت طول هذه الدراسة و ساهم في إنجاز العمل

## قائمة المحتويات

ملخص

كلمة شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

2	المقدمة
8	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة و الدراسات السابقة
9	المبحث الأول: الدراسات السابقة
13	المبحث الثاني: مدخل نظري للقيادة
18	المبحث الثالث: أساسيات حول القيادة الإدارية
33	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي
34	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي
39	المبحث الثاني: أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي
48	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
76	الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
68	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	01
69	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	02
70	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن	03
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة المركز الوظيفي	04
72	جدول يبين طبيعة عقد العمل وعلاقته بالرضا عن المركز الوظيفي	05
73	جدول Khi-deux يبين العلاقة الارتباطية بين طبيعة عقد العمل والرضا عن المركز الوظيفي	06
73	جدول يبين النمط القيادي السائد في المؤسسة وعلاقته بالنمط القيادي المفضل من طرف المرؤوسين	07
74	جدول يبين الرضا عن المركز الوظيفي وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار	08
75	جدول يبين الرضا عن المركز الوظيفي وعلاقته بمناخ العمل	09
76	جدول يبين علاقة الرضا الوظيفي بمهارات القائد	10
77	جدول يبين النمط القيادي وعلاقته بمستوى الرضا عن القيادة الإدارية	11
78	جدول يبين مغادرة المؤسسة وعلاقتها بمناخ العمل في المؤسسة	12
79	جدول Khi-deux يبين العلاقة الارتباطية بين مغادرة المؤسسة ومناخ العمل في المؤسسة	13
80	جدول يبين استخدام كل الطاقات في العمل وعلاقتها بدرجة العمل الجماعي بين المرؤوسين	14
81	جدول يبين مشاركة المرؤوسون في اتخاذ القرار ومدى الحرية التي يشعرون بها عند التحدث مع القائد	15
82	جدول Khi-deux يبين العلاقة الارتباطية بين مشاركة المرؤوسون في اتخاذ القرار ومدى الحرية التي يشعرون بها عند التحدث مع القائد	16
83	جدول يبين مهارات القائد وعلاقتها بنظام المعلومات في المؤسسة	17

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الجدول
18	تمثيل بياني يبين متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين المرؤوسين	
34	تمثيل بياني يبين مكونات العملية القيادية	01
37	تمثيل بياني يبين العلاقة التفاعلية بين القائد، المرؤوسين و الموقف	02
62	تمثيل بياني الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.	03
68	شكل بياني يمثل عينة الدراسة من حيث الجنس	04
69	شكل بياني يمثل عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	05
70	شكل بياني يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث السن	06
71	شكل بياني يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة المركز الوظيفي	07

# مقدمة

## مقدمة عامة

لقد نالت ظاهرة القيادة منذ القدم اهتمام الباحثين لكونها المحور الاساسي و المحرك الرئيسي الذي يضمن استمرارية المؤسسة ،فالقيادة النشيطة و الفعالة هي التي تكون قادرة على المساهمة وبقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد وتمنحه الثقة بالذات وبهذا تصبح من انجح القيادات الادارية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لموظفيها ،وهذا لا يأتي الا بتحري الدقة والإخلاص في اختيار القادة المؤهلين والمتمتعين بسمات ومهارات القيادة والأمانة والانفتاح امثالا لقوله "ص" كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته" ،فنجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء و رفع درجة رضا العامل و بالتالي نجاح أي عملية قيادية يقاس بمدى رضا التابعين عنها، لذلك تسعى المؤسسات لتسخير جل جهودها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها والبحث عن سبل لتحقيق هذا الرضا الوظيفي و الأداء الفعال لدى الموظفين وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية متطورة تهتم بكافة مصالح العاملين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من اجل تحقيق أعلى مستويات رضا العاملين، فالقائد الإداري الفعال يدرك تماما أن الموظف هو حجر الزاوية لدى المؤسسة لكونه الأداة الفعالة التي تفقد المؤسسة لبلوغ أداء فعال مباشر الذي لا يتم الا برضا الموظفين الذي يكونون تحت اشراف قيادة فعالة و متمكنة تمتلك القدرة على التأثير في الموظفين ،ولذلك يعد الرضا الوظيفي من الأهداف الرئيسية التي تضعها المؤسسات على رأس اهتماماتها و تسعى إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة في الوقت نفسه، وحاولت في هذه الدراسة التركيز على النمط القيادي للقائد، مهاراته القيادية وعملية الاتصال التي تمارسها القيادة الإدارية مع المرؤوسين و معرفة مدى مساهمة هذه العوامل في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، و من أجل تسليط الضوء على هذه الدراسة تم طرح على الإشكالية التالية التي تم صياغتها من خلال طرح تساؤل عام على النحو التالي:

## طرح الإشكالية :

كيف تساهم القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

و للإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم الإشكالية المطروحة إلى الاسئلة الفرعية الآتية :

1- هل يؤثر نمط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ؟

2- الى اي مدى تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الادارية و العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي ؟

3- هل للمهارات القيادية دور في تعزيز الرضا الوظيفي ؟

و من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تم تبني الفرضيات الآتية:

فرضيات الدراسة: تتمثل الفرضيات المتبناة جواب احتمالي لإشكالية البحث في فرضية عامة تنبثق منها فرضيات فرعية

## أ-الفرضية العامة:

تساهم القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## ب- الفرضيات الفرعية:

1- يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي.

2- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الادارية و العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي.

3- للمهارات القيادية دور في تعزيز الرضا الوظيفي .

**حدود الدراسة:** قصد التقيد بإطار البحث تم القيد بمجموعة من الحدود تمثلت في الحدود لموضوعية ، الحدود المكانية و الزمانية.

الحدود الموضوعية : اقتصر موضوع الدراسة في دراسة أثر القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين ، فلقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين وبيان أثر القيادة الإدارية ومختلف متغيراتها في الرضا الوظيفي للأفراد و إسقاطها على الجانب التطبيقي.

الحدود المكانية :وتتمثل في ميدان الدراسة و لقد تم إجراء هذ الدراسة في مؤسسة طونيك-صناعة ب بواسماعيل ولاية تيبازة.

الحدود الزمانية :تمت الدراسة خلال فترة السداسي الثاني لمدة ثلاثة أشهر.

## تحديد موضوع الدراسة

يتجلى موضوع الدراسة في أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية ،حيث أجمع الباحثون بأن للقيادة الادارية أثر على الرضا الوظيفي للأفراد سواء بصفة إيجابية أو بصفة سلبية فأساسا العملية القيادية تتمثل في التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل بلوغ أهداف معينة عموما والهدف الأساسي لهذا التأثير هو تحقيق أداء فعال من أجل إنجاز العمل و الذي لا يتحقق إلا بوجود الرضا في نفس العامل، فالموظف الذي يتمتع بدرجة عالية و مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي غالبا ما يسعى إلى بذل كل مجهوده و تسخير جل طاقاته في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ، و من هنا ينطلق موضوع بحثنا أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

## أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار هذا الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع لعدة أسباب منها ذاتية تخص الباحث وأخرى موضوعية تخص موضوع البحث:

## أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في إثراء رصيد المعرفي والميول الشخصي في معالجة ودراسة هذا الموضوع

- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع والسعي لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسة.

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة، باعتبار القيادة الإدارية الجزء الأساسي في إدارة الأعمال.

- محاولة معرفة مدى الأثر الذي تلعبه القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية والاستفادة من نتائج الدراسة.

- الرغبة في إثراء مكتبة المدرسة بمرجع عن القيادة الإدارية باللغة العربية.

#### ب-أسباب موضوعية

- إبراز أهمية ومكانة القيادة الادارية في المؤسسة و أثرها على الرضا الوظيفي للموظفين.

- قلة الدراسات و الأبحاث التي عالجت هذين الموضوعين كمتغيرين مع بعض.

-العمل على توعية مسؤولي المؤسسات على أهمية القيادة الادارية ،دورها المباشر وأثرها البالغ في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

- التعرف على واقع المؤسسات الجزائرية داخليا و الظروف السائدة بها و كيفية تسيير القادة لإدارتها بالإضافة إلى معرفة مستوى رضا الموظفين عن القيادة الادارية لمؤسسة طونيك- صناعة.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص إبراز أهميتها بالنسبة للعمل الإداري ومدى مساهمتها في التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد قادة ومسؤولي المؤسسة في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات.

- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين التي تجعل منهم عنصرا يؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي للأفراد من أجل تأدية مهامهم بفعالية .

-التعرف على واقع القيادة الإدارية ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة التطبيقية والربط بين الاسس النظرية و الواقع العملي من خلال دراسة مؤسسة طونيك- صناعة بهدف التحقق من صحة الفرضيات المتبناة كإجابات احتمالية لإشكالية الدراسة.

- الخروج بنتائج وتقديم الاقتراحات و التوصيات اللازمة التي تضيء و لو بالقليل في هذا المجال والتي يمكن ان تساهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

- كما يرجو الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية و النظرية لطاقت العاملين بالمؤسسة من مختلف المستويات و خاصة المستويات الادارية حول مفهوم القيادة الادارية و مدى أثرها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في اقتحام مجال القيادة الادارية التي أراه من وجهة نظري أنه السبيل الوحيد للرفي بالأمر و التي ترقى بمؤسساتها و تنظيماتها، لذا تنصب الدراسة على أثر القيادة الادارية في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث تكتسي هذه الأخيرة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي يهدف إلى التحسيس بأهمية القيادة الادارية في و مدى الحاجة إليها في المؤسسات، إذ تعالج أحد المواضيع التي تهتم بالأفراد داخل المؤسسة و هو الرضا الوظيفي للفرد بالاعتماد على أثر القيادة في تحقيقه و التي تعتبر المحرك الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يتطلب قدرة القيادة على تحقيق رضا موظفيها عن البيئة المادية و المعنوية في العمل، كما تسعى الدراسة في الجانب العملي إلى تقديم مجموعة من النتائج و التوصيات المفيدة بالنسبة لهذه المؤسسة و المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

### منهج الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار بأنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة و القائم على جمع المعطيات و تبويبها و تصنيفها و من ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة بإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، و تحديدها كميًا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، و يمكن حصرها فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، مما أوجد صعوبة في الموازنة عند طرح الموضوع بكل أبعادها الانسانية، الاجتماعية و الادارية و جعل دراسته معقدة .

- تردد الكثير من الموظفين و الموظفات في استلام الاستبيان أو الاجابة عليه و لربما هذا راجع للخوف من تقديم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة و بالتالي وجدنا صعوبة في الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة

## تحديد مصطلحات الدراسة:

**القيادة :** القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين و القدرة على حثهم و تحفيزهم لإنجاز المهام المحددة و تحقيق الأهداف المبتغاة من طرق القائد..

**القيادة الإدارية:** إن تعريف القيادة الادارية مشتق من تعريف القيادة فهي علم و فن و أي نجاح منبثق عن الادارة من خلال الخطط و تنفيذ البرامج يعود إلى القيادة الناجحة و الفعالة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال الادارة و الاشراف الاداري المتمثل في عملية التأثير على سلوك المرؤوسين عن طريق استخدام السلطة الرسمية من أجل تحقيق أهداف معينة ،فالقيادة الادارية هي عملية شاملة تجمع بين الوظائف الادارية و السلطة الرسمية و التأثير في سلوك الأفراد لإنجاز الأهداف المرجوة. (الغزو، 2010)

**المؤسسة:** هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه جمع عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما (إنتاج +تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجمه و نوعه ونشاطه (ناصر دادي عدون اقتصاد مؤسسة).

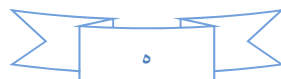
**المؤسسة العمومية الاقتصادية:** تعرف أيضا على أنها كل تنظيم اقتصادي تحوز فيه الدولة أو أي شخص معنوي آخر كل أو أغلبية رأسماله يتمتع باستقلال مالي ويعمل في إطار قانوني و اجتماعي معين بهدف دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع نشاطه. (أيت منصور، 2012)

**-الموارد البشرية:** تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وحل مشاكل العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق مسؤولي الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمؤسسة.(.....)

**الرضا الوظيفي:** هي المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته حيث تتولد هذه المشاعر ند إدراكه لما تقدمه هذه الوظائف، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت مشاعر الرضا. (حويجي، 2008).

## هيكل الدراسة:

سيتم التطرق في بحثنا هذا الى دراسة أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة حالة طونيك للصناعة وفي هذا الاطار سيتم التطرق الى فصلين نظريين و فصل تطبيقي ، حيث يعرض الفصل الاول الاطار المفاهيمي للقيادة و الذي سيقسم الى مبحثين المبحث الاول سيكون كمدخل نظري للقيادة و المبحث الثاني سيتم تسليط الضوء على أساسيات حول القيادة الادارية، أما الفصل الثاني يعرض الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي ، إذ سيقسم لفصل كذلك الى مبحثين المبحث الاول سيتناول عموميات حول الرضا الوظيفي و المبحث الثاني سيتم التطرق الى أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي المتمثلة



في المناخ التنظيمي و الاتصال الاداري ، في حين الفصل الثالث بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة سنتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة طونيك-للصناعة وتحليل المعلومات الميدانية المتحصل عليها.

# الفصل الاول

### مقدمة الفصل الاول

تعد القيادة جوهر ومحور العملية الادارية حيث يقاس نجاح المؤسسات تبعاً لفعالية قيادة المؤسسة، فهي بالنسبة للمؤسسة كالدماغ بالنسبة للإنسان، إذ أنها تقوم بالتكامل بين أبعاد وأوجه النشاط الاداري من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة وفقاً للظروف المحيطة، فهي تعد المحرك الأساسي الذي يساهم بالدرجة الأولى في تحقيق أهداف الإدارة، وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى الدراسات السابقة و مختلف المفاهيم و الأساسيات المتعلقة بالقيادة الإدارية.

### المبحث الأول : الدراسات السابقة

#### الدراسات السابقة

لا يمكن للباحث في تناوله لأي موضوع أن ينطلق من فراغ و إنما من مجموعة من الدراسات و البحوث السابقة، و لقد تمت دراستنا على أساس دراسات تم الاطلاع عليها من قبل و من خلال نتائجها تم التوصل إلى موضوع الدراسة المتمثل في أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد والتي يتم عرضها كالآتي:

**الدراسة الأولى:** رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية" للطالب إيهاب محمود عايش الطيب بالجامعة الاسلامية غزة، 2008، تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين و تقييم مستوى هذا الرضا بالتعرف على العوامل المؤثرة عليه و هذا بتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و بالتالي تقديم نتائج و إقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين و زيادة مستوى الرضا الوظيفي لعمالها و تهيئة المناخ التنظيمي المناسب .

تكمّن إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟، حيث انطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين إنبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات كانت كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة و الرضا الوظيفي للعاملين بها.

وتفرعت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي للعاملين.

- - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين و الرضا الوظيفي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة و الرضا الوظيفي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل و الرضا الوظيفي للعاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة و الرضا الوظيفي للعاملين.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي ،مكان العمل) .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بتوزيع استبيانات، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية فبلغ حجم العينة 320 موظف وكان عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 249 استبيان أما باقي الاستبيانات لم تسرد من طرف الموظفين، و تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في :

- أظهرت الدراسة توجهها ما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية و أن تقييم العاملين لعناصر المناخ التنظيمي السائد كان إيجابيا باستثناء عنصر مشاركة العاملين.

- أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية مما يؤكد صحة الفرضيات مما يؤكد صحة الفرضيات المتبناة في الدراسة.

- قد حصلت التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تلاه بالترتيب عناصر القيادة و نمط الاتصال ،طبيعة العمل و الهيكل التنظيمي، فيما حصل مدى مشاركة العمال على الترتيب الاخير ، وهذا يؤكد على أن تقييم الموظفين لعناصر المناخ التنظيمي

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

المختلفة له علاقة بطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أهدافها ، وأن مميزات الدقة و السرعة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة تساهم في تسهيل إجراءات العمل.

- أظهرت الدراسة بأنه على الرغم من توافر هيكل تنظيمي يساعد شركة الاتصالات الفلسطينية في تحقيق أهدافها و متوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها إلا أن هناك عدم تناسب بين التخصصات و المؤهلات العلمية للأفراد و طبيعة الأعمال المستندة إليهم.

- توصلت الدراسة إلى أن انسياب الاتصالات بين المستويات الادارية و تدفقها في الاتجاهات المختلفة ليس بالمستوى المطلوب و قد يرجع ذلك لعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين تبين مراكز و قواعد العملية الاتصالية في الشركة.

**الدراسة الثانية: رسالة ماجستير في ادارة الاعمال تحت عنوان " تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" للطالب كيرد عمار بجامعة أكلي محند البويرة ، 2015 ، تهدف الدراسة الى معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الاشراف، بناء فرق العمل و التحفيز )على أداء الافراد من أجل ضمان استمرارية المؤسسة و محاولة تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات و الاداء الوظيفي للعمال ،وكذا التعرف على خصائص و أهمية القيادة الادارية مع تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الاداريين و محددات رفع الاداء التي يجب استخدامها بحيث تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في اداء العاملين ،تكمن مشكلة البحث في طرح الإشكالية التالية : ما مدى تأثير القيادة الادارية في رفع اداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط ؟ حيث فرع هذا السؤال الجوهرى الى عدة أسئلة فرعية :**

- ما طبيعة ظاهرة القيادة الادارية ؟

- ماهي طبيعة الاداء الوظيفي و كيف يتم تقسيمه وما هي اهم سبل تحسينه ؟

- ماهي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على اداء الافراد في المؤسسة ؟

وكانت الفرضيات التي إنطلق منها الباحث كالآتي :

1- الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الادارية و مستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط.

2- الفرضيات الجزئية:

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الاشراف و ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل و ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز و ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- هنا فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي و ذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) .
- استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي باستخدام ادوات جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة و الاستبيان باعتماد اسلوب المسح بالعينة فتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 64 موظف، تمثلت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في :
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الادارية و مستوى الاداء الوظيفي، وان النمط السائد في هذه المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بناء فرق العمل في مديرية التوزيع بالأغواط و مستوى الاداء الوظيفي، اي أن القيادة الادارية تؤثر على مستوى الاداء الوظيفي باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نظام التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة و مستوى الاداء الوظيفي، حيث أن القيادة الادارية تؤثر على ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي باستعمالها لوسيلة التحفيز .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة الباحثين حول تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي تعود الى متغيرات السن، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وبالتالي عدم صحة الفرضية الرابعة.
- الدراسة الثالثة: مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية تحت عنوان " القيادة الادارية و أثرها على الرضا الوظيفي" من إعداد الطالبة حجار مرهون ايمان بجامعة البويرة، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام 2013-2014، هدفت هذه الدراسة الى محاولة الوقوف على واقع القيادة الادارية في المؤسسة و معرفة مدى أثرها على الرضا الوظيفي للعمال، مع التطرق الى الاساليب والاجراءات التي يجب ان يتخذها القائد الاداري للرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد و هذا من خلال طرح التساؤل التالي : ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ؟ ، وانطلق الباحث من الفرضيات التالية :

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- 1- تعد القيادة الادارية الاداة المحركة لتحقيق اهداف المنظمة ،لما تقوم به من دور في كافة جوانب العملية الادارية و بذلك أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم اداري.
  - 2- يعد الرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الامن و الاستقرار النفسي و الوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الادارية ،لذا ينبغي ان يظل موضوعا للبحث و الدراسة بين فترة و اخرى عند القادة و المديرين لما له من اهمية سواء بالنسبة للفرد او المنظمة.
  - 3- هناك علاقة ارتباط بين القيادة الادارية و الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام.
  - 4- هناك درجة تأثير بين القيادة الادارية و الرضا الوظيفي في نفس المؤسسة.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الاستبيان ،الملاحظة و المقابلة ونلخص فيما يلي أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :
- تعتبر القيادة الادارية ظاهرة اجتماعية توجه حياة الافراد نحو بلورة الاهداف واستخدام الوسائل المناسبة لتحقيقها.
  - تعد القيادة الادارية العنصر الحيوي للمنظمات و العنصر الذي يضمن استمرارها و ازدهار نشاطها حيث لا يمكن توقع أي عمل اداري بدونها.
  - القيادة الادارية هي محور العملية الادارية و حجر أساس المنظمات ،حيث تنعكس كفاءتها و فاعليتها بشكل مباشر على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد من خلال عمليات التوجيه و التنسيق، و سياسات وضع الاهداف و اتخاذ القرارات التي يقوم بها القائد الاداري و الذي بدوره له مكانة مؤثرة في التنظيم الاداري.
  - لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة من النظريات القيادة في التسيير الاداري و القول بأن هذه النظرية صالحة في كل الحالات و الظروف ،فإنما اختيار النظرية المناسبة يكون حسب الموقف التي تكون فيه المؤسسة.
  - يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر إيجابا على سلوك الافراد.
  - الأسلوب السائد في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام هو الاسلوب الديمقراطي التشاركي.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاسلوب الديمقراطي في المؤسسة و بين الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط يقدر ب: 0.65، وهذا ما يؤكد وجود علاقة طردية موجبة بين الاسلوب القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي ،أي ان القيادة الديمقراطية تؤثر على الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة : مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر القيادة الادارية على أداء العاملين" من إعداد الطالبان حامدي معمر النور و حفاف علي بجامعة الجلفة ،دراسة حالة ثانويات بلدية

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

الجلفة، 2017-2018، الهدف من هذه الدراسة إبراز أهمية القيادة الادارية و أداء العاملين في المؤسسة العمومية من خلال تسليط الضوء على مدى تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين بطرح الاشكالية التالية: كيف تؤثر القيادة الادارية على تحسين أداء العاملين في ثانويات بلدية الجلفة؟ بالتركيز على بعدين في متغير القيادة الادارية هما نمط الاشراف و التحفيز انطلاقا من الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الادارية و مستوى اداء الموظفين ف ثانويات بلدية الجلفة .
  - 2- توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز المعنوي و ارتفاع مستوى الاداء.
  - 3- تساهم القيادة الادارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العاملين.
- كما تطرق الباحث إلى السمات و المهارات الواجب توفرها في القادة الاداريين من أجل تحقيق قيادة فعالة و كذا الاساليب القيادية التي يجب أن يتبناها القادة للرفع من مستوى الاداء في المؤسسة، و لقد قام الباحثان بتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات مكون من 23 سؤال وزع على 70 موظف مستعملين المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، من أهم النتائج المتوصل إليها :
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين .
  - وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين خط القيادة الديمقراطية و أداء الاساتذة في الثانويات.
  - يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسات باعتباره العامل الديناميكي المؤثر و المتحكم في بقية العناصر.
  - تعتبر القيادة الديمقراطية من أكثر الاساليب تأثيرا في سلوك العنصر البشري، فهي تعد المحور الرئيسي للعلاقة بين القادة و المرؤوسين و المحرك الاساسي الذي يمكنه تحسين و زيادة مستوى أداء العمال.

### المبحث الثاني: مدخل نظري للقيادة

#### 1- مفهوم القيادة

**التعريف اللغوي:** تعود كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني و اللاتيني حيث كلمة قيادة مشتقة من كلمة (archein) التي تعني القيام بمهمة، أما في اللغة العربية فهي تعني (القود) نقيض (السوق)، قاد، يقود، قود، قائد، حيث يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، والانقياد هو الخضوع (حميدة، 2003)، و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و المرشد و القدوة.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

وباللغة الفرنسية يقابلها مصطلح (Commandement) أي التأمير و التوجيه ما بين الأشخاص و الجماعات ، أما باللغة الانجليزية فيقابلها مصطلح (Leadership) أي توجيه القائد ( Oxford dictionary، 2003).

**التعريف الاصطلاحي :** فقد تعددت التعاريف و المفاهيم في علوم الادارة و الاجتماع نذكر منها ما يلي:

- التعريف الاول : عرفها برنارد بأنها قدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق أهدافهم ورغباته وإقناعهم بأهمية تحقيقها ولا يتحقق ذلك إلا إذا أمكن القائد أن يجعل تابعيه مدركين بان أهداف المنظمة ستحقق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية. (المصري، 1999).

- التعريف الثاني: يقول **نيومان** بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا و إقتناع لتحقيق الاهداف. (بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، 2005).

- التعريف الثالث: يرى **Fidler** القيادة بأنها عملية التأثير في الاخرين بهدف أداء عمل مشترك بكل حماس و إخلاص، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره. (لطفي، 2007)

- التعريف الرابع : أما **STOGDILL** فعرف القيادة بأنها فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الانسانية)، حيث يرى بأنها فن التأثير في مجموعة من الافراد عن طريق الإقناع و الاستمالة من أجل حثهم على إتباع خط معين و أسلوب معين في العمل ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع أو السوق التي هي أسلوب إلزام و إجبار الافراد بالقوة على إتباع خط معين في العمل.

- التعريف الخامس: تعتبر القيادة عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه و يرشد و الطرف الثاني هم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه و الإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة (عواد، 2013).

- التعريف السادس: القيادة هي القدرة على التأثير في الاخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، و هذا يعني أن القيادة هي عملية اتصال و تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه ، حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليه (الخيرى، 2014).

- **التعريف الاجرائي:** ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن القيادة هي ممارسة عملية التأثير المعنوي بين الافراد من خلال وسائل الاتصال المباشرة أو غير المباشرة بالاعتماد على مهارات معينة تختلف من

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

فرد لآخر في مجال نمط ومناخ محدد من أجل تحقيق الاهداف المسطرة ، لذا تختلف طريقة التأثير باختلاف القادة والمسيرين تبعاً لفسفتهم القيادية و مدى تحفيزهم لاتباعهم للقيام بأدائهم على أفضل وجه ممكن وبكل قناعة و رضا.

### 2- المهارات القيادية

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة مما يجعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف المسطرة، فالمهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي على القائد أن يمتلكها لكي يتمكن من تأدية مهامه القيادية وكذا التأثير على سلوك التابعين فيحقق أهداف المؤسسة من ناحية ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى (الزبيدي، 2001).

- لذا على المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات و العمل على تطوير مهاراتهم القيادية الأولية التي تساعد على أداء العمل بصورة متقنة في مجال تخصصه و معالجته للمواقف التي يصادفها و المتمثلة في:

### 1.2- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارة الفنية قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في فرع من فروع العلم بكفاءة و كذا قدرته على معالجة المعلومات و تحليلها و معرفة الطرق و الوسائل الكفيلة لأداء العمل بإتقان و بشكل يكفل تحقيق الاهداف المسطرة (كنعان، 2009).

كما هي المهارة والقدرة التي تجعل من القائد فرداً متميزاً بمعرفته و خبرته بين العاملين في المؤسسة في مجال معين و يتم اكتسابها بالتعليم و الخبرة و التدريب، و تختلف المهارة الفنية باختلاف المستويات القيادية بحيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى.

نذكر أهم السمات التي ترتبط بالمهارة الفنية: (كنعان، 2009):

1.1.2- القدرة على تحمل المسؤولية : أهم ما يرتبط بهذه السمة هي ثقة القائد بنفسه و قدرته على انجاز ما يقرره، لذلك عليه أن يتحلى بمستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية و الرغبة في أداء واجباته و تنفيذها دون تهرب أو إلقاء مسؤولية انجازها على الآخرين و كذا تحمل اعبائها، فهذه السمة

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

تظهر في القائد من خلال سعيه الدائم للإبداع والابتكار بأفكار جديدة، الجرأة في اتخاذ القرارات و القدرة على تنفيذها بالإضافة إلى تقبل النقد من طرف المرؤوسين.

2.1.2- الفهم العميق و الشامل للأمور: أي قدرة القائد على أداء العمل بأحسن وجه و الإلمام بجوانبه الفنية باستخدام الوسائل الكفيلة لإنجاز العمل، لأن القائد يتطلب أن تكون له معرفة شاملة عن الامور التي تكون حوله فهذه الخصائص تساعد على التحلي بالشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة و مجابهة المخاطر و التحدي.

3.1.2- الحزم: أي أن يكون القائد حازما و غير متردد في إصدار أوامره، مع الأخذ بعين الاعتبار شعور المرؤوسين، حيث تتطلب هذه السمة القدرة على الحكم الصائب على الأمور و تحمل نتائج قراراته، مقدرته على التمييز بين الجوانب الهامة و غير الهامة للمشكلة و الاختيار بين البدائل المتاحة لحلها.

4.1.2- الايمان بالهدف: فتوفر هذه السمة يزيد من قدرة القائد على إقناع نفسه و إقناع المرؤوسين بضرورة و إمكانية تحقيق الهدف و الفائدة التي تترتب على تحقيقه فهي تعد من السمات الضرورية لنجاح أي قائد.

### 2.2- المهارات الانسانية:

تعد المهارات الانسانية من أكثر المهارات ضرورة و أهمية في من أجل نجاح القادة في قيادة المؤسسات و تحقيق أهدافها في ظل الادارة الحديثة.

- تعرف المهارات الانسانية على أنها قدرة القائد على التعامل و تفهم سلوك مرؤوسيه و العوامل المؤثرة على سلوكهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم، وما هذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه و بينهم و قدرته على معرفة آرائهم وميولهم و اتجاهاتهم، فإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فإن المهارة الانسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد و بالتالي يكون اكتساب المهارة الانسانية أكثر صعوبة من اكتساب المهارة الفنية لأن من الواضح أن التعامل مع الأفراد يكون أكثر تعقيدا و صعوبة من التعامل مع الأشياء. (الدسوقي).

و من السمات التي ترتبط بالمهارة الانسانية نذكرها ما يلي: (كنعان، 2009)

- القدرة على التأثير، الإقناع و تحفيز التابعين.

- مهارة الاتصال الجيد و الإصغاء للمرؤوسين.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- القدرة على بناء فرق و خلق روح العمل الجماعي.
- الاستقامة و تكامل الشخصية أي توافر الانسجام و الإتزان في سلوك القائد ،سواء في شؤونه العامة أو الخاصة .
- اتسامه بالصدق و الخلق الطيب و التحلي بالأمانة.
- البعد العاطفي: إن مهارة فهم عواطف المرؤوسين و التحلي بالعاطفة و الإحساس تعد من المهارات التي تميز أفضل القادة عن الآخرين. (جولمان).
- يمكن القول بأن هذه السمات تساعد القائد على بناء علاقات طيبة مع الجميع بتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة و أفكارهم الابتكارية وبالتالي ينتج عن ذلك زيادة الثقة بينه و بين المرؤوسين فيكون قدوة حسنة لهم لما للقدوة من قوة تفرض نفسها.

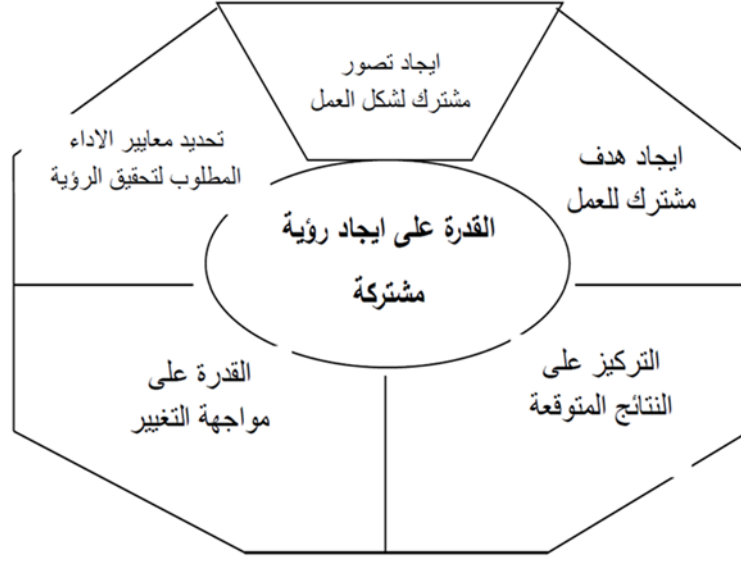
### 3.2- المهارات الفكرية (الذهنية):

تعني المهارة الفكرية قدرة القائد على تبني مفهوم شامل للمنظمة و رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط الذي يكون بين أجزائه و نشاطاته و كذا أثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه ،أي قدرة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة والصائبة في المواقف الصعبة و القدرة على التعامل مع هذه المواقف و تحليلها بالتفكير السليم و تقديم حلول ابتكارية و فهم العوامل المؤثرة في العمل والعمال، بالإضافة إلى إيجاد العوامل التي تؤثر على حل المشكلات ،مع العلم أن مستوى المهارات الذهنية يختلف من قائد إلى آخر حسب اختلاف موقع المستويات القيادية في المؤسسة، فما يمتلكه مدير الإدارة العليا من مهارات فكرية يختلف عما يمتلكه زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية. (مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح، 2002).

فالقائد المتمكن فكريا يجب أن تكون له القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق و أن يتصف بقوة التصور، القدرة على التنبؤ و التوقع وكذا امتلاك الرؤية، فالرؤية ما هي إلا صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة و تسخير شتى الوسائل و الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الغاية (تحقيق الصورة الايجابية). (لاندربيرغ، 2003). و الشكل التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين المرؤوسين:

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

الشكل رقم (1): يبين متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين المرؤوسين



المصدر: مدحت أبو النصر إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط 1 مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص319.

- تنقسم المهارات الذهنية الى مهارات سياسية و مهارات إدارية:

1.3.2- المهارات السياسية: هي قدرة القائد على جعل قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة، والعادات و تقاليد شعبها، حيث تكون للقائد القدرة على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، لكن ذلك لا يعني أن تصبح القيادة آلة تستخدم في لعبة القوى السياسية الموجودة، وإنما عليها ألا تتجاهل المثل العليا و الأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها سواء كانت اجتماعية، سياسية أو اقتصادية و أن تستجيب للروح السياسية العامة (درويش و نكلا، 1995)، إذ على القائد الإداري أن تتوفر لديه القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة من أجل تحقيق المصالح و الأهداف العامة.

2.3.2- المهارة الإدارية : تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله و ممارسة نشاطه بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين و إشباع حاجاتهم ، و نذكر فيما يلي بعض متطلبات المهارة الإدارية (كنعان، 2009) :

- كفاءة القائد في التخطيط ، تحفيز و توجيه مرؤوسيه ، و ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الاعمال على أكمل وجه .

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- اختياره و إتقانه للأساليب الادارية التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة و الانتاجية.
- قدرته على الاتصال و التواصل بالآخرين و التعبير عن الرأي و وجهات النظر بطريقة واضحة و شرح الأهداف المراد تحقيقها.

### 4.2- المهارات الذاتية (الشخصية):

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد ، حيث تتمثل في السمات و القدرات التي تساهم في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها القائد في عملية التأثير على المرؤوسين (عبودي، 2007). هناك بعض السمات المرتبطة بالمهارة الذاتية نذكر منها ما يلي: (كنعان، 2009):

1.4.2- السمات الجسمية: تتمثل هاته السمات في ضرورة توفر الصحة الجيدة عند القائد، والتي غالبا ما ترتبط بالقوة البدنية و العصبية للقائد بالإضافة الى قدرته على التحمل و التمتع بالنشاط و الحيوية، فنجاح أي قائد في أداء دوره يعتمد على مدى اتسامه بهاته الصفات ، فكل هاته القدرات تمكنه من بعث الحيوية و النشاط في مرؤوسيه و تهيئة المناخ المناسب للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة

2.4.2- القدرات العقلية : هي مجموعة القدرات الفكرية و الذهنية لدى الانسان والتي تختلف من فرد إلى آخر حيث يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ، فلقد أثبتت الدراسات بأن هناك صلة وثيقة بين سمة الذكاء و النجاح و غالبا ما يكون القائد يتميز بمعدل ذكاء أعلى نوعا ما من معدل ذكاء مرؤوسيه.

3.4.2- ضبط النفس : أي قدرة القائد على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وتمكنه من السيطرة على أعصابه و قابليته للانفعال ، وبالتالي يتطلب منه التصرف بهدوء و حكمة حتى يدفع بمرؤوسيه إلى التصرف بهدوء و الشعور بالراحة خاصة عند حدوث الأزمات و أوقات الخطر، وتبدو أهمية هذه السمة في تمكن القائد من تقبل النقد من المرؤوسين دون انفعال أو السماح لأي إخفاق بسيط بأن يفقده اتزانه العاطفي أو شجاعته، فاتسامه بهذه الصفة لا يعني تجرده من عواطفه و غنما التحكم فيها و توجيهها.

### 3- أهمية القيادة

تتجلى أهمية القيادة في التالي :

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- تتمثل الأهمية البالغة للقيادة من خلال الدور الكبير والمباشر الذي تؤديه في المؤسسة من تحفيز للمرؤوسين و توجيههم و توحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ،فالقيادة السليمة هي القيادة الفعالة القادرة على القيام بهذه المهمة حيث تتجلى أهميتها الكبيرة من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين و إحداث التوازن بين هذه الأهداف من أجل الحفاظ عليها و تقليص التعارض بينها. (حجار مرهون، 2013، 2014)

- تعد القيادة الأداة المحركة في المؤسسة التي تساهم في إحداث التنسيق بين كافة جوانب العملية الإدارية حيث أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أو فشل أي تنظيم إداري

- تمثل الدور الأساسي في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

- تعد حلقة وصل بين العاملين و التصورات المستقبلية للمؤسسة.

- السيطرة على المشكلات اللاتي تحدث في العمل و إيجاد الحلول المناسبة.

- المساهمة في تنمية و تدريب الموارد البشرية باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.

- تعزيز الروح لمعنوية للموظف : تؤثر القيادة بشكل كبير على الروح المعنوية و النفسية للمرؤوسين في العمل ، فالقيادة الجيدة تعمل على تهيئة المناخ الذي يخلق نوعا من الراحة النفسية للمرؤوسين مما يؤدي إلى الحد من التوتر. (كنعان، 2009) .

- تساهم في تحقيق الكفاءة في العمل بتوفير بيئة العمل الفعالة التي تساعد على تحقيق الاستقرار في المؤسسة .

### المبحث الثالث: أساسيات حول القيادة الادارية

#### التطور التاريخي للقيادة الإدارية

#### - القيادة في الفكر الاداري القديم

- الحضارة الصينية : حظيت القيادة الادارية باهتمام كبير منذ القدم ، فلقد شهدت الادارة الصينية مستوى عاليا من الدقة و التنظيم حيث اعتمدت على عدة مبادئ أساسية كالتخطيط ، التوجيه ،التخصص بالعمل ،تنظيم الادارة و اختيار القادة و الموظفين لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات للكشف عن المهارات القيادية ، وقد أسهمت فلسفة (كونفوشيوس) في مجال القيادة الادارية بضرورة توفر بعض السمات في القائد كالمعرفة و توافر النظرة العميقة والادراك الواعي لعادات و تقاليد تابعيه ، بالإضافة الى

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

أنه يرى أنه على القائد إتباع الأسلوب الديمقراطي و الذي يقتضي استشارة التابعين عند معالجته لأية مشكلة و الاخذ بأرائهم كما حذر من أسلوب التسلط و الاجبار. (السكرانه، 2009) .

- الحضارة المصرية :عرفت القيادة الادارية عند المصريين شكلا من أشكال التنظيم المركزي و كان نظام الحكم هرميا حيث كان فرعون يمثل القائد الأول ويعتبر أعلى سلطة قيادية يتبع له الوزير الاول و يخضع له عدد من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة ، فكان مفهوم القيادة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجة من الرخاء و الرفاهية كما اعتمدوا على مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية و مبدأ الرقابة بالإضافة الى اهتمامهم بمبدأ التخصص و الحوافز المادية (كنعان، 2009) ، ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على القدرات الادارية للمصريين و هذا ما دفع بيتر دراكر في محاضرة له سنة 1987 إلى القول " إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر ،كان الزمن المتاح لهم لانجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت وسائلهم العلمية و وسائل النقل و الرفع محدودة و بدائية ، و لكن برغم ذلك شيّدوا أعظم و أبقى عجائب الدنيا" (محمد، 1996).

- الحضارة الإغريقية : كانت تعتمد الادارة الإغريقية على مبدأ الديمقراطية لأنهم أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ حكم ،لذا كان يتم اختيار قادة و موظفو الجهاز الاداري عن طريق الإقتراع الشعبي ،كما عرفوا بعدة مبادئ كمبدأ تقسيم العمل و مبدأ دورية الوظائف الذي يقتضي تحديد مدة زمنية معينة لشغل وظيفة معينة و ما أن تنتهي المدة المحددة و جب على شاغلها تركها من أجل ترك الفرصة للكفاءات الجديدة الاخرى ،بالإضافة الى مبدأ روح المصلحة العامة أي تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. (السكرانه، 2009).

- الحضارة الرومانية: كانت السلطة حكرا على الطبقة الأرستقراطية و أصحاب النفوذ حيث أصبح معيار الثراء شرطا في تولي القيادة، أما بعد توحد أجزاء الدولة المتفرقة و ظهور الامبراطورية شهدت البلاد تنظيما إداريا راقيا في شتى المجالات بتبنيها لمبدأ المشاركة و مبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية (السكرانه، 2009).

- الحضارة الاسلامية : شهدت القيادة الإسلامية تنظيما متطورا في جميع أجهزة الدولة و خاصة عد ظهور الرسالة المحمدية حيث أوجد الاسلام العديد من المبادئ و القواعد الادارية الراسخة و المتطورة و من أرقى هذه المبادئ مبدأ الشورى، فاتسم الاسلام بطابع المرونة الادارية لكي تتطابق الأنظمة الادارية عبر كل العصور، وكان الرسول صلى الله عليه و سلم يمثل القائد ،المشرع ،الحاكم ورئيس الهيئة الادارية (السكرانه، 2009) ، حيث يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه كما قال الله تعالى: ( فإن تنازعتم في شيء فردوه على الله و الرسول ) ،أما بالنسبة لتابعيه كان يتم اختيارهم وفقا لشروط و

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

مقومات قيادية وجب توفرها من أجل تحقيق قيادة رشيدة، كالأمانة، الصبر، الإستقامة، النزاهة، الخلق الحسن و سعة العلم، لذا كان للقيادة عند العرب فضل كبير و أثر بارز على الانسانية لما نشرته من مبادئ و أساليب قيمة وما قدمته من رقي و حضارة.

### - القيادة في الفكر الإداري الحديث

شهدت القيادة في الفكر الإداري الحديث عدة مدارس ساهمت في تطويرها نذكر أهمها:

- المدرسة العلمية للإدارة: يعتبر "فريدريك تايلور" من أول روادها، حيث إتبع أسلوب العلمي في فهمها و تحليلها للعملية الادارية، فأسهم من خلال دراسته و أبحاثه على تقديم توجيهات و مبادئ للقيادة الادارية، ووضح ذلك من خلال تصوراته لأدوار المدير المتمثلة فيما يلي: (كنعان، 2009):

- إشراك المرؤوسين في العملية الادارية بطريقة آلية حيث ينفذون ما حدد لهم من طرف المدير.

- اتخاذ مبدأ العدل في تقسيم المسؤولية و السلطة بينه و بين المرؤوسين، بحيث يتولى المدير مهمة تخطيط و تنسيق العمل، والمرؤوسون يتولون مسؤولية تنفيذه.

- اختيار و تدريب المرؤوسين و تقييمهم وفقا لمعايير وأسس علمية.

- تقديره لمرؤوسيه، التعاون معهم بإخلاص و احترام مشاعرهم.

- كما أنه أشار إلى ضرورة اهتمام القائد بالحوافز المادية والتي سميت بالمغريات أو المشجعات و التي تتمثل في زيادة الاجر، الترقيّة، تخفيض ساعات العمل... الخ و تأثيرها في تشجيع المرؤوسين بحثهم على إتقان العمل والمساهمة في رفع الكفاءة الانتاجية، إلا انه أهمل الجانب السلوكي و الحافز المعنوي للعامل و مدى أثرهم في العملية الادارية، ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الانتاج.

- المدرسة العملية للإدارة: من أبرز رواد المدرسة العملية "هنري فايول"، و التي تقوم افكاره على تصنيف النظام الإداري الى وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، وظائف محاسبية و وظائف ادارية، حيث تنقسم الوظائف الادارية إلى خمسة عناصر أساسية ألا و هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الاوامر و الرقابة، يرى بعض الباحثون أن فايول استخدم كلمة "command" لكي يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الاوامر لأنه يرى بأن القيادة هي واحدة من أهم العناصر الهامة للوظيفة الادارية، و أن مبادئ القيادة هي مبادئ إدارية لما تلعبه من دور و أهمية بالغة في العملية الإدارية (كنعان، 2009)، وعليه أسهم فايول على تقديم مجموعة من السمات التي يرى أنها ينبغي أن تتوفر في الشخص

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

لكي يصبح قائدا ، و إقترح مجموعة من التوجيهات لتوجيه سلوكه و كذا بعض المبادئ التي يرى أنها ضرورية له للقيام بمهامه ، نذكرها باختصار:

### 1- السمات القيادية:

- صفات جسمانية : الصحة و القوة.
- صفات ذهنية : القدرة علي ،الافصاح ، الفهم و التعبير.
- صفات أخلاقية: الشجاعة، الاحترام و حسن الخلق و المعاملة.
- سعة الاطلاع و الثقافة العامة : عبارة عن الصفات التي تتعلق بالوظيفة التي يؤديها المدير (القائد).
- المعرفة المتخصصة بعمله: تشمل المعرفة التامة بقواعد العمل.
- الخبرة: أي المعرفة والإدراك السليم للأمور بحكم خبرته و تجربته الخاصة.

2 -التوجيهات السلوكية : و فيما يلي بعض التوجيهات و الاقتراحات التي تساعد القائد في ترشيد سلوكه في المؤسسة: (كنعان، 2009) :

- أن يكون على دراية تامة بخطة العمل و الأهداف المسطرة .
- وجود تناسب بين الامكانيات المادية و البشرية للتنظيم و الاهداف المنشودة .
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب مع تحديد الاختصاصات.
- منح المكافآت العادلة و المناسبة.
- الرقابة الشاملة

3- المبادئ الادارية (كنعان، 2009): تتمثل المبادئ الادارية التي يري فايول بأن الالتزام بها يساهم في تحسين اداء العامل في :

- مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية.
- مبدأ تقسيم العمل.
- الانضباط.
- مبدأ وحدة الرئاسة أي أن الموظف يتلقى الاوامر من رئيس واحد.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- مبدأ وحدة التوجيه بمعنى وضع خطة موحدة تشتمل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.

- مبدأ التدرج الرئاسي.

- مبدأ ترتيب العمل و تنسيق الجهود.

- مبدأ المركزية الادارية و التي تعني ممارسة السلطة دون تفويض.

- استقرار الموظف في مركزه الوظيفي .

- مبدأ روح التعاون في المنظمة.

- المدرسة البيروقراطية : يعد العالم الألماني "ماكس فيبر" رائد المدرسة البيروقراطية الذي ساهم في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال تحليله للسلطة التي قسمها الى ثلاثة نماذج اساسية: نموذج السلطة الشرعية ، نموذج السلطة التقليدية و نموذج السلطة العظيمة ( الكاريزمية)، حيث حدد لكل نموذج أسلوب قيادي معين ، فجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الشرعية لسلطة القائد، لأنه يرى بأن هذا المعيار يختلف من نموذج لآخر ، فبالنسبة لنموذج السلطة الشرعية: فقد اقترح فيبر الاسلوب البيروقراطي للإدارة الذي يقتضي بأن سلطة القائد الرسمي تظهر من خلال إصداره للأوامر للمرؤوسين و قبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين و القواعد التنظيمية الرسمية ، وعليه تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الوظيفي الرسمي (العتيبي، 2007) ، أما بالنسبة للسلطة التقليدية : فهي تقوم على أسس تقليدية و التي تعتمد على إيمان المرؤوسين بقدرسية الأعراف و التقاليد و ولائهم لها و مشروعية الأفراد الذين يمارسون السلطة في ظلها، كسلطة الأب على الأسرة أو شيخ القبيلة على القبيلة (رشوان، 2010) ، أما في نموذج السلطة الكاريزمية: فهي تقتضي أن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بأن للقائد صفات و مميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء و إذعان التابعين. (رشوان، 2010).

- مدرسة العلاقات الانسانية: يعتبر التون مايو من مؤسسي مدرسة العلاقات الانسانية بأستراليا ، حيث عالج الجانب الذي أهملته باقي المدارس ألا و هو الجانب الإنساني، و توصلت أبحاثه الى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية ، فيرى ب الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تهتم بخلق علاقات انسانية جيدة بين أفراد العمل التي تضمن التوازن الاجتماعي و بالتالي خلق الرضا في نفوسهم الذي يعد السبب الرئيسي لزيادة الكفاءة و الانتاجية اذ تهدف للعمل على تنمية روح الفريق بين الموظفين و تحفيزهم على الانتاج ، من أهم أساسيات المدرسة: (Rouleau, 2007)

- السلوك الانساني يعتبر من أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- تعد القيادة الادارية من العوامل الاساسية المؤثرة في سلوك الافراد ، أي كلما كان مستوى الرضا عال ، كلما زاد مستوى الانتاجية .
- تشجيع الاتصال بين الموظفين و الادارة.
- لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد.
- الاعتماد على الاسلوب الديمقراطي و مبدأ المشاركة بين العاملين من أجل تحقيق الاهداف الانتاجية، و كذا الاهتمام و التعاطف مع العاملين.
- ركز الباحثون على الانسجام و أهملوا اختلاف المصلحة بين أفراد فرق العمل.

### 1- ماهية القيادة الإدارية:

- لا يختلف إثنان على أن للقيادة الادارية أثر على الرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، و عليه لقد تعددت مفاهيم و تعاريف القيادة الادارية في أدبيات العلوم ،نذكر منها الاتي :
- التعريف الأول :تعرف بأنها مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه و كسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف و متطلباته، و يقوم بتحفيظهم و توجيههم والاتصال بهم ،يقدم الاتجاه و الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الاهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة (عليوه، 2001).
- التعريف الثاني: القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الاوامر و الإشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ،فالقيادة الادارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين تأثير على سلوك الاخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الاهداف المرجوة . (غابيين، 2009).
- التعريف الثالث: نقصد بالقيادة القدرة و البراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف و ترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها و اختيار الوسائل الملائمة ،و إدراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه ،و تشخيص المشاكل التي تصاحبها ،و اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات و الأزمات التي تفرزها هذه المواقف ،كما تعد القيادة الادارية اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ،بينما الرئاسة تقوم نتيجة النظام. (أسامة، 2013).

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- التعريف الرابع: تعرف القيادة الادارية أيضا بأنها العمل باستمرار للتأثير في الأفراد و إقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ،وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الخلافات و حل التناقض بين أهداف الافراد و أهداف المؤسسة. (فليه و المجيد، 2005).

- التعريف الخامس: تعرف القيادة الادارية على أنها وجه من أوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد و واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية (بلال، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة ، 2009).

### 2- أنماط القيادة الإدارية و مكوناتها

#### 1.2- أنماط القيادة الإدارية

يمكن القول بأن النمط القيادي هو المنهج الذي يستخدمه القائد الاداري للتصرف في الصلاحيات المتاحة له لقيادة تابعيه، حيث تعددت جهات نظر الباحثين من حيث تقسيمات الأنماط القيادية التي صنفت وفقا لمعايير عديدة ،فقسمت إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية من باب طبيعة التنظيم، و إلى قيادة مركزية و قيادة غير مركزية من باب تفويض السلطة ،أما من وجهة نظر التقسيم الكلاسيكي و الذي هو الأكثر شيوعا فقد أجمع العلماء و الباحثين على تقسيم القيادة و فقا للأسلوب المتبع من طرف القائد و طريقة تأثيره في المرؤوسين و يحصر هذا التنظيم القيادة إلى ثلاثة أنماط قيادية النمط الأوتوقراطي ،النمط الديمقراطي و النمط الحر، و فيما يلي يتم التطرق لأهم خصائص و مزايا و عيوب الانماط القيادية الثلاثة .

1.1.2 - النمط الأوتوقراطي : و تعرف أيضا بالقيادة الاستبدادية أو الدكتاتورية إذ إنها القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا و يتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الاخرين و لو بإبداء الرأي ، فالقائد الأوتوقراطي هو الذي يخطط و ينفذ و يحدد أساليب العمل و أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. (القيادة الادارية ، 2011).

إن أهم ما يميز القائد الاداري الهيمنة الكاملة في اتخاذ القرارات و الإشراف على العمل أي اتخاذه لسلطته الرسمية أداة ضغط و تحكم على مرؤوسيه من أجل إجبارهم على إنجاز العمل رهبة لا رغبة وبالطريقة التي يحددها و التي يراها صحيحة ،فيقوم باتخاذ القرارات بصفة منفردة دون مشاركة المرؤوسين و يقيم المشاكل و يضح لها الحلول المناسبة ثم يعرضها عليهم دون تقبل لاقتراحاتهم أو السماح لهم بمناقشته ، و ذلك يعود لعدم منحه الثقة لمرؤوسيه وعدم احترامهم .

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

- و على الرغم من الاعتقادات السائدة في الفكر الإداري بأن النمط الاوتوقراطي تترتب عنه آثار سلبية إلا أن هناك العديد من الدراسات أكدت أن هذا الاسلوب القيادي له آثار إيجابية ، و يكون ناجحا ومطلوبا في كثير من المواقف، نذكر فيما يلي اهم مزايا و مساوئ النمط الاوتوقراطي :

مزايا النمط الاوتوقراطي (كنعان، 2009):

- يكون هذا الاسلوب ناجحا مع بعض النوعيات من الموظفين كالذين لديهم ميول عدوانية ، كما أن هناك أفراد لا تجدي معهم الاساليب الحكيمة كالحوار و المناقشة في إقناعهم و استجابتهم.
- أثبتت الدراسات أن النمط الاوتوقراطي يكون ناجحا خلال فترة الازمات أو في الظروف الطارئة و الخطيرة المتعلقة بسلامة المؤسسة و العاملين ، حيث يكون الأسلوب الحازم و الشديد هو الأسلوب الإيجابي و الفعال لمواجهة هذه الظروف و المواقف.
- يكون هذا الأسلوب مجدي مع الأفراد الذين يخشون استعمال السلطة و لا يرغبون أن تفوض لهم ، فيقبلون القائد الأوتوقراطي بكل ارتياحيه لأن أهم شيء عندهم التخلص من عبئ المسؤولية.
- القائد الاوتوقراطي الذي يتميز بقدر كاف من الكفاءة و الفعالية ، و لديه الخبرة و المعرفة التي تجعله أقدر من مرؤوسيه و أكثر تمكنا يجعل المرؤوسين عن طريق توفر هذه العوامل يتقبلون أسلوبه الاوتوقراطي المتشدد و يرون أنه الاسلوب الملائم الذي يحقق الاهداف المسطرة.

عيوب النمط الاوتوقراطي:

إن وجود بعض المزايا لهذا النمط القيادي لا يؤكد فعاليته في كل الحالات كأسلوب قيادي فهناك آثار سلبية تترتب عن تطبيقه ما يلي : (كنعان، 2009)

- انخفاض الروح المعنوية عند الموظفين و انعدام الرضا، و بالتالي انخفاض الأداء و الولاء للقائد مما ينتج عنه ارتفاع في معدل الشكاوي و الغياب و دوران العمل .
- عدم تفويض السلطة للمرؤوسين و انفراد القائد الاوتوقراطي في أداء مهامه بعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات كل هذه عوامل تفرض عليه أن يكونا خبيرا و ملما بكل الامور، و هذا ما يصعب تحقيقه في الواقع العملي لان نجاح أي قائد في تأدية مهمته يعود إلى ضرورة مساعدة مرؤوسيه و مشاركتهم له.

- إصرار القائد على المرؤوسين بتنفيذ أوامره بتفصيلاته الدقيقة وبكل حذر ينتج عنه توليد الضغط و نوع من التوتر النفسي الدائم مما ينعكس على أداء الفرد بطريقة سلبية و يؤثر سلبا على راحة المعنوية فيشعر

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

بالإحباط و تضعف عزيمته ، و هذا ما يؤدي إلى عدم قيام المرؤوسين بإنجاز العمل المطلوب تنفيذه بصفة محددة تجنباً للخطأ أو التعرض للعقاب.

- إن ضعف قنوات الاتصال وإتباع القائد لنمط اتصالي في اتجاه واحد (إلى الأسفل غالباً) يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي يكون انعدام الاتصال الصاعد الذي يؤدي إلى عدم التفاهم بين الطرفين.

- ظهور التجمعات الغير الرسمية بين المرؤوسين التي قد ينتج عنها مظاهرات مما يؤدي إلى حدوث صراع بين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية.

- استخدام الحوافز السلبية مع المرؤوسين كتوقيع الجزاءات ، التخويف والتهديد يؤدي إلى عدم بذل العامل أقصى جهده في إنجاز العمل فينجز عمله بالقدر الذي يكفي لتجنب العقاب.

2.1.2 – النمط الديمقراطي: يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة السلطة مع المرؤوسين لذلك يعتبر النمط الديمقراطي نقيض القيادة الأوتوقراطية لأن القائد يتعامل مع تابعيه بأسلوب الإقناع وليس بأسلوب الإجبار ، حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين القائد في عمليات اتخاذ القرار و تحديد الاهداف فيقوم القائد باستشارة مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، و يتخذ قراره بناء على تلك الاستشارات ، إلا أنه يبقى متمسكاً بزمام الأمور من حيث قيامه بعمليات التوجيه و الرقابة ، ويعتبر هذا النمط من أنجح الأساليب القيادية و أكثرها فعالية في الادارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعاملين و خلق جو من التعاون و الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه ، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم و تحقيق أهداف المؤسسة. (ضرار، 2007).

يعتمد الأسلوب الديمقراطي في قيادته على ثلاثة مرتكزات أساسية ألا و هي العلاقات الانسانية ،المشاركة و تفويض السلطة ،نشرها باختصار: (كنعان، 2009)

العلاقات الانسانية: تتمثل في إشباع الحاجات الاقتصادية ،النفسية و الاجتماعية للمرؤوسين و التأثير فيهم عن طريق التحفيز الايجابي و رفع روحهم المعنوية ، الاهتمام بحقوقهم و مراعاة مشاعرهم وهذا ما ينتج عنه شعور العاملين الانتماء للمؤسسة .

المشاركة : تعتمد على إشراك المرؤوسين و مشاورتهم في اتخاذ القرارات و مناقشة المشكلات و أخذ اقتراحاتهم وآرائهم بعين الاعتبار مما يحقق التفاهم بين أفراد الجماعة ويعزز الثقة بينهم ويجعلهم يسعون لتنفيذ أوامر القائد بكل رضا و اقتناع.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

تفويض السلطة : تعني تقسيم المسؤوليات بين الافراد و تفويض السلطة للمرؤوسين في بعض المهام القيادية ، مما يتيح للقائد التفرغ لمهام أخرى أكثر أهمية و يخفف عنه العبء، وبالتالي إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم و بث روح الفريق بينهم، وهذا ما يتطلب وسائل اتصالات فعالة لأنه كلما كانت وسائل الاتصال مفتوحة و واضحة بين القائد و مرؤوسيه ،كلما سهل عليهم فهم المهام المفوضة إليهم و إنجازها على أكمل وجه.

- نتطرق فيما يلي إلى بعض مزايا و مساوئ النمط الديمقراطي والتي تتمثل في (كنعان، 2009):

مزايا النمط الديمقراطي :

- السرعة في إنجاز الاعمال و اتخاذ القرارات.

- رفع الروح المعنوية للأفراد وتحقيق الاستقرار النفسي و الوظيفي.

- تنمية روح الابداع و الابتكار لدى العاملين و تعميق الإحساس بروح الجماعة.

- انخفاض معدل الشكاوي و التغيب و دوران العمل.

مساوئ النمط الديمقراطي :

- البطء في اتخاذ القرارات .

- فشل القيادة الديمقراطية إذا ما كانوا المرؤوسين على قدر غير كاف من المعرفة الخبرة.

- المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

- كشفت بعض الدراسات بأن هناك نسبة قليلة من القادة الذين يؤمنون بمبدأ العلاقات الانسانية و يتقون بآراء مرؤوسيهيم.

- توصلت بعض الدراسات إلى أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة على رفع روحهم المعنوية.

- بالرغم من أن معظم الدراسات و الابحاث أثبتت أن الاسلوب الديمقراطي يعد أكثر الاساليب القيادية نجاحا ، إلا أنه لا يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية لا تواجه مشاكل ، فأغلب المشاكل التي تواجه القائد الديمقراطي عبارة عن مشاكل إنسانية ، لان هناك بعض الفئات من العاملين لا يجدي الاسلوب الديمقراطي في التعامل معهم.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

3.1.2- النمط الحر أو الفوضوي : و تسمى أيضا القيادة المتساهلة أو غير الموجهة حيث يتميز هذا الاسلوب بإعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في ممارسة نشاطاتهم و اتخاذ القرارات و إتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز المهام الموكلة لهم ،فتفويض السلطة يكون على أوسع نطاق إذ يتهرب القائد من المسؤولية و يتخلى عن دوره الريادي، فيعتمد اعتمادا كليا على مرؤوسيه دون توجيه أو رقابة أو الاشتراك معهم في مناقشة القرارات و وضع الحلول للمشكلات المتعلقة بالمؤسسة إلا إذا طلب منه ذلك ، و في ظل هذا الاسلوب يقوم الموظفون بتجاهل القائد تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الاوتوقراطية التابعين لها ،بالإضافة إلى أن العديد من الباحثين يرون بأن القائد الحر لا يعد قائدا لعدم ممارسته لأي تأثير على مرؤوسيه (كنعان، 2009) .

مزايا النمط الحر:

أثبتت الدراسات أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا ،فإذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة اللازمة لدى القائد لتطبيقه كانت للقيادة الحرة عدة تأثيرات ايجابية على المرؤوسين نذكر منها:

تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي و بالتالي الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.

- زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.

- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة هذه الثقة يتجاوب المرؤوسين في العمل و ينعكس ذلك في تأديتهم لمهامهم و أدائهم الفعال

- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات و الأبحاث. ( العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2008).

- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي والإبداع ، حيث تكون العلاقة سواء بين المرؤوسين فيما بينهم أو بين المرؤوسين و القائد طيبة تنسم بقدر من الحرية والتلقائية يسودها جو من لأن هناك قنوات اتصال بينهم ،وهذا ما يشجع العاملين على القيام بأدوارهم و يساهمون في السير الحسن العمل كما تقل الحلافات و المشاكل في المؤسسة . (كيرد ، 2014، 2015)

مساوى النمط الحر للقيادة

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

يرى بعض الباحثين المفكرين أن أسلوب القيادة الحرة يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، إلا أن هناك باحثون آخرون يرون بأن هذا الأسلوب لا يجدي نفعا في التطبيق العملي فوجهت له عدة انتقادات من بينها: ( العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2008)

- تؤدي القيادة في ظل المناخ الحر إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد أثبتت الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائما راضيا و مسرورا في عمله.

- يعد النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية في تأدية مهامه.

- توصل الباحثون إلى أن ان الحرية المطلقة للمرؤوسين دون إشراف وتوجيه من القائد تؤدي الى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان روح العمل و التعاون بينها، وكذا افتقارها الى الضبط والتنظيم، ما يجعل من الصعب على قياداتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة. (كنعان، 2009)

- اتخاذ القرارات يتم من قبل المرؤوسين بعشوائية دون علم القائد.

- ضعف أداء المؤسسة و المرؤوسين ، فالمرؤوسين يعتمدون على الرقابة الذاتية.

- عدم وضوح قنوات الاتصال لأنها مفتوحة.

- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.

- و يمكن القول أن كل الأنماط القيادة الادارية تعتمد على ظروف الموقف والمرؤوسين، ففي حالة وجود تسبب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأوتوقراطي قد يكون مجديا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت ، بينما أسلوب القيادة الديمقراطية يكون نافعا عندما تكون طبيعة العمل تحتاج إلى قدر كبير من تبادل الآراء والأفكار بين الأفراد، أما النمط الحر فيصلح في الجامعات ومراكز الدراسات والبحث العلمي حيث يتعامل القائد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية لها قدر كبير من التخصص والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

**2.2- مكونات القيادة الادارية: تتمثل في خمسة عناصر أساسية وهي:**

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

1.2.2- القائد : يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الادارية و أهم متغير في العملية القيادية ،يعرف القائد على أنه الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات التي تساعده في التأثير على الآخرين و دفعهم و تحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة (سيد قنديل، 2010)، و يكمن الدور الاساسي للقائد الاداري في تأثيره الإيجابي في مرؤوسيه و سعيه الدائم في خلق مناخ تنظيمي يساعد على أداء العمل بطريقة تضمن بلوغ الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية و تتحدد درجة نجاحه أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و على سلوكها.

2.22- وجود جماعة من الناس ( الأتباع أو المرؤوسين) :إن التبعية هي شرط لا بد منه في القيادة ،فالفرد لا يعتبر قائدا إلا بوجود تابعين له لما لهم من دور فعال في نجاح العملية القيادية و بلوغ الأهداف المرجوة ، فالمرؤوسين وحدهم من يحددون مدى كفاءة و فاعلية القائد لأن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق و كذا طبيعة العلاقة بين القائد و المرؤوسين .

و يتعامل القائد مع أنواع مختلفة من الأفراد يتباينون في قدراتهم و سلوكهم و في اختلاف رغباتهم و احتياجاتهم و بشكل عام ينقسم المرؤوسين إلى ثلاثة أنواع : (سيد قنديل، 2010)

- الإيجابيون المتعاونون :و هم الأفراد الذين يستجيبون و يطيعون القائد و ينفذون توجيهاته، فلا تحدث بينهم أية خلافات أو ضغوط.

- المتجنبون :هم الأفراد الذين لا يشتركون في اتخاذ القرارات و لا يبذلون أي جهد أو يسعون للابتكار ، فهم أفراد ليس لهم أي دور داخل الجماعة يؤدون المطلوب منهم دون أي مناقشة أو اقتراح أو إبداء رأي.

- المعوقون و مثيرو المشاكل : يتمثلون في الأفراد الذين يحاولون تعطيل سيرورة العمل و الأداء و خلق المواقف التي تعرقل تادية المهام والاستبعاد عن تحقيق أهداف المؤسسة ،فهم يعتمدون خلق المشاكل و يتسببون في تعطيل الأداء و يرجع ذلك لعدم إلهامهم أو استعدادهم للعمل.

3.2.2- عملية التأثير:و هو التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف الادارة ،فهو يمثل السلوك الذي يقوم به القائد من أجل تغيير موقف أو سلوك التابعين، و يختلف التأثير عن القوة ، فالقوة تعتمد على إجبار الاخرين على الطاعة و الإذعان كما يختلف التأثير عن السلطة ،إذ أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين من خلال قرارات أو تعليمات رسمية (البدرى ، 2004، صفحة 152)، كما يعتمد القائد في عملية التأثير على عدة وسائل أهمها الإقناع و الاستمالة و الحث على التعاون ،فبقدر ما تكون درجة التأثير فعالة بقدر ما تكون القيادة ناجحة

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

،و تتعدد المصادر التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأساليب التي تقوم عليها قيادته من أهمها : ( عايش الطيب، 2008)

- القوة المشروعة: أي استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له المركز الوظيفي الذي يشغله في السلم الوظيفي.

- قوة المكافأة: وهي التأثير في المرؤوسين باستخدام نظام الحوافز و المكافآت الإيجابية المعنوية منها و المادية كزيادة الراتب أو الترقية في العمل.

- قوة الإكراه أو العتاب: يقصد به خوف المرؤوسين من استخدام القائد للحوافز السلبية كالإنذار بالفصل عن العمل أو الخصومات المالية أو توقيع الجزاء عليهم بفرضه لعقوبات عليهم في حالة عدم التزامهم أو موافقتهم على اتجاهاته.

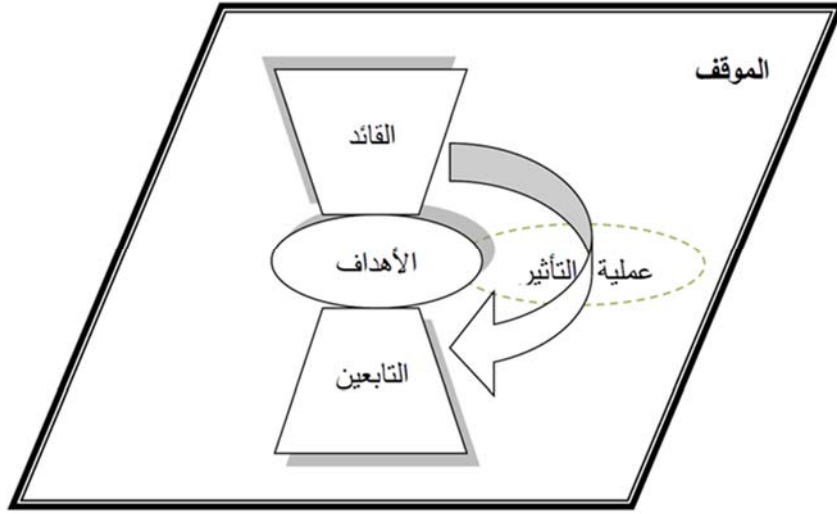
- التأثير القائم قوة الاقتداء أو الاعجاب: إذا نال القائد إعجاب و تقدير مرؤوسيه زادت قوة تأثيره عليهم بسبب ما يتمتع به من سمات شخصية و مهارات قيادية .

- قوة الخبرة: أي التأثير في المرؤوسين من خلال ما يتمتع به القائد من خبرات و قدرات إدارية و تجارب سابقة، و هذا مما يزيد من احترام المرؤوسين له و امتثالهم به.

4.2.2- الموقف: و يمثل الطرف الذي تمر به الجماعة داخل المؤسسة أو خارجها ، فهو يعتبر عنصرا أساسيا في العملية القيادية، إذ أن الجماعة ترغب في وجود قائد يشعرها بالاستقرار النفسي و الأمان داخل المؤسسة في مختلف المواقف كحالات الخطر و في فترات الأزمات ، لذلك يمكن القول بأن الموقف هو الذي يثبت مدى كفاءة القائد و نجاحه في تأدية مهمته. (الكلادة، 1997)

5.2.2- الهدف: لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد و المرؤوسين لتحقيقه ، فإنه من الضروري أن تكون الأهداف واضحة، محددة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها حسب قدرات الأفراد، فالافتناع بالهدف من طرف التابعين يبعث فيهم الحماس الذي يجب على القائد أن يستثمره لبلوغ هذه الأهداف ، فهناك أهداف تخص الأفراد و أهداف تتعلق بالمؤسسة ككل، لذا على القائد أن يوفر التوافق بينهم لكي يصل إلى بلوغ كل هذه الأهداف و بشكل يرضي جميع الاطراف و بالطبع هذا يعتمد على مهاراته القيادية (كنعان، 2009)، والشكل التالي يبين مكونات العملية القيادية:

الشكل رقم (2): يبين مكونات العملية القيادية



المصدر: كيرد عمار, تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2014-2015 .

### 3- نظريات القيادة الادارية

1.3- نظرية الرجل العظيم: تعتبر هذه النظرية من أول نظريات القيادة حيث تقوم على الافتراض القائل أن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات غير عادية ، أي يمتلكون سمات فطرية تميزهم عن بقية أفراد الجماعة و أن هذه المواهب و القدرات تؤهله لأن يكون قائدا أيا كان الموقف فهي لا تتكرر في كثير من الأفراد على مر التاريخ (العجمي، 2008)، ففي ظل هذه النظرية القائد هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية و يعد إنسانا عظيما نتيجة قدرات خارقة ومواهب فردية وراثية خلقها له الله سبحانه و تعالى ، إذ يحظى بولاء عدد كبير من التابعين طوعا له و ليس إجبارا من أجل قيامه بإنجازات عظيمة ، فيمكن القول أن مفاد هذه النظرية هو أن القادة يولدون ولا يصنعون. (الغزو، 2010).

من أهم المآخذ و الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي أن القيادة ليست صفة مطلقة يتميز بها فرد عن آخر انما هناك أثر تدخل عوامل أخرى كالبيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالجماعة ، حيث أن درجة التغيير في ظل هذه النظرية مقيدة بشخص القائد، من أهم روادها: فرنسيس جاتون و جينيغر. (الغزو، 2010).

2.3- نظرية السمات : جاءت هذه النظرية مكملة للنظرية السابقة حيث تقوم على ضرورة توفر مجموعة من الخصائص و السمات في الفرد تميزه عن غيره و التي بدورها تفسر قدراته القيادية و تحدد مدى

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

صلاحيته للعملية القيادية، فهي أساسا تستخدم كمعيار لمدى نجاح و قدرة الشخص لأن يكون قائدا فضا من فاعلية القيادة و نوعية الأداء تعتمد على نوعية السمات التي يتميز بها القائد ، نذكر فيما يلي أهم هذه السمات: (كنعان، 2009):

- سمات جسمية : طول القامة ، ضخامة الجسم ، السلامة البدنية.
- سمات معرفية : تتمثل في تمتع القائد بالقدرات العقلية كالذكاء، الإدراك ، ثراء المعرفة و غنى الثقافة ، القيم ، الطلاقة اللفظية ، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة و الحكم الصائب على الامور .
- سمات اجتماعية : تتمثل في تحلي القائد بالشجاعة و الاعتماد على النفس ، تحمل المسؤولية ، القدرة على التعامل مع الأفراد و تكوين علاقات حسنة ، الرغبة في التعاون مع الاخرين و مسامحتهم و كسب محبتهم و ثقتهم.
- سمات انفعالية: القدرة على ضبط النفس في المواقف الصعبة، الهدوء، المرونة و الواقعية.
- سمات شكلية : حسن المظهر ، السمعة الطيبة ، النزاهة و الايثار ، الطموح و الثقة بالنفس. تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات نجد منها:
- صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية نظرا لصعوبة قياس السمات و الصفات لعدم إمكانية حصرها بسبب تعددها و عدم ثباتها، وبالتالي عدم اتفاق الباحثين على أسلوب محدد لقياسها.
- ركزت هذه النظرية جل اهتمامها على صفات القائد و أهملت الدور الذي تلعبه باقي مقومات القيادة في إنجاح العملية القيادية كالمرؤوسين و الموقف القيادي وكذا طبيعة التنظيم القائم، بالإضافة الى عدم تقديرها لأهمية أثر البيئة الخارجية و عوامل الموقف على هذه السمات ، فالصفات الواجب توفرها لدى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد و طبيعة موقعه القيادي .
- زعم أنصار هذه النظرية بأن هذه السمات صفات لا توجد إلا في القادة، في حين أنها من الممكن أن تتوافر عند مختلف الأفراد قادة كانوا أو غير قادة كسمة الذكاء ، الطموح ، القدرات الجسمية و غيرها من الصفات و هذا ما يدل بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما لا تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا (كنعان، 2009) ، كما اتسام شخص بسمة محددة في ظل موقف معين لا يعني اتسامه بها في كل المواقف.
- اختلاف الباحثين حول تحديد أنواع السمات وتصنيفها أدى الى صعوبة معرفة الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية و تلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية لأن النتائج التي توصلت إليها لم تكن كافية للتمييز بين القائد الفعال وغير الفعال.

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

3.3- النظرية السلوكية : بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في تحديد خصائص معينة بالقائد و وضع نموذج واقعي للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، انتقل الباحثون بتوجيه اهتمامهم ازاء أفعال و سلوكيات القائد الفعال، أي الانتقال من التركيز على القادة الى التركيز على القيادة في حد ذاتها ، فظهرت النظرية السلوكية التي اهتمت بسلوك القائد على افتراض أن فعالية القيادة تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في علاقته مع مرؤوسيه وعلى الأساليب القيادية التي تمكنه من التأثير بفعالية على مرؤوسيه.

يرى أصحاب هذه النظرية أن دراسات السلوك القيادي تقوم على افتراض أن فعالية القائد تكمن في قدرته على تحقيق التوازن بين الأهداف المسطرة للمؤسسة من جهة و بين إشباع رغبات الجماعة و كسب رضاهم من جهة اخرى وهذا يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين، إذ يمكن القول بأن دعاة هذه النظرية يزعمون بأن القادة يصنعون و لا يولدون و أن سلوك التابعين يتأثر بالنمط السلوكي للقائد و المشرفين لأن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يستعمله في علاقته مع مرؤوسيه ، لهذا ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد من خلال دراسة أسلوبه مع مرؤوسيه هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري و هل يركز القائد في سلوكه على العمل أم العاملين (الغزوي، 2010) وعلى الرغم من أن النظرية السلوكية ركزت على ضرورة تبني نمط قيادي فعال يضمن تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و إشباع رغبات المرؤوسين و إرضاءهم من جهة أخرى الا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من أهمها إهمال العوامل الموقفية للقيادة كضرورة هيكلة مهام العاملين و زيادة التركيز على العلاقات بين القائد و مرؤوسيه ، وهذا ما أدى الى ظهور النظرية الموقفية التي تطرقت الى أثر العوامل الموقفية على القيادة الادارية.

3.4- النظرية الموقفية : بعد أن ركزت نظرية السمات على بعد واحد و هو القائد و ركزت النظرية لسلوكية على بعدين و هما القائد و المرؤوسين، ركزت النظرية الموقفية على ثلاث أبعاد ألا و هي القائد، التابعين و الموقف القيادي، إذ تعد هذه النظرية من أحدث نظريات القيادة الادارية و سميت بهذا الاسم لأنها تعتمد بالدرجة الاولى على الموقف الذي تمارس في ظله القيادة حيث يتخذ القرار القيادي بناء على مدى ملائمة للموقف الذي فيه .

يرى أصحاب النظرية الموقفية بأنه لا يمكن لأسلوب قيادي معين أن يحدد مدى فعالية العملية القيادية بل الموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحددها ، و أن هناك مواقف و ظروف معينة تهئ الأفراد ليكونوا قادة ، و الشخص الذي يكون قائدا في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر أي بإمكانه أن يكون قائدا في موقف معين و تابعا في موقف آخر إذ تشير هذه النظرية الى أن القيادة هي وليدة الموقف و كل فرد في الجماعة يكون صالحا لأن يكون قائدا تبعا لسيطرته و تأثيره في الموقف الذي فيه،

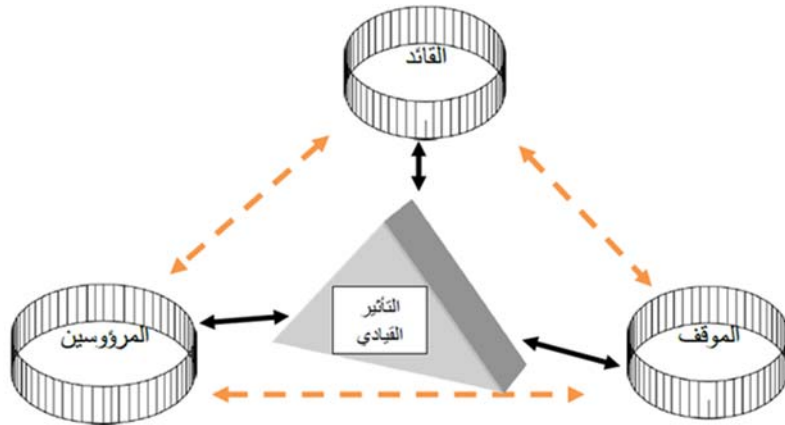
## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للقيادة

أي أنه ليس هناك نمط معين يصلح في كل زمان و مكان و في جميع المواقف فهناك مواقف تتطلب تبني قيادة ديمقراطية و أخرى تتطلب تبني قيادة أوتوقراطية (الغزو، 2010).

من أهم عيوب النظرية الموقفية أنه إذا نجح الشخص في مواجهة موقف معين حتمولو كان بالصدفة فإنه يعتبر قائد (مروان، 2014، 2015).

5.3- النظرية التفاعلية : تنص النظرية التفاعلية على أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد و رؤوسيه و الموقف القيادي الذي يكونون فيه ، و أن القائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إيجاد التكامل بين هذه العناصر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، عملت هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين نظرية السمات و النظرية الموقفية لأنها ترى بان كل نظرية مكملة للأخرى و عدم كفاية كل نظرية على حدى لاتخاذها كمعيار لتحديد خصائص و فعالية العملية القيادية ؛ فهي تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين شخصية القائد بكل مقوماتها و عناصرها و بين الظروف الموقفية و البيئة المحيطة بها و العوامل المتداخلة في إحداثه ، و الجماعة التي تتعامل معها من حيث تركيبها واتجاهاتها و خصائصها و متطلباتها و مشاكلها، وكذا التفاعل بين القيادة من ناحية و هذه المواقف و الجماعة من ناحية أخرى (السكرانه، 2009)، و لقد ساهمت هذه النظرية إسهاما فعلا و كان لها دور ايجابي في تحديد خصائص القيادة الادارية الفعالة برسم منهج سلوكي إداري جديد يساعد على تحقيق أهداف الادارة من جهة و رضا أفراد الجماعة من جهة اخرى (اللوزي، 2000) ، و الشكل التالي يبين العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة :

الشكل رقم (3): يبين العلاقة التفاعلية بين القائد، المرؤوسين و الموقف



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007.

### خاتمة الفصل الأول:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بشكل عام مهاراتها وأهميتها، كما تطرقنا بشكل مفصل للتطور التاريخي و نشأة القيادة الإدارية وكذا أنماطها المتمثلة في ثلاثة أنواع القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة ،حيث أثبتت الدراسات أن لكل نمط مزايا و عيوب ويرجع اختيار النمط القيادي المناسب إلى عدة عوامل منها ما يتعلق بالقائد و مهاراته ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين و أخرى تتعلق بالموقف، بالإضافة الى تطرقنا إلى النظريات القيادية محاولين تحديد طبيعة الظاهرة القيادية كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات اللتان يقتضيان بأن القائد يتسم بمهارات وسمات فردية تميزه عن غيره، أما النظرية السلوكية فقد طرحت القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذه النظريات أهملت الموقف الذي تمارس القيادة في إطاره لتقدم النظرية الموقفية متغيرات الموقف على أنها العوامل المؤثرة على سلوكيات القائد و المرؤوسين، ونظرا للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال ظهرت نظرية جديدة ألا و هي النظرية التفاعلية التي تقتضي بأن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد و مهاراته و مرؤوسيه خصائصهم و الموقف القيادي و متغيراته و هذا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و بالتالي الأداء الأمثل الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة.

## الفصل الثاني

## مقدمة الفصل الثاني:

تسعى المؤسسات الى تجسيد كفاءتها و فعاليتها ومدى نجاحها من خلال مستوى الرضا الوظيفي لعمالها، فالموظف بحاجة الى الشعور بالراحة و الامن في مكان عمله وكذا بالعدالة و المساواة في المعاملة وبأتي هذا من خلال تمكن القيادة الادارية من توفير الجو الملائم للعمل الذي يشجع الأفراد على إبراز طاقاتهم و بذل جهودهم بالإضافة الى بعض العوامل الأخرى التي لها تأثير مباشر في تحقيق درجة إشباع متوافقة مع الحاجات المتباينة للمرؤوسين، لذلك حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في علم الإدارة و الاجتماع و العلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات التي تسعى للإجابة على الأسئلة المتعلقة برضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ولا يزال الاختلاف موجودا بين العلماء و الباحثين حول ماهية الرضا الوظيفي لكونه متغير يتعلق بنفس العامل و رغباته الخاصة التي تختلف من فرد الى آخرو لاسيما أن للرضا الوظيفي متغيرات تؤثر في زيادة أو انخفاض مستواه، ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، أهم العوامل المؤثرة فيه، أهميته وبعض المتغيرات المتعلقة به و بالقيادة الادارية.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

- يعد الرضا الوظيفي المفتاح الاساسي الذي يقيس مدى إستقرار العمال و إنسجامهم في المؤسسة، فأغلب الدراسات تشير بان العمال الاكثر رضا تجاه مؤسساتهم هم العمال الذين تكون لديهم دائما الاستعدادات الكافية لاستعمال كل طاقاتهم و بذل أقصى جهدهم من أجل إنجاز العمل على أكمل وجه و كذا سعيهم الدائم لاستمرار انتمائهم و زيادة ولائهم للمؤسسة (المخلافي، 2001) ، لذا تعددت تعاريف الرضا الوظيفي نظرا لأهميته في كل المؤسسات مهما كان نشاطها و موقعها في الحياة الاقتصادية واتخذت مفاهيمه اتجاهات مختلفة بين الباحثين نظرا لاختلاف التخصصات و المجالات العلمية ، فتعددت وجهات النظر بينهم فهناك من يقصد بالرضا الوظيفي إشباع الحاجات الفردية و التوقعات الانسانية و هناك من يرى بأن هذا المصطلح يقصد به تقبل الفرد لوظيفته و مكوناتها، و بالتالي يعود سبب عدم التوصل إلى تعريف محدد إلى تباين الحاجات و التوقعات ووجهات النظر بين مختلف الأفراد حيث تختلف هذه الحاجات و التوقعات و مختلف الآراء ووجهات النظر من فرد لأخر نظرا لاختلاف الطبيعة الشخصية للموظف و الظروف البيئية المحيطة به من جهة، نذكر أهم هذه التعريفات في الاتي:

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- أثبتت الابحاث و الدراسات بأن مفهوم الرضا الوظيفي هو مفهوم قديم يعود للتراث العربي الاسلامي ،حيث أشير إليه في القرآن الكريم و الاحاديث النبوية و في كتب علماء المسلمين ،ففي القرآن الكريم ورد مصطلح الرضا في قوله تعالى "رضي الله عنهم ورضوا عنه" ، وفي قول النبي صل الله عليه و سلم "وَإَرْضَ بِمَا قَسَمَ اللَّهُ لَكَ تَكُنْ أَعْنَى النَّاسِ".

**المفهوم اللاتيني :** يحمل مصطلح الرضا (satisfaction) عدة معاني ،فنقصد به معنى التلبية عندما يكون فعل (Action) ،ونقصد به معنى التعويض عندما يكون اسم (Nom) ،كما يحمل معنى الاغتنباط و السرور ، و عموما تدل كلمة الرضا (Satisfaction) على الرضا والاشباع المعنوي عقب القيام بعمل ما (لظفي الشربيني و عادل صادق).

**التعريف اللغوي:** الرضا عند العرب هو ضد السخط لقوله صلى الله عليه و سلم " اللهم إني أعوذ بك برضاك من سخطك" ، راضي ،رضا ،رضوانا ،مرضاة عنه و عليه ،راض عن الشيء أي اختاره و قنع به ، ويقال ارتضاه بمعنى راه له أهلا و رضي عنه ، أي أحبه و أقبل عليه (منظور).

### التعريف الاصطلاحي:

التعريف الأول: الرضا الوظيفي هو عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف للوظيفة كأداة إشباع (العيوان، 2013).

التعريف الثاني: الرضا الوظيفي هو شعور شخصي يعبر من خلاله العامل عن موقفه من عمله أو جانب من جوانب العمل إما بتقبله أو برفضه (بشير بوغزة و سمير فضيل باشا، 2015).

التعريف الثالث: الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها ،أي الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (سلطان، 2004).

التعريف الرابع: يطلق مفهوم الرضا الوظيفي على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ،فهو عبارة عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أن يتحقق من عمله ،و يمكن تحديد هذه المشاعر في زاويتين ما يتوقع العامل أن يحصل عليه من عمله و ما يوفره له العمل في الواقع ،فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الاشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره سلبية أي غير راضي عن عمله ،والعكس صحيح كلما قلت الفجوة بين هاتين الزاويتين كلما زاد رضا العاملين (الغزي، 2011).

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

التعريف الخامس: توصلت بعض الدراسات بأن الرضا الوظيفي هو مستوى رضا العامل اتجاه عناصر معينة كالعمل الذي يقوم به ،مستوى الرضا عن الاجر الذي يتقاضاه ،نظام وفرص الترقية في المؤسسة ،علاقاته مع زملائه في العمل ،نمط الاشراف و العلاقة مع الرؤساء المباشرين ، المكانة الاعتراف و التقدير (سلمان، 2001) .

**التعريف الاجرائي :** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو درجة و مستوى شعور العامل بالارتياح و الاشباع الذي يمدّه الطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله و الاستمرار فيه و يخلق فيه روح الابداع و التطوير ،حيث يختلف هذا المستوى من عامل إلى آخر، فرضا عامل لا يعني رضا عامل آخر ورضا فرد عن جانب معين في العمل ليس كافيا للدلالة على رضاه عن الجوانب الاخرى ،بالإضافة إلى انه ما يرضي عاملا اليوم ليس بالضرورة أن يرضيه مستقبلا ،لذلك من الصعب أن يرضى العامل عن كافة جوانب العمل لان الرضا مسألة نسبية و ليست دائمة أو مطلقة فهو مرتبط بالظروف البيئية الدائمة التغيير و هذا ما أدى إلى تصنيف الرضا الوظيفي إلى مستويين ، مستوى كلي الا و هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله اما راض أو راض عن محيط عمله بصفة عامة ،ومستوى جزئي متعلق بالرضا عن كل جانب من جوانب العمل على حدى أي العناصر و المظاهر المختلفة لموقف العامل في العمل .

### 2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

#### 1.2 العوامل التنظيمية:

1.1.2- نظام العوائد: تتمثل العوائد في كافة الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين من أجل تحقيق درجة الاشباع وفقا لما يقدموه من جهد عند تأدية مهامهم فالعامل يشعر بالرضا إذا كانت هذه العوائد توزع وفقا لنظام ثابت و محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب و الشكل العادل أهمها: الأجر، الحوافر، المكافآت و الترقية . (شنوفي، 2005)

- الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمرد البشري أو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة ما مقابل الجهد الذاتي أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات (لبصير، 2002) ،وعلى الرغم من محاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر و اعتبروه من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا إلا أنه يفرض نفسه كعامل أساسي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إذ يعد من أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى العامل ،فهو وسيلة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية بالنسبة للأفراد أما بالنسبة للمؤسسة فالأجر تساعدها على استقطاب الكفاءات للعمل و المحافظة على الكفاءات العاملة

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

حيث أن الأجر يتناسب مع العمل المؤدى و الجهود المبذولة من جهة و مع ظروف العمل من جهة أخرى ،لذا على المؤسسة أن تتبنى سياسة أجور عادلة و محفزة من أجل الوصول إلى أقصى درجات الرضا الوظيفي للعمال (الحنيطي، 1999)، و لقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد كلما إرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل العكس صحيح. (محمد عباس، 2006)

- الحوافز: تعتبر الحوافز مجموعة العوامل الخارجية المقدمة من طرف المؤسسة و القادرة على إثارة القوى الفعلية في النفس الإنسانية من أجل تحقيق هدف معين و التي بدورها تؤثر على سلوكيات و أداء الأفراد و كذا التأثير على مستوى الرضا الوظيفي.

- الترقية: تعرف الترقية على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة،المسؤولية و المركز و غالبا ما يصاحب الترقية زيادة في الأجر و بعض المميزات الأخرى حيث تتبع المؤسسة نظام الترقية على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو الاثنين معا. (غربي و سلاطنية ، 2007)،و تعتبر الترقية من أكثر الحوافز التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و الاستقرار المهني للأفراد فهي تعتبر كفرصة لتنمية روح الإبداع و تحقيق الذات.

2.1.2 – السياسات التسييرية : هي السياسات المنتهجة من طرف القيادة الادارية من أجل مساعدتها في تسيير المؤسسة بصفة عامة و الموظفين بصفة خاصة تتمثل في أسلوب القيادة و الاشراف، قيم و أهداف المؤسسة ،سياسة المؤسسة : (احمد صقر، 2005)

- أسلوب القيادة و الإشراف: أكدت الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين الأسلوب القيادي و رضا العاملين وأن نمط الاشراف الذي يعتمده القائد مع مرؤوسيه و معاملته اليومية لها أثر بالغ و مباشر على مستوى الرضا لدى الأفراد ،فالقائد الذي يهتم بحقوق مرؤوسيه، يدافع عنهم و يبدي الاهتمام بأفكارهم و اقتراحاتهم و كذا مشاركتهم في صنع القرارات وله من المهارات القيادية ما يكفي لبناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه، فهذا يضمن ولائهم للمؤسسة ارتفاع مستوى رضاهم .

- قيم و أهداف المؤسسة: إن شعور الفرد بأنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة و رؤية هادفة سواءا بالنسبة للمؤسسة أو للمجتمع فيكون له أثر على مستوى رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق العرق و الجهد.

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- سياسة المؤسسة : كلما كانت سياسة أنظمة العمل ،إجراءات وقواعد العمل واضحة ومتسلسلة بشكل يسير العمل و لا يعيقه وكانت تتصف بالمرونة و التكامل و كان هناك توافر في المعلومات وبشكل كامل كلما كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

3.1.2- ظروف العمل : تتمثل في ظروف العمل المادية ،جماعات العمل ،محتوى وبرنامج العمل (احمد صقر، 2005):

- ظروف العمل المادية :نقصد بالظروف العمل المادية الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بوظيفته و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية ،فهي ظروف لا يستطيع الفرد التحكم فيها كالإضاءة والحرارة و التهوية و الضوضاء و غيرها ، ويعتبر التون مايو أول من اهتم بظروف العمل المادية و بعدها أجرى الباحثون العديد من الأبحاث و التجارب حول هذا الموضوع ، حيث أثبتت الدراسات أنها من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعامل فهي تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله و بالتالي عندما يحيط بالعامل ظروف بيئية جيدة تلقائيا يحس بالارتياح النفسي و الأمان في عمله و بالتالي تحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي ،بينما أشارت الأبحاث بأن لسوء الظروف المادية و وضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه.

- الظروف الاجتماعية : نقصد بالظروف الاجتماعية جماعة العمل و زملاء العمل حيث تعتبر جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عدمه فكلما زاد التفاعل و تبادلت بينهم المنافع و كان مناخ العمل مفعما بالإيجابية ويتسم بروح الفريق كلما كان رضا العامل مرتفعا ، أما إذا كان تفاعله مع زملائه في العمل يخلق توترا و ينتج عنه خلافات و سوء علاقات فهذا يؤثر سلبا عن درجة رضاه الوظيفي .

اتفق أغلب الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر و أن يؤثر فيه و يتأثر به فالعامل الأهم في جماعة العمل هو عامل الشعور بالانتماء لهذه الجماعة ،وتبرز أهمية جماعات العمل من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة و على رضا الفرد بصفة خاصة حيث يعد الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة و تقارب المستوى الفكري ،العلمي و الثقافي من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل.

- محتوى العمل :يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المؤسسة و ما يتحمله من مسؤوليات و صلاحيات، فكلما كانت درجة تنوع المهام عالية و كانت هناك توافر الفرص للعامل لإبراز قدراته و مهاراته بالإضافة إلى تنمية روح الإبداع، فرص النمو و تحقيق الذات كلما زادت درجة الرضا

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

الوظيفي لديه ، ومن أجل ضمان هذا على المؤسسة أن توفر للعامل الوظيفة التي تتوافق مع استعداداته الشخصية ،قدراته الفكرية و مستواه العلمي .

- برنامج العمل (ساعات العمل):لساعات العمل أثر بالغ على مستوى رضا العاملين فهي لا تقل أهمية عن بقية العوامل الأخرى ،إذ يجب أن تتلاءم ساعات العمل مع طبيعة الجهد المبذول في العمل ، فكلما زادت الادارة في ساعات عمل الفرد كلما زاد مجهوده مما يؤثر على أنجاز العمل بطريقة سلبية و بالتالي يقل رضاه عن العمل ، لذا على المؤسسة أن توفر للعاملين فترات للراحة لأن ذلك من شأنه أن يزيد من درجة رضا العامل ويؤثر إيجابيا عليه من الناحية النفسية و العضوية.

**2.2- عوامل ذاتية(شخصية):**وهي عوامل تتعلق بشخصية الفرد كالسن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي و الخبرة و قد توصلت الأبحاث إلى أن لهذه العوامل تأثير على درجة الرضا الوظيفي للعمال و لكن يصعب تحديد هذا التأثير و التحكم في هذه العوامل لأنها تتعلق بشخصية الفرد و سلوكه والذي يختلف من فرد لآخر على غرار باقي العوامل، و يرى بعض الباحثين أن العاملين في الوظائف اليدوية كالعمال المهنيين و الحرفيين يكونون أقل رضا عن العاملين في الوظائف الادارية ، فأصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل مستوى في الهيكل الاداري و بالتالي نستنتج أن للمركز الوظيفي أثر على رضا الفرد بالإضافة إلى أن العمال الأكبر سنا بصفة عامة يكونون أكثر رضا مقارنة مع العمال صغار السن بينما الخبرة ترتبط طرديا مع مستوى الرضا الوظيفي فكلما زادت سنوات الخبرة كلما زاد رضا العامل. (عبد الباقي ، 2000)، كما يمكن القول أن إحترام الذات و تحمل ضغوط العمل الذاتية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل ، فكلما كان الفرد يتميز بالثقة بالنفس و إحترام الذات و تقديرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي و العكس صحيح ، أما بالنسبة للعاملين أكثر تحملا لضغوطات و صعوبات العمل و لديهم القدرة على التكيف معها و التحكم فيها يكونون أكثر رضا مقارنة مع غيرهم.

### 3.2-عوامل اجتماعية بيئية: و هي العوامل التي ترتبط بالبيئة نذكر منها :

1.3.2- الإلتناء الاجتماعي للعامل : إن الإلتناءات الديمغرافية لبعض العاملين (ريف و مدينة) لها أثر و اضح على درجة اندماجهم في العمل و رضاهم الوظيفي.

2.3.2-الرضا العام عن الحياة :غالبا ما الأفراد السعداء في حياتهم يكونون سعداء في عملهم و ينقلون هذه السعادة إلى مكان عملهم ،أما الأفراد التعساء و غير راضيين في حياتهم الشخصية ينقلون هذه التعاسة إلى العمل و بالتالي يؤثر مباشرة و بصفة سلبية على الرضا الوظيفي .

### 3- أهمية الرضا الوظيفي

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في كونه المحرك الرئيسي للمورد البشري الذي يعد المحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات، فتوفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

- المساهمة في القدرة على التأقلم مع بيئة و مناخ العمل، لأن الفرد عندما يكون راض وظيفيا و يشعر بالارتياح في مكان عمله و سرعان ما يتكيف مع البيئة المحيطة به في المؤسسة.

- الرضا الوظيفي له أثر مباشر على سلوك العمال، فالموظف الذي يكون لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يكون سلوكه إيجابي اتجاه عمله أما الموظف الذي يكون غير راض وظيفيا ينعكس هذا على سلوكه بصفة سلبية .

- الافراد الراضيين وظيفيا يكونون غالبا ما يكونون أقلهم عرضة للتوتر و القلق النفسي و أكثرهم تركيزا في العمل .

- ان ارتفاع الرضا الكلي للأفراد يؤدي الى زيادة نسبة تحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة ،لذلك يعتبر الرضا الوظيفي مقياسا لمدى فعالية أداء الافراد بشكل خاص و فعالية المؤسسة بشكل عام .

- يؤدي الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الابداع و الابتكار ، و يخلق في نفس العامل الرغبة في أداء العمل بطريقة مميزة و ارتفاع مستوى طموحه مما يضمن زيادة إنتاجية المؤسسة .

- رفع الروح المعنوية للموظفين و التقليل من حوادث العمل ،حيث يساهم الرضا الوظيفي في تخفيض تكاليف الإنتاج ،معدلات دوران العمل و التغيب و كذا انخفاض مستوى الخلافات سواء بين العمال أو بين العمال و الادارة ، التقليل من الشكاوي و الاضرابات ، الشيء الذي يعكس ارتفاع مستوى ولاء الافراد للمؤسسة و التزامهم التنظيمي.

- يمكن لأي مؤسسة التعرف على نفسها من خلال دراسة الرضا الوظيفي لعمالها بمعرفة آراءهم ومشاعرهم و اتجاهاتهم المختلفة نحو العملية الادارية ،و بالتالي التوصل الى جوانب القصور و معرفة المشاكل و محاولة ايجاد الحلول اللازمة التي تكفل زياد انتاجية المؤسسة من جهة و تحقيق المنفعة للموظف من جهة أخرى (امجوج، 2013،2014).

- ذكر ليكرت أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على المدى الطويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا ، حيث أشار إلى أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين (الحيدر عبد المحسن و بن طالب ابراهيم ، 2005).

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- الرضا عن الحياة: توجد هناك علاقة وثيقة بي الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي ،أي بمعنى الراضيين وظيفيا أغلبهم راضيين عن حياتهم ، فالحاجات المادية و غير المادية التي تشبعها الوظيفة تساهم و تساعد في مقابلة متطلبات الحياة (علي محمد حسن، 2000).

### المبحث الثاني: أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

#### 1- ماهية المناخ التنظيمي :

- استعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الادب العربي كمفهوم مجازي و ذلك لان مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي هو مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة و الدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، و تم استخدام هذا المصطلح في الادب الاداري تأكيدا على ضرورة النظر إلى المنظمات ككيان مؤسسي أو عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ( الصيرفي، 2007).

-فقد تعددت الدراسات حول موضوع المناخ التنظيمي وهذا ما ادى الى حدوث جدل بين الباحثين حول تحدد مفهوم واحد له ،و فيما يلي بعض التعاريف التي تناولت المناخ التنظيمي :

التعريف الأول: عرفه ليكرت (1978) المناخ التنظيمي على أنه أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة ادارية عامة و هذه البيئة تنشأ من خلال سياسات و ممارسات كبار الاداريين للنظام و هذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين ، و هذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي (المومني واصل، 2006).

التعريف الثاني: يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخبرات و الخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات (الطويل، 1999).

التعريف الثالث: يطلق مصطلح المناخ التنظيمي على شخصية المنظمة بكل أبعادها من حيث المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل و التي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة و يكون لها تأثيرات متباينة على تصرفات و سلوك أفراد التنظيم ( السكران، 2004).

التعريف الرابع: أما الغمري (1996) فيرى بان المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ،ولهذه الخصائص سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل وممارستها حيث تتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارستها بالإضافة الى نظم و سياسات العمل في المنظمة وتمثل هذه الخصائص الاساس لتفسير القرارات و تعمل على توجيه الاداء و تحديد معدلاته (عوض أحمد ، 2007) .

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

التعريف الخامس: يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز منظمة ما عن غيرها من حيث بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه و اتجاهاته و ادراكه لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي (المغربي ، 2006).

التعريف السادس: هو الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية لمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم (الصيرفي ، السلوك التنظيمي، 2005).

### 1.2- أنماط و عناصر المناخ التنظيمي

#### - أنماط المناخ التنظيمي

تؤدي التغيرات البيئية و الاختلافات الطبيعية إلى وجود مناخ تنظيمي خاص بكل مؤسسة، ولهذا نميز بأن المناخ التنظيمي ليس له نمط واحد ومعين أو صفة محددة فلقد اختلفت الاتجاهات حول أنواع المناخ التنظيمي نذكر أهمها، حيث قسم هالبين وكروفت (Halpin , Croft) المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع و هي كالتالي :

1- المناخ المفتوح : يتميز المناخ المفتوح بارتفاع درجة انتماء العاملين للمؤسسة و انخفاض درجة التباعد بينهم، ففي ظل هذا المناخ يتمتع الافراد بالروح المعنوية العالية و تسود بينهم روح الفريق ، حيث تربطهم علاقات اجتماعية وثيقة و هذا بوجود قيادة ديمقراطية داعمة تشجع الاتصال مع المرؤوسين في جميع الاتجاهات و تساهم في اشباع رغباتهم و حاجاتهم الاجتماعية (فروج ، 2012) .

2- المناخ المنغلق : يعد المناخ المنغلق نقيضا للمناخ المفتوح، حيث يسود هذا المناخ نوع من الروتين و انخفاض في الروح المعنوية للأفراد لعدم التمكن من إشباع حاجاتهم الاجتماعية و كذا إحساسهم بعدم الرضا عن إنجاز العمل نظرا لعدم قدرة المدير على توجيههم بسبب عدم فعاليته وكذا وقلة اهتمامه بهم و بالعمل من جهة و بتحقيق الأهداف من جهة أخرى (رسمي، 2004).

3- المناخ المستقل : كما يطلق عليه مناخ الادارة الذاتية، السمة الرئيسية لهذا المناخ هي أن الحرية التي يعطيها المدير للعاملين شبه كاملة في حدود مصلحة العمل إذ أن نسبة الأوتوقراطية ضعيفة، فممارسة القائد لقدرة ضئيل من السيطرة يسمح بظهور جماعات قيادية متعاونة فيما بينها و بالتالي إيجاد سهولة في إنجاز العمل و تأدية المهام لذا يتميز المناخ المستقل بقلة الاعمال الروتينية و ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وإن كانت لا تصل الى نفس مستوى المناخ المفتوح وهذا راجع الى قدرة القائد على إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الاولى ( عايش الطيب، 2008) .

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

4- المناخ الموجه: يسود فيه جدية عمل الافراد و التزامهم بتأدية مهامهم و بمتطلبات أدوارهم على حساب إشباع حاجاتهم الاجتماعية، فبالرغم من سلامة روحهم المعنوية إلا أنهم يعانون من الرقابة الزائدة و ضعف في العلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى ثقل في الاعباء الادارية و التقارير الروتينية (رسمي، 2004).

5- المناخ الابوي : يتميز بتمركز السلطات في يد المدير إذ يأخذ دور الاب في المؤسسة ، فهو لا يسمح بظهور المبادرات و المهارات من طرف مرؤوسيه فتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الاشباع للحاجات الاجتماعية و لانجاز العمل. ( عايش الطيب، 2008 )

6- المناخ العائلي : يتصف المناخ الابوي بالألفة الشديدة و العلاقات الطيبة بين العاملين و هذا ما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية من جهة و إلى ارتفاع مستوى العلاقات الانسانية و الاجتماعية من حيث تجانس و تماسك أفراد الجماعة من جهة أخرى، ولكن يمكن القول أن سيادة هذه العلاقات تؤثر سلبيا على إنجاز العمل ومستوى الاداء لأن العاملون يشعرون بودية وحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق بمسئولياتهم اتجاه مهامهم و متطلبات عملهم (حمادات ، 2008)1، و بالتالي لا توجد روح المبادرة و الترابط بين العاملين في مجال العمل وليس هناك اهتمام بتحقيق الاهداف أو إنجاز العمل، فتكون الروح المعنوية في ظل هذا المناخ متوسطة الدرجة نتيجة لعدم وجود رضا عن ظروف العمل وإنجازه .

و هناك بعض الباحثين الذين يميزون بين مناخين، مناخ تنظيمي إيجابي و مناخ تنظيمي سلبي: (شامي، 2009-2010)

1- المناخ التنظيمي الايجابي :هو المناخ الذي يتسم بروح الابداع و يبتعد عن الروتين و مركزية القرارات فيعطي للأفراد حرية أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات ، فهو يعود بالإيجاب على سلوك الافراد مما ينتج عنه ارتفاع في مستوى الروح المعنوية للمرؤوسين بصفة خاصة و التركيز على تحقيق الاهداف المسطرة و زيادة الانتاجية بصفة عامة.

2- المناخ السلبي : سمي بالمناخ السلبي لأنه يعتبر نقيضا للمناخ الايجابي فهو يبتعد تماما عن نشر روح الابداع و الابتكار، فيكون العمل في هذا النوع من المناخ روتيني و لا يعطي الحرية في اتخاذ القرارات أو تفويض السلطة للعمال و هذا ما يؤثر سلبا على سلوكيات الافراد و يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية و ضعف قدراتهم و مهاراتهم في العمل.

-عناصر المناخ التنظيمي: تتمثل في: (بن حمد البدر، 2006).

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء و الشكل الذي يحدد العلاقات السائدة في المؤسسة و الاطار الذي يحدد الادارات و الاقسام الداخلية المختلفة لها ، و يتم تمثيله بوسيلة بيانية على شكل مخطط أو خريطة تنظيمية تعكس مختلف أقسام المستويات الادارية حيث يساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد خطط الاتصال في المؤسسة و واجبات كل وظيفة و كذا تحديد المسؤوليات و تسلسل السلطات، يعد الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأسيسه مع مجال عمل المؤسسة و تخصصها و كذا مساهمته في تبسيط إجراءات العمل و تحقيق السلاسة في انسياب القرارات و التوجيهات من مختلف مستويات الادارة فهو من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة و فعالية ، بالإضافة الى تأثيره البالغ على سلوك الافراد و الجماعات ، إذن يمكن القول أن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن الذي يكون واضحا للعاملين و يتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و تنمية روح الفريق و تحقيق سبل الابداع و الابتكار من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محببا للعاملين و قادرا رفع الروح المعنوية للعاملين و بالتالي تحفيزهم بصفة إيجابية ، و من جهة أخرى عندما يكون الهيكل التنظيمي في المؤسسة غير مرن يكون له تأثير سلبي على المؤسسة بصفة عامة و على العاملين بصفة خاصة فعدم وضوحه يؤدي إلى غموض دور كل عامل و بالتالي إنجاز العمل بشكل ناقص و متناقض ، وبالتالي من هنا تتضح أهمية الهيكل التنظيمي في تحسين المناخ التنظيمي و تأثيره المباشر على العاملين

- نمط القيادة : يعد النمط القيادي من أهم العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي وفي خلق جو محفز على إنجاز عمل فعال ، إذ يشكل نمط الاشراف المتبع من طرف المدير دورا مباشرا في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ، فالقيادة الادارية المبنية على الديمقراطية و التشاور مع المرؤوسين و إشراكهم في اتخاذ القرارات من شأنها أن تعزز الثقة في نفوس العاملين وأن تخلق مناخ إيجابي محفز على إنجاز عمل فعال ومنه زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة ، أما بالنسبة للمدير الذي يتبع نمط القيادة الادارية المتسلطة فهو بدوره يخلق مناخ غير صحي بين مرؤوسيه يتجه نحو السلبية.

- نمط الاتصال: الاتصال هو وسيلة اجتماعية يتم من خلالها إيصال المعلومات المختلفة بين أفراد الجماعة في المؤسسة بوجود هدف معين لهذه العملية الاتصالية، و يتميز بين اتجاهين للاتصال اتجاه صاعد من الاعلى للأسفل وهو عبارة عن أوامر و تعليمات من المسؤول المباشر إلى المرؤوسين و اتجاه نازل من المرؤوسين إلى القائد يتضمن الاقتراحات و الآراء و تبادل الافكار، فكفاءة الاتصال تعتمد على عدة عوامل تتعلق بطبيعة المناخ التنظيمي السائد أي نمط الاتصال يؤثر و يتأثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة ، فعندما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات هذا يؤدي إلى سرعة و فاعلية الاتصالات في المؤسسة ومنه يتوفر مناخ إيجابي و محفز، بينما في حالة تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الادارية يؤدي هذا الى بطء العملية الاتصالية و عدم فاعليتها و بالتالي يسود المناخ السلبي على مستوى المؤسسة

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يعتبر مبدأ الادارة بالمشاركة الذي يتبنى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و تفويضهم السلطة من أهم العوامل التي ترفع مستوى الروح المعنوية لديهم و تزيد من شعورهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة وكذا تنمية درجة الاحساس بالمسؤولية، يعتبر هذا المبدأ أسلوب فعال لإدارة الافراد في المؤسسة من خلال دمج أفكارهم و اتجاهاتهم في عملية صنع القرارات ، حيث تشير الدراسات بأن الافراد الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات و إبداء رأيهم يكونون أكثر استقلالا و أكثر رضا عن العمل و انسجاما في بيئة و مناخ المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى انخفاض معدل التغيب و دوران العمل و تقليص الخلافات سواء بين العاملين أو بين الادارة و العاملين بالإضافة إلى زيادة معدل قبول التغيير في المؤسسة .

- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل في المؤسسة يعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم ، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الاهمال و عدم الاكتراث نحو تطوير أو تغيير العمل و ذلك راجع لشعور العامل بعدم أهمية العمل الذي يؤدي فيه ، كما أكدت الدراسات أن من واجب الادارة إسناد الافراد بالأعمال التي تناسبهم ، فالفرد الذي يرتفع عنده مستوى الرغبة في إثبات الذات تجده غالبا ما يميل إلى الاعمال الصعبة و الأكثر تحديا ، أما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح و عدم الرغبة في التطوير و الإبداع فهو يفضل الاعمال ذات الطابع الروتيني ، لذا يمكن القول أن لطبيعة مهام العامل دورا مهما في التأثير على درجة الرضا الوظيفي سواء بصفة إيجابية أو سلبية.

- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من العناصر المهمة للمناخ التنظيمي ، و يقصد بالتكنولوجيا مدى المعرفة أو الاساليب، الادوات و المعدات التي المستخدمة في تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات التي قد تكون عبارة عن منتجات أو خدمات، و تعتبر التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الافراد و المؤسسة وتحقيقاً لحو تنظيمي من شأنه أن يقضي على الروتين في العمل ، فتوفر التكنولوجيا في المؤسسات يساعد بشكل مباشر في رفع كفاءة الاداء و زيادة معدل الانتاج من خلال السرعة التي تقلص من الهدر و الضياع في الجهود البشرية و المادية ، المالية و المعلوماتية ، بالإضافة إلى مساهمتها في تحسين ظروف العمل ، و أكدت الدراسات الحديثة أن استخدام التقنيات و نظم المعلومات الالية يؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، إذ تساعد في تأدية المهام بطريقة آلية و تعمل على تدفق المعلومات عبر المستويات الادارية المختلفة لدعم عملية صنع القرار مما يؤدي إلى ضمان كفاءة العمليات الاتصالية في المؤسسة و هذا ما إذا تم استعمالها بالشكل الصحيح ، و بالرغم من أنها تعد نعمة على الانسان بشكل عام و على العامل في المؤسسة بشكل خاص إلا أنها تزيد من المخاوف لدى العاملين كزيادة البطالة نتيجة لاستبدالهم بالآلات و خفض الروح المعنوية لديهم لأنها تساهم في توزيع المهام و الواجبات بشكل مناسب بين الافراد فيعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على الآلة.

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- البيئة الخارجية: و هذا من خلال مدى تقبلها للتغيير ومدى ما تقدمه من دعم للعاملين حيث أن الدعم المادي و المعنوي للعاملين يشعرهم بأنهم يعيشون في ظل مناخ تنظيمي جيد.

### 3.2- أهمية المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الادارة و تتجلى أهميته في :

- يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين و زيادة درجة الرضا الوظيفي كما انه يوفر الفرصة للتطور الذاتي و الفكر الابتكاري.

- أجمع الباحثون على وجود علاقة بين فاعلية المؤسسة و المناخ السائد فيها سواء سلبيا كان أم إيجابيا ، حيث تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة و فعالية و كذا تأثيره الواضح على أداء الافراد و سلوكهم التنظيمي لما له من دور كبير في تحفيز الافراد لاستكشاف طاقاتهم ، و مهاراتهم و تنمية روح الابداع لديهم و رفع كفاءتهم الفنية و المناخية بالإضافة إلى ضمان ولائهم و التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

- إن تحقيق الاهداف المخططة للمؤسسة و الوصول إلى مخرجاتها المبتغاة مرتبط بالمناخ التنظيمي السائد فيها ، فإما أن يكون محفزا و إيجابيا فيدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة أو إما أن يكون مناخا سلبيا غير ملائم فيحد من إمكانياتهم و يقلل من دافعيتهم في تحقيق الاهداف المرجوة.

- من المهم جدا قبل البدء في التغييرات الادارية أو تغيير برامج و أساليب العمل أو تطويرها التطرق أولا إلى تحسين المناخ التنظيمي إذا كان سلبيا و العمل على إيجاد و خلق مناخ إيجابي داعم للأفراد و محفز ، يساهم في إنجاز العمل بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية و يتيح البيئة المناسبة لرفع الانتاجية و مستوى الاستقرار الوظيفي.

- أجمعت الدراسات و البحوث على أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة حتى تتمكن هذه الاخيرة من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية (المغربي ، 2006) ، فتحديد طبيعة المناخ السائد في مؤسسة ما يساعد في تفسير السلوك التنظيمي للأفراد و التحكم فيه ، إذ تتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب الضروري بين اهداف المؤسسة و أهداف العمال فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الافراد (فليه و المجيد، 2005).

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

- إن توفير المناخ الملائم يعد مفتاح الادارة الفعالة ، فقد توصلت الابحاث إلى أنه عندما يكون العمال تحت ظل مناخ غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم و دافعيتهم للعمل فتزداد حالات التغيب و ضغوطات العمل و التوتر و القلق النفسي مما ينتج عنه انعدام الثقة بين العاملين فيما بينهم أو بين العاملين و الادارة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الاداء من جهة و عدم تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من جهة أخرى .  
(الحيدر عبد المحسن و بن طالب ابراهيم ، 2005)

### 2- ماهية الاتصال الاداري

تعد العملية الاتصالية في المؤسسة السيلة الوحيدة التي تشغل العملية الادارية و تساهم في توحيد النشاطات في أي مؤسسة مهما كان نوعها ، تخصصها أو نشاطها، حيث يعتبر الاتصال بمثابة الخطوط التي تربط كافة العمليات التنظيمية لإحداث التوازن فنجاح أي عمل إداري يتوقف بشكل كبير على مقدرة المدير على تفهم مرؤوسيه و مقدرتهم على تفهمه ، فمهارة الاتصال تعد ضمن المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد لما لها من دور في تسهيل و توضيح التعليمات و المهام و فيما يلي أهم تعاريف الاتصال :

التعريف الأول: يمكن القول أن كلمة اتصال لغويا مشتقة من المصدر "وصل" بمعنى ربط أو خلق علاقة بين طرفين و بلغ الهدف . (القيوتي، 2000).

التعريف الثاني: نقصد بالاتصال نقل الأفكار و البيانات والمعلومات من جهة إلى أخرى و من طرف إلى آخر و هط يعتمد على استجابة الطرف الآخر حيث من الممكن أن نطلق على الطرف الأول لفظ المرسل و الطرف الثاني المستقبل. (الغزو، 2010)

التعريف الثالث: الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة. (الغزو، 2010)

التعريف الرابع: هو عملية تبادل الرسائل بين و مستقبل عبر وسيل معينة لتحقيق هدف محدد. (بلال، 2005)

إذن يمكن القول بأن الاتصال الاداري هو تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها تتوحد القرارات و تتخذ و تتفق المهام فهي وسيلة ضرورية لإتمام الوظائف الادارية كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات ، التنسيق ، الاشراف و المتابعة ، الرقابة و التقييم ، فهي تعد كالخطوط التي تربط كافة الأنشطة الادارية و العمليات التنظيمية من أجل إحداث التوازن حيث تتم جميع هذه العمليات من خلال عملية الاتصال الي تحتل الدرجة الأولى و الدور الرئيسي فيها. (فليه و المجيد، 2005)

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية تتكون من خمسة عناصر تؤثر فيها وهي على النحو التالي :

1- المرسل و هو الشخص أو (الجماعة) الذي يرسل الرسالة إلى الطرف الاخر .

2- الرسالة و محتواها.

3- الوسيلة المستعملة في عملية الإرسال.

4- المستقبل للرسالة أو المرسل إليه.

5- التغذية الراجعة أو الاستجابة و هي ردة فعل المرسل إليه (Feed Back)

1.2- أنماط الاتصال وطرق الاتصال: للعملية الاتصالية عدة أنماط و طرق تتمثل في : (الغزو، 2010)

### - أنماط الاتصال

1- الاتصال الرسمي :يقصد به الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة الرسمية التي تمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يحدد علاقة الأفراد و الأقسام المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة و التي تكون داخلية أو خارجية أي مع مؤسسات أخرى خارجية ، و يمكن تقسيم الاتصال الرسمي إلى 4 أشكال كالتالي :

1.2- الاتصالات النازلة أو الهابطة: هي الاتصالات التي تتجه من الأعلى إلى الأسفل أي يكون تدفق المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى منها حيث تتم من قبل المدراء والمشرفين إلى المرؤوسين و تتعلق عادة بالقرارات، الأوامر و التوجيهات و سياسات الادارة العليا و رقابة العاملين.

2.2- الاتصالات الصاعدة :تتمثل في الاتصالات التي تتجه من الأسفل إلى الأعلى حيث تدفق المعلومات يكون من المستويات الدنيا إلى المستويات الادارية العليا أي من المرؤوسين إلى الرؤساء و تتعلق غالبا بالشكاوي، التقارير و الاقتراحات و المعلومات التي تلزم الإدارة العليا من أجل تقييم أداء المؤسسة.

3.2- الاتصالات الأفقية : و هي الاتصالات التي تكون بين المدراء أو بين المشرفين أي بين الإدارات أو الأقسام التي تقع في نفس المستوى الإداري بهدف تحقيق عمليات التنسيق الضرورية لمختلف الأنشطة كالاتصالات و النقاشات.

4.2- الاتصالات القطرية :تتمثل الاتصالات القطرية في الاتصالات التي تتم بين الوحدات الإدارية التي ليس بينها علاقة سلطة مباشرة و لكن لأحدها سلطة وظيفية على أخرى كالاتصال بين فرد في مستوى

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

إداري معين مع فرد آخر في مستوى إداري أعلى أو أدنى أو في دائرة أو قسم آخر ، و يستخدم هذا النوع من الاتصالات بهدف تسريع تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

2- الإتصالات غير الرسمية : يعد أكثر الأنواع شيوعا و يقصد بها قيام أي شخص بالاتصال بشخص آخر في المؤسسة و التباحث في أي أمر دون مراعاة للمستويات الإدارية أو التسلسل الوظيفي ،بمعنى أن هذه الاتصالات تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال و تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه و يلجأ الأفراد إلى الاتصال غير الرسمي لتسهيل الأمور التنظيمية موفرين الوقت في جمع المعلومات التي تتعلق غالبا بأمر خارج مجال العمل.

### - طرق الاتصال :

1- الاتصال الكتابي: و يسمى بالاتصال غير الشخصي فهو يعتمد الاتصال الكتابي على نقل الرسائل للأخرى كتابيا كالتقارير، الوثائق و المستندات حيث يكون إرسال الرسالة المراد توصيلها مكتوبة و موثقة مما يسهل على المستقبل قراءتها ،فعدم توفر المهارة اللازمة لدى المدير لصياغة مثل هذا النوع من الاتصالات يؤدي إلى عدم وضوح الرسالة و إهمالها.

2- الاتصال الشفهي : ويسمى بالاتصال الشخصي أو اللفظي و هو الاتصال الذي يعتمد في توصيل الرسالة و المعلومات إلى المستقبل عن طريق استخدام الكلمات المنطوقة كالمقابلات الشخصية و المناقشات و الاتصالات الهاتفية ،إذ يمتاز هذا النوع من الاتصال بالوضوح و البساطة لأن ردة فعل المرسل إليه تظهر مباشرة إلا أنه من الممكن أن يكون هنا كسوء فهم للرسالة مما يؤدي إلى وقوع خلل أو أخطاء .

3- الاتصال غير اللفظي :ويطلق عليه لغة الجسد أو الإشارة حيث تعتمد الاتصالات غير اللفظية عن الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه و الجسد من أجل نقل إشارات أو إيماءات توجي برسالة أو معنى معين و قد سميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد لأن غالبا ما تفهم الرسالة من قبل المستقبل اعتمادا على تعابير الوجه و لغة العيون أو الحركات الجسدية ، كما أنه بإمكان القائد أن يفهم الكثير من رغبات العاملين من خلال التلميحات الغير اللفظية التي تصدر منهم . (العلاق، 2010)

### 2.2- أهمية الاتصال الاداري: تكمن أهمية الاتصال الاداري في المؤسسة فيما يلي :

-يعتبر الاتصال من الوظائف الأساسية والعوامل الفعالة التي تساهم في دعم العملية الإدارية إذ بدونها لا يتم إنجاز الأعمال كما أنه يساهم في إيجاد الثغرات على مستوى العمل داخل المؤسسة. (الغزو، 2010)

## الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي

-يساهم الاتصال بشتى أنواعه في تخطيط العمل الاداري إذ يعتبر بمثابة السلسلة التي تربط مختلف وحدات المؤسسة و مستوياتها الادارية ،فلا يمكن تخطيط أو وضع برامج للعمل بدون استعمال أنظمة الاتصال.

-للعملية الاتصالية دور هام في المساهمة في كفاءة تنفيذ المهام و إنجاز الأعمال حيث أن تسيير الأمور داخل المؤسسة يحتاج لقدرات و مهارات الحديث و الاستماع و المناقشة و كتابة التقارير و هذا مل تعتمد عبيه سياسة تنفيذ العمل.

- يساعد الاتصال الاداري في الرقابة عن العمل و العاملين من خلال الأساليب الاتصالية المختلفة التي تقوم بجمع المعلومات اللازمة عن سيرورة العمل و مدى التزام العاملين بالخطط المسطرة بالإضافة إلى أن توافر المعلومات اللازمة يحدد مقدار الانحراف بين الأهداف المنفذة و المخططة ، و عليه تقوم الاتصالات الادارية باكتشاف هذه الانحرافات و تصحيحها. (هجان، 2006).

- تسعى أنظمة الاتصالات الإدارية في جمع ، تصنيف و تحليل المعلومات من أجل تحقيق السرعة في تبادلها بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة بهدف اتخاذ القرار السليم و تحقيق الأهداف المرجوة. (هجان، 2006)

### خاتمة الفصل الثاني:

لقد تبين لنا مما سبق أن موضوع الرضا الوظيفي موضوع وواسع ومهم جدا في إدارة المنظمات، و لقد تم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم الرضا الوظيفي و تباين التعاريف المقدمة حسب اختلاف وجهات نظر العلماء و الباحثين بحيث يؤدي زيادة مستوى الرضا الجزئي الى تحقيق الرضا الوظيفي الكلي للعاملين و لكن هذا بالأمر الصعب لأن الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة يختلف من عامل لآخر حسب تباين الحاجات و مستوى تحقيق الرغبات فرضا الفرد يتغير بتغير الموقف و الوضع، لذا على المؤسسة الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد و البحث عن الوسائل الكفيلة لتلبيتها من أجل ضمان الرضا الوظيفي لعمالها و هذا ما ينعكس أهميته على مستوى الفرد و المؤسسة ، و لعل هذا الاتساع والأهمية التي يحظى بها موضوع الرضا الوظيفي يمكننا من القول بأنه انطلقا من دراسة مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة ما تتكون لدينا صورة عامة عن فعالية القيادة الادارية فيها وعن مناخ العمل في المؤسسة وعن ظروفه المادية والمعنوية ونمط ومستوى وفعالية الاتصال فيها.

## الفصل الثالث

### مقدمة الفصل الثالث

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين ومباحثهما إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في القيادة الادارية و الرضا الوظيفي نتطرق الآن الى الجانب التطبيقي الذي تم فيه إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على مؤسسة طونيك- للصناعة ، فالهدف الرئيسي من الدراسة الميدانية هو معرفة أثر قائدها على رضا عماله حيث يتم من خلالها معرفة النمط القيادي المتبع من طرفه و الذي يمكنه من التأثير في سلوك تابعيه وبالتالي في رضاهم و كذلك مدى تأثير المهارات القيادية و العملية الاتصالية بين القيادة الادارية و موظفيها الرضا الوظيفي للعاملين .

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة

#### 1- التعريف بمؤسسة طونيك:

- طونيك للصناعة هو رائد جزائري في مجالات الصناعة ، تحويل وتسويق مواد التغليف الورق الرقيق و ورق القماش، إذ يعمل في الشركة أكثر من 3400 عامل موزعين على حوالي 10 وحدات إستغلال حديثة تقع في المنطقة الصناعية ببوإسماعيل و المنطقة الصناعية "الونشريس" الشعبية.

- تأسست مؤسسة طونيك سنة 1996م من طرف السيد عبد الغاني جرار، تميزت في بدايتها بطريقة تسيير كانت مباشرة نحو الهاوية لولا تدخل السلطات العمومية في آخر لحظة حيث تعرضت المؤسسة لمستوى مديونية عالي مما خلق أجواء جد سلبية ومنه تدهور المناخ الاجتماعي وتراجع في الإنتاج، إضافة إلى الاختلاسات و التلاعبات والإشاعات، إلا أنه وبفضل المساعدة الفعالة من طرف العمال والإطارات دخلت الشركة في طور التصحيح وتجاوزت كل العقبات حيث الإدارة الجديدة التي تم اعتمادها بشكل مستدام قد أخذت على عاتقها مسؤولية مواجهة وحل جميع المشاكل التي هددت إستمرارية الشركة بكل شفافية وإنصاف، ومن أولى الخطوات التي قامت بها المؤسسة هي تجديد الأولويات بخصوص المشاكل المطروقة ومعالجتها بفعالية، فبعد إعادة بعث الإنتاج عكفت الإدارة على إيجاد حل للمسألة المتعلقة بالموارد البشرية التي كانت أكبر نقطة سوداء طبعت تاريخ الإدارة السابقة، ففي ظل غياب هيكل تنظيمي واضح تحدد من خلاله مناصب العمل وإنعدام شبكة أجور منسجمة فقد عاشت المنظمة وضعا مأساويا طبعه التفاوت الفاضح في الأجور والمكافآت الخيالية التي تمنح وفقا لمقاييس غير موضوعية، فكل هذه الأمور دفعت القيادة الإدارية الجديدة إعادة النظر بشكل كلي في كيفية تسيير الموارد البشرية وهذا بمساعدة خبير أجنبي.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- أسست المؤسسة الاقتصادية العمومية طونيك للصناعة في أبريل 2011، وبعد اشتقاقها من مجموع ش.م.م (شركة ذات مسؤولية محدودة) السابقة طونيك للتغليف شيدت على شكل ش.ذ.أ (شركة ذات أسهم) و التي هي مملوكة بالكامل من طرف الخزينة العامة حيث يقدر رأس مال أعمال المؤسسة ب 30.000.000.000، تقع مؤسسة طونيك للصناعة شرق ولاية تيبازة بولاية ودائرة بواسماعيل وهي مؤسسة مختصة في صناعة الورق وتسويقه منذ 22 سنة إذ هي تمدنا ب 22 سنة خبرة في صناعة الورق وتضع في خدمتنا آلات ضخمة ومتطورة والأكثر تطوراً والتي بدورها تسمح بإنتاج إجمالي يومي 170 طن من الكارتون التي تصل إلى 2500مم والتي تسمح بتحقيق التغليف بأحجام كبيرة حيث تغطي المؤسسة عدة مجالات في حيز إعادة معالجة النفايات الورقية، إنتاج الورق الصحي و الورق المنزلي، المعروف بالمناديل الورقية و ورق التغليف، كما اقترحت مؤسسة طونيك مجال من المواد المختلفة في مادة التغليف الغذائي مثل صندوق البييتزا والصندوق المطوي وكذلك العديد من المنتجات والتي تستجيب لاحتياجات المستهلكين والزبائن المتعاملين أما فيما يخص عتاد هيكل القطع بالليزر فتضع المؤسسة نماذج التغليف المخصصة لطلبات الزبائن المتعاملين، كما يوجد وحدة جديدة sacherie مختصة في إنتاج أكياس من الورق وحقائب يدين مسطحة أو دائرية و كذا أكياس ذات عمق مربع بألوان على الكارتون والأفلام، فكل المواد التي تقدمها طونيك مطهرة وتحلل طبيعتها للمحافظة على البيئة كما تقوم باستخراج الألوان المستعملة مع المواد الغذائية الطبيعية .

- حالياً يعد طونيك المنتج الوحيد للورق في الجزائر حيث ينشط أيضا في مجال تصنيع ورق الكرتون و الفنون التصويرية و بالتالي ينتج صناديق الورق المقوى المموج، العلب القابلة للطي و الأكياس ذات السعة الصغيرة و المتوسطة بالإضافة إلى الأكواب و الصحون الورقية و الأوعية البلاستيكية، كما أن المؤسسة تشارك في تقديم خدمات النقل و معدات الرفع و الحفر لأنها تحتوي على حظيرة كبيرة نسبيا أما فيما يخص الفضلات فهي تعيد استعمال عن طريق صنع D'abkoeles للبيض وصفائح السيليلوز.

### 2- مكونات مؤسسة طونيك و وظائفها

- 1.2- فروع مؤسسة طونيك: يتكون مركب طونيك من عدة فروع وهناك فرع يعتبر الأكثر أقدمية وأهمها وهو فرع "سارل طونيك تعبئة"، و في التالي سنحاول إلقاء الضوء على هذه الفروع:
  - الفرع الأول طونيك تعبئة: ب رأس مال قدره 5.000.000.000دج، متخصصة في تحويل وصناعة الورق والكرتون المموج متعدد النماذج والأشكال .
  - الفرع الثاني مودل تعبئة: ب رأس مال قدره 43.000.000.00 دج متخصصة في صناعة وطباعة الكؤوس، علب الحلويات، العلب الدائرية و المخروطات.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- الفرع الثالث أليستار تعبئة: برأس مال قدر ب 2.000.000.00 دج، تهتم بتركيب وصناعة السقائف المعدنية.
- الفرع الرابع أليوت الجزائر: برأس مال 31.000.000.00 دج، تهتم بشراء و كراء آلات لمشاغل البناء.
- الفرع الخامس إليت طباعة: برأس مال قدره 21.000.000.00 دج، تهتم إليت بأعمال الطباعة حيث تختص في إضافة الألوان.
- الفرع السادس أليوت صناعة: قدر رأس المال كذلك ب 21.000.000.00 دج متخصصة في صناعة ورق النسيج، (مناديل ورقية، فوطات صحية..).
- الفرع السابع بولي ورق: قدر رأس مال ب 20.000.000.00 دج، متخصصة في إنتاج الورق.
- الفرع الثامن سارل أليبين بورد: برأس مال 18.000.000.00 دج تنتج الأكياس للمشتريات.
- الفرع التاسع سارل بوست برنت: برأس مال قدره 0.100.000.00 دج متخصصة في صناعة الكراريس.
- الفرع العاشر سارل أود اسمنت : قدر رأس مال كذلك ب 1.000.000.00 دج ، تحضر وتصنع عدة مواد من الاسمنت.

2.2- وظائف مؤسسة طونيك ونشاطاتها : تسعى النشاطات التي تقوم بها المؤسسة إلى تحقيق التنسيق في العملية الإنتاجية بين مختلف الوحدات الصناعية ، حيث تقوم المؤسسة بعدة وظائف على مستوى هذه الوحدات بعدة وظائف نذكره أهمها كالتالي:

- Unité D'imprimerie (وحدة الطبع): تقوم بطباعة الورق على مستوى آلة تسمى KAA .OFFEST

Unité De Fabrication De Papiers D'emballage (وحدة صناعة ورق التغليف):

وذلك لصناعة Papier mouchoir، papier serviette .

- Unité De Façonnage (وحدة التشكيل): تقوم على مستوى هذه الوحدة بتقطيع هذا الورق حسب الشكل المراد بالآلات تسمى Auto platine .

- Unité De MSB2 (وحدة تلصيق الورق): على هذا المستوى تقوم بتلصيق المنتجات بواسطة آلات تدعى Les plieuses colleuses من أجل صناعة العلب الكرتونية (كعلب الحلوى ، علب البييتزا

وغيرها ... الخ )

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- Unité De Gobelet (وحدة الأكواب الكرتونية): كذلك على هذا المستوى تقوم بعملية لصق الأكواب الورقية مع القاع.

- Unité De Ramette (وحدة ورق الطباعة): وعلى مستوى هذه الوحدة تقوم بصناعة الورق المستخدم في الكتابة A3, A4 ، و تعد من أسهل الأنشطة و هي عملية قطع الورق ،وكذلك صناعة البرقيات.

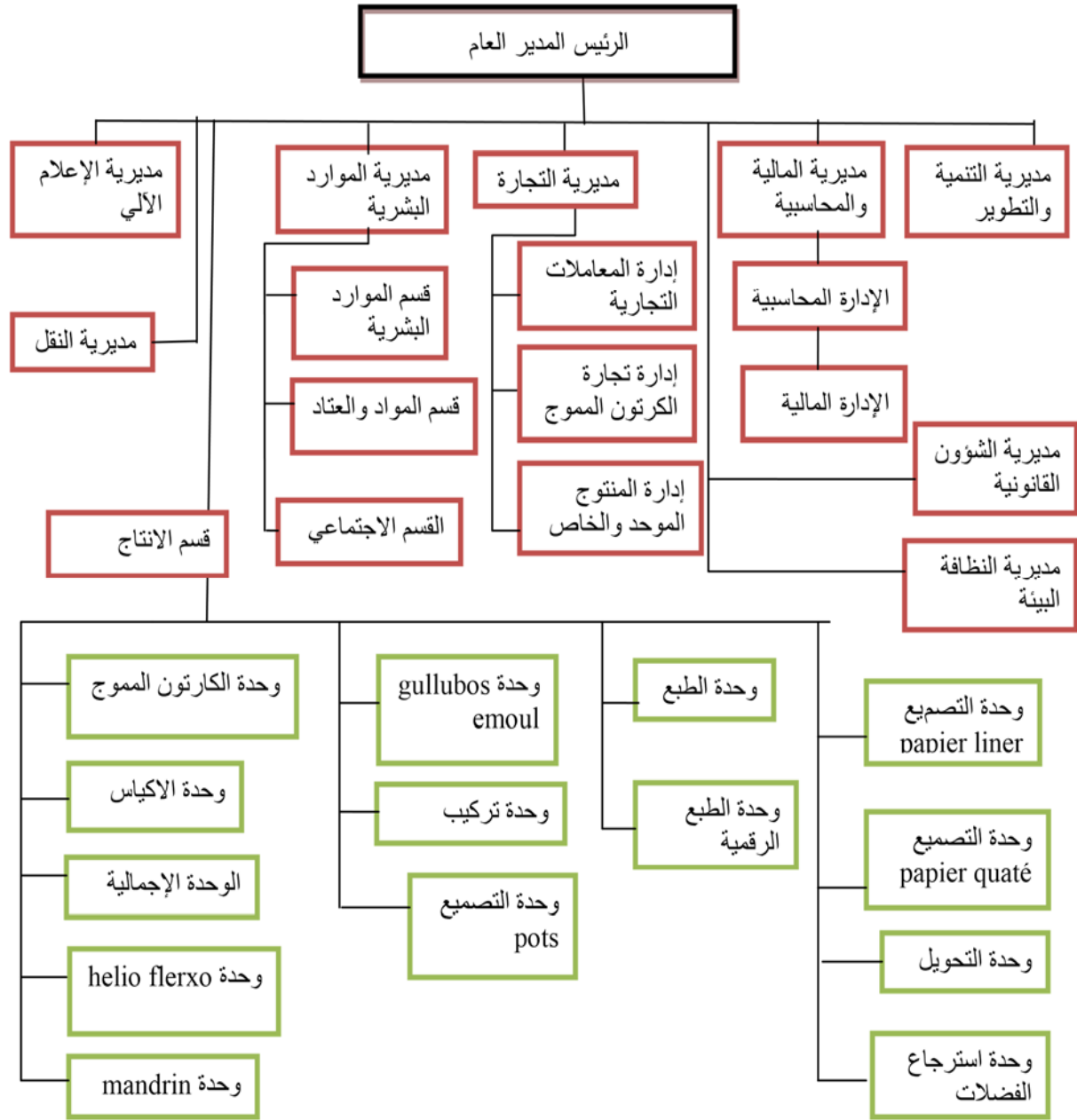
- Unité De Carton Ondulé (وحدة الورق المقوى المموج): وتعد من أقدم الوحدات في المؤسسة أين يتم طباعة وقطع وتلصيق العلب الكرتونية الكبيرة.

- Unité De La Sacherie (وحدة الأكياس الورقية): تقوم بتحول هذا الورق إلى أكياس ورقية للحمل أو لملأ المنتجات.

**3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك:** يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة الأساسية التي تسهل عملية التنسيق و الترابط بين مختلف نشاطات المؤسسة، و لذلك تسعى مؤسسة طونيك إلى الاهتمام بهيكلها التنظيمي من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاطات ،و فيما يلي نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك:

# دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك- للصناعة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

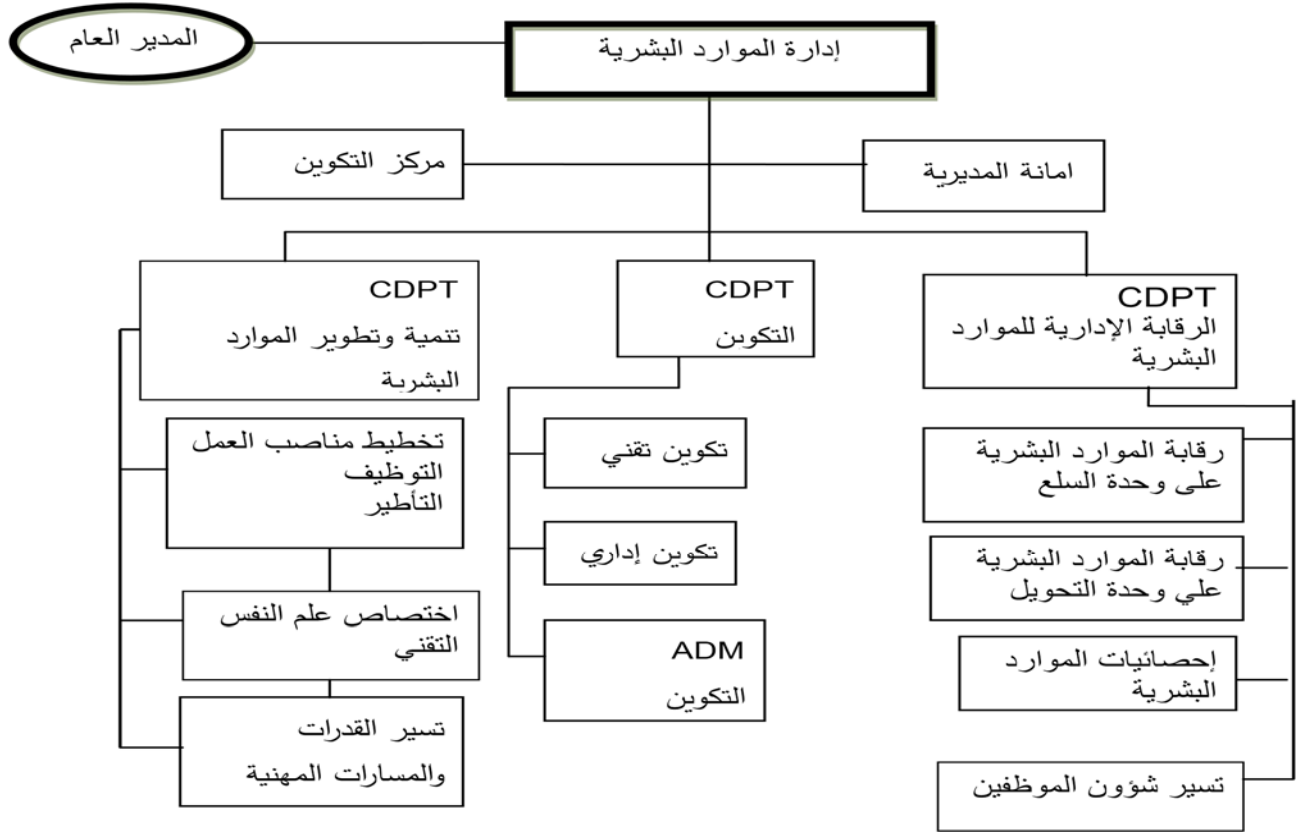
4- مكانة الموارد البشرية في مؤسسة طونيك: بما أن دارستنا تمت في مصلحة الموارد البشرية، فخصصنا هذا الجزء لمعرفة مكانة هذه المصلحة في طونيك وذلك من خلال معرفة مهامها، وظائفها، وهيكلها التنظيمي.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

1.4- مهام إدارة الموارد البشرية: تحظى مصلحة الموارد البشرية بأهمية كبيرة داخل المؤسسة إذ تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارات لأنها تحتوي على مهام تعزز من مكانتها في الهيكل التنظيمي، نذكر من بينها:

- تساهم في تطوير الأنظمة والسياسات الاجتماعية للشركة.
  - ضمان الامتثال للتشريعات الاجتماعية، و اتفاقية الشركة واللوائح والإجراءات الداخلية.
  - تسعى إلى خلق مناخ يساهم في الحفاظ على بيئة العمل.
  - التطبيق الارم للوائح المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين.
  - المشاركة في تطوير البنية الاجتماعية اللازمة للحفاظ على حيوية العمال و بالتالي ضمان الأداء الحسن للعمل.
  - إنجاز مخططات عمل فما يخص إستقطاب الكفاءات والتوظيف، الترقية، التدريب تحسين ظروف العمل... الخ.
  - تساهم في تطوير المراجعة الاجتماعية الدورية للشركة.
- وسنعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



#### المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2.4- وظائف إدارة الموارد البشرية: يشمل الإطار العام لمديرية الموارد البشرية في مؤسسة طونيك- للصناعة على العديد من الوظائف التي تمكن المؤسسة من البقاء الاستمرارية في سوق العمل ، ومن بين هذه الوظائف نذكر الآتي:

- التعرف على الأهداف العامة للمؤسسة.
- التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بالشكل المناسب.
- تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين ومعرفة ما هو متاح منها والمقارنة بينهما من أجل تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.
- العمل على فهم أفكار الأفراد وإدماجها ضمن سياسات جديدة.
- الحفاظ على البيانات الإحصائية للموظفين الحاليين.
- تصميم هيكل أجور عادل حيث تتميز كل وظيفة بدرجتها في السلم الإداري وأجرها.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- تصميم أنظمة الحوافز المادية او المعنوية إذ تمنح للموظفين منح و مكافآت مقابل أدائهم المتميز لكي تحفزهم للعمل أكثر.
- تقوم بوضع البرامج التدريبية بغرض تطوير ورفع مهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة.
- 3.4- أهداف إدارة الموارد البشرية: إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة فهي تسعى لتحقيق الانسجام والولاء والعدالة من خلال القرارات والأنظمة والإجراءات الخاصة للتعامل مع الموارد البشرية ويمكن تحديد أهداف الموارد البشرية لمؤسسة طونيك الصناعية كما يلي:
  - السعي إلى تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة بحيث تولد الرغبة إلى طالبي العمل من كفاءات إلى الانضمام للمؤسسة.
  - المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .
  - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب.
  - السعي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة من خلال توفير أنظمة الاتصال التي تتيح تدفق المعلومات بشكل جيد بين كافة الأفراد .
  - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  - تشجيع العاملين في المؤسسة على العمل وذلك من خلال ترقيةهم وتحفيزهم وكذا الثناء على الأداء الجيد .
  - السعي إلى تحقيق مستوى الأداء الجيد من خلال دعم العاملين ببرامج التدريب والتكوين و وضع أنظمة الحوافز التي تساهم في التأثير الإيجابي للأفراد

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل الوصول إلى دراسة ناجحة لا بد من الاعتماد على إطار منهجي يساعدنا في تحديد احتياجات الدراسة الميدانية و التوصل إلى نتائج سليمة وبالتالي سيتم في هذا المبحث عرض أهم الإجراءات و الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها و ذلك من خلال توضيح منهجية و مجتمع الدارسة، عينة الدراسة و نموذجها، أدوات و أساليب الدراسة.

**1- منهجية الدراسة:** يعرف المنهج على أنه مجموعة من الإجراءات البحثية الكاملة لوصف ظاهرة ما اعتمادا على مجموعة من الحقائق و البيانات التي يتم تصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالتها من أجل الوصول إلى النتائج و تعميمها على الظاهرة أو موضوع الدراسة ،وكما ذكرنا من قبل فلقد تم

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقتصر جمع المعلومات و مقارنتها و تحليلها كليا من أجل الوصول الى نتائج تثبت أو تنفي فرضيات الدراسة.

**2- مجتمع الدراسة :** يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة العناصر التي يجرى عليها البحث لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، حيث اقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة طونيك- للصناعة وهي المصلحة التي تمت فيها الدراسة نظرا لملائمتها مع نوع موضوع الدراسة حيث يبلغ عدد موظفيها 200 عامل.

**3- عينة الدراسة :** من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في دراسة أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك-صناعة تم اختيار عينة حصرية بتعداد 80 موظف من مختلف المستويات الادارية لإدارة الموارد البشرية حيث يختار الباحث العينة حسب معايير معينة ومحددة تخدم موضوع البحث، إذ تم توزيع 80 استبانة ولكن تم استرجاع منها 72 فقط و استبيانين لم يصلحوا للدراسة فكان العدد المتبقي للدراسة هو 70 استبيان، و لقد بلغت عينة الدراسة 40% من مجتمع الدراسة.

**4- نموذج الدراسة :** يتمثل نموذج الدراسة في تحديد المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة للدراسة، و لقد قمنا بوضع نموذج للدراسة بهدف الوصول الى النتائج المرجوة بإثبات صحة الفرضيات أو نفيها و معرفة مدى التأثير و التأثير بين هذه المتغيرات حيث تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

1.4- متغيرات مستقلة: تشتمل الدراسة على متغير مستقل يتمثل في القيادة الادارية حيث يتكون هذا الأخير من ثلاثة أبعاد مرتبطة به و هي :

البعد الأول: يتمثل في النمط القيادي.

البعد الثاني : يتمثل في المهارات القيادية للقائد الاداري .

البعد الثالث: العملية الاتصالية بين القيادة الادارية والعاملين.

2.4- متغيرات تابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي ألا و هو الرضا الوظيفي.

**5- أدوات و أساليب الدراسة:** إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، ولكي نتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة لابد من اختيار الأدوات و الأساليب التي تتناسب وطبيعة الموضوع وتتوافق معه فاستخدمنا في موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

1.5-إستمارة الإستبيان: هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات توجه لمجموعة من الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة و من بعد تحليلها، و يعتبر من أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات أكثرها شيوعا في الدراسات و الأبحاث العلمية، ويعد الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا نظرا لموضوع البحث لكونه يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجرى عليه البحث من أجل جمع المعلومات قصد ترجمتها إلى نسب و تكرارات باستخدام برنامج spss .

2.5- تصميم الاستبيان: مرت عملية إعداد و صياغة أسئلة الاستبيان على مراحل هامة يمكن توضيحها فيما يلي:

- تحديد مجموعة من الأبعاد التي تعكس تساؤلات و فرضيات الدراسة.
- إعداد استبيان أولي بناء على فرضيات وأبعاد الدراسة من أجل استخدامه في جمع البيانات.
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بعد مناقشته مع المشرف و حذف بعض الأسئلة الغير الملائمة لموضوع الدراسة و لكي يتمكن كل أفراد عينة الدراسة من فهمه.

- القيام بتوزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة للدراسة

و لقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للبحث بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة للدراسة ، و من أجل إعدادها بطريقة تسمح لنا التوصل الى نتائج سليمة تطلب منا تقسيمه الى قسمين القسم الاول يتضمن البيانات الشخصية و تليه بعض الاسئلة الافتتاحية المتعلقة بموضوع دراستنا و القسم الثاني قسم الى ثلاثة محاور، كما تم توضيح متغيرات الدراسة للمبحوثين من خلال وضع تعريفات مبسطة للقيادة الادارية و الرضا الوظيفي في بداية الاستمارة بهدف مساعدة الأفراد على فهم الموضوع و الاجابة على الأسئلة بكل شفافية، إذ وضعت أغلبية أسئلة الاستبيان على طبيعة الاسئلة المغلقة من أجل تسهيل الإجابة عليها و بعض الاسئلة المفتوحة، و كما ذكرنا سابقا فقد قسم الاستبيان الى 3 محاور رئيسية حسب فرضيات الدراسة المتبناة وكان تصميمه كالآتي:

القسم الاول: يضم البيانات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي ،السن و صفة المركز الوظيفي) بالإضافة الى 8 أسئلة افتتاحية ممثلة في العبارات من 1 الى 8 .

القسم الثاني : قمنا بتقسيمه على مستوى 3 محاور و المتمثلة في :

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- 1- النمط القيادي : تضمن 9 جمل من الاسئلة الموضحة في العبارات من 9الى17.
- 2- العملية الاتصالية : تضمن 8 جمل من الاسئلة الموضحة في العبارات من 18 الى25.
- 3 - المهارات القيادية : تضمن 10 جمل من الاسئلة الموضحة في العبارات من 26 الى 39 .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث

- 1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
- 1.2- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

أولاً: من حيث الجنس

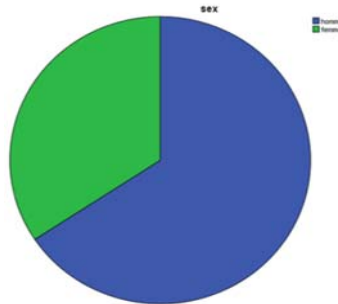
الجدول رقم (1): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	46	65.7
أنثى	24	34.3
المجموع	70	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب 65.7 % بمجموع 46 مبحوث، وأن نسبة الإناث تقدر ب 34.3% بمجموع 24 مبحوث.

- إن طبيعة نشاط مؤسسة طونيك الصناعية يفرض العمل بنظام التناوب والعمل على آلات لا تتوافق مع طبيعة المرأة وهذا ما يفسر وجود الذكور أكثر من الإناث إذ أن وظائف الإناث تقتصر على الأعمال الإدارية في المؤسسات الصناعية .

شكل بياني رقم (3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الاستبيان(مخرجات SPSS)

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (2): يبين توزيع عينة أفراد الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ت	%
ابتدائي	4	5.7
متوسط	11	15.7
ثانوي	29	41.4
جامعي	26	37.2
المجموع	70	%100

- تبين لنا من الجدول أعلاه أن ما نسبته 41.4 % بمجموع 29 مبحوث تمثل المستوى الثانوي ونسبة 37.2% بمجموع 26 مبحوث تمثل المستوى الجامعي، لتأتي ما نسبته 15.7% بمجموع 11 مبحوث يمثل المستوى المتوسط.

- تفسر نتائج الجدول أن أغلب أفراد مؤسسة طونيك يتمركزون في فئة التحكم التي تتطلب مستوى مقبول لهذا يفسر بالمستوى الثانوي، أما نسبة المتوسط تتمركز في فئة التنفيذ التي لا تتطلب مستوى معتبر عكس فئة الجامعيين التي تمثل أقل نسبة كون أغليتهم إدارات و التي يتطلب مستوى عال.

شكل بياني رقم (4): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الاستبيان)مخرجات SPSS)

# دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

ثالثا: من حيث فئات الأعمار

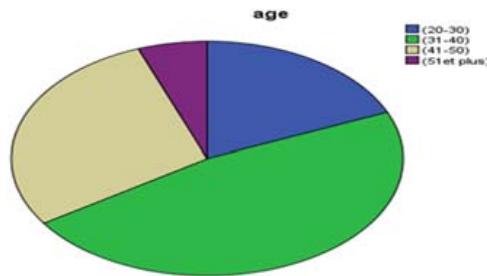
الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

السن	ت	%
(30-20)	13	18.6
(40-31)	33	74.1
(50-41)	20	28.6
(51 فأكثر)	4	5.7
المجموع	70	%100

- يتبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته 74.1% تتراوح أعمارهم ما بين (40 إلى 31) سنة، وما نسبته 28.6% تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 50) سنة، أما نسبة 18.6% فتمثل الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30) سنة، في حين ما نسبته 5.7% فتمثل الفئة التي يبلغ سنها 51 سنة فأكثر.

- يمكن القول أن مؤسسة طونيك تحوز على عاملين يتوزعون على جميع الأعمار، أغلبيتهم فئة شبابية خاصة إذا جمعنا الفئتين (30-20) و(40-31) نجد أن الأغلبية الساحقة بنسبة 92.7% تقل أعمارهم عن 40 سنة و هذه نقطة مهمة و إيجابية بالنسبة للمؤسسة إذ يمنح لها الاستقرار و يتيح لها إمكانية وضع الاستراتيجيات على المدى البعيد، و مما يوفر للمؤسسة موارد بشرية عالية الخبرة و التجربة و ذات مهارة.

شكل بياني رقم (5) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الاستبيان) مخرجات SPSS)

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

رابعاً: من حيث صفة المركز الوظيفي

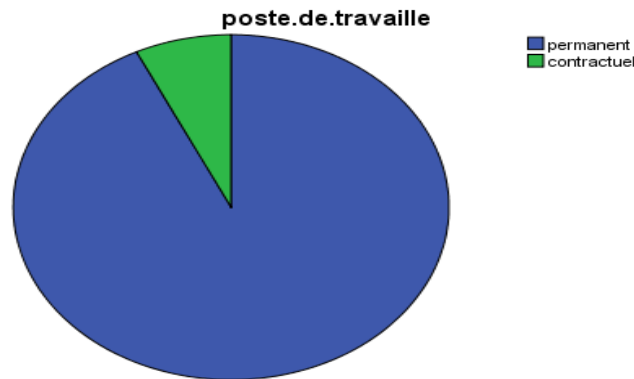
الجدول رقم (4): يبين توزيع عينة أفراد الدراسة من حيث صفة المركز الوظيفي

الصفة	ت	%
دائم	65	92.9
متعاقد	5	7.1
المجموع	70	%100

- يتبين من الجدول أن نسبة 92.2% بمجموع 65 مبحوث عبارة عن موظفين دائمين في حين أن ما نسبته 7.1% بمجموع 05 مبحوثين عبارة عن موظفين متعاقدين.

- يمكن أن نفسر نتائج الجدول بأن أغلبية عمال المؤسسة دائمين و هذا يرجع الى أن المؤسسة حافظت على أغلبية مواردها البشرية منذ أن كانت تابعة الى القطاع الخاص، أما النسبة المتدنية من العمال المتعاقدين ترجع إلى كونهم حديثي التوظيف.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمعطيات الاستبيان)مخرجات SPSS)

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

### 2- عرض و تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (5): يبين طبيعة عقد العمل و علاقته بالرضا عن المركز الوظيفي

المجموع		راض		نوعا ما		غير راض		الرضا عن المركز الوظيفي طبيعة عقد العمل
		%	ت	%	ت	%	ت	
								دائم
%92.9	65	84.4	27	100	20	100	18	
								متعاقد
%7.1	5	15.6	5	0	0	0	0	

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد نسبة 92.9% بمجموع 65 مبحوث عبارة عن موظفين دائمين في المؤسسة، و في المقابل نجد ما نسبته 7.1% بمجموع 5 مبحوثين عبارة عن موظفين متعاقدين، حيث نلاحظ بأن 100% من الموظفين الدائمين أقرروا بأنهم راضيين نوعا ما عن مركزهم الوظيفي و 100% عبروا عن عدم رضاهم عن المركز الوظيفي، أما 84.4% فصرحوا عن رضاهم عن المركز الوظيفي، بينما 15.6% من الموظفين المتعاقدين عبروا عن رضاهم عن المركز الوظيفي.

- تسعى المؤسسات إلى تحقيق جو مهني ملائم يساهم في إستقرار الموارد البشرية بهدف زرع روح الولاء في نفس العامل ولعل عقد التوظيف الدائم من بين أهم العوامل التي تمنح الاستقرار للأفراد وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما وجدناه في مؤسسة طونيك الصناعية التي يعتبر أغلب موظفيها دائمون ما منحهم الرضا عن مركزهم الوظيفي وهذا بدوره يساهم في الانشغال التام للموارد البشرية بمهامهم دون مخاوف على مستقبلهم المهني، و هذا ما تؤكد العلاقة الترابطية بين المتغيرين الممثلة في نسبة معامل الارتباط khi-deux التي كانت عند مستوى 0.04:

Tableaux N 6 : Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,394 <sup>a</sup>	2	,041
Rapport de vraisemblance	8,287	2	,016
Association linéaire par linéaire	5,038	1	,025
Nombre d'observations valides	70		

الجدول رقم (7): يبين النمط القيادي السائد في المؤسسة و علاقته بالنمط القيادي المفضل من طرف المرؤوسين

المجموع	النمط الحر		النمط الاوتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط القيادي الذي يفضله المرؤوسين النمط القيادي السائد في المؤسسة		
	%	ت	%	ت	%	ت			
	%30	21	15.4	4	37.5	3	36.1	14	النمط الديمقراطي
	%25.7	18	15.4	4	25	2	33.3	12	النمط الاوتوقراطي
	%44.3	31	65.4	17	37.5	3	30.6	11	النمط الحر

جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- يتبين من معطيات الجدول أعلاه بأن 44.3% بمجموع 31 مبحوث صرحوا بأن النمط القيادي المتبع من طرف القائد هو النمط الحر ، و في المقابل نلاحظ بأن 30% بمجموع 21 مبحوث صرحوا بأن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المنتهج من طرف القيادة الادارية ، بينما 25.7% بمجموع 18 مبحوث فقالوا بأن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الأوتوقراطي، و بالعودة الى النتائج الجزئية نجد بأن 65.4% من الذين قالوا بأن النمط المتبنى من طرف القائد هو النمط الحر صرحوا بأنهم يفضلون هذا النمط ، أما 37.7% فيفضلون النمط الأوتوقراطي، في حين أن ما نسبته 30.6% يفضلون الأسلوب الديمقراطي ،بالإضافة الى 37.5% من الذين صرحوا بأن الاسلوب السائد في المؤسسة هو الاسلوب الديمقراطي قالوا بأنهم يفضلون النمط الأوتوقراطي، بينما 36.1% يفضلون النمط الديمقراطي و 15.4% النمط الحر ، وفي الأخير نجد ما نسبته 33.3% من الذين صرحوا بأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي قالوا بأنهم يفضلون هذا النمط ، في حين أن 25% يفضلون النمط الأوتوقراطي و 15.4% النمط الحر .

- يتبين بأن النمط القيادي السائد في مؤسسة طونيك صناعة هو النمط الحر أو أسلوب القيادة الغير موجهة، و يمكن القول بأن هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة إذ غالبا ما نجد أن النمط الحر هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

الجدول رقم (8): يبين الرضا عن المركز الوظيفي و علاقته بمستوى اتخاذ القرار

المجموع		بعض التفويض		في القمة		مستوى اتخاذ القرار	
						الرضا عن المركز الوظيفي	
%	ت	%	ت	%	ت		
25.7%	18	25	12	27.3	6	غير راض	
28.6%	20	27.1	13	31.8	7	نوعا ما	
45.7%	32	47.9	23	40.9	9	راض	

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

- يتبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته 45.7% بمجموع 32 مبحوث عبروا عن رضاهم عن المركز الوظيفي، مقابل 28.6% بمجموع 20 مبحوث قالوا بأنهم نوعا ما راضيين عن مركزهم الوظيفي، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 25.7% بمجموع 18 مبحوث صرحوا عن عدم رضاهم عن المركز الوظيفي، و بالعودة إلى النتائج الجزئية نجد بأن 47.9% من الذين عبروا عن رضاهم عن مركزهم الوظيفي قالوا بأنه يوجد بعض التفويض للمرؤوسين في إتخاذ القرارات و 40.9%

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

قالوا بأن اتخاذ القرارات يكون على مستوى القمة ، أما 31. % من الذين قالوا بأنهم راضيين نوعا ما عن مركزهم الوظيفي يرون بأن اتخاذ القرارات يكون على مستوى القمة في حين أن 27.1 % يرون بأن هناك بعض التفويض في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى 27.3 % من الذين عبروا عن عدم رضاهم عن المركز الوظيفي قالوا بأن اتخاذ القرارات يكون على مستوى القمة و 25% صرحوا بأنه يوجد بعض التفويض للمرؤوسين.

- يمكن إرجاع سبب الرضا عن المركز الوظيفي كون أغلبية الموارد البشرية ذوي أقدمية معتبرة في المؤسسة مكنتهم من التدرج في المناصب على مستوى الهيكل التنظيمي، وهذا ما يؤثر بصفة مباشرة و إيجابية عن رضاهم عن المركز الوظيفي، كما يعتبر التفويض من بين أهم المؤشرات التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، لذا نجد أن قادة مؤسسة طونيك يولون أهمية للتفويض مما يعزز العلاقة بين القائد والمرؤوسين و هذا ما ينعكس إيجابا على السير الحسن للعمل وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

### الجدول رقم (9): يبين الرضا عن المركز الوظيفي و علاقته بمناخ العمل

المجموع		لا أعلم		لا		نعم		مناخ العمل الرضا عن المركز الوظيفي	
		%	ت	%	ت	%	ت		
غير راض		25.7%	18	20	3	26.1	12	33.3	3
نوعا ما		28.6%	20	20	3	32.6	15	22.2	2
راض		45.7%	32	60	9	41.3	19	44.4	4

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

- من معطيات الجدول نلاحظ أن 45.7% بمجموع 32 مبحوث عبروا عن رضاهم عن المركز الوظيفي، وفي المقابل نجد أن ما نسبته 28.6% بمجموع 20 مبحوث قالوا بأنهم راضيين نوعا ما عن مركزهم الوظيفي، لتأتي ما نسبته 25.7 % بمجموع 18 مبحوث عبروا عن عدم رضاهم عن المركز الوظيفي، و بالعودة إلى النتائج الجزئية نجد بأن نسبة 60 % من الذين صرحوا عن رضاهم عن المركز الوظيفي كانت إجاباتهم محايدة بالنسبة لمناخ العمل السائد، في حين أن 44.4% قالوا

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

بأن مناخ العمل يساعدهم على بذل أقصى جهدهم، أما 41.3 فقالوا بأن مناخ العمل لا يساعدهم على بذل كل جهودهم، بينما نجد بأن 32.6 % من الذين صرحوا بأنهم نوعا ما راضيين عن المركز الوظيفي قالوا بأن مناخ العمل لا يساعدهم لبذل أقصى جهدهم في العمل و 22.2 % قالوا بأن مناخ العمل يساعدهم لبذل كل طاقاتهم في العمل في حين أن 20 % كانت إجابتهم محايدة، وفي الأخير نجد بأن 33.3 % من الذين صرحوا عن عدم رضاهم عن مركزهم الوظيفي قالوا بأن مناخ العمل يساعدهم على بذل أقصى جهدهم في حين أن 26.1 % قالوا بأن مناخ العمل في المؤسسة لا يساعدهم لاستخدام كل طاقاتهم و بذل كل جهودهم أما 20% فكانت أجوبتهم محايدة .

- يمكن إرجاع سبب الرضا عن المركز الوظيفي كون أغلبية الموارد البشرية ذوي أقدمية معتبرة في المؤسسة مكنتهم من التدرج في المناصب على مستوى الهيكل التنظيمي وهذا ما ينعكس بالإيجاب عن رضاهم عن المركز الوظيفي، إذ أن أغلب المؤسسات الحديثة تعمل على توفير الجو الملائم للأفراد من أجل تحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي إلا أنه يتضح أن المؤسسة ميدان البحث لم توفر المناخ التنظيمي الذي يساعد الأفراد على بذل الأداء المتوقع ويمكن تفسير هذه النتائج إلى عدم وجود قيادة متمكنة وقادرة على التأثير على الأفراد بشكل يخدم المصلحة العامة والخاصة.

### الجدول رقم (10): يبين علاقة الرضا الوظيفي بمهارات القائد

المجموع	لا أعلم		نوعا ما		لا يمتلك		يمتلك		مهارات القائد الرضا عن المركز الوظيفي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	25.7%	18	23.1	3	23.1	6	24	6	غير راض
	28.6%	20	23.1	3	30.8	8	32	8	نوعا ما
	45.7%	32	53.8	7	46.2	12	44	11	راض

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

- نلاحظ من النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 45.7 % بمجموع 32 مبحوث عبروا عن رضاهم عن المركز الوظيفي، و في المقابل نجد بأن 28.6% بمجموع 20 قالوا بأنهم نوعا ما راضيين عن مركزهم الوظيفي، في حين أن ما نسبته 25.6 % بمجموع 18 مبحوث صرحوا عن عدم رضاهم عن المركز الوظيفي، و بالنظر إلى النتائج الجزئية نلاحظ

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

أن ما نسبته 53.8% من الذين صرحوا عن رضاهم الوظيفي كانت إجاباتهم محايدة بالنسبة لامتلاك القائد للمهارات القيادية التي تكفي من أجل التأثير في الرضا الوظيفي للمرؤوسين ، في حين أن 46.2% يرون بأنه يتميز نوعا ما بالمهارات القيادية الكافية من أجل التأثير في الرضا الوظيفي للأفراد و 44% قالوا بأن القائد لا يمتلك لهذه المهارات القيادية ، أما ما نسبته 33.3% فيرون بأن قائدهم يمتلك هذه المهارات، في حين أن 32% من الذين صرحوا بأنهم نوعا ما راضيين عن المركز الوظيفي قالوا بأن القائد لا يتسم بالمهارات الكافية للتأثير في الرضا الوظيفي لديهم ، كما أن 30.8% قالوا بأنه يتميز نوعا بهذه المهارات القيادية ، أما 23.1% كانت إجابتهم محايدة وبالنسبة للذين صرحوا عن امتلاك القائد لمهارات تكفي للتأثير في الرضا الوظيفي لديهم فكانت نسبتهم 16.7% ، و من جهة أخرى نجد بأن نسبة 46.2% من الذين صرحوا عن عدم رضاهم عن المركز الوظيفي قسمت بالتساوي بين الذين قالوا بأن القائد يتسم نوعا ما بالمهارات الكافية للتأثير في رضاهم الوظيفي وبين الذين قالوا بأنه لا يمتلك هذه المهارات ،بالإضافة إلى أن 50% يرون بأن القائد يمتلك المهارات الكافية التي تساهم في التأثير في الرضا الوظيفي لديهم في حين أن ما نسبته 24 يرون بأنه لا يتسم بهذه المهارات.

- يمكن إرجاع سبب الرضا عن المركز الوظيفي كون أغلبية الموارد البشرية ذوي أقدمية معتبرة في المؤسسة مكنهم من التدرج في المناصب على مستوى الهيكل التنظيمي ،مما انعكس ايجابا عن رضاهم عن المركز الوظيفي اما بالنسبة عن الرضا عن مهارات القائد فيمكن القول بأن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى فئة التنفيذ التي غالبا ما تكون مهامهم روتينية مما يجعلهم في موقف لا يمكنهم من الحكم على المهارات القيادية للقائد.

الجدول رقم (11): يبين النمط القيادي وعلاقته بمستوى الرضا عن القيادة الادارية

المجموع	ممتاز		جيد		متوسط		ضعيف		مستوى الرضا عن القيادة الإدارية	النمط القيادي	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	40%	28	30.8	8	50	19	20	1	0	0	لا يؤثر إطلاقا
	41.4%	29	42.3	11	36.8	14	60	3	100	1	إلى حد ما
	18.6%	13	26.9	7	13.2	5	20	1	0	0	إلى حد كبير

جدول من إعداد الطالبة الباحثة

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- يتبين من المعطيات في الجدول أعلاه أن نسبة 41.4 % بمجموع 29 مبحوث يرون بأن النمط القيادي المتبع من طرف القائد يؤثر إلى حد ما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بينما نجد أن ما نسبته 40% بمجموع 28 مبحوث قالوا بأن النمط القيادي المنتهج من طرف القائد لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدي المرؤوسين، في حين 18.6% بمجموع 13 مبحوث يرون بأن النمط القيادي يؤثر إلى حد كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، أما فيما يخص مستوى رضا المرؤوسين عن القيادة الادارية فنلاحظ بأن ما نسبته 100 % من الذين قالوا بأن النمط القيادي يؤثر إلى حد ما في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال صرحوا بأن مستوى رضاهم عن القيادة الادارية هو مستوى ضعيف، بينما 60 % صنفوه في المستوى المتوسط، أما 42.3% فصنفوه في المستوى الممتاز و 36.8 % في المستوى الجيد، و من ثم نجد بأن 50 % من الذين يرون بأن النمط القيادي لا يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي قاموا بتصنيف مستوى رضاهم عن القيادة الادارية في المستوى الجيد، في حين أن 30.8% صنفوه في المستوى الممتاز و 20% في المستوى المتوسط، وفي الأخير نلاحظ بأن 29.6% من الذين قالوا بأن النمط القيادي له تأثير الى حد كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل صرحوا بأن مستوى رضاهم عن القيادة الادارية في المستوى الممتاز، في حين أن 20% صنفوه في المستوى المتوسط، أما 13.2% فصنفوا مستوى رضاهم عن القيادة الادارية في المستوى الجيد.

- كأغلب المنظمات الحديثة لا يختلف أغلبية المبحوثين عن تأثير النمط القيادي المنتهج من طرف القائد في الرضا الوظيفي للأفراد، إلا أن الإشكال يكمن في كيفية تأثير هذا النمط على التابعين حيث أن النتائج المتحصل عليها في المؤسسة محل الدراسة بينت فشل القيادة الادارية في التأثير الايجابي و الفعال على المرؤوسين .

### الجدول رقم(12): يبين قابلية مغادرة المؤسسة و علاقتها بمناخ العمل في المؤسسة

المجموع	لا أعلم		لا يساعد		يساعد		مناخ العمل قبول مغادرة المؤسسة بأجر منخفض
	%	ت	%	ت	%	ت	
							نعم
	21.4%	15	13.3%	2	28.3%	13	0
	78.6%	55	86.7%	13	71.7%	33	100
							لا
							9

- يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 78% بمجموع 55 مبحوث صرحوا عن عدم موافقتهم لمغادرة المؤسسة و بأجر منخفض، ومن جهة أخرى نلاحظ أن نسبة 21.4 % بمجموع 15 مبحوث عبروا عن موافقتهم لمغادرة المؤسسة و بأجر منخفض عن الأجر الذي يتقاضونه، حيث نجد نسبة 100% من الذين لا يقبلون مغادرة المؤسسة بأجر منخفض قالوا

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

بأن مناخ العمل في المؤسسة يساعدهم على بذل أقصى جهودهم، في حين أن 86.7% كانت إجاباتهم محايدة، أما نسبة 71.7% فتمثل الأفراد الذين قالوا بأن مناخ لا يساعدهم على بذل أقصى جهودهم ، وفي الأخير نجد ما نسبته 28.3% من المبحوثين الذين أقرروا عن موافقتهم لمغادرة المؤسسة صرحوا عن عدم مساعدة المناخ لهم لبذل كل جهودهم بالإضافة إلى 13.3% كانت إجاباتهم محايدة.

- يمكن الاستنتاج بأن مناخ العمل لا يؤثر على قابلية الافراد لمغادرة المؤسسة و يمكن تفسير هذا بأن هناك شح في توفير مناصب عمل مضمونة على مستوى سوق العمل نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني المبني على ريع المحروقات مما ولد تخوف لدى العمال من ترك المؤسسة بالإضافة إلى جماعات العمل التي تكونت على مدى سنوات العمل . وهذا ما تؤكدته نسبة معامل الارتباط khi-deux التي كانت عند مستوى 0.7 إذ تبين عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين:

Tableaux N13 :Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,040 <sup>a</sup>	4	,728
Rapport de vraisemblance	2,029	4	,730
Association linéaire par linéaire	,899	1	,343
Nombre d'observations valides	70		

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

الجدول رقم(14) : يبين استخدام كل الطاقات في العمل و علاقتها بدرجة العمل الجماعي بين المرؤوسين

المجموع		عالية		ضعيفة		منعدمة		درجة العمل الجماعي
								استخدام كل الطاقات و المهارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
54.3%	38	64.3%	9	50%	27	100%	2	نعم
17.1%	12	21.4%	3	16.7%	9	0%	0	لا
28.6%	20	14.3%	2	33.3%	18	0%	0	أحيانا

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

- نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه ان نسبة 54.3% بمجموع 38 مبحوث أقرروا بأنهم يستخدمون كل طاقاتهم و مهاراتهم في إنجاز العمل، وتقابلها نسبة 28.6% بمجموع 20 مبحوث صرحوا بأنهم أحيانا ما يستخدمونها ،في حين 71.7% بمجموع 12 مبحوث فتمثل نسبة الأفراد الذين أقرروا بأنهم لا يستخدمون كل طاقاتهم في تأدية مهامهم ، و عند العودة إلى النتائج الجزئية نلاحظ بأن 100% من الأفراد الذين قالوا بأنهم يستخدمون كل مهاراتهم و طاقاتهم في تأدية مهامهم يرون بأن درجة العمل الجماعي بين المرؤوسين في المؤسسة منعدمة ، في حين أن نسبة 64.3% تمثل الأفراد الذين يرون بأن درجة العمل الجماعي بين المرؤوسين عالية، أما نسبة 50% فتمثل الأفراد الذين يرونها ضعيفة ،بالإضافة إلى 33.3% من الأفراد الذين صرحوا بأنهم أحيانا ما يستخدمون كل طاقاتهم في العمل قالوا بأن درجة العمل الجماعي بين المرؤوسين ضعيفة ، في حين أن 14.3% يرونها عالية ،وفي الأخير نجد 21.4% من الأفراد الذين لا يستخدمون كل طاقاتهم في إنجاز العمل صرحوا بأن درجة العمل الجماعي بين المرؤوسين في المؤسسة عالية، بينما 16.7% قالوا بأنها ضعيفة.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

- جاءت نتائج الجدول لتؤكد نتائج الجدول السابق حيث ان أغلبية الأفراد لا يبخلون المؤسسة ببذل كل طاقاتهم في تأدية مهامهم بفعالية نظرا لوجود روح الجماعة التي خلقت نتيجة سنوات العمل الطويلة.

الجدول رقم(15): يبين مشاركة المرؤوسون في اتخاذ القرار وعلاقتها بمدى الحرية التي يشعرون بها عند التحدث مع

القائد

المجموع		كاملة		نسبية		غير موجودة		مدى الحرية التي يشعرون بها المرؤوسون المشاركة في اتخاذ القرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.7%	4	50	2	3.9	2	0	0	نعم
30%	21	25	1	33.3	17	20	3	لا
64.3%	45	25	1	62.7	32	80	12	أحيانا

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

- يتبين لنا من معطيات الجدول بأن 64.3 % بمجموع 45 مبحوث صرحوا بأنهم أحيانا ما يشاركون القائد في اتخاذ القرارات، حيث أن 80 % من الذين قالوا بأنهم أحيانا ما يشاركون القائد في اتخاذ القرارات أقرروا بأن درجة الحرية التي يشعرون بها عند التحدث مع القائد غير موجودة و 62.7 % أقرروا بأنهم يشعرون بالحرية عند التحدث مع القائد و لكنها نسبية ، أما 25% فقالوا بأنهم يشعرون بحرية كاملة عند التحدث مع قائدهم، ومن جهة أخرى نجد بأن 30% بمجموع 21 مبحوث صرحوا بأنهم لا يشاركون القائد في اتخاذ القرارات في حين أن ما نسبته 33.3 % قالوا بانهم يشعرون بحرية نسبية عند التحدث مع القائد أما 25% فقالوا بأنهم يشعرون بالحرية الكاملة في حين أن 20 % لا يشعرون بأي حرية عند التحدث معه ، و في الأخير نلاحظ أن نسبة 5.7% بمجموع 4 مبحوثين صرحوا بأنهم يشاركون القائد في اتخاذ القرارات

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

إذ أن 50% من الذين صرحوا بأنهم يشاركون القائد في اتخاذ القرارات قالوا بأنهم يشعرون بالحرية الكاملة عند التحدث مع القائد بينما 3.9% قالوا بأنهم يشعرون بحرية عند التحدث معه ولكنها نسبية.

- رغم الأهمية البالغة لمشاركة الأفراد للقائد في صنع القرارات خاصة تلك المتعلقة بمجال عملهم إلا أن القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تنفرد في أغلب الأحيان باتخاذ القرار مما قد يؤثر على العلاقة بين الأفراد والقيادة خاصة إذا كانت الحرية محدودة في ما يخص تبادل الآراء حول مجال العمل ، ويفسر هذا أيضا بوجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى 0.02:

Tableaux N 16: Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Significati on asymptoti que (bilatérale)
<b>Khi-deux de Pearson</b>	<b>17,150<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,002</b>
<b>Rapport de vraisemblance</b>	<b>9,762</b>	<b>4</b>	<b>,045</b>
<b>Association linéaire par linéaire</b>	<b>6,875</b>	<b>1</b>	<b>,009</b>
<b>Nombre d'observations valides</b>	<b>70</b>		

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

الجدول رقم (17): يبين مهارات القائد و علاقتها بنظام المعلومات في المؤسسة

المجموع		لا يوفر		يوفر		تدفق نظام المعلومات المهارات الكافية للقائد
		%	ت	%	ت	
						نعم
8.6%	6	6.9%	4	16.7%	2	
						لا
35.7%	25	37.9%	22	25%	3	
						نوعا ما
37.1%	26	34.5%	20	50%	6	
						لا أعلم
18.6%	13	20.7%	12	8.3%	1	

### جدول من إعداد الطالبة الباحثة.

- من خلال المعطيات أعلاه في الجدول نلاحظ بأن 37.1% بمجموع 26 مبحوث يرون بأن القائد يتميز نوعا ما بمهارات كافية للتأثير في الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وفي المقابل نجد 35.7% بمجموع 25 مبحوث يرون بأن القائد لا يمتلك للمهارات الكافية للتأثير في الرضا الوظيفي للمرؤوسين، أما 18.6% بمجموع 13 مبحوث فكانت إجابتهم حيادية، في حين أن 8.6% بمجموع 6 مبحوثين فقط فيرون بأن القائد يتسم بالمهارات القيادية الكافية، و عند النظر الى النتائج الجزئية نلاحظ بأن 50% من الذين قالوا بأن القائد يتميز نوعا ما بمهارات قيادية كافية للتأثير في الرضا الوظيفي للعامل صرحوا بأن نظام المعلومات في المؤسسة يهيئ تدفق سريع للمعلومات بينما 34.5% قالوا بأن نظام المعلومات في المؤسسة لا يهيئ تدفق سريع للمعلومات، بالإضافة الى 37.9% من الذين قالوا بأن القائد لا يمتلك المهارات الكافية للتأثير في الرضا الوظيفي صرحوا بأنه لا يوجد نظام معلومات في المؤسسة يوفر التدفق السريع للمعلومات، أما 25% فيرون بأنه يوفر، في حين أن، 20.7% من الذين كانت إجابتهم حيادية يرون بأنه لا يوجد نظام معلومات في المؤسسة يوفر تدفق سريع للمعلومات، أما 8.3% فصرحوا بأنه يوجد هناك نظام معلومات في المؤسسة يهيئ التدفق السريع للمعلومات.

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

-لا شك أن القائد يمثل همزة وصل بين القيادة العليا و المرؤوسين و بالتالي يعد المحور الأساسي في العملية الاتصالية، إذ أن القدرة على التواصل الجيد تعتبر من أهم سمات القائد الناجح ، إلا أن اجابات المبحوثين بينت أن هناك خلل في المهارات القيادية للقائد المتعلقة بمجال الاتصال.

### 3- اختبار فرضيات البحث حسب نتائج الدراسة

لقد انطلقنا في بحثنا من مجموعة من الفرضيات التي على أساسها قمنا بتحليل مختلف عناصر الموضوع، وقد خرجنا ببعض النتائج التالية:

#### 1.3- النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصلنا الى ما يلي :

- يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة إذ يعتبر الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة و العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل هذه الأنشطة.

- تعتبر القيادة الادارية المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات و من أهم الوظائف الأساسية للإدارة، إذ تعد همزة و صل بين المؤسسة وتحقيقها لرؤيتها من جهة و أهدافها العامة و الخاصة من جهة أخرى.

- إن القائد الاداري الناجح هو الذي يتسم بسمات ومهارات قيادية تميزه عن الآخرين بحيث تمكنه هذه المهارات من المعرفة الجيدة لكيفية التأثير في تابعيه و توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب، فاختيار القائد للأسلوب القيادي الملائم له دور ايجابي و فعال في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

- تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و الذي بدوره يؤدي الى تحقيق الأداء الفعال كما و نوعا ، كما أن رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي لا يعني بالضرورة أنه راض عن بقية العناصر الأخرى و أن هذا الرضا سيدوم مستقبلا و هذا نتيجة تباين احتياجات و رغبات العمال التي تختلف من فرد الى آخر.

#### 2.3- النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى ما يلي:

**بالنسبة للفرضية العامة : كيف تساهم القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين؟**

توصلنا من خلال بحثنا الميداني في المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة أن القيادة الادارية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال استخدام النمط القيادي الملائم لكل موقف والذي يساهم في التأثير الايجابي أو السلبي في المرؤوسين حيث يختلف هذا التأثير من نمط الى آخر ووفقا

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

للمهارات القيادية، بالإضافة الى العملية الاتصالية بين القيادة الادارية و العاملين حيث تعد من أهم العوامل الاساسية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وكذا المهارات القيادة التي يمتلكها القائد، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على نجاح القيادة الادارية في تسيير مواردها بشكل فعال من خلالها امتلاكها لقياد ناجحين و كفؤين يتميزون بسمات و مهارات تمكنهم من التميز عن الاخرين.

و في الأخير نستنتج بأن القيادة الادارية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال هذه الأبعاد الثلاثة سواء بصفة إيجابية أو سلبية و بالتالي تتحقق الفرضية العامة .

### بالنسبة الى الفرضية الاولى : يؤثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي

تم التوصل الى ما يلي :

- يعتبر النمط الحر هو النمط القيادي السائد في مؤسسة طونيك صناعة ،حيث يمكن القول بأن هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة إذ غالبا ما نجد أن النمط الحر هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- يتضح أن المؤسسة ميدان البحث لم تستطع توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد الأفراد على بذل الأداء المتوقع وهذا يعود إلى عدم وجود قيادة متمكنة وقادرة على التأثير على الأفراد بشكل يخدم المصلحة العامة والخاصة

- توصلت نتائج الدراسة إلى ان القيادة الادارية في مؤسسة طونيك -صناعة فشلت في تحقيق التأثير الايجابي و الفعال على المرؤوسين وهذا راجع إلى عدم قدرتها على انتهاج النمط القيادي الذي يلائم الموقف و التابعين .

- رغم فشل القيادة الادارية في توفير مناخ عمل يساعد المرؤوسين على بذل كل طاقتهم و جهودهم إلا ان المناخ المفتوح و العائلي السائد بين الموظفين أثر على قابلية الافراد لمغادرة مؤسسة طونيك إلى مؤسسة

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

أخرى ،كما يمكن تفسير هذا بعدم توفر مناصب شغل مضمونة في سوق العمل وهذاما ولد تخوف لدى العمال من ترك المؤسسة .

و منه نستنتج بأن النمط القيادي يؤثر على الرضا الوظيفي للعامل بصفة ايجابية او سلبية و بالتالي تحقق الفرضية الاولى.

**بالنسبة الى الفرضية الثانية: للمهارات القيادية دور في تعزيز الرضا الوظيفي**

تم التوصل إلى ما يلي :

- لم تستطع الدراسة الى التوصل لنتيجة مؤكدة حول الرضا عن المهارات القيادية التي تتسم بها القيادة الادارية في المؤسسة محل الدراسة و هذا راجع الى أن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى فئة التنفيذ التي غالبا ما تكون مهامهم روتينية مما جعلهم في موقف لا يمكنهم من الحكم على المهارات القيادية للقائد.

- يتبين من خلال الدراسة بأن الأغلبية الساحقة في المؤسسة عبارة عن موظفين دائمين حيث تسعى القيادة الادارية من خلال هذا الى تحقيق جو مهني ملائم يساهم في منح الاستقرار للموارد البشرية للمؤسسة و زرع روح الولاء في نفس العامل حيث تعد هذه الاليات التي تهدف الى تحقيق الرضا الوظيفي في نفس العامل من بين المهارات الانسانية القيادية الفعالة التي يتسم بها القائد الناجح.

- يعتبر القائد الركيزة الاساسية في العملية الاتصالية ، حيث يمثل القائد الاداري القناة الرئيسية بين المرؤوسين والقيادة العليا إذ أن القدرة على التواصل الجيد تعتبر من أهم مهارات و سمات القائد الناجح و الفعال ، إلا ان الدراسة توصلت الى وجود خلل في المهارات القيادية للقائد المتعلقة بمجال الاتصال و كما ذكرنا سابقا حيث يعود سبب الخلل في التواصل الى وجود محدودية الحرية في التواصل بين القائد و المرؤوسين

-عدم توافر بعض السمات القيادية في القادة الإداريين وخاصة السمات الإنسانية مثل تفهم نفسيات المرؤوسين وحل مشاكلهم.

ومنه نستنتج بأن للمهارات القيادية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد سواء بصفة ايجابية أو سلبية و بالتالي تحقق الفرضية الثانية.

**بالنسبة الى الفرضية الثالثة: تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الادارية و العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي**

## دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث

تم التوصل الى ما يلي :

- نستنتج من خلال الدراسة بأن التفويض يحظى بأهمية كبيرة من طرف قادة مؤسسة طونيك، فعلى الرغم من أنه غالبا ما يحتفظ القادة والمسؤولين بالمركزية في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة إلا أنهم يتركون بعض التفويض للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل و هذا ما ينعكس بصفة إيجابية على السير الحسن للعمل حيث يعد التفويض من أهم العوامل و المؤشرات التي تساهم في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد و وكذا المساهمة بطريقة مباشرة في تحقيق الاهداف المرجوة .

- أغلبية الأفراد لا يبخلون المؤسسة ببذل كل طاقاتهم في تأدية مهامهم بفعالية نظرا لوجود روح الجماعة التي خلقت نتيجة سنوات العمل الطويلة.

- تنفرد القيادة الادارية في المؤسسة محل الدراسة في أغلب الأحيان باتخاذ القرار مما أثر على العلاقة بين التابعين و القيادة و على حرية التواصل مع المسؤولين التي توصلنا الى أنها محدودة ، وكما ذكرنا سابقا حيث أن القيادة الادارية غالبا ما تحتكر السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و تترك بعض التفويض للعمال فيما يخص مجال العمل و تأدية المهام.

- تم من خلال البحث التوصل الى أنه يوجد خلل و نقص في المهارات القيادية للقائد المتعلقة بمجال الاتصال مع مرؤوسيه.

و بالتالي نستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت إلى حد ما .

و عليه حاولت الدراسة التطبيقية أن تبين التأثير المتبادل بين القيادة الادارية و الرضا الوظيفي حيث تناول هذا الفصل عرضا للمؤسسة المستقبلية و مختلف المهام التي تسعى جاهدا لتحقيقها من خلال المسؤوليات و الواجبات و الوظائف المتعددة التي تم الكشف عنها من خلال هيكلها التنظيمي ،بالإضافة الى الإطار المنهجي للدراسة و كذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و الذي هدف أساسا إلى إبراز أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الادارية على الرضا الوظيفي للأفراد.

خاتمة

### الخاتمة

إن أي مؤسسة مهما كان نوعها ، حجمها و نشاطها تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها و بهذا تعمل جاهدا على توفير قيادة إدارية ناجحة و فعالة إذ تعتبر الركيزة الأساسية و حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة في ظل التغيير الدائم في بيئة الأعمال و المنافسة الشديدة في سوق العمل ، و من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته و تحليل الأثر الذي يتركه على الرضا الوظيفي للعاملين ، فالقيادة الإدارية هي فن الاتصال و التواصل بين القائد و التابعين و كذا استخدام الوسائل والأساليب القيادة الملائمة لكل موقف و التي بدورها تؤثر في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للأفراد حيث يختلف هذا التأثير من نمط قيادة الى آخر فيعتمد بشكل كبير على المهارات القيادية للقائد، و منه هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و لا نزع بأننا حظينا بكل مقتضيات البحث العلمي و لكن حاولنا قدر المستطاع أن تستوفي أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث ، كما حاولنا من خلال هذه الدراسة الاطلاع العلمي و العملي على موضوع البحث و هذا من خلال دراستنا للجزء النظري الذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم و الأساسيات و المتغيرات المتعلقة بالقيادة الادارية و الرضا الوظيفي، أما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة طونيك-للصناعة و التي اتضح فيها بأن للقيادة الادارية أثر على الرضا الوظيفي سواء بصفة إيجابية أو سلبية فتوصلنا الى بعض النتائج التي تقضي بأن النمط القيادي المنتهج من طرف القائد له أثر مباشر على الرضا الوظيفي للمرؤوسين و ان لمهارة الاتصال تأثير على سلوكيات الأفراد في المؤسسة بحيث تساهم العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة في توطيد العلاقات الاجتماعية و الانسانية سواء بين الادارة و الموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم ،بالإضافة الى ان المهارات القيادية للقائد تلعب دورا مهما في تحقيق الرضا لدى العامل من خلال تمكن القائد من استخدام هذه المهارات بشكل فعال يؤدي الى التأثير الايجابي للأفراد و خلق مناخ عمل الذي بدوه يساهم زيادة الاداء و الرضا الوظيفي للمرؤوسين بصفة خاصة و في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة بصفة عامة ،ومنه نستنتج أن كل هذه العوامل تساعد الأفراد على الاستقرار و العمل في المؤسسة.

### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة نقوم بتقديم إقتراحات و توصيات تمكن المؤسسة من الاستفادة منها و العمل بها ، تتمثل في :

## الخاتمة

- إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة مرتبط بنجاح القائد في إقناع مرؤوسيه و تحقيق الرضا الوظيفي الكافي لديهم من اجل تحقيق أداء فعال ، لذا على المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك – للصناعة أن تعمل على إختيار قادة ذوي كفاءات و مهارات عالية من شأنهم ان يعملوا على تعزيز و تحسين و تطوير العلاقات بينهم و بين المرؤوسين مما يساهم في تطوير و تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة عامة و تطور الفرد و تحقيقه لذاته بصفة خاصة و هذا من خلال زرع روح الفريق بين المرؤوسين.
- استخدام الأساليب والأنماط القيادية الملائمة التي تساهم في تحقيق التأثير الايجابي في المرؤوسين و بالتالي تعزيز و زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وكذا توفير قنوات إتصال فعالة من أجل تدفق المعلومات بشكل جيد على كافة المستويات الادارية للمؤسسة.
- العمل على تهيئة ظروف عمل تساعد العاملين على تقديم أحسن ما عندهم من مهارات و بذل كل جهودهم و طاقاتهم في سبيل تحقيق أداء فعال و هذا من خلال توفير مناخ ايجابي يساهم في إنجاز العمل على أحسن صورة و أكمل وجه.
- إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم في الاجتماعات و النقاشات و إشعارهم بأنهم ينتمون إلى المؤسسة و لا يعملون فيها فقط أي العمل على توليد المناخ العائلي في المؤسسة بين الموظفين، و هذا ماينعكس على زيادة درجة انتماء العاملين للمؤسسة و ولائهم لها.

## قائمة المراجع

## 1- قائمة المراجع:

### 2.1- المراجع باللغة العربية

#### 1.2.1- الكتب:

- 1- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، القيادة الادارية، دار المعمورة للطباعة و النشر، العراق، 2011، صفحة 45 .  
السيد عليوه ،تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد بمصر، ( الطبعة الأولى) إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة  
2001، صفحة 45.
- 2- أسامة الخيري، القيادة الاستراتيجية، (الطبعة الاولى) دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2014، صفحة 15 .
- 3- أسامة الخيري، الجديد في القيادة الإدارية، (الطبعة الثانية) دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013 .
- 4- أحمد عوض ، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن ،2007.
- 5- بشير العلاق ،القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2010.
- 6- بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة (الطبعة الثانية) ،الأردن  
،2009.
- 7- بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع (الطبعة الأولى) ،  
الأردن، 2009، صفحة 146.
- 8- جميل واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر  
والتوزيع، الأردن، 2000
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ،الاسكندرية ،2010.
- 10- خالد عبد الوهاب الزيدين ، القيادة الادارية و تطوير منظمات التعليم العالي ،دار الايام للنشر والتوزيع ،الأردن، 2001.
- 11- دانيال جولمان، القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم النتائج، ترجمة بشير أحمد سعيد و عثمان الجليلي  
المثلوثي ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض.
- 12- زيد عبودي ،الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان ،2007.

- 13- سعيد محمد المصري، **التنظيم الاداري**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1999.
- 14- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر، 2006، صفحة 176.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الانساني في المنظمات**، الاسكندرية، 2000، صفحة 200.
- 16- ضرار العتيبي، **العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم و فن** ، (الطبعة الاولى) داراليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 17- طارق عبد الحميد **أساسيات في علم الادارة و القيادة** ، دار الفكر للنشر و التوزيع ،الأردن، 2004 ، صفحة 152 .  
البدري،
- 18 - طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 19- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
- 20- عاشور احمد صقر، **السلوك الانساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 21- علي أحمد بن عبد الرحمان عياصرة و محمد بن محمود العودة الفاضل، **المؤسسات التربوية الإتصال الإداري في المؤسسات التربوية** ، دارو مكتبة الحامد نعمان ، الأردن، 2007.
- 22- علي غربي واسماعيل سلاطنية ، **تنمية الموارد البشرية** ، دار الفجر للنشر و التوزيع،، 2007 ،صفحة 113.
- 23- عمرسيد قنديل، **القيادة الادارية و إدارة الابتكار**، دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان ،2010.
- 24- فاتن العوض الغزو ، **القيادة و الاشراف الإداري** ، (الطبعة الاولى ) دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ،2010.
- 25- فتحي عواد و أحمد ذياب ، **ادارة الاعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق** ، (الطبعة الاولى) دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2013، صفحة 178 .
- 26- كمال الدسوقي ، **سيكولوجية ادارة الاعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج** ، صفحة 330.
- 27- ماكس لاندزبيرغ ، **أدوات القيادة**، ترجمة غادة الشهالي ، مكتبة العبيكان ،الرياض، 2003 .

- 28- ليلي تكلا و عمر درويش ، أصول الادارة العامة ، مكتبة انجلو المصرية ، القاهرة ، 1995 .
- 29- محمد رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، (الطبعة الاولى) دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004 .
- 30- محمود سالم العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، (الطبعة الثانية) دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن2008.
- 31- محمد الصيرفي، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية،2006.
- 32- محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، دار حورس الدولية للنشر، القاهرة،2005، صفحة 330 .
- 33- محمد الفاتح محمد بشيرالمغربي ، أصول الادارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع، الاردن ،2006 .
- 34- محمد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، (الطبعة الاولى)، دمشق، 2001 ، صفحة 120.
- 35- محمد حسن العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ، (الطبعة الثانية) دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2008 .
- 36- محمد حسن حمادات،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، (الطبعة الاولى) دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن،2008 ،صفحة 24.
- 37- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع،الإسكندرية،2004،صفحة20
- 38- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر،2000،صفحة33.
- 39- محمود الكلالدة ،القيادة الادارية ،دار الزهران للنشر و التوزيع،الاردن،1997، صفحة 21.
- 40- محمود عمر غابيين، القيادة الفعالة و القائد الفعال ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ،2007.
- 41- موسى اللوزي، التنمية الادارية ، (الطبعة الاولى) دار وائل للطباعة و النشر،2000، صفحة101.
- 42- ناصر دادي عدون ،إقتصاد المؤسسة ،الطبعة الثانية ،دار المحمدية العامة ، الجزائر،1998.
- 43- ناصر محمد إبراهيم السكران ،المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004.

44- نواف كنعان، القيادة الادارية، (الطبعة الثانية) دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009.

45- هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التعليمية ، دار وائل للنشر، عمان ، 1999

46- وليد حليم الغزي، دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي ، (الطبعة الاولى) دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2011.

### 2.2.1- المذكرات و الأطروحات:

- 1- أكثم ماجد العيوان، أثر جودة الخدمات في الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، صفحة 183.
- 2- إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي و علاقته بظغوط العمل ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية،السعودية، 2006 ، صفحة 30.
- 3- إيمان الحنيطي، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الأردن، 1999 ، صفحة 15.
- 4- إيمان حجار مرهون ، القيادة الادارية و أثرها على الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة ، 2013- 2014
- 5- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008، صفحة 21.
- 6- علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي ،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، القاهرة، 2000، صفحة 147.
- 7- حميدة دريادي، دور القيادة الادارية في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3 ، 2010.
- 8- زينب امجوج، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أم البواقي، 2013-2014.
- 9- زينب مروان، أثر القيادة التحويلية على ادارة التغيير التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي 2014-2015، صفحة .
- 10- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة الخاصة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل، غير منشورة جامعة باتنة، 2002 ، صفحة 07.
- 11- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس كلية العلوم الاقتصادية ، 2009-2010.
- 12- علي كيدر، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند، البويرة، 2014-2015

- 13- كريم بومازونة، القيادة الادارية و تحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، البليدة، 2008.
- 14- مروان أحمد حويجي ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال غزة، 2008.
- 15- محمد فروج، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس، ورقلة، 2012.
- 16- نايف بن سلمان الفالح ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2001، صفحة 81.
- 17- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، صفحة 198.

### 3.2.1- المعاجم:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت ، المجلد 12 ، الطبعة الاولى ، 2000.
- 2- لطفي الشريبي و عادل صادق ، معجم مصطلحات الطب النفسي، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، صفحة 63.

### 4.2.1- المجالات و الدوريات:

- 1- الحيدر عبد المحسن و بن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي ، الرياض ، 2005، صفحة 22.
- 2- علي حمزة هجان ، معوقات الاتصال الاداري في المدارس العامة، دراسة ميدانية، مركز البحوث التربوية، جامعة طيبة بالمدينة المنورة، السعودية، 2006.
- 3- بشير بوغزة وسمير فضيل باشا، الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية وعلاقته بالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لاساتذة التربية البدنية والرياضية لطور المتوسط بولاية جيجل ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015.
- محمد الحديدي، الادارة العلمية في المستقبل ،مجلة العربي، العدد 447، الثلاثي الثاني، الكويت، 1996.

### 1.2.5- المواقع الإلكترونية :

1- <https://www.mobt3ath.com>

تم الإطلاع عليها بتاريخ 04-05-2019 على الساعة 20:00

### 2.2- المراجع باللغة الأجنبية

1- Oxford dictionary, china, 2003, p 23.

2- Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques contemporaines et de l'avant-garde, Canada' ,2007,page 22.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 1 : الإستبيان

### استمارة البحث

اخي الموظف / אחتي الموظفة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته:

- في اطار بحثنا العلمي نتوجه اليكم بهذا الاستبيان بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان: **أثر القيادة الادارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية** وبصفتكم أحد عمال و إطارات هذه المؤسسة نرجو منكم الاجابة على الاسئلة المرفقة في الاستبيان بكل صدق و موضوعية مع العلم أن هذه المعلومات ستبقى سرية و محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستعمل إلا لأغراض علمية.

وعليه نتقدم اليكم بتعريف بسيط عن القيادة الادارية و الرضا الوظيفي من اجل التمكن من الاجابة بكل دقة.

**القيادة الادارية:** تعرف القيادة الادارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الاوامر و الاشراف على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير في المرؤوسين واستمالتهم بشكل يدفعهم الى التعاون عن رضا بقصد تحقيق هدف معين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دون إلتزام قانوني.

**الرضا الوظيفي:** لقد أشير من طرف الباحثين أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين إ اتجاه العمل حيث يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح اثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الانتاج.

المحور الاول: البيانات الشخصية

- الجنس:

انثى

ذكر

- الحالة المدنية:

-

ارمل(ة)

مطلق(ة)

اعزب

متزوج(ة)

- المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

- السن:

(51 فأكثر)

(41-50)

(31-40)

(20-30)

- الصفة:

متعاقد

دائم

1- هل انت راض عن مركزك الوظيفي؟

نوعا ما

غير راض

راض

2- هل انت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة لمؤهلاتك العلمية؟

راض  غير راض  نوعا ما

3- هل تجد سهولة في تأدية عملك؟

نعم  لا

4- هل ادائك يقتصر على ما تتطلبه مهام منصبك؟

نعم  لا

5- هل تستخدم كل طاقاتك و مهاراتك في العمل؟

نعم  لا  احيانا

6- هل انت راض عن المكانة الاجتماعية التي تحققتك الوظيفة؟

راض  غير راض  نوعا ما

7- لو عرض عليك عمل في مكان اخر و بأجر منخفض هل تقبل بذلك؟

نعم  لا

8- في حالة الإجابة بنعم - لماذا؟

.....

- المحور الثاني: النمط القيادي

9- هل يساعدك مناخ العمل على بذل أقصى جهدك؟

نعم  لا  لا اعلم

10- كيف تقيم مستوى ثقتك بينك و بين رئيسك في العمل؟

جيد  متوسط  ضعيف  منعدمة

11- هل اسلوب رئيسك في الاشراف فعال؟

نعم  لا  محايد

12- ما هو النمط القيادي المتبع من طرف رئيسك؟

النمط الديمقراطي التشاركي  النمط الأوتوقراطي التسلطي  النمط الحر

13- في رأيك هل يؤثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

الى حد ما  الى حد كبير  لا يؤثر اطلاقا

14- ما هو النمط القيادي الذي تفضله؟

النمط الديمقراطي  النمط التسلطي  النمط الحر

15- في كل الحالات لماذا؟

16- في أي مستوى تصنف رضاك عن القيادة الادارية في المؤسسة؟

ممتاز  جيد  متوسط  ضعيف

17- على أي أساس يكون تقييم رئيسك لأدائك؟

معايير موضوعية (الإنتاجية ، الجهد المبذول)  معايير شخصية

معايير أخرى

تذكر:.....

### - المحور الثالث: العملية الاتصالية

18- هل تعتقد ان نظام المعلومات في مؤسستك يهيئ تدفق سريع للمعلومات؟

نعم  لا

19- ما هو اتجاه تدفق المعلومات؟

إلى الاسفل  إلى الاسفل غالبا  إلى الاسفل والاعلى

20- إتصالك بالمشرف المباشر يكون :

مباشر (لفظي)  غير مباشر (تحريري)

21-هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الإدارة العليا؟

راض  غير راض  نوعا ما

22- على أي مستوى تتخذ القرارات غالبا؟

على مستوى القمة  بعض التفويض

23- هل يشارك المرؤوسين في القرارات التي لها علاقة بعملهم؟

مطلقا  قليلا ما  غالبا

24- هل يشارك المرؤوسين القائد في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا  احيانا

25- ما مدى الحرية التي يشعر بها الافراد للتحدث مع المسؤولين؟

غير موجودة  نسبية  كاملة

#### -المحور الرابع: المهارات القيادية

26- هل ترى ان رئيسك يمتلك المهارات الكافية للتأثير على رضاك الوظيفي؟

نعم  لا  نوعا ما  لا اعلم

27- اذا كانت الاجابة ب لا لماذا في رأيك؟

.....

- المهارات الانسانية

28- هل يهتم الرئيس بحقوق مرؤوسيه؟

نعم  لا  محايد

29- كيف ترى درجة العمل الجماعي بين المرؤوسين؟

عالية  ضعيفة  غير موجودة

30- هل يشارك الرئيس النجاح مع مرؤوسيه؟

غالبًا  مطلقًا  قليلا ما

- المهارات الفنية

31- هل يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية؟

نعم  لا

32- هل يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراراته؟

نعم  لا  محايد

33- هل يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم اثناء العمل؟

غالبًا  أحيانا  مطلقًا

-المهارات الذاتية-

34- هل يبدي الرئيس الاهتمام بالأفكار و الاقتراحات المقدمة من طرف المرؤوسين؟

إطلاقا  أحيانا  غالبا

35- هل يشجع الرئيس حل المشاكل بالحوار و المناقشات الهادئة؟

نعم  لا

36- برأيك كيف تقيم فرص للترقية و المكافآت في المؤسسة؟

موجودة  غير موجودة  نوعا ما

37- في رأيك هل الرضا الوظيفي يؤثر على اداء الموظفين؟

نعم  لا

38- هل تشعر بالاستقرار الوظيفي؟

نعم  لا  نوعا ما

39- في ضوء تجربتك الخاصة في مؤسسة طونيك – صناعة هل ترى بأن القيادة الادارية تؤثر على رضا العاملين؟

.....  
.....

## فهرس المحتويات

### الصفحة

.....	ملخص
.....	كلمة شكر
.....	قائمة المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
أ	- طرح الاشكالية
ب	- تساؤلات و فرضيات الدراسة
ب	- حدود الدراسة
ب	- تحديد موضوع الدراسة
ب	- أسباب اختيار موضوع الدراسة
ج	- أهداف الدراسة
د	- أهمية الدراسة
د	- منهج الدراسة
د	- صعوبات الدراسة
هـ	- تحديد مصطلحات الدراسة
هـ	- هيكل الدراسة
8	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة و الدراسات السابقة</b>
8	مقدمة الفصل الأول
8	المبحث الأول: الدراسات السابقة
13	المبحث الثاني: مدخل نظري للقيادة
13	1- مفهوم القيادة
15	2- مهارات القيادة
15	1.2- المهارات الفنية
16	2.2- المهارات الإنسانية
17	3.2- المهارات الفكرية
19	4.2- المهارات الذاتية
19	3- أهمية القيادة
20	المبحث الثالث: أساسيات القيادة الإدارية

20	التطور التاريخي للقيادة الإدارية.....
25	1- ماهية القيادة الإدارية.....
26	2-أنماط القيادة الإدارية و مكوناتها.....
26	1.2- أنماط القيادة الإدارية.....
26	1.1.2- النمط الأوتوقراطي.....
28	2.1.2- النمط الديمقراطي.....
30	3.1.2- النمط الحر.....
31	2.2- مكونات القيادة الإدارية.....
34	3-نظريات القيادة الإدارية.....
34	1.3- نظرية الرجل العظيم.....
34	2.3- نظرية السمات.....
36	3.3- النظرية السلوكية.....
36	4.3- النظرية الموقفية.....
37	5.3- النظرية التفاعلية.....
38	خاتمة الفصل الأول.....
39	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي.....
40	مقدمة الفصل الثاني.....
40	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي.....
40	1- ماهية الرضا الوظيفي.....
42	2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
42	1.2- عوامل تنظيمية.....
45	2.2- عوامل ذاتية.....
45	3.2- عوامل اجتماعية بيئية.....
46	3- أهمية الرضا الوظيفي.....
47	المبحث الثاني: أهم المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي.....
47	1- ماهية المناخ التنظيمي.....
48	1.1.2- أنماط المناخ التنظيمي.....
50	2.1.2- عناصر المناخ التنظيمي.....
52	2.2- أهمية المناخ التنظيمي.....
53	2- ماهية الاتصال الإداري.....
54	1.2 - أنماط الاتصال الإداري.....

55	..... 2.2- طرق الاتصال الاداري
55	..... 3.2- أهمية الاتصال الاداري
56	..... خاتمة الفصل الثاني
57	..... الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة و منهجية البحث
58	..... مقدمة الفصل الثالث
58	..... المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاقتصادية طونيك- للصناعة
58	..... 1- التعريف بمؤسسة طونيك
59	..... 2- مكونات مؤسسات طونيك
59	..... 1.2- فروع مؤسسة طونيك
60	..... 2.2- وظائف مؤسسة طونيك و نشاطاتها
61	..... 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك
62	..... 4- مكانة الموارد البشرية في مؤسسة طونيك
63	..... 1.4- مهام إدارة الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي
64	..... 2.4- وظائف إدارة الموارد البشرية
65	..... 3.4- أهداف إدارة الموارد البشرية
65	..... المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
68	..... المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية حسب فرضيات البحث
68	..... 1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
72	..... 2- عرض و تحليل نتائج الدراسة
84	..... 3- اختبار فرضيات البحث حسب نتائج الدراسة
88	..... خاتمة عامة
91	..... قائمة المراجع
98	..... قائمة الملاحق
107	..... فهرس المحتويات