

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية
دراسة الحالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
ALFA PIPE بغرداية

تحت إشراف الأستاذ:

بن عربة فريد

من إعداد الطالب:

حاج عمر ياسين محمد لمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
حميدات عمر	استاذ	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
بن عربة فريد	استاذ مساعد أ	جامعة غرداية	المشرف
بن حمدون خديجة	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	المناقش

السنة الجامعية 2025/2024

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات
بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية
دراسة الحالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
ALFA PIPE بغرداية

تحت إشراف الأستاذ:

بن عربة فريد

من إعداد الطالب:

حاج عمر ياسين محمد لمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
حميدات عمر	استاذ	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
بن عربة فريد	استاذ مساعد أ	جامعة غرداية	المشرف
بن حمدون خديجة	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	المناقش

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من غرست فيّ القيم، وربّنتني على مبادئ الصدق والإخلاص،

إلى من سهرت وتعبت لأجلي،

إلى من أفخر بالانتماء إليها،

...إلى أمي الغالية

إلى سندي وقُدوتي في الحياة،

إلى من علّمني الصبر والعمل والمثابرة،

...إلى أبي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي،

إلى كل من دعمني ووقف بجاني خلال مسيرتي،

...إلى أساتذتي الكرام، وزملائي الأعزاء

أُهدي هذا العمل المتواضع، عربون شكر وامتنان.

شكر وعرفان

أتوجه بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل ومشرفي العزيز

الدكتور بن عربة فريد،

.على ما بذله من جهد وتوجيه ودعم متواصل طيلة مراحل إعداد هذا العمل

.لقد كان لتوجيهاته العلمية ونصائحه القيمة الدور الكبير في إنجاح هذا البحث

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى

كافة أساتذة كلية الاقتصاد

على ما قدموه لنا من علم ومعرفة طوال فترة دراستنا،

.وعلى جهودهم المباركة في تكوين جيل واع ومؤهل أكاديميًا ومهنيًا

فلكم جميعًا كل التقدير والاحترام، وأسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFA PIPE** بغرداية. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، باستخدام أدوات كمية ونوعية، من بينها الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي المؤسسة شملت 80 فرد .

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن أساليب القيادة التشاركية والتحفيزية تسهم بفعالية في رفع مستويات الرضا بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الإدارية الحديثة وتطوير مهارات القادة الإداريين بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي .

Abstract :

This study aimed to explore the role of administrative leadership in improving job satisfaction within economic institutions, through a case study of the Algerian Company for Pipe Manufacturing **ALFA PIPE** in Ghardaia . The descriptive and analytical method was adopted to collect and analyze data, using both quantitative and qualitative tools, including a questionnaire directed at a sample of the company's 80 employees.

The study found that the leadership style adopted within the company significantly influences job satisfaction. It was revealed that participative and motivational leadership approaches effectively contribute to raising employees' satisfaction levels, which positively impacts the overall performance of the organization. The study also recommended enhancing modern administrative leadership practices and developing the skills of administrative leaders in line with the requirements of the contemporary work environment.

Keywords: Administrative leadership, job satisfaction .

الصفحة	المحتويات
I	الاهداء
II	الشكر والعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الادارية و الرضا الوظيفي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي
09	المطلب الأول: القيادة الإدارية
15	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي
18	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية والرضا الوظيفي
20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
24	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE* بغرداية*	

27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *:ALFA PIPE*
28	المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة
29	المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
31	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
32	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
32	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
39	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
50	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة

الصفحة	الجدول
33	الجدول رقم 01: يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان
34	الجدول رقم 02: يوضح مضمون الاستبيان
35	الجدول رقم 03: متغيرات الدراسة
36	الجدول رقم 04: يوضح مقياس ليكارت الخماسي
36	الجدول رقم 05: يوضح مقياس التحليل
37	الجدول رقم 06: معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.
38	الجدول رقم 07: معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان
39	الجدول رقم 08: نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.
39	الجدول رقم 09: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
40	الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر
42	الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
43	الجدول رقم 12: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
44	الجدول رقم 13: يوضح تصورات المستجوبين القيادة الإدارية مرتبة حسب الأهمية
45	الجدول رقم 14: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد المهارات الإدارية مرتبة حسب الأهمية
46	الجدول رقم 15: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الصفات الشخصية للقائد مرتبة حسب الأهمية
47	الجدول رقم 16: يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "علاقة القائد بالعمال " مرتبة حسب الأهمية
48	الجدول رقم 17: يوضح تصورات المستجوبين الرضا الوظيفي
50	الجدول رقم 18: نتائج اختبار (T).
51	الجدول رقم 19: نتائج اختبار (T).

قائمة الجداول

52	الجدول رقم 20: يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة
53	الجدول رقم 21: يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس حول القيادة الإدارية
54	الجدول رقم 22: يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " السن، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة " حول القيادة الإدارية
56	الجدول رقم 23: يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على الرضا الوظيفي
57	الجدول رقم 24: يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "الفئة العمرية، المؤهل العلمي للوظيفة ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة " حول الرضا الوظيفي

الصفحة	الشكل
40	الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
41	الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب العمر
42	الشكل رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي للوظيفة
43	الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الملحق	
الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان	67
الملحق رقم 02: قائمة المحكمين	70
الملحق رقم 03: نتائج spss	71

مقدمة

توطئة

في ظل التحوّلات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت القيادة الإدارية القوة الدافعة التي تُحدث الفرق بين النجاح والفشل في المؤسسات الاقتصادية. إذ تُعدّ القيادة الفعالة ليست مجرد وسيلة لإصدار الأوامر أو تنظيم العمليات اليومية، بل هي منهجية شاملة تُعزز من روح الفريق، وترسخ قيم الالتزام، وتبني بيئة عمل محفزة على الابتكار والتجديد. في هذه البيئة التنافسية، يلعب القائد دورًا استراتيجيًا يتجاوز حدود الإدارة التقليدية ليصل إلى إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

تشمل القيادة الإدارية الناجحة مجموعةً من الصفات الأساسية مثل القدرة على التواصل بوضوح، واستيعاب احتياجات الموظفين، وتحفيزهم من خلال منحهم الثقة والتفويض المناسب، فضلاً عن القدرة على تبني استراتيجيات مرنة تستجيب للتغيرات المستمرة في الأسواق. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجيتهم واستقرارهم المهني، وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

إن تحقيق الرضا الوظيفي لا يعتمد فقط على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، بل يتطلب أيضًا تبني قيادة إدارية تركز على التطوير المستمر للفريق، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وإرساء نظام يضمن توزيع المكافآت والتحفيز المناسب. وهنا تتجلى أهمية القيادة الإبداعية التي تسعى إلى تعزيز ثقافة التغيير والتحسين المستمر، حيث تُعتبر هذه القيادة العنصر الحيوي الذي يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل بيئة عمل تتسم بالتحديات المتجددة.

من هذا المنطلق، تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري للقيادة الإدارية في تحقيق النجاح المؤسسي، من خلال تحليل كيفية تأثير القيادة على تعزيز الرضا الوظيفي ورفع معنويات العاملين، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن للقادة استخدامها لتوجيه فرقهم نحو الابتكار والإنتاجية المستدامة. وتُعتبر هذه الرؤية المتكاملة أساسًا لبناء بيئة عمل تركز على الثقة، والتعاون، والشغف، مما يُترجم في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتنافسياتها في الأسواق العالمية.

-الاشكالية :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، أصبح تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ضروريًا لضمان تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية. ومن هنا، تبرز الإشكالية التالية:

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما هو دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة alfa pipe

بغرداية؟

الأسئلة الفرعية :

ويمكن أن يتفرع من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي :

- ما مفهوم القيادة الإدارية؟
- ما علاقة القيادة الادارية بالرضا الوظيفي ؟
- هل يوجد علاقة بين مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ومستوى رضاهم الوظيفي؟
- هل تختلف تأثيرات القيادة على الرضا الوظيفي باختلاف الفئات الديموغرافية مثل العمر، والجنس، والمستوى العلمي، وسنوات الخبرة؟

فرضيات الدراسة :

بعد اختيارنا لهذا البحث ، والاطلاع على مختلف الجوانب التي يحسها وللإجابة على هذه التساؤلات نطرح

الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يوجد مستوى جيد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثانية: تمتاز المؤسسة محل الدراسة بمستوى الرضا الوظيفي عالي.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الرابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أساليب القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي بناءً على الجنس و الفئات العمرية و المستوى العلمي و سنوات الخبرة .

أهمية الدراسة

أكاديمياً:

تُثري الدراسة الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بمجالي القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث تقدم رؤى جديدة وتفصيلية حول كيفية تأثير ممارسات القيادة على بيئة العمل. تساعد النتائج على سد الثغرات المعرفية في البحوث السابقة، مما يُجهِد الطريق لدراسات مستقبلية تتعمق في العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

عملياً:

تقدم الدراسة توصيات عملية لمديري المؤسسات الاقتصادية حول كيفية تحسين أساليب القيادة لتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. تسهم النتائج في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة تُساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال زيادة إنتاجية العاملين وتقليل معدلات دوران العمل. تُمكن المؤسسات من تطبيق سياسات قيادية وتطويرية مبنية على بيانات علمية دقيقة، مما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

اجتماعياً:

يؤدي تحسين الرضا الوظيفي إلى تعزيز جودة حياة الموظفين، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر استقراراً وإنتاجية. يُساهم رضا العاملين في رفع مستوى الانتماء والولاء للمؤسسة، مما يعزز من العلاقات الاجتماعية والبيئية داخل مكان العمل.

تدعم الدراسة تطوير بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين جميع أفراد المنظمة.

أهداف الدراسة:

تحليل مدى تأثير أساليب القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

التعرف على العلاقة بين الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي.

استكشاف الفروقات الديموغرافية في تقييم القيادة والرضا الوظيفي.

تقديم توصيات إدارية تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات قيادية فاعلة تُعزز من رضا العاملين وإنتاجيتهم.

أسباب اختيار الموضوع:

أهمية القيادة في نجاح المؤسسات: نظراً للدور المركزي الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسات، تبرز الحاجة إلى دراسة علاقتها بالرضا الوظيفي باعتباره أحد مؤشرات الأداء الرئيسية.

ندرة الدراسات المحلية: قلة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في السياق المحلي، مما يخلق فجوة معرفية تسعى هذه الدراسة لسدّها.

الرغبة في تقديم حلول عملية: تهدف الدراسة إلى تقديم حلول وتوصيات واقعية قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل ورفع معنويات الموظفين.

الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية: مع التحولات في إدارة الموارد البشرية، أصبح من الضروري التركيز على العناصر النفسية والتنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي من شأنها أن تُحدد مجال البحث، وتشمل ما يلي:

الحدود المكانية: تجرى الدراسة في مؤسسة اقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية

الحدود الزمانية: فترة التريص امتدت من 27 مارس الى 20 افريل 2025

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي فقط، ولا تتطرق إلى باقي جوانب الإدارة مثل التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

الحدود البشرية: تستهدف الدراسة فئة محددة من الموظفين (مثل الإداريين و الفنيين).

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، ويشمل ما يلي:

أداة الدراسة: سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم استبيان موجه إلى عينة من الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، يتضمن محاور حول أساليب القيادة، ومستوى الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة عليه.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية تمثل مختلف الفئات الديموغرافية من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

أسلوب تحليل البيانات: سيتم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية، من خلال تقنيات التحليل الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري)، بالإضافة إلى اختبارات الفرضيات مثل اختبار "ت" واختبار "أنوفا" وتحليل الارتباط.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، والمنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات.

صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة عدة تحديات خلال مراحل الإعداد والتنفيذ، ومن أبرزها:

صعوبة الحصول على البيانات: واجه الباحث صعوبات في إقناع بعض الموظفين بالمشاركة أو تعبئة الاستبيان، إما لاعتبارات شخصية أو لاعتقادهم بعدم جدوى المشاركة.

محدودية التفاعل: ضعف التفاعل من بعض الإدارات في توفير المعلومات أو تسهيل التواصل مع العاملين.

تحفظ بعض الموظفين: أبدى بعض المشاركين تحفظاً في الإفصاح عن آرائهم حول القيادة، ما قد يؤثر على دقة الإجابات.

القيود الزمنية: ضيق الوقت المخصص لجمع البيانات وتحليلها في ظل الالتزامات الأكاديمية أو الإدارية الأخرى.

التباين في الفهم: تفاوت درجة فهم الموظفين لبعض مصطلحات الاستبيان، مما استدعى شرحاً إضافياً لتوضيح الأسئلة وضمان الإجابة الدقيقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة فكانت لها أصول وتقاليد ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر، وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته، حيث اختلفت وتعددت المداخل والنظريات التي سعت إلى تفسير ظاهرة القيادة

تركز حاليا معظم المؤسسات الاقتصادية على تحسين ظروف العمل للموظفين من أجل المحافظة على المورد البشري والتقليل من دوران العمل والحرص على سمعتها بين المؤسسات المنافسة فلذلك تسعى جاهدة لتعزيز بيئة العمل وتوفير كل متطلبات العمل المناسبة للعمل من جهة وللعامل من جهة أخرى.

نتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين والدراسات السابقة كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمتغيرات محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

يُعدّ المورد البشري حجر الزاوية الذي تركز عليه فعالية ونجاح أي مؤسسة، فهو ليس مجرد عنصر إنتاجي، بل هو الاستثمار الحقيقي الذي يُسهم بفاعلية في تحقيق التنمية المنشودة والإنتاجية المستهدفة، كما تُشكل الأجور العادلة، وتقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، عناصر أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فالموظف الذي يشعر بالتقدير والرضا عن موقعه الوظيفي ودوره داخل المؤسسة، يكون أكثر التزامًا وإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمنظمة، وفي هذا السياق تبرز القيادة الإدارية كعامل حاسم في تشكيل هذه البيئة وتحقيق هذا الرضا. فالقائد الفعال هو من يستطيع تحفيز فريقه، وتوجيه جهوده، وخلق مناخ إيجابي يُسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الارتباط الوظيفي.

وانطلاقًا من هذه الرؤية، يسعى هذا المبحث إلى استجلاء العلاقة الجوهرية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال تأطيرها نظريًا. بحيث قمنا بتقسيمه الى ثلاث مطالب :

المطلب الأول: القيادة الإدارية

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي

المطلب الأول: القيادة الإدارية

تُعد القيادة محورًا محوريًا في الفكر الإداري الحديث، وقد نالت اهتمامًا واسعًا في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي نظرًا لأهميتها في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فالقيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر أو ممارسة السلطة، بل تتعدى ذلك لتشمل القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد والتنسيق بين الأبعاد الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة¹.

إن نجاح المؤسسات اليوم يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية القيادة الممارسة فيها، حيث تساهم القيادة الفعالة في تحسين الأداء، وتعزيز الولاء الوظيفي، وتحقيق الانسجام بين العاملين. وتُعزى أهمية القيادة أيضًا إلى الدور الحاسم الذي يلعبه القائد في تشكيل ثقافة المنظمة وتحديد اتجاهاتها الاستراتيجية. ولهذا السبب، يعتبر فهم طبيعة القيادة، وأنماطها المختلفة، والنظريات التي تفسر سلوك القادة أمرًا جوهريًا لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي².

وبناءً على ذلك، سيتم في هذا المبحث استعراض مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية، مع تسليط الضوء على أبرز أنماطها، إضافة إلى تحليل النظريات التي تناولت السلوك القيادي من زوايا متعددة.

الفرع الأول: المفاهيم المعاصرة للقيادة

تُعد القيادة محورًا جوهريًا في البناء التنظيمي الحديث، إذ تمثل الوسيلة الأساسية التي من خلالها يتم توجيه السلوك الفردي والجماعي لتحقيق الغايات المؤسسية. وقد تطورت المفاهيم المرتبطة بالقيادة عبر الحقب التاريخية، بدءًا من الفكر الفلسفي اليوناني واللاتيني الذي ربط القيادة بالمبادرة والحكم والسلطة، إلى النظرة الحديثة التي تركز على التأثير والتحفيز.

من أبرز التعريفات المعاصرة للقيادة³:

- القيادة كعملية تأثير اجتماعي: حيث يتم تحفيز الأفراد بمحض إرادتهم نحو هدف جماعي في ظل ظروف تنظيمية محددة. يرى عبد الغفار أن القيادة تتجاوز مجرد إصدار الأوامر لتشمل بناء الثقة والدافعية الذاتية لدى الأفراد، مما يجعلهم شركاء في تحقيق الأهداف بدلاً من مجرد منفذين.

1- عبد الغفار فتحي، أساسيات السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، سنة 2019، ص. 88.

2- نورثاوس بيتر، القيادة: النظرية والممارسة، دار صفاء للنشر والتوزيع سنة 2018، ص. 59.

3- عاشور، ليلي، "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 3، جامعة ورقلة، سنة 2022، ص. 87.

• القيادة كنمط من الاتصال التنظيمي الموجه نحو التغيير :حيث تتجاوز المهام الروتينية إلى تطوير تصور مستقبلي مشترك. يركز هذا المفهوم، كما يوضحه روبينز، على قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة للمستقبل وإيصالها بفعالية للمرؤوسين، محفزًا إياهم لتبني التغيير والسعي نحو الابتكار، هذا يُمثل تحولًا من القيادة "كإدارة" إلى القيادة "كمحفز للتغيير".

• القيادة كفن استخدام القوة التنظيمية والمهارات الإنسانية :لتحقيق انسجام بين الأهداف المؤسسية والدوافع الفردية. يؤكد نورثهاوس على أن القيادة الفعالة تتطلب مزيجًا من القدرة على استخدام السلطة الرسمية بذكاء، مع امتلاك مهارات عالية في فهم وتحفيز العلاقات البشرية، مما يضمن توافق الأهداف الشخصية للموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.¹

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص القيادة بأنها وظيفة استراتيجية تتطلب توفر خصائص شخصية ومهارات تأثيرية عالية، تُمكن الفرد من توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف مرجوة ضمن إطار تنظيمي محدد ووفق رؤية مستقبلية واضحة. وهي ليست مجرد منصب، بل هي عملية ديناميكية مستمرة من التفاعل والتأثير المتبادل.

الفرع الثاني: أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة بحسب المدرسة الفكرية التي تُستند إليها، وبحسب طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين. ويُعد فهم هذه الأنماط ضروريًا للقادة لتحديد الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع طبيعة المهمة، خصائص الأفراد، وثقافة المنظمة. من أبرز هذه الأنماط:

1. النمط الديمقراطي :يرتكز هذا النمط على إشراك العاملين في صناعة القرار، والاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتحفيز والتواصل. يتميز بخلق مناخ يسوده الانفتاح والثقة، مما يعزز الانتماء التنظيمي والتعاون الجماعي.²

1 -Northouse Peter, Peter G., "Leadership: Theory and Practice", Sage, 2018, p. 62

² - إبراهيم مصطفى، "سلوكيات القيادة الحديثة"، دار الهدى، سنة 2020، ص. 145.

المرتكرات الأساسية:

- التفاهم والتواصل الإنساني: يولي القائد الديمقراطي أهمية قصوى لفتح قنوات اتصال فعالة مع المرؤوسين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- مشاركة فعالة في القرارات: يتم دعوة الموظفين للمساهمة في عملية صنع القرار، مما يُعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه النتائج.
- تفويض السلطة: يسعى القائد الديمقراطي إلى تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين، لتعزيز استقلاليتهم وتطوير قدراتهم، مما يُسهم في تحقيق الكفاءة الجماعية، يُعد هذا النمط مثالًا في البيئات التي تتطلب حلولًا إبداعية ومشاركة واسعة.

2. النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي): يعتمد على المركزية المطلقة في اتخاذ القرار، والهيمنة على المرؤوسين من خلال التهديد أو المكافأة المقيدة. يُظهر هذا النمط فعالية في حالات الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، أو عند التعامل مع موظفين غير مدربين، لكنه يُضعف الإبداع، يقلل من الالتزام طويل الأمد، ويُمكن أن يُولد بيئة عمل سلبية تعتمد على الخوف.¹

أنواعه:

- التسلطي الصارم: الذي يعتمد على القوة والتهديد بشكل مباشر.
- الخيّر: الذي يمزج بين السلطة والمكافأة المحدودة لإخضاع المرؤوسين.
- اللبق: الذي يوهم بالمشاركة بينما يحتفظ بالسلطة المطلقة

3. النمط الحر (الاسلطوي): يقوم على الحد الأدنى من التدخل من جانب القائد، حيث تُمنح الصلاحيات كاملة للمرؤوسين مع اعتماد القائد على التوجيه غير الرسمي أو الإرشادات العامة. ينجح هذا النمط بشكل خاص في بيئات العمل التي تتطلب إبداعًا فريدًا عاليًا، أو حيث يكون الموظفون من ذوي الكفاءة والخبرة العالية والقدرة على إدارة أنفسهم.²

¹ - عبد المولى علي، "الإدارة التسلطية والتحول الثقافي"، دار الأيام، سنة 2018، ص. 92

² - الشناوي هاني، "القيادة التحويلية وتطور نماذج السلوك الإداري"، دار البازوري، سنة 2021، ص. 123

ومع ذلك، قد يؤدي إلى نقص التوجيه والارتباك إذا لم يكن الأفراد ناضجين بما يكفي لإدارة مهامهم بفاعلية.

الفرع الثالث: نظريات القيادة

شهد تطور الفكر القيادي ظهور عدة نظريات حاولت تفسير سلوك القادة وعلاقتهم بالجماعة، متطورة من التركيز على السمات الشخصية إلى التركيز على التفاعلات الظرفية والسلوكيات. نعرض فيما يلي أبرزها:

1. **نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory)** تفترض أن القيادة سمة فطرية يولد بها بعض الأفراد، وأن هناك خصائص شخصية مميزة (مثل الكاريزما، الشجاعة، الذكاء) تميز القادة العظماء عن غيرهم. تُعزى هذه النظرية النجاح القيادي إلى القدرات الجوهرية والوراثية للقائد. رغم ذلك، تُنتقد هذه النظرية لتجاهلها دور التعلم، الخبرة، والمحيط الاجتماعي والظروف التي يمكن أن تُساهم في صقل القدرات القيادية .

2. **نظرية السمات (Trait Theory)** توسيعاً لنظرية الرجل العظيم، ترى أن القادة يمتلكون صفات نفسية وجسمية وعقلية واجتماعية خاصة، ولكنها تُقر بأن بعض هذه السمات يمكن اكتسابها عبر التعلم والممارسة. تشمل هذه السمات، على سبيل المثال، الذكاء، النزاهة، الثقة بالنفس، القدرة على اتخاذ القرار، والطموح لا تزال هذه النظرية تُستخدم في برامج تطوير القيادات، ولكنها لا تُقدم تفسيراً كاملاً لفعالية القيادة في جميع المواقف¹.

3. **نظرية السلوك القيادي (Behavioral Theory)** تركز هذه النظرية على أفعال القائد وسلوكياته الملاحظة بدلاً من صفاته الفطرية. وتنظر إلى فعالية القيادة من خلال سلوكين أساسيين:

- **سلوك توجيه المهام (Task-Oriented Behavior)** التركيز على تحقيق الأهداف، وضع المعايير، وتحديد الأدوار.

- **سلوك العلاقات الإنسانية (Relationship-Oriented Behavior)** التركيز على بناء العلاقات، دعم الموظفين، وخلق جو عمل إيجابي. تُظهر دراسات مثل تلك التي أجراها ليكرت أن القادة الذين يوازنون بين هذين السلوكين يكونون أكثر فعالية ,

4. **النظرية الموقفية (Situational Theory)** تفترض أن القائد الفعّال يتكيف مع متغيرات الموقف والبيئة التنظيمية. بناءً عليه، لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع الظروف. تركز هذه النظريات على

¹ - زروقي أحمد، "العلاقة بين القيادة التنظيمية والتحفيز المعنوي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 15، العدد 1، جامعة الجزائر 3، سنة 2020، ص. 122.

العلاقة بين أسلوب القيادة، خصائص المرؤوسين، وطبيعة المهمة. يُعد نموذج فيدلر للملاءمة الطارئة من أبرز النماذج التي تُشير إلى أن فعالية القائد تتوقف على مدى توافق أسلوبه مع مدى السيطرة الموقفية لدى.

5. **نظرية التفاعل الاجتماعي (Social Interaction Theory)** تؤكد على التفاعل الدينامي بين القائد، الجماعة (المرؤوسين)، والظروف المحيطة. لا تنظر إلى القيادة كسمة أو سلوك أحادي الجانب، بل كعملية تأثير متبادل. وتُبرز أهمية توافق القائد مع ثقافة واحتياجات الجماعة، وكيفية قدرته على التأثير في ديناميكيات المجموعة لتحقيق الأهداف المشتركة¹

6. **نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership)** تركز على علاقة تعاقدية بين القائد والمرؤوس، حيث يحصل العامل على مكافأة (مادية أو معنوية) مقابل الأداء، ويُعاقب على الإخفاق. تبرز هذه القيادة في البيئات التي تتطلب وضوحًا في الأهداف، بنية تنظيمية محددة، وانضباطًا عاليًا. يقوم القائد هنا بتحديد الأدوار والمهام، ومراقبة الأداء، وتقديم الحوافز. يرى بيرنز أن هذا النمط يهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن وإدارة العمليات اليومية بفعالية .

7. **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)** تعتمد على إلهام التابعين وتطوير إمكاناتهم إلى أقصى حد، وتحقيق التغيير الإيجابي المستدام في المؤسسة. تتجاوز هذه القيادة مجرد تبادل المكافآت مقابل الأداء لتشمل بناء رؤية مشتركة، وتحفيز الأفراد فكريًا، وتقديم الاهتمام الفردي لهم. يرى باس أن القائد التحويلي يُلهم الموظفين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة الأوسع، مما يُسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام .

الفرع الرابع : صفات القائد الإداري

يعرف القائد الإداري كل شخص يملك سلطة إدارية يؤثر بها على أشخاص آخرين، فهو الذي يوجههم ويرشدهم وهم يحترمونهم بسبب السلم الإداري.

ويتجلى القائد الإداري الناجح بعدة صفة نوجزها فيما يلي¹ :

أولا : طبيعة العمل يجب ان يكون للقائد نظرة بعيدة للأهداف وذلك يكون بالتخطيط التوجيه الجيد والتحفيز للعمال مع الاهتمام بالتنفيذ وعدم إهمال الرقابة والمتابعة، والتقويم .

1- بلمو نور الهدى ملاك، بن عبدلي ناريمان، دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عين تموشنت، الجزائر، 2024/2023، ص 17

على القائد ان يكون مهتما بكل المشاكل التي تحيط بالعمال فهو في نظرهم حلال العقد لذلك عليه ان يكون فنيا ومبدعا ويهتم بالحاضر والمستقبل.

ثالثا: السلطة والنفوذ

يستمد القائد سلطته من القانون حيث يفرض على العمال احترامه طبقا للسلم الإداري من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، مما يحسن علاقته مع العمال فتكون العلاقة بينه وبين العمال التابعين له جيدة، الامر الذي يجعلهم يؤدون كل مهامهم نظرا لقبولهم ورضاهم به كقائد.

رابعا : السلوك

يجب أن يضيفي القائد على سلوكه مع العمال الحيوية والديناميكية والنشاط والحركة والمرح حيث أن السلوك القيادي الجامد والروتيني يؤدي إلى نفور العمال قليلا من القائد، وهو الأمر الذي يعود بالسلب على مردود العمل. ويرى " روبرت كاتر " بأن القائد الإداري يجب أن تكون لديه جملة من المهارات ولخصها في أربع مهارات كما يلي:

-المهارات الذاتية: وتشمل بعض القدرات اللازمة لتجسيد الدور القيادي في شخصية الفرد وتمثل في بعض السمات الجسمية والقدرات العقلية، والعوامل النفسية والسلوكية.

-المهارات الفنية: يجب أن يكون ملما بكل العلوم والمعارف المتعلقة بتخصصه كما يجب أن يكون بارعا ومطلعا وعلى كافة الطرق العلمية الجديدة وان يكون متعلقا بالتكنولوجيا، وهذا لا يكون إلا بالتدريب المستمر.

-المهارات الإنسانية: يجب أن يحسن القائد التعامل مع الأفراد و ان يكون بارعا في بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء أكان من جانب رئيسه أو عماله وان يفسح المجال لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من الأعمال.

-المهارات الذهنية: يجب أن يكون القائد ملما بالتنظيم الذي يقوده وعلى دراية بآثار التغيرات التي قد تطرأ عليه عند تغيير أي جزء من أجزاء التنظيم ، وهذا لا يكون إلا بتصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية والمحورية في ميدان السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، نظرًا لما له من تأثير مباشر على الأداء الفردي والجماعي، وكذلك على استقرار القوى العاملة وفعالية المؤسسة ككل. ويُعبّر عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الفرد نتيجة تقييمه الشامل لتجربته المهنية وظروف عمله، ومدى توافقه مع توقعاته الشخصية، قيمه، و احتياجاته. هذا التقييم لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب الاجتماعية، النفسية، والتطويرية للوظيفة.

وقد تناولت العديد من الأدبيات الأكاديمية هذا المفهوم بتعريفات متعددة، من أبرزها:

- الرضا الوظيفي هو استجابة وجدانية إيجابية تجاه الوظيفة، ناتجة عن إدراك الفرد للتوازن بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه من عائد. يؤكد هذا التعريف، كما يوضحه عبد الباسط، على البعد الوجداني والعاطفي للرضا، مشددًا على أن الموظف يرى وظيفته كـ "تبادل" بين مدخلاته (جهد، وقت، مهارات) ومخرجاته (أجر، تقدير، فرص ترقية). كلما كان هذا التوازن *perceived* عادلاً وإيجابياً، زاد الرضا.¹
- كما يُعرّف بأنه شعور داخلي ناتج عن مدى الإشباع الذي يحصل عليه الموظف نتيجة ممارسته لمهامه، والعوامل المحيطة به في بيئة العمل. هذا التعريف، الذي قدمه سميث وزملاؤه في دراستهم الكلاسيكية، يُبرز الجانب الإدراكي والشعوري للرضا، مشيراً إلى أنه حصيلة لتقييم الموظف لمختلف جوانب وظيفته، بما في ذلك محتوى العمل، الزملاء، الإشراف، الأجر، وفرص الترقية.

وتُبرز الأدبيات الحديثة أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل متداخلة ومعقدة من بينها: طبيعة العمل ومحتواه، بيئة العمل المادية والمعنوية، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، نمط القيادة المتبع، ونظام الحوافز والتقدير، إضافة إلى فرص النمو والتطوير المهني.

1- عبد الباسط زين العابدين، "السلوك التنظيمي وتحفيز العاملين"، دار المعارف، سنة 2018، ص. 112

الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي

أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الرضا الوظيفي ليس ناتجاً عن عامل وحيد، بل هو نتاج تفاعل معقد لعدة متغيرات فردية، تنظيمية، واجتماعية. فهم هذه المحددات يُعد مفتاحاً للمؤسسات التي تسعى لتعزيز مستويات الرضا لديها. نوجز فيما يلي أبرزها:

1. طبيعة العمل ومحتواه (Job Content): يرتبط مستوى الرضا بشكل كبير بمدى تنوع المهام، وإحساس الفرد بقيمة عمله وأثره على المؤسسة أو المجتمع، ومدى توفيره للتحدي والإنجاز الشخصي. فالوظائف التي تُتيح للموظف استخدام مهاراته المتنوعة، وتُشعره بالاستقلالية في أداء مهامه، وتُقدم له تغذية راجعة واضحة عن أدائه، عادةً ما تكون أكثر إرضاءً. كما أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يُقلل من الغموض والتوتر، مما يزيد من الرضا.
2. العلاقات المهنية داخل المنظمة (Social Relationships): تشكل علاقات التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء، وكذلك العلاقة الإيجابية والقائمة على الاحترام بين القائد والمرؤوس، عاملاً مهماً في بناء بيئة عمل مرضية ومستقرة. فالشعور بالانتماء، الدعم الاجتماعي، والقدرة على التواصل الفعال مع الآخرين يُعزز من الصحة النفسية للموظف ويُقلل من مستويات التوتر، مما ينعكس إيجاباً على رضاه¹.
3. نمط القيادة (Leadership Style): يُعد نمط القيادة من أقوى المحددات للرضا الوظيفي. فالنمط القيادي التشاركي (الديمقراطي) الذي يُشجع على المشاركة، ويُفوض الصلاحيات، ويُقدم الدعم للموظفين، يعزز بشكل كبير مشاعر الانتماء، التمكين، ويزيد من رضا العاملين. في المقابل، تتسبب الأنماط الاستبدادية أو المتسلطة في شعور الموظفين بالضغوط، التوتر، الإحباط، وقد تؤدي إلى الانسحاب النفسي أو المادي. القيادة التي تُظهر الاهتمام برفاهية الموظفين وتُقدم التوجيه والدعم تساهم في بيئة عمل إيجابية.
4. الحوافز والمكافآت (Compensation and Rewards): التحفيز المالي العادل والمنافس، بالإضافة إلى المكافآت المعنوية (مثل التقدير، الثناء، فرص الترقية)، يساهم بشكل كبير في شعور الموظف بالعدالة والتقدير لقيمته وجهده. فالمكافآت العادلة تُقلل من الشعور بالظلم وتُعزز الدافعية، بينما يُعزز التقدير المعنوي الشعور بالأهمية والانتماء، مما يرفع من مستوى رضاه عن وظيفته يجب أن تكون نظم المكافآت شفافة ومرتبطة بالأداء.

¹ - خالد أحمد، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار النهضة، سنة 2020، ص. 158

5. التوازن بين الحياة والعمل (Work-Life Balance) تؤكد البحوث الحديثة أن قدرة المؤسسة على توفير توازن مرّن بين متطلبات الوظيفة والالتزامات الشخصية والأسرية تحسّن بشكل كبير من جودة الحياة الوظيفية للموظفين وبالتالي رضاهم. المرونة في ساعات العمل، خيارات العمل عن بُعد، وتقديم الدعم لمسؤوليات الموظفين خارج العمل، كلها عوامل تُسهم في شعور الموظفين بالراحة والقدرة على إدارة حياتهم بشكل فعال، مما ينعكس إيجاباً على التزامهم ورضاهم.¹

الفرع الثالث: نتائج وآثار الرضا الوظيفي

يمتد أثر الرضا الوظيفي ليشمل الجوانب الفردية للموظف، وكذلك الجوانب التنظيمية للمؤسسة ككل. الرضا الوظيفي ليس غاية في حد ذاته، بل هو عامل استراتيجي يُسهم في تحقيق أهداف أوسع للمنظمة. تشير الدراسات إلى ما يلي²:

- **زيادة الإنتاجية والأداء:** الموظف الراضي يكون أكثر انخراطاً (engagement) في عمله، يبذل جهداً إضافياً، وينخرط في العمل بروح إيجابية ونشاط، مما يُسهم في رفع مستويات الأداء الفردي وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة. هم أكثر ابتكاراً وأكثر استعداداً لتحمل المسؤولية.
- **الحد من الغياب ودوران العمل (Turnover and Absenteeism):** ضعف الرضا الوظيفي يُعد أحد أبرز الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الانسحاب المهني (Psychological Withdrawal) أو المادي (Physical Withdrawal) في شكل كثرة الغياب، التأخر، أو طلب الانتقال، وصولاً إلى الاستقالة. الموظفون الراضون هم أقل عرضة للغياب، وأكثر استقراراً في وظائفهم، مما يُقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب البديل.
- **تحسين جودة الأداء والإبداع:** تؤدي بيئة العمل المرضية إلى مزيد من الإبداع، المبادرة، والانضباط. الموظفون الراضون يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة، والمساهمة في تحسين

¹ - العلي ناصر، "الخوافز وتحقيق الرضا الوظيفي"، دار المسيرة، سنة 2019، ص. 99

² - بن فاطمة سميرة، القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2018، ص. 67.

العمليات، والالتزام بمعايير الجودة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات أو المنتجات التي تُقدمها المؤسسة.

• تعزيز الانتماء المؤسسي والولاء (Organizational Commitment and Loyalty):

(Loyalty) العاملون الراضون يظهرون ولاءً أعلى للمؤسسة، ويُبدون استعداداً أكبر للمساهمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية. هم أكثر ميلاً للدفاع عن سمعة المؤسسة والترويج لها كـ "مكان جيد للعمل"، مما يُعزز من جاذبيتها كصاحب عمل مفضل (Employer of Choice).

• تحسين خدمة العملاء: في المنظمات الخدمية، ينعكس رضا الموظفين بشكل مباشر على جودة خدمة العملاء. فالموظف الراضي يكون أكثر لطفًا، استجابة، واحترافية في التعامل مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم للمؤسسة.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الادارية والرضا الوظيفي

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تشكيل مستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تؤثر أساليب القادة على الأداء والمناخ النفسي والانتماء المهني للموظفين. فكلما تمكن القائد من بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على التفاهم والتواصل والدعم، زاد شعور الموظفين بالرضا والارتباط بمؤسستهم.¹

1. تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي

تختلف أنماط القيادة في تأثيرها على الدوافع والسلوكيات الوظيفية، حيث نجد:

القيادة التحويلية: تقوم على إلهام الموظفين وتحفيزهم عبر رؤية مستقبلية مشتركة، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام ويرفع مستويات الرضا والولاء المهني. يعتمد القائد التحويلي على الاحترام المتبادل وتمكين الأفراد، مما يخلق بيئة محفزة للتطوير والنمو.

القيادة التشاركية (الديمقراطية): تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، مما يرسخ لديهم الشعور بالثقة والأهمية داخل المؤسسة. يساعد هذا النمط على خلق بيئة عمل تفاعلية تشجع الإبداع وتحقيق الإشباع النفسي للموظفين.

1- عبد الله أمين، أثر أنماط القيادة في جودة حياة العمل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2020، ص. 45.

القيادة السلطوية (الاستبدادية): تعتمد على مركزية القرارات وعدم إشراك الموظفين في العملية الإدارية، مما يخلق بيئة مشحونة بالتوتر والاعترا ب الموظفين، ويؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا وزيادة المقاومة للتغيير داخل المؤسسة.

2. دور الدعم النفسي والتشجيع في تعزيز الرضا

إضافة إلى نمط القيادة، فإن تقديم الدعم النفسي والتشجيع له أثر كبير على رضا الموظفين، ويتحقق ذلك من خلال:

التواصل الفعال: فكلما كان القائد قادرًا على الإنصات الجيد وفهم احتياجات فريقه، انعكس ذلك إيجابيًا على العلاقة بين الطرفين، مما يعزز الشعور بالتقدير والانتماء.

التحفيز والتقدير: إظهار الامتنان لمجهودات الموظفين والثناء على إنجازاتهم يعزز من الروح المعنوية ويحفزهم للمزيد من الإنتاجية.

التطوير المهني: منح فرص التدريب والتطوير يعكس اهتمام المؤسسة بنمو موظفيها، مما يزيد من رضاهم ويشجعهم على الاستمرار داخل المنظمة.

3. دور بيئة العمل في دعم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي

تلعب بيئة العمل دورًا تكميليًا في تعزيز العلاقة بين القائد وموظفيه من خلال:¹

بناء الثقة والاحترام المتبادل: عندما يشعر الموظفون بالأمان المهني والشفافية في التعامل، يصبح لديهم حافز أكبر للعمل والتطوير.

تعزيز ثقافة العمل الجماعي: يشجع القادة الفعالون على التعاون والعمل بروح الفريق، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية المشتركة ويدعم الإنتاجية.

التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: القيادة الناجحة تراعي الأبعاد الإنسانية للموظفين وتوفر بيئة عمل مرنة تراعي احتياجاتهم، مما يساهم في تحسين جودة حياتهم وزيادة رضاهم الوظيفي.

1- بلقاسم، نوال، "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في بيئة العمل"، مجلة دراسات نفسية واجتماعية، المجلد 9، العدد 2، جامعة باتنة 1، سنة 2021، ص. 103.

بهذه الطريقة، تُظهر القيادة الفعالة تأثيرها في تحسين الأداء وتعزيز الولاء والرضا داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والاستقرار المهني.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1-دراسة حكيم أعراب (2008)

بعنوان: دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة مذكرة مقدمة لني شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة بحيث

اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي التحليلي" واستخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال والمسح الشامل بالنسبة لمسؤولين المباشرين كما استعمل استبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

-أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة محل الدراسة هو أسلوب تفصيلي إقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين.

- اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.

- استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد.

- يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

2- دراسة حسين مرضي الدوسري (2013)

بعنوان: الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، كما تركزت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال:

(ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية من وجهة نظر الموظفين؟) وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الكلية و عددهم 125 موظف، وكانت عينة الدراسة 109 موظف

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر.

- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي، وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.

3- دراسة راضية يوسف ، آمال يوب (2018) :

بعنوان : أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين"- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة"-مقال في مجلة دفاتر بواذكس، العدد 9 ، الجزائر

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من (35) فقرة موزعة على محورين (القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي) وتوزيعها على عينة تكونت من (70) مبحوث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي والمكون من (107) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

- جاء مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة

محل الدراسة، كما أن المبدأ السائد هو مبدأ التفويض، وجاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل

الدراسة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مبادئ

القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أدلت الدراسة

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

4- دراسة حاجي، كريمة دولي سعاد (2022) :

بعنوان: : أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز بشار مقال في مجلة الابتكار والتسويق ،المجلد 9، العدد 1 ، الجزائر

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة مستوى علاقة الرضا الوظيفي للعاملين بالقيادة التحويلية بشركة الكهرباء والغاز بشار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعه على عينة حجمها 65 من عمال الشركة ، وعلى برنامج SPSS V21 كأداة لتحليل البيانات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستشارة الفكرية، ثم التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين .

5- دراسة لطرش محمد، بن يحي ابراهيم (2022) :

بعنوان: "دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين"، مقال في مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6 ، العدد 1 ، الجزائر

هدفت الدراسة للتحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشركة الاسمنت عين التوتة- باتنة - تتكون من 48 مسير بالمؤسسة ،لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم استعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS 25 بعد التأكد من الشروط اللازمة للقيام بالانحدار الخطي البسيط، توصلت الدراسة لوجود دور ايجابي للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين وأن القيادة الخادمة تفسر 42.4 % من التباين في الرضا الوظيفي ، كما أن ممارسات واتباع أسلوب القيادة الخادمة كان متوسطا. تكمنت الدراسة من تقديم العديد من التوصيات التي تسعى في الأساس الى توسيع وزيادة ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسة من خلال سياسات التوظيف والتقييم والتدريب.

1- Walumbwa, Fred O., et al. (2008): Authentic Leadership: and Validation of a Theory-Based Measure- Development Journal of Management, Vol. 34(1), pp. 89–126.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر القيادة الأصيلة (Authentic Leadership) على الرضا الوظيفي، والأداء، والولاء التنظيمي. استخدم الباحثون استبيانات موزعة على أكثر من 500 موظف في قطاعات مالية وتعليمية وصناعية، وقد وجدت الدراسة أن القائد الذي يتصف بالشفافية، والوضوح الأخلاقي، والتوازن النفسي، يُحدث تأثيراً عميقاً في تعزيز الرضا لدى مرؤوسيه

هذه الدراسة تمثل نقلة نوعية من خلال توسيع مجال القيادة إلى ما هو أبعد من "التحفيز" نحو القيادة المبنية على القيم والمصادقية، مما يُبرر دمجها كنموذج تطبيقي في المؤسسات العربية.

2- Study for Ali Skopak, Nreida Hadzaihmetovic, 2022, titled : The Impact of Transformation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction, International Journal of Business and Administrative Studie, volume 8 issue 3, 03/09/2022, pp 113–126

دراة علي سكوباك، نرايدة هادزايميتوفيك (2022) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية والمعاملاتية على الرضا الوظيفي للعمال، الجريدة الدولية للتجارة والدراسات الإدارية، مجلد 8 ، العدد 3 ، 03 / 09 / 2022 ، ص ص - 133 - 126 ب البوسنة والهرسك

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين عن العمل في صناعة

الأغذية في البوسنة والهرسك، كدراسة بحثية كمية تم استخدام أسلوب المسح بواسطة استبيان لجمع

البيانات الأساسية وتم الحصول على 210 إجابة صالحة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، أظهرت

النتائج أن المكافئة الشرطية تساهم في رضا الموظفين عن العمل عندما يتم استخدام أسلوب القيادة

التحويلية، تشير نتائج البحث أن الإجابات عن الأسئلة المطروحة دعمت بشكل كامل افتراض أهمية اختيار أسلوب القيادة كجوهر للشركة.

3-Fernando, M. & Liyanagamage, N. (2025) : Beyond Individualisation Towards Responsible Policy Capacity

أهداف الدراسة:

فهم كيف تؤثر القيادة الإدارية في القطاع العام على تعزيز السياسات المسؤولة في سريلانكا بالإضافة الى فحص العلاقة بين القدرة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ضمن البيئة البيروقراطية. النتائج الرئيسية:

- كشفت القيادة الأخلاقية عن قدرتها في التخفيف من الجمود الإداري وتعزيز الشفافية.
- الأطر السياسية التي يقودها قادة مسؤولون كانت أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات.
- القيادة غير الفردية (Team-based) أثبتت فعاليتها في صنع سياسات مستدامة

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات المحلية والدولية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، يمكن رصد مجموعة من الجوانب المهمة التي تميز المناهج البحثية وأدوات القياس، بالإضافة إلى الفجوات البحثية والسياق الثقافي وتأثيره على نتائج الدراسات.

1. منهجية البحث المعتمدة

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم التركيز على تحليل البيانات وتفسيرها دون إجراء تجارب ميدانية أو استقصاء عملي معمق. ورغم أهمية هذا النهج في تقديم رؤية عامة للعلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، فإنه يبرز الحاجة إلى بحوث تجريبية تعتمد على اختبار الفرضيات من خلال التجربة أو دراسات حالة تُعنى بتحليل البيئات التنظيمية المختلفة، مما يسمح بفهم أعمق للأسباب والنتائج والتفاعلات بين المتغيرات المدروسة.

2. أدوات القياس المستخدمة

تبين أن الاستبيان كان الأداة الأكثر شيوعاً في جمع البيانات وتحليلها، إذ يتيح للباحثين إمكانية الحصول على مجموعة واسعة من المعلومات بطريقة منظمة وقابلة للقياس الكمي. ومع ذلك، فإن بعض الأدوات النوعية مثل المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق الرسمية لم تُوظَّف بالشكل الكافي، رغم قدرتها على الكشف عن جوانب أكثر عمقاً تتعلق بالدوافع النفسية والثقافية وتأثير القيادة على الأفراد من منظور شخصي ومهني.

3. الفجوات البحثية في الدراسات السابقة

عند مراجعة الأدبيات، يظهر أن معظم البحوث ركزت على العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية أو مستوى الأداء الوظيفي بشكل منفصل، دون الأخذ بعين الاعتبار التفاعل المعقد بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وجودة الحياة كشبكة متكاملة. لذلك، هناك حاجة إلى نماذج بحثية أكثر تكاملاً، بحيث تدرس العوامل الديناميكية التي تربط بين هذه المتغيرات في سياقات مختلفة، مما يعزز الفهم العميق لكيفية تحسين بيئة العمل بشكل شامل.

4. تأثير السياق الثقافي على نتائج الدراسات

تُظهر الدراسات الدولية ميلاً واضحاً نحو التركيز على الأبعاد النفسية والتنظيمية كعوامل رئيسية مؤثرة على الرضا الوظيفي، حيث يُنظر إلى القيادة التحفيزية والمشاركة الفعالة على أنها عوامل أكثر أهمية من الحوافز المادية. في المقابل، تؤكد البحوث المحلية على أهمية الأجور والعدالة التنظيمية كركائز أساسية لرفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يعكس تأثير البيئة الثقافية والاقتصادية على إدراك الموظفين لمحددات الجودة المهنية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تناولنا المفاهيم الرئيسة التي تشكل إطار البحث، بدءًا بتعريف القيادة الإدارية من وجهة نظر مختلف المؤلفين، إضافة إلى توضيح أهدافها وأهميتها في بيئة العمل. وقد سعينا إلى تقديم رؤية متكاملة حول طبيعة القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء التنظيمي ومدى ارتباطها بتطوير بيئة عمل محفزة ومنتجة.

بعد ذلك، تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، موضحين أهميته كعامل رئيسي في تعزيز الإنتاجية والاستقرار المهني. كما قمنا بتحليل العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتي تشمل الجوانب النفسية والمادية والتنظيمية، مع التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تشكيل تجارب الموظفين داخل المؤسسات.

كذلك، تم تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث قمنا بتحديد أوجه التفاعل بين هذين المتغيرين، مستندين إلى الدراسات النظرية والبحوث السابقة التي حاولت استكشاف مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة على مستويات الرضا المهني.

إضافةً إلى ذلك، تم استعراض أهم الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، التي تناولت موضوع العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي. وقد ساعد هذا التحليل في استخلاص أنماط التأثير المشترك بين هذين المتغيرين، إلى جانب تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يمكن أن تشكل أساسًا للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

وفي الفصل التالي، سيتم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث سيتم تقديم تحليل عملي وميداني يهدف إلى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بشكل أكثر تفصيلاً، مما يساهم في تعزيز الفهم العلمي وإثراء النقاش حول هذه المتغيرات داخل بيئات العمل المختلفة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

ALFA PIPE لصناعة الأنابيب

بغرداية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ومنهجية الدراسة و يبين مجتمع وعينة الدراسة كما يوضع العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الادارية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ستناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية*ALFA PIPE

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ***ALFA PIPE***:

تُعَدُّ المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية، والمعروفة اختصارًا بـ **ALFA PIPE**، من أبرز المؤسسات الصناعية بالجنوب الجزائري، نظرًا لامتيازها بحصة سوقية كبيرة، وارتفاع حجم تعاملاتها المالية، إضافةً إلى حساسية نشاطها الذي يرتبط غالبًا بالقطاعات الاستراتيجية ومتابعته من قبل الدولة.

المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

1. السياق الأوسع لصناعة الحديد والصلب في الجزائر

تُشكِّل صناعة الحديد والصلب حجر الأساس في تطوُّر الاقتصاد الجزائري لما توفره من مواد خام ومنتجات شبه مصنَّعة تُستعمل في قطاعات

2. إعادة هيكلة SNS وتأسيس وحدات متخصصة

مع دخول الجزائر مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في أواخر الثمانينيات، صدر القانون رقم 01/88 الذي مهَّد لتجزئة SNS إلى كيانات أكثر تخصصًا، وهي:

- شركة **SIDRE**: تشرف على الإنتاج في مركب الحجار.
- شركة **EMB**: تختص بإنتاج مواد التغليف المعدنية.
- شركة **ENIPL**: تتولَّى إنتاج الحديد المستخدم في البناء والأشغال العمومية.

وفي إطار إعادة الهيكلة الكبرى في عام 2000، جُمِّعت هذه الشركات تحت اسم مجمع **Anabib** للأنابيب (Groupe Anabib)، الذي رأت إدارة الدولة أن يضمَّ عدة مديريات، منها:

- مديرية غرداية (**PIPE GAZ**): تختص بأنابيب الغاز الحلزونية.
- مديرية الرغاية (**TUP LONGITUDINAL**): تشمل وحدتي إنتاج الأنابيب الكبيرة (GTR) والأنابيب الصغيرة (PTS).
- المديرية الثالثة: تضم وحدات تبسة (أنابيب الغاز)، ووهران (صفائح نقل المياه)، وبرج بوعريرج (أنابيب وتجهيزات الري).

3. تأسيس وحدة غرداية وتطوُّرها إلى **ALFA PIPE**

- عام التأسيس :وُضع حجر الأساس لوحدة غرداية عام 1974، برأسمال أولي قدره 7 مليارات دينار جزائري، وبإشراف فني وتقني من الشركة الألمانية.HOCH
- الموقع والمساحة :تقع الوحدة في “المنطقة الصناعية بنورة” على بُعد حوالي 10 كيلومترات عن وسط ولاية غرداية، وتحتل مساحة إجمالية تقدر بـ 23,000 م²، فيما بلغ عدد العمال في بدايات النشاط حوالي 969 عاملاً.
- الدعم الفني :تعهدت الشركة الألمانية HOCH بدعم فني وإداري لمدة 10 سنوات بعد الاستلام، بغرض نقل الخبرات وضمان استمرارية تشغيل الوحدة وفق المعايير المطلوبة

1. 3. مراحل التطور الهيكلي والإداري لوحدة غرداية

1. (1983 نوفمبر)

- صدور القرار الرسمي بإعادة هيكلة الوحدة بمقتضى الجريدة الرسمية عدد 46 بتاريخ 1983/11/13. وأما التسمية فقد أصبحت “المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب (PIPE GAZ)” ذات شخصية مستقلة مالياً وإدارياً، ورأس مال مملوك للدولة، مع تفرعها عن مجمع Anabib.

2. 1992

- تم تقسيم وحدة غرداية إلى وحدتين فرعيتين:
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية (ISP)، بعدد عمال يقارب 390 شخصاً.
- وحدة الخدمات المتنوعة (UPD)، تضمّ نحو 350 عاملاً.
- اتخذ هذا القرار بغرض تحسين الإدارة التشغيلية لكل نشاط بشكل مستقل.

3. 2007

- أُسدل الستار على اندماج كامل بين “شركة أنابيب الغاز (غرداية)” و ALFA TUS “(الرغاية)”، فظهرت بذلك الكيان الجديد تحت مسمى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE).

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :

1. الأهمية الاقتصادية لـ ALFA PIPE

تلعب المؤسسة دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني على مستويات عدة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. تدعيم قطاعات حيوية

تغطي منتجات المؤسسة حوالي 60% من احتياجات السوق المحلية، لا سيما:

- قطاع المحروقات: (شركات سونلغاز وسوناطراك)، عبر توريد أنابيب الغاز والحفر والتنقيب.
- قطاع الري والزراعة: توريد تجهيزات وأنابيب الري بالتنسيق مع محاور الرش الوطنية.

2. خلق فرص العمل

- توظّف ALFA PIPE حالياً ما يُقارب 930 عاملاً، يتوزعون على مناصب مختلفة (من عمال الإنتاج والحرفيين إلى مهندسين وإداريين وسائقي شاحنات وحراس أمن).

3. خفض عزلة الجنوب

- بفضل وجودها في غرداية وبُعدها القريب عن حقول النفط (حاسي الرمل، حاسي مسعود، وعين أميناس)، أصبحت أساساً للتزود السريع بالأنابيب وحلول النقل للمحروقات، مما يسهّل تدفق المواد الخام داخلياً ويخفّض عن تكلفة النقل.

4. المساهمة في الخزينة العمومية

- تدفع ALFA PIPE مبالغ كبيرة كضرائب ورسوم إلى مصلحة الضرائب الولائية والوطنية، ما ينعكس إيجاباً على إيرادات الدولة.

5. رفع سمعة المنتجات الوطنية دولياً

- بفضل حصولها على شهادات الجودة ISO 9001 و (API Q1) وعملها على الترشح للحصول على ISO 14001 للبيئة و ISO 18001 للمعايير الصحة والسلامة المهنية، زادت ثقة الشركاء الأجانب والعملاء الإقليميين بمنتجات المؤسسة.

2. الأهداف الاستراتيجية لـ ALFA PIPE

تسعى ALFA PIPE إلى ترسيخ مكانتها والبقاء بين رواد السوق عن طريق اتباع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها:

1. تلبية الاحتياجات الوطنية

- الاستمرار في توفير أنابيب المحروقات والري بأسعار تنافسية ووفق الجودة المطلوبة لتعزيز الاكتفاء الذاتي.

2. اكتساب الكفاءات البشرية

- جذب المهندسين والفنيين ذوي الخبرة، والعمل على استقرارهم عبر برنامج تكوين وتدريب مستمر يشري مهاراتهم ويقلل من معدّل دوران العمالة.

3. خفض تكاليف الإنتاج

- اعتماد أفضل الممارسات في الإدارة الصناعية والتفاوض مع الموردين لتحسين سلسلة التوريد.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

1. أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يُحدّد توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، ويُسهّم في: تنظيم عملية الرقابة والإشراف على الأداء.

2. الإدارة العليا والقيادة التنفيذية

2.1. الرئيس المدير العام (PDG)

المسؤوليات:

تطوير الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة.

الإشراف على تنافس عمل جميع المديرات والوحدات الإنتاجية لتحقيق الأهداف المرسومة. تمثيل المؤسسة في العلاقات مع الجهات الحكومية (وزارات، جهات رقابية) والشركاء الأجانب. إصدار قرارات تأسيسية وتنظيمية والربط المباشر مع مجلس إدارة "مجمع أنابيب".

2.2. مساعدو المدير العام

مساعد المدير العام للشؤون الأمنية

يضمن توفير بيئة عمل آمنة داخل مقر المؤسسة ومنشآتها الإنتاجية.

مساعد المدير العام للشؤون القانونية

يتولى مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة مع الشركاء المحليين والأجانب.

يقوم بحلّ النزاعات القانونية التي قد تنشأ بين المؤسسة والعملاء أو العاملين، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية.

3. المديرات الرئيسة ووظائفها

3.1. المديرية الفنية والتقنية

تلعب المديرية الفنية الدور الحيوي في دعم الإنتاج وضمان الجودة على مستوى الآلات والعمليات.

3.2. مديرية الموارد البشرية

مسؤوليات هذه المديرية تنبثق من الدور المحوري الذي يضطلع به العنصر البشري في إنجاح عمليات المؤسسة.

3.3. مديرية التموين والمشتريات

تُعَدّ هذه المديرية حلقة الوصل بين المؤسسة والموردين المحليين والدوليين.

3.4. المديرية المالية والمحاسبة

نظراً لحساسية نشاط المؤسسة المالي والتجاري، تتمتلك هذه المديرية أهمية كبيرة.

3.5. المديرية التجارية والتسويق

تعمل هذه المديرية على بناء جسور الاتصال بين ALFA PIPE والعملاء.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى مختلف الجوانب المنهجية والإجرائية التي تم اتباعها بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم عرض وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب توضيح مراحل إعداد أداة الدراسة المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث. كما سيتم التطرق إلى إجراءات التحكيم، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى تقديم مختلف المعالجات الإحصائية المستعملة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي داخل مؤسسة اقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "Alfa Pipe" بغرداية، والتي تمثل نموذجًا عن المؤسسات الصناعية ذات الطابع التجاري والخدمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي في شقه النظري بهدف بناء الإطار المفاهيمي للموضوع، بينما تم توظيف أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني، وذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين لجمع البيانات. بعد جمع الاستبيانات، تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، مع الاستعانة أيضًا ببرنامج Excel، بهدف الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها في استخلاص التوصيات.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

تم تحديد المجتمع المستهدف على أنه مجموعة من العمال و الموظفين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "Alfa Pipe" بغرداية، والذين لهم صلة مباشرة بموضوع البحث و الممثلين في رؤساء المصالح، الإدارات، الأعوان، والعمال في المكاتب والمصالح الإدارية المختلفة والمقدر عددهم 150 فرد. وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة شملت 100 مفردة من هذا المجتمع.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة ونوعية البيانات المطلوبة من أفراد العينة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم تصميم هذا الاستبيان بالاستفادة من نماذج سابقة لدراسات ذات صلة، وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بغرض التحكيم العلمي. بعد إجراء التعديلات المقترحة، تم توزيع 100 استبيان خلال شهر أفريل 2025.

وقد تم استرجاع 85 استبياناً، منها 5 استبيانات غير صالحة للتحليل، ليبلغ العدد النهائي للاستبيانات القابلة للتحليل 80 استبياناً، أي ما نسبته 80% من إجمالي عينة الدراسة. ويوضح الجدول الموالي توزيع الاستبيانات بالتفصيل.

الجدول (II-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	100	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	85	85%
عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	15	15%
عدد الاستثمارات الملغاة	05	5%
عدد الاستثمارات المقبولة	80	80%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً عن نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول السابق أن العدد الإجمالي للاستبيانات المسترجعة بلغ 85 استبياناً، أي ما يمثل 85% من العدد الكلي الموزع، والذي قدر بـ 100 استبيان. ومن بين هذه الاستبيانات، تم استبعاد 5 استبيانات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 80 استبياناً، ما يعادل 80% من أفراد عينة الدراسة. بينما بلغ عدد الاستبيانات التي لم تُسترجع 15 استبياناً، أي بنسبة 15% من مجموع العينة.

وقد صُمم هذا الاستبيان بغرض استقصاء دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي داخل مؤسسة اقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية. وتم إعداد الاستبيان استناداً إلى الأسئلة والفرضيات المستسقة من دراسات واستبيانات سابقة تناولت نفس متغيرات الدراسة، حيث تمت الاستفادة منها في تصميم محاور الاستبيان.

وقد مرّ إعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

إعداد نسخة أولية بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف جمع البيانات الضرورية. عرض النسخة الأولية على المشرفين الأكاديميين لمراجعتها وتقييم مدى ملاءمتها، مع إدخال التعديلات المبدئية وفقاً لملاحظاتهم.

تقديم الاستبيان لمجموعة من المحكمين المختصين الذين ساهموا بملاحظاتهم القيمة، واقتروا تعديلات تتعلق بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

بعد اعتماد الشكل النهائي، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة المستهدفة، وذلك بعد الحصول على الموافقة الأكاديمية اللازمة.

وقد تم تقديم الاستبيان مرفقاً بفقرة تعريفية تشجع الموظفين على التعاون وتُثبِّت على الإجابة بصدق وشفافية. وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، لضمان شمولية المحاور المتعلقة بالدراسة.

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية و المستوى العلمي وسنوات الخبرة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة .

الجزء الثاني: يحتوي على محاور الدراسة:

أ- المحور الاول : القيادة الإدارية و يتكون من 12 فقرة و يحتوي على (053) أبعاد و هي:

المهارات الإدارية للقائد ، الصفات الشخصية للقائد ، علاقة القائد بالعمال

ب- المحور الثاني : الرضا الوظيفي يحتوي على 15 فقرة

الجدول رقم (II-02): يوضح مضمون الاستبيان

العدد	رقم الفقرات
المهارات الإدارية	(04-01)
الصفات الشخصية للقائد	(08-05)
علاقة القائد بالعمال	(12-09)
الرضا الوظيفي	(15_01)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت

فيما يلي:

- المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسماع مسؤوليها لنا بالتنقل

و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

-وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II-03).

الجدول رقم (II-03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
القيادة الإدارية	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- ◆ تمت معالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها وتساؤلاتها. وقد تم استخدام الإصدار 26 من البرنامج لتحليل البيانات، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب والإجراءات الإحصائية كما يلي:
- ◆ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس مدى أهمية استجابات أفراد العينة لمحاول وأبعاد الدراسة، وتحديد درجة التفاوت في تلك الاستجابات.
- ◆ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- ◆ اختبار الثبات (ألفا كرو نباخ - Cronbach's Alpha): لقياس مدى ثبات فقرات الاستبيان وموثوقيته.
- ◆ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات من خلال تقييم قوة العلاقة بين المتغيرات. فإذا اقتربت قيمة المعامل من (1+) دلّ ذلك على وجود ارتباط

طردى قوي، وإذا اقترنت من (-1) فهذا يدل على ارتباط عكسي قوي، أما القيم القريبة من (0) فتشير إلى ضعف أو انعدام العلاقة.

◆ اختبار كولموغوروف-سميرنوف (One-Sample K-S): لتحديد مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

◆ تحليل الانحدار (Regression Analysis): لقياس العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ضمن نموذج الدراسة.

◆ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة الأساسية.

◆ اختبار "T" للعينة المستقلة (Independent Samples T-test): لقياس الفروق بين المجموعات المستقلة (مثل الجنس) في ما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

◆ أما فيما يخص مقياس الإجابة، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهو من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الاجتماعية، حيث يُطلب من المفحوصين تحديد درجة موافقتهم على فقرات الاستبيان ضمن خمس درجات متدرجة. وقد تم تحديد مجال المتوسطات الحسابية من خلال احتساب المدى الكلي للمقياس، ثم ترتيب تلك القيم بطريقة تعكس التدرج في مستويات الاستجابة، كما هو مبين في الجدول رقم (II-04)، وذلك لمنح دلالة دقيقة للوسط الحسابي في تفسير النتائج. الترتيب، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-04): يوضح مقياس ليكرت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-05): يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$ طول الفئة =

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المهارات الإدارية	04	0.696
الصفات الشخصية للقائد	04	0.722
علاقة القائد بالعمال	04	0.745
القيادة الإدارية	12	0.861
الرضا الوظيفي	15	0.845
جميع الفقرات	27	0.905

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (II-06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.905) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,696 إلى 0,861) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (70%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (69%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (II-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	0.824	0.00
الرضا الوظيفي	0.844	0.00

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (II-07) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول القيادة الإدارية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.824) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني الرضا الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,844) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كوفلجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (08-II) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات القيادة الإدارية	12	0.231	0.817
الثاني	عبارات محور الرضا الوظيفي	15	0.375	0.707
	جميع الفقرات	27	0.322	0.714

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (08-II) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.231)، وأن مستوى الدلالة أكبر بكثير (0.817) أي أنها دالة إحصائية عند أكبر دلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.375)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.707) أي أنها دالة إحصائية كبيرة أيضا وأكبر من مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي ($\text{Sig} < 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09-II) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	52	65%
أنثى	28	35%

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

المجموع	80	%100,0
---------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (II-09) نلاحظ أن نسبة الذكور ضمن عينة الدراسة تبلغ (65%) في حين أن بلغت نسبة الإناث (35%)، من أصل 80 مفردة، مما يدل على أن الذكور غالبية العينة المدروسة عن الإناث في مجال قيادة الإدارية .

02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	34	42%
من 31 إلى 45 سنة	42	53%
من 41 إلى 50 سنة	4	5%
المجموع	80	100 %

المصدر:
من إعداد

الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (II-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-10) أن هناك (42) فردا من عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 31 إلى 45) سنة أي ما نسبته (53%)، اذ تمثل هذه الفئة الأكبر ، نجد أيضا (34) فردا من عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (بنسبة (42%)، في حين نجد (4) أفراد من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت ب(5%) ، نلاحظ ارتفاع نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (من 31 إلى 45 سنة)

ويؤكد انه يعود إلى القوة البدنية التي تتمتع بها هذه الفئة بالإضافة الى المهارات والخبرات التي يملكونها حيث تساعد المؤسسة في نجاحها وتحقيق أهدافها ، كما تبين لنا أقل نسبة هم من الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) ، وهذا يعني أن أغلب العمال هم شباب وهي الفئة القادرة على العمل ولديها طاقة ابداعية وتحمل المسؤوليات وما يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرارية والتطور .

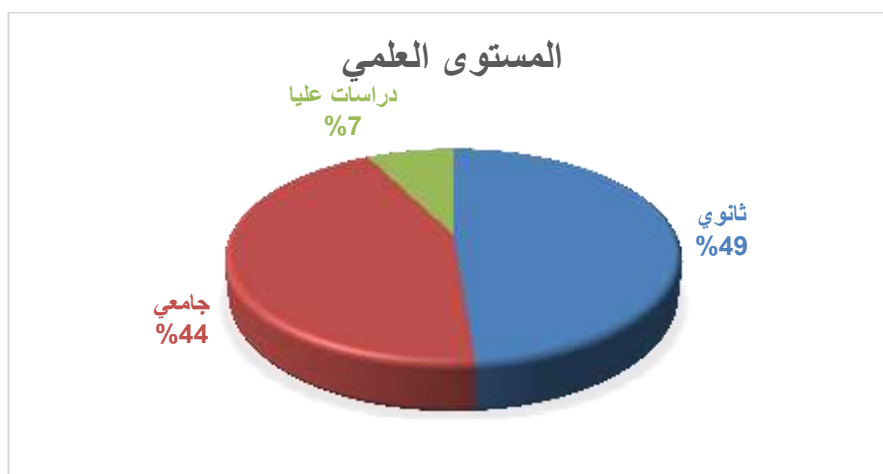
03- توزيع أفراد العينة للمستوى العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي	39	49%
جامعي	35	44%
دراسات عليا	06	7%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (03-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي للوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11-II) أن (39) فردا من عينة الدراسة هم من ذوي المستوى ثانوي بلغ نسبته (48%)، تليه المستوى الجامعي ب(35) فرد أي بنسبة بلغت (44%)، وحلت في المركز الأخير المستوى دراسات عليا (06) أفراد بلغ نسبته (7%).

ومن هنا نقول أن نسبة التعليم الثانوي والجامعي هي النسب الأكبر في عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة العمل، بحيث أن المؤسسة بحاجة إلى موظفين من مستوى أعلى وذلك من أجل السير الحسن والجيد للإدارة .

4- توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (12-II) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من خمس سنوات	12	15%
أكثر من خمس إلى 10 سنوات	55	69%
أكثر من عشر سنوات	13	16%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-12) أن (55) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (أكثر من خمس إلى 10 سنوات) ، والتي قدرت بنسبة (69%)، وتليها (13) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (أكثر من عشرة سنوات) بنسبة بلغت (16%)، وفي الأخير (12) فرد من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة، بنسبة قدرت (16%).

وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تحرص دائما على التوظيف الدائم والمستمر ووجود موظفين لديهم معرفة كافية بالعمل وممارساته، ويتوقع منهم أن يكون لديهم تقييم دقيق لدور القيادة الإدارية في تحسين بيئة العمل، وأن اقدمية الخبرة في العمل يعود بالفائدة للمؤسسة وذلك من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة والخبرة المهنية .

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث (الجنس، العمر، المستوى العلمي ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى القيادة الإدارية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة مستوى الرضا الوظيفي

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الإدارية

قصد التعرف على مستوى تحقق القيادة الإدارية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً ب 3 أبعاد (المهارات الإدارية للقائد ،الصفات الشخصية للقائد، علاقة القائد بالعمال) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-13) يوضح تصورات المستجوبين القيادة الإدارية مرتبة حسب الأهمية

المرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفعة	0.86383	4.0250	المهارات الإدارية
03	متوسطة	0.93109	3.3875	الصفات الشخصية للقائد
02	مرتفعة	0.63445	3.8000	علاقة القائد بالعمال
/	مرتفعة	0.83439	4.0000	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد عينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور القيادة الإدارية المتمثلة في أبعاده : المهارات الإدارية ، الصفات الشخصية للقائد ، وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الادارية ككل(4.0000)، والانحراف المعياري (0.8343)، إذ احتل المرتبة الأولى

بعد " المهارات القيادية "بمتوسط حسابي (4.0250)) و هي نسبة مرتفع من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد وعلاقة القائد بالعمال بمتوسط حسابي بلغ (3.8000) وفي المرتبة الأخيرة بعد " الصفات الشخصية " بمتوسط حسابي بلغ (3.3875) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة ، وتشير النتائج أن القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تتمتع بجوانب قوة واضحة في المهارات الإدارية والعلاقات مع الموظفين، ولكن هناك فرصة لتحسين تصورات الموظفين حول الصفات الشخصية وهو ما قد يكون له تأثير إيجابي إضافي على الرضا الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: المهارات الإدارية

للتعرف على مستوى المهارات الإدارية عند عمال المؤسسة، تم إقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (II-14) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد المهارات الإدارية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتمتع القائد الإداري برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	4.1000	1.12058	مرتفعة	01
02	القائد يمتلك مهارات اتخاذ القرار بفعالية.	3.8750	1.17328	مرتفعة	02
03	القائد يظهر النزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين.	3.2500	1.24778	متوسطة	04
04	القائد الإداري يتميز بالمرونة في التعامل والتغيرات داخل المؤسسة.	3.3750	1.09516	متوسطة	03
المعدل العام		4.0250	0.86383	مرتفعة.	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد "المهارات الإدارية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "يتمتع القائد الإداري برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة فقد جاء متوسطها الحسابي (4.1000) ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "القائد يمتلك مهارات اتخاذ القرار بفعالية." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8750)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم

(04): "القائد الإداري يتميز بالمرونة في التعامل مع التغيرات داخل المؤسسة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.3750)، بينما في المرتبة الرابعة والاحيرة فقد جاءت الفقرة رقم (04) " القائد يظهر النزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين. " بمتوسط حسابي بلغ (3.2500)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب المهارات الإدارية قد جاء متوسطها الحسابي مرتفعاً (4.0250) لجميع الفقرات. وبالتالي فإن مستوى تحقق المهارات الإدارية جاء مرتفعاً على العموم فان الموظفين يتصفون بخصائص وسلوكيات القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: الصفات الشخصية للقائد

بقصد التعرف على مدى توفر الصفات الشخصية للقائد، تم صياغة 5 فقرات (05-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الصفات الشخصية للقائد " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	المدير يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	3.3500	1.06854	متوسطة	04
06	القائد الإداري يشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	3.8250	0.95168	مرتفعة	02
07	يتم استخدام أساليب تحفيزية لزيادة الإنتاجية.	3.3500	1.11492	متوسطة	03
08	القائد يوفر بيئة عمل تساعد على الابتكار والإبداع.	3.9250	0.96489	مرتفعة	01
المعدل العام		3.3875	0.93109	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة حول البنود المتصلة ببعد "الصفات الشخصية للقائد" حيث ساهمت الفقرة (08): "القائد يوفر بيئة عمل تساعد على الابتكار والإبداع." في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9250)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): "القائد الإداري يشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.8250)، و في آخر الترتيب الفقرة رقم (05): "المدير يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار"

بمتوسط حسابي بلغ (3.3500) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى الصفات الشخصية للقائد متوسطا على العموم وهذا يشير الى وجود فرص للتحسين وتعزيز إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ويجب مراجعة وتقييم الأساليب التحفيزية .

البعد الثالث: علاقة القائد بالعمال

بغرض التعرف على مستوى علاقة القائد بالعمال في المؤسسة محل الدراسة ، تم صياغة 05 فقرات (11-15) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "علاقة القائد بالعمال " مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
09	القائد الإداري يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.	3.7000	0.98598	مرتفعة	03
10	أسلوب القيادة في المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي.	3.9500	1.02993	مرتفعة	02
11	القيادة الفعالة تقلل من معدل دوران الموظفين (الاستقالات المتكررة).	4.0250	0.82638	مرتفعة	01
12	القائد الإداري يشجع على التطور المهني للموظفين داخل المؤسسة.	3.5750	1.02839	متوسطة	04
	المعدل العام	3.8000	0.63445	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد "علاقة القائد بالعمال " بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (11): " القيادة الفعالة تقلل من معدل دوران الموظفين (الاستقالات المتكررة)." فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0250) ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10): " أسلوب القيادة في المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي "وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9500)،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(09): " القائد الإداري يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين." بمتوسط حسابي بلغ (3.7000) ، و اخيرا تأتي الفقرة رقم (12): " القائد الإداري يشجع على التطور

المهني للموظفين داخل المؤسسة " بلغ متوسط حسابها (3.5750) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة توفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء مرتفعاً بنسبة (3.8000) لجميع الفقرات ، على الرغم من أن المتوسط العام مرتفع، إلا أن مستوى الموافقة على تشجيع القادة للتطور المهني للموظفين كان متوسطاً. يمكن استكشاف سبل لتعزيز هذا الجانب، مثل توفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم الدعم للموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية ..

- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي:

قصد التعرف على مستوى الرضا الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستناول فيما يلي ذلك:

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-17) يوضح تصورات المستجوبين الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أنا راض عن المنصب الذي أشغله	3.7000	1.01133	مرتفعة	14
02	أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي	3.9750	0.94098	مرتفعة	05
03	أنا راض عن انجازاتي وأدائي	4.3250	0.79197	مرتفعة	02
04	أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم	4.1500	0.94266	مرتفعة	04
05	أنا راض عن ظروف عملي الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الضوضاء...)	3.9250	1.11122	مرتفعة	07
06	العمل يحقق لي الاحترام والتقدير	3.9750	1.24245	مرتفعة	06
07	أرى أن نظام تقويم الأداء عادل	3.8500	1.02005	مرتفعة	09
08	أرى أن المؤسسة تشجع العامل عند إتمام مهمته	4.3750	0.99842	مرتفعة	01
09	عملي يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقه	3.7000	1.21593	مرتفعة	13
10	عملي يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي	3.8000	0.95996	مرتفعة	11
11	المؤسسة تكافئ العاملين على انجازاتهم	4.2000	0.75305	مرتفعة	03

12	فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي	3.7750	0.69309	مرتفعة	12
13	هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل	3.6000	0.94935	متوسطة	15
14	وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي	3.9000	0.86566	مرتفعة	08
15	المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات	3.8250	0.95168	مرتفعة	10
المعدل العام		3.8750	0.81714	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول فقرات محور " الرضا الوظيفي " بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (08): " أرى أن المؤسسة تشجع العامل عند إتمام مهمته أرى أن المؤسسة تشجع العامل عند إتمام مهمته " فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع بلغ (4.3750) و بانحراف معياري بلغ (0.99842) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): " أنا راض عن انجازاتي وأدائي. " وقد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب(4.3250) و بانحراف معياري (0.791970). تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(11): " المؤسسة تكافئ العاملين على انجازاتهم «فقد جاء متوسطها الحسابي متوسطا بلغ (4.2000) و بانحراف معياري بلغ (0.753050) ، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) " أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم " بمتوسط حسابي بلغ(4.1500) و انحراف معياري (0.942660) أما في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02): " أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي " بمتوسط حسابي بلغ(3.9750) و انحراف معياري (0.940980)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (06): " العمل يحقق لي الاحترام والتقدير

" وقد جاءت بمتوسط حسابي قدر ب(3.9750) و بانحراف معياري (1.24245) ، و في المرتبة سابعة الفقرة رقم (05) " أنا راض عن ظروف عملي الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الضوضاء...) " بمتوسط حسابي بلغ (3.9250) و انحراف معياري (1.11122)، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم(14): " وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9000) و بانحراف معياري بلغ (0.86566)، ثم تليها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (07) " أرى أن نظام تقويم الأداء عادل " بمتوسط حسابي الذي بلغ (3.8500) و انحراف معياري (1.02005) : " في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (15): " المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات. " بمتوسط حسابي بلغ (3.8250) و انحراف معياري (0.951680) ، وتليها في المرتبة الحادي عشر الفقرة رقم (10) " عملي يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي " بمتوسط حسابي بلغ (3.8000) و بانحراف معياري (0.95996)، وتليها في المرتبة الثاني عشر الفقرة رقم (12) " فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي " بمتوسط حسابي بلغ (3.7750)

وبانحراف معياري (0.69309)، وتليها المرتبة الثالثة عشر رقم (09) " عملي يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقته " بمتوسط حسابي (3.7000) وبانحراف معياري (1.21593)، وتليها في المرتبة الرابعة عشر رقم (01) " أنا راض عن المنصب الذي أشغله أنا راض عن المنصب الذي أشغله " بمتوسط حسابي بلغ (3.7000) وانحراف معياري (1.01133) وتليها المرتبة الخامسة عشر الفقرة رقم (13) " هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل "، بمتوسط حسابي بلغ (3.6000) وانحراف معياري (0.949350) اذن هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة الرضا الوظيفي جاءت مرتفعة بنسبة (3.8750) و بانحراف معياري بلغ (0.817140) لجميع الفقرات من وجهة نظر المستجوبين انهم يتمتعون بدرجة عالية من الرضا عن وظائفهم ، مما يعكس بيئة عمل ايجابية وتوفر عوامل تعز من رضاهم كظروف العمل المناسبة وجود مستوى جيد عن الرضا .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد مستوى جيد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة.

Ho " لا يوجد مستوى جيد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة ".

H1 " يوجد مستوى جيد القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة ".

جدول رقم (II-18) : نتائج اختبار (T).

الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
0.0932	1.000	0.000	10.720	79	0.8343	4.000	المحور الاول

مصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (II-18) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.000 وبانحراف معياري قدر

0.834346 لكل عبارات محور الاستبيان عند مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية ،

كما بلغت القيمة T المحسوبة 10.720 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية

$\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول فرضية البديلة H_1 التي تنص بوجود مستوى جيد

القيادة الإدارية في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تمتاز المؤسسة محل الدراسة بمستوى الرضا الوظيفي عالي.

H_0 "لا تمتاز المؤسسة محل الدراسة بمستوى الرضا الوظيفي عالي".

H_1 "تمتاز المؤسسة محل الدراسة بمستوى الرضا الوظيفي عالي".

جدول رقم (II-19) : نتائج اختبار (T).

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
محور الاول والثانية	3.8750	0.81714	79	9.578	0.000	0.8750	0.0913

مصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (II-19) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.8750 وانحراف معياري قدر 0.81714

لكل عبارات محاور الدراسة عند المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية ، كما بلغت القيمة

T المحسوبة 9.578 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض

الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H_1 التي تنص بوجود مستوى مرتفع تمتاز المؤسسة محل الدراسة بمستوى الرضا

الوظيفي عالي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

محل الدراسة .

H_0 "لا توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

".

H1 " توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ".
نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية الفعالة و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-20) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة الإدارية		المتغير
القيادة الإدارية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
0.881**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
80	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.881) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أساليب القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي بناءً على الجنس و الفئات العمرية و المستوى العلمي و سنوات الخبرة .
Ho " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أساليب القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي بناءً على الجنس و الفئات العمرية و المستوى العلمي و سنوات الخبرة .

H1 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أساليب القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي بناءً على الجنس و الفئات العمرية و المستوى العلمي و سنوات الخبرة " .

أ- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في القيادة الإدارية ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-21) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس حول القيادة الإدارية

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances					
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.403	0.841	$h_0: \bar{\chi}_3^2$	0.438	0.608	$h_0: \sigma_3^2$	3.8929	52	ذكر
		$= \bar{\chi}_{\text{أنثى}}^2$			$= \sigma_{\text{أنثى}}^2$			
0.443	0.774	$h_1: \bar{\chi}_3^2$			$h_1: \sigma_3^2$	4.077	28	أنثى
		$\neq \bar{\chi}_{\text{أنثى}}^2$			$\neq \sigma_{\text{أنثى}}^2$			

عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول أعلاه، وبالرجوع إلى نتائج اختبار Levene لتجانس التباين، نلاحظ أن قيمة F بلغت (0.608)، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (sig = 0.438) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05)، مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على وجود تجانس في التباين بين إجابات الذكور والإناث. وبناءً على ذلك، يمكننا القول إن هذا الاختبار يدعم صلاحية النموذج الإحصائي المستخدم ويعزز الثقة بنتائجه.

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، فقد بلغت قيمة T للذكور (0.841)، بينما بلغت قيمة الدلالة (sig = 0.403)، في حين سجلت قيمة T للإناث (0.774) مع قيمة دلالة (sig = 0.443)، وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس فيما يخص القيادة الإدارية.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (II-22) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " السن، المستوى العلمي

، عدد سنوات الخبرة "حول القيادة الإدارية

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	- بين المجموعات	5.150	6	0.858	2.901	0.014
	- داخل المجموعات	21.600	73	0.296		
	- التباين الكلي	26.750	79			
المستوى العلمي	- بين المجموعات	6.576	6	1.096	3.225	0.007
	- داخل المجموعات	24.811	73	0.340		
	- التباين الكلي	31.387	79			
عدد سنوات الخبرة	- بين المجموعات	3.150	6	0.525	1.755	0.120
	- داخل المجموعات	21.838	73	0.299		
	- التباين الكلي	24.987	79			

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

تحليل جدول التباين الأحادي (ANOVA)

يُظهر الجدول رقم (II-28) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة) على القيادة الإدارية. يهدف هذا التحليل إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة القيادة الإدارية تعزى لاختلاف فئات كل متغير من هذه المتغيرات. يتم الحكم على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمقارنة قيمة "مستوى الدلالة (p-value)" مع مستوى الدلالة المحدد مسبقاً (عادة 0.05). إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن الفروق تعتبر ذات دلالة إحصائية.

1. تأثير السن:

- قيمة F المحسوبة لمتغير السن هي (2.901).
- مستوى الدلالة المصاحب لقيمة F هو (0.014).
- بما أن مستوى الدلالة (0.014) أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تعزى لاختلاف فئات السن لدى أفراد العينة. هذا يعني أن متوسط درجات القيادة الإدارية يختلف بشكل كبير بين المجموعات العمرية المختلفة.

2. تأثير المستوى العلمي:

- قيمة F المحسوبة لمتغير المستوى العلمي هي (3.225).
- مستوى الدلالة المصاحب لقيمة F هو (0.007).
- بما أن مستوى الدلالة (0.007) أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن ذلك يشير أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تعزى لاختلاف فئات المستوى العلمي لدى أفراد العينة. هذا يدل على أن متوسط درجات القيادة الإدارية يختلف بشكل كبير بين المجموعات ذات المستويات العلمية المختلفة.

3. تأثير عدد سنوات الخبرة:

- قيمة F المحسوبة لمتغير عدد سنوات الخبرة هي (1.755).

- مستوى الدلالة المصاحب لقيمة F هو (0.120).
- بما أن مستوى الدلالة (0.120) أكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإدارية تعزى لاختلاف فئات عدد سنوات الخبرة لدى أفراد العينة. هذا يعني أن متوسط درجات القيادة الإدارية لا يختلف بشكل كبير بين المجموعات المختلفة بناءً على عدد سنوات خبرتها.
- يُظهر تحليل التباين الأحادي أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لكل من السن والمستوى العلمي على مستوى القيادة الإدارية، بينما لا يوجد تأثير دال إحصائياً لعدد سنوات الخبرة على القيادة الإدارية في هذه الدراسة. وهذا يعني أن الانتماء إلى فئات عمرية مختلفة أو فئات مستوى علمي مختلفة يرتبط بوجود اختلافات في مستوى القيادة الإدارية، في حين أن عدد سنوات الخبرة لا يبدو أنه عامل مميز في تحديد مستوى القيادة الإدارية بناءً على بيانات هذه العينة.
- ب- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- وللتحقق من صحة الفرضي تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس على الرضا الوظيفي ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.
- نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-23) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على الرضا الوظيفي

Test t			Test de levene sur l'égalité des variances					
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس

0.670	0.428	$h_0: \bar{\chi}^2$			$h_0: \sigma^2$	3.8214	52	ذكر
		$= \bar{\chi}^2_{\text{انثى}}$			$= \sigma^2_{\text{انثى}}$			
0.676	0.421	$h_1: \bar{\chi}^2$	0.547	0.366	$h_1: \sigma^2$	3.9038	28	أنثى
		$\neq \bar{\chi}^2_{\text{انثى}}$			$\neq \sigma^2_{\text{انثى}}$			

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (0.366)$ وقيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = (0.547)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة $T = (0.428)$ وقيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = (0.421)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (0.421)$ وقيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = (0.676)$ بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول الرضا الوظيفي.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: (Anova)

الجدول رقم (II-24) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر متغيرات "الفئة العمرية، المؤهل العلمي للوظيفة ، المستوى

الوظيفي، سنوات الخبرة " حول الرضا الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	2.350	05	0.470	1.425	0.225
	-داخل المجموعات	24.400	74	0.330		
	-التباين الكلي	26.750	79			

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب Alfa pipe بغرداية

الخبرة المهنية	- بين المجموعات	1.036	05	0.213	0.761	0.519
	- داخل المجموعات	30.325	74	0.410		
	- التباين الكلي	31.388	79			
المسمى الوظيفي	- بين المجموعات	3.900	05	0.780	0.25	2.737
	- داخل المجموعات	21.088	74	0.285		
	- التباين الكلي	24.987	79			

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

تحليل جدول التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير المتغيرات على الرضا الوظيفي

يُظهر الجدول رقم (II-24) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على الرضا الوظيفي. تهدف هذه التحليلات إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف فئات كل متغير من هذه المتغيرات. وحسب المعيار المحدد، تكون الفروق دالة إحصائياً عندما يكون مستوى الدلالة (Sig.) أقل من أو يساوي 0.05 ($\alpha \leq 0.05$).

تجدر الإشارة إلى أن النص التقديمي للجدول يذكر فحص تأثير أربع متغيرات ("الفئة العمرية، المؤهل العلمي للوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة")، في حين أن الجدول يعرض نتائج لثلاثة متغيرات فقط هي ("العمر"، "الخبرة المهنية"، "المسمى الوظيفي"). سنقوم بتحليل النتائج المتوفرة في الجدول لهذه المتغيرات الثلاثة:

1. تأثير العمر:

- قيمة F المحسوبة لمتغير العمر هي (1.425).
- مستوى الدلالة المصاحب لقيمة F هو (0.225).
- بما أن مستوى الدلالة (0.225) أكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف فئات العمر لدى أفراد العينة. هذا يعني أن متوسط درجات الرضا الوظيفي لا يختلف بشكل كبير بين المجموعات العمرية المختلفة المشمولة في الدراسة.

2. تأثير الخبرة المهنية (سنوات الخبرة):

- قيمة F المحسوبة لمتغير الخبرة المهنية هي (0.519).
- مستوى الدلالة المصاحب لقيمة F هو (0.761).
- بما أن مستوى الدلالة (0.761) أكبر بكثير من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف فئات الخبرة المهنية (سنوات الخبرة). هذا يدل على أن عدد سنوات الخبرة لا يرتبط بفروق جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي بين المجموعات المختلفة.

3. تأثير المسمى الوظيفي (المستوى الوظيفي):

- قيمة F المحسوبة لمتغير المسمى الوظيفي هي (2.737).
- مستوى الدلالة المصاحب لقيمة F هو (0.025).
- بما أن مستوى الدلالة (0.025) أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف فئات المسمى الوظيفي (المستوى الوظيفي) لدى أفراد العينة. هذا يعني أن متوسط درجات الرضا الوظيفي يختلف بشكل كبير بين المجموعات المختلفة بناءً على مسمياتهم/مستوياتهم الوظيفية.

بناءً على البيانات المتوفرة في الجدول رقم (II-24)، يظهر التحليل الإحصائي أن المسمى الوظيفي (المستوى الوظيفي) هو المتغير الوحيد من بين المتغيرات الثلاثة المدرجة الذي له تأثير دال إحصائياً على الرضا الوظيفي. في المقابل، لا يوجد تأثير دال إحصائياً لكل من العمر وسنوات الخبرة المهنية على مستوى الرضا الوظيفي في هذه الدراسة. وهذا يعني أن نوع المسمى الوظيفي أو المستوى الوظيفي يلعب دوراً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للأفراد في هذه العينة، بينما لا يبدو أن العمر أو عدد سنوات الخبرة يؤثران بشكل كبير على هذا الرضا.

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أساليب القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي بناءً على الجنس و الفئات العمرية و المستوى العلمي و سنوات الخبرة . وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، سنعينا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: ما هو دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية؟ مع التركيز على دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية. وقد تم ذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية.

تناولنا في هذا الفصل محورين رئيسيين:

في المبحث الأول، تعرضنا للإطار المنهجي للدراسة مع تحليل ومناقشة النتائج.

أما في المبحث الثاني، فقمنا بتوضيح أدوات وطرق الدراسة، حيث تم عرض مجتمع وعينة الدراسة، وإثبات صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الذي أستخدم كوسيلة لتحقيق أهداف البحث. وتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرو نباخ".

كما تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، من خلال رصد آراء وتصورات أفراد العينة، وذلك عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم. وقد أسفر هذا التحليل عن إثبات فرضيات الدراسة، استنادًا إلى نتائج تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

واعتمدنا في اختبار العلاقة بين المتغيرات على معامل الارتباط بيرسون بهدف التحقق من صلاحية النموذج. كما تم استخدام اختبار ANOVA لدراسة الفروق ودور المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في التأثير على متغيرات الدراسة. كذلك، تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T-Test) لدراسة أثر الجنس (ذكور/إناث) على متغير "دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي"، لما لهذا الاختبار من أهمية في التحقق من صلاحية النموذج الإحصائي، خصوصًا عند التعامل مع عينات مستقلة غير مترابطة.

وقد مكّنت هذه الاختبارات من التحقق من صحة فرضيات الدراسة، لتخلص في النهاية إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في بحوث ودراسات مستقبلية.

خاتمة

في ضوء الدراسة التي تناولت دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، تبين أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في تعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم. فقد أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التي تركز على النزاهة، المشاركة، والتواصل الواضح تسهم بشكل ملحوظ في رفع معنويات الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه أهداف المؤسسة. كما أن تبني استراتيجيات قيادية مرنة تتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة يرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة. وفي الختام، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير مهارات القادة ورفع جودة ممارساتهم الإدارية هو مفتاح أساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي والإنتاجية المستدامة.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: "يوجد مستوى جيد من القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة"
 - أظهرت نتائج الاستبيان أن غالبية المشاركين يقيمون أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة على مستوى جيد إلى ممتاز، مما يدعم هذه الفرضية.
2. الفرضية الثانية: "تمتاز المؤسسة بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي"
 - تبين من تحليل البيانات أن الموظفين يشعرون برضا وظيفي مرتفع، خاصة في مجالات بيئة العمل والعلاقات المهنية، ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
3. الفرضية الثالثة: "توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي"
 - أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جودة القيادة ومستوى رضا الموظفين، مما يدعم فرضية الدراسة.
4. الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم القيادة والرضا الوظيفي بناءً على الجنس، العمر، المستوى العلمي، وسنوات الخبرة"
 - كشفت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق معنوية بين هذه الفئات الديموغرافية، وهو ما يؤيد هذه الفرضية.

التوصيات:

1. تطوير برامج تدريبية دورية للقادة الإداريين لتعزيز مهارات القيادة الإدارية، خاصة في مجالات التواصل، النزاهة، وتحفيز الموظفين.
2. تعزيز آليات المشاركة في اتخاذ القرار لضمان شعور الموظفين بالانتماء وزيادة رضاهم عن بيئة العمل.
3. تبني سياسات شفافة وواضحة في توزيع المكافآت والحوافز لتشجيع الأداء المتميز وتحقيق العدالة الوظيفية.
4. إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتعزيز التفاعل وتقليل الاحتكاك الوظيفي.
5. التركيز على بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تقوم على التقدير المستمر وتشجيع الابتكار والتطوير.

آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة آفاقاً عديدة لأبحاث مستقبلية من شأنها تعميق فهم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، منها:
- دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التشاركية، الوضعية) على جوانب أخرى من الأداء المؤسسي.
 - بحث تأثير العوامل النفسية والاجتماعية الأخرى على رضا الموظفين في سياقات متعددة.
 - استكشاف العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في قطاعات ومؤسسات متنوعة، خاصة في المؤسسات غير الاقتصادية.
 - إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات المحلية والعالمية لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية القيادة.
 - استخدام مناهج نوعية لدراسة آراء وتجارب الموظفين بشكل معمق حول ممارسات القيادة.

المصادر والمراجع

1- الكتب

1. إبراهيم مصطفى، "سلوكيات القيادة الحديثة"، دار الهدى، سنة 2020.
2. خالد أحمد، "إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار النهضة، سنة 2020.
3. الشناوي هاني، "القيادة التحويلية وتطور نماذج السلوك الإداري"، دار اليازوري، سنة 2021.
4. عبد الباسط زين العابدين، "السلوك التنظيمي وتحفيز العاملين"، دار المعارف، سنة 2018.
5. عبد الغفار فتحي، "أساسيات السلوك التنظيمي"، دار الفكر العربي، سنة 2019.
6. عبد المولى علي، "الإدارة التسلطية والتحول الثقافي"، دار الأيام، سنة 2018.
7. العلي ناصر، "الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي"، دار المسيرة، سنة 2019.
8. نورثهاوس بيتر، القيادة: النظرية والممارسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، سنة 2018.

2- البحوث الجامعية

9. بلمو نور الهدى ملاك، بن عبدلي ناريمان، دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تومشونت، الجزائر، 2024/2023.
10. بن فاطمة سميرة، القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، سنة 2018.
4. عبد الله أمين، أثر أنماط القيادة في جودة حياة العمل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2020.

3- المجالات العلمية

11. عاشور، ليلي، "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 3، جامعة ورقلة، سنة 2022.
12. زروقي أحمد، "العلاقة بين القيادة التنظيمية والتحفيز المعنوي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 15، العدد 1، جامعة الجزائر 3، سنة 2020.
13. بلقاسم، نوال، "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في بيئة العمل"، مجلة دراسات نفسية واجتماعية، المجلد 9، العدد 2، جامعة باتنة 1، سنة 2021.

4- مراجع اجنبية

14. Northouse Peter, Peter G., "Leadership: Theory and Practice", Sage, 2018.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

شعبة علوم اقتصادية - تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات والمعنونة بـ " دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة أملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

أ. الجنس:

☐

- ذكر

☐

- أنثى

ب. السن: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 ☐

ت. المستوى العلمي:

- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

ث. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من خمس سنوات ☐
- أكثر من خمس الى 10 سنوات ☐
- أكثر من عشرة سنوات ☐

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ. المحور الأول: القيادة الإدارية

الر	العبارة	مواف	مواف	محا	غير مواف	غير مواف
تما	تما	مواف	مواف	محا	غير مواف	غير مواف
المهارات الإدارية للقائد						
01	يتمتع القائد الإداري برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة					
02	القائد يمتلك مهارات اتخاذ القرار بفعالية.					
03	القائد يظهر النزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين.					
04	القائد الإداري يتميز بالمرونة في التعامل مع التغيرات داخل المؤسسة.					
الصفات الشخصية للقائد						
05	المدير يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
06	القائد الإداري يشجع على العمل الجماعي والتعاون					

					بين الموظفين.	
					يتم استخدام أساليب تحفيزية لزيادة الإنتاجية.	07
					القائد يوفر بيئة عمل تساعد على الابتكار والإبداع.	08
علاقة القائد بالعمال						
					القائد الإداري يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.	09
					أسلوب القيادة في المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي	10
					القيادة الفعالة تقلل من معدل دوران الموظفين (الاستقالات المتكررة).	11
					القائد الإداري يشجع على التطور المهني للموظفين داخل المؤسسة.	12

ب. المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير تماماً موافق
01	أنا راض عن المنصب الذي أشغله					
02	أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي					
03	أنا راض عن انجازاتي وأدائي					
04	أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم					

					أنا راض عن ظروف عملي الفيزيقية (الإضاءة، التهوية، الضوضاء...)	05
					العمل يحقق لي الاحترام والتقدير	06
					أرى أن نظام تقويم الأداء عادل	07
					أرى أن المؤسسة تشجع العامل عند إتمام مهمته	08
					عملي يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقه	09
					عملي يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي	10
					المؤسسة تكافئ العاملين على انجازاتهم	11
					فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي	12
					هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل	13
					وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي	14
					المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات	15

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	كلية
بن عربية فريد	كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
بن حمدون خديجة	كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
حنيش فتحي	كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 03: نتائج spss

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	28	35.0	35.0	35.0
	ذكر	52	65.0	65.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	34	42.5	42.5	42.5
	من 31 إلى 40 سنة	42	52.5	52.5	95.0
	من 41 إلى 50 سنة	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	39	48.8	48.8	48.8
	جامعي	35	43.8	43.8	92.5
	دراسات عليا	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من خمس سنوات	12	15.0	15.0	15.0
	أكثر من خمس إلى 10 سنوات	55	68.8	68.8	83.8
	أكثر من عشرة سنوات	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتمتع القائد الإداري برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	80	1.00	5.00	4.1000	1.12058
القائد يمتلك مهارات اتخاذ القرار بفعالية	80	1.00	5.00	3.8750	1.17328
القائد يظهر النزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين	80	1.00	5.00	3.2500	1.24778
القائد الإداري يتميز بالمرونة في التعامل مع التغيرات	80	1.00	5.00	3.3750	1.09516
المهارات الإدارية للقائد	80	1.50	5.00	4.0250	.86383
القيادة الإدارية	80	1.50	5.00	4.0000	.83439
N valide (liste)	80				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المدير يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار	80	1.00	5.00	3.3500	1.06854
القائد الإداري يشجع على العمل الجماعي والتعاون	80	1.00	5.00	3.8250	.95168
يتم استخدام أساليب تحفيزية لزيادة الإنتاجية	80	1.00	5.00	3.3500	1.11492
القائد يوفر بيئة عمل تساعد على الابتكار والإبداع	80	2.00	5.00	3.9250	.96489
الصفات الشخصية للقائد	80	1.00	5.00	3.3875	.93109
N valide (liste)	80				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القائد الإداري يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين	80	1.00	5.00	3.7000	.98598
أسلوب القيادة في المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على أدائي الوظيفي	80	2.00	5.00	3.9500	1.02993
القيادة الفعالة تقلل من معدل دوران الموظفين	80	2.00	5.00	4.0250	.82638
القائد الإداري يشجع على التطور المهني للموظفين	80	1.00	5.00	3.5750	1.02839
علاقة القائد بالعمال	80	2.00	5.00	3.8000	.63445
N valide (liste)	80				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات	80	1.00	5.00	3.7000	1.01133
وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي	80	1.00	5.00	3.9750	.94098
هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل	80	2.00	5.00	4.3250	.79197
فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي	80	1.00	5.00	4.1500	.94266
المؤسسة تكافئ العاملين على انجازاتهم	80	1.00	5.00	3.9250	1.11122
عملي يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي	80	1.00	5.00	3.9750	1.24245
عملي يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع	80	1.00	5.00	3.8500	1.02005
أرى أن المؤسسة تشجع العامل عند إتمام مهمته	80	1.00	5.00	4.3750	.99842
أرى أن نظام تقويم الأداء عادل	80	1.00	5.00	3.7000	1.21593
العمل يحقق لي الاحترام والتقدير	80	2.00	5.00	3.8000	.95996
أنا راض عن ظروف عملي الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الضوضاء...)	80	2.00	5.00	4.2000	.75305
أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم	80	2.00	5.00	3.7750	.69309
أنا راض عن انجازاتي وأدائي	80	2.00	5.00	3.6000	.94935
أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي	80	1.00	5.00	3.9000	.86566
أنا راض عن المنصب الذي أشغله	80	2.00	5.00	3.8250	.95168
الرضا الوظيفي	80	2.00	5.00	3.8750	.81714
N valide (liste)	80				

Suites en séquences

	القيادة الإدارية	الرضا الوظيفي
Valeur de test ^a	4.00	4.00
Observations < valeur du test	26	32
Observations >= valeur du test	54	48
Nombre total d'observations	80	80
Nombre de suites	37	41
Z	.231	.375

Sig. asymptotique (bilatérale)	.817	.707
-----------------------------------	------	------

a. Médiane

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الفاكروباخ
المهارات الإدارية للقائد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.696	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الصفات الشخصية للقائد

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.722	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100.0
Exclu ^a	0	.0

Total	80	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

علاقة القائد بالعمال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.745	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المحور الأول: القيادة الإدارية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	12

كل الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	80	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	27

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.845	15

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة الإدارية	80	4.0000	.83439	.09329

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادة الإدارية	10.720	79	.000	1.00000	.8143	1.1857

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا الوظيفي	80	3.8750	.81714	.09136

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3
--	--------------------

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرضا الوظيفي	9.578	79	.000	.87500	.6932	1.0568

Corrélations

		القيادة الإدارية	الرضا الوظيفي
القيادة الإدارية	Corrélation de Pearson	1	.881**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	80	80
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	.881**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة الإدارية	أنثى	28	3.8929	.98467	.18609
	ذكر	52	4.0577	.74527	.10335

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
القيادة الإدارية	Hypothèse de variances égales	.608	.438	.841	78	
	Hypothèse de variances inégales			.774	44.009	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Inter-groupes	5.150	6	.858	2.901	.014

	Intragroupes	21.600	73	.296		
	Total	26.750	79			
المستوى	Inter-groupes	6.576	6	1.096	3.225	.007
العلمي	Intragroupes	24.811	73	.340		
	Total	31.387	79			
عدد سنوات الخبرة	Inter-groupes	3.150	6	.525	1.755	.120
	Intragroupes	21.838	73	.299		
	Total	24.987	79			

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الرضا الوظيفي	أنثى	28	3.8214	.85217	.16104
	ذكر	52	3.9038	.80463	.11158

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
الرضا الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.366	.547	.428	78	
	Hypothèse de variances inégales			.421	52.714	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Inter-groupes	2.350	5	.470	1.425	.225
	Intragroupes	24.400	74	.330		
	Total	26.750	79			
المستوى العلمي	Inter-groupes	1.063	5	.213	.519	.761
	Intragroupes	30.325	74	.410		
	Total	31.388	79			
عدد سنوات الخبرة	Inter-groupes	3.900	5	.780	2.737	.025
	Intragroupes	21.088	74	.285		

Total	24.987	50			
-------	--------	----	--	--	--