



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان

اثر المهارات القيادية على جودة بيئة العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة لسنة 2025

تحت إشراف الأستاذة:

* عبدلي لطيفة .

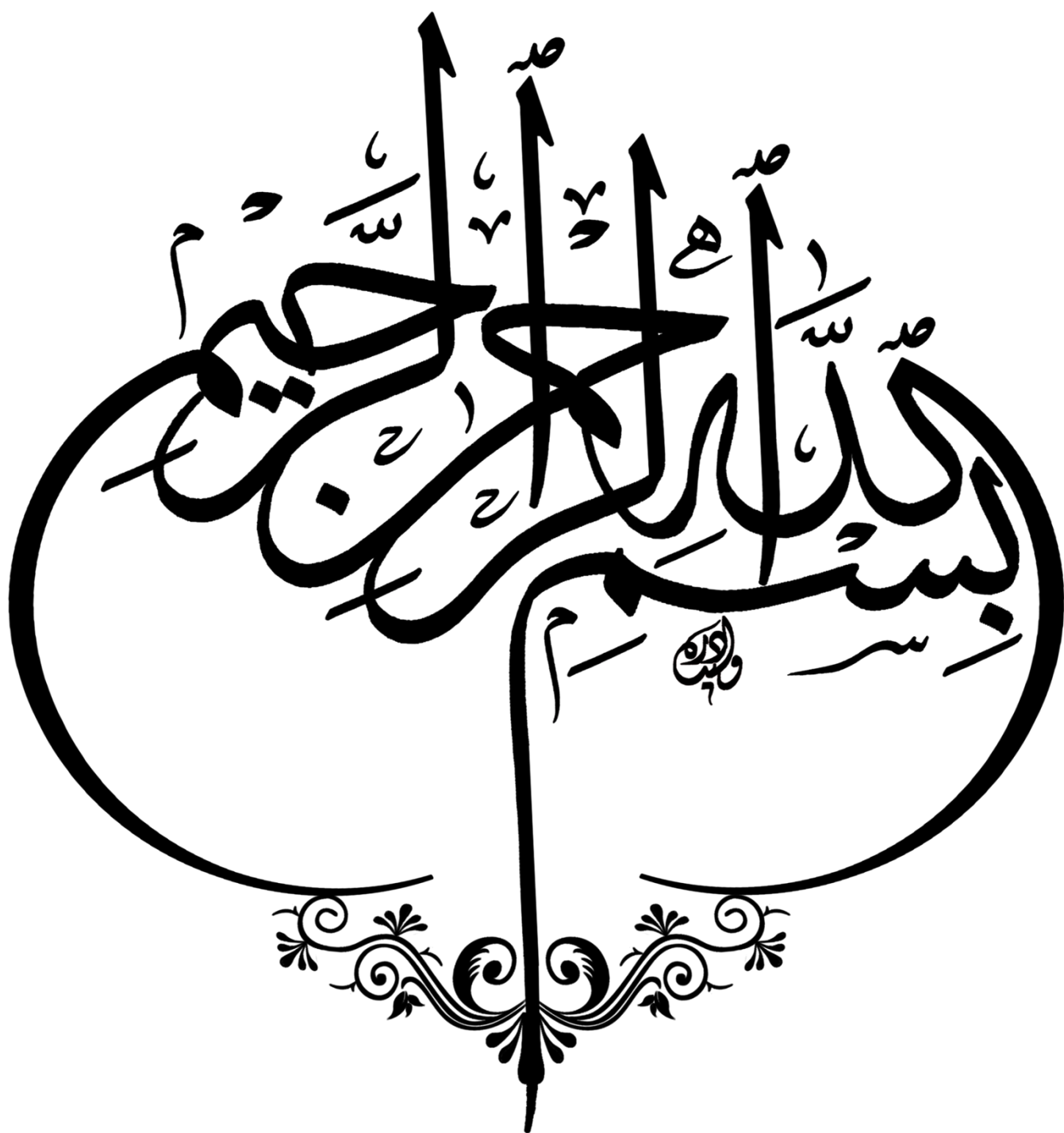
من إعداد الطالبة :

* حطراف فدوى نصيرة .

نوقشت وانجزت علنا بتاريخ:

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	صرصار فاطمة الزهراء	الأستاذ (ة)
مشرفا ومقرراً	عبدلي لطيفة	الأستاذ (ة)
ممتحنا	حريق خديجة	الأستاذ (ة)

السنة الجامعية: 2024-2025



الإهداء

اهدي ثمرة عملي و تعبتي بكل فخر و اعتزاز إلى :

الوالدين الكريمين ، و إلى كل العائلة .

كلمة شكر

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم» .

أحمد الله الذي أنعم عليا بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقني لإخراجه إلى النور، وبموجب ذلك أتوجه بشكري الجزيل إلى:

الأستاذة " عبدلي لطيفة " التي دعمتني بتوجيهاتها القيمة و معارفها الثمينة جزاه الله خير الجزاء .

إلى كل من ساعدني و لكل من ساندني و لو بكلمة تشجيعية من قريب أو بعيد .

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المهارات القيادية بأبعادها الأربعة (المهارات الشخصية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية) على جودة بيئة الأعمال، ولتحقيق هذا الهدف أجرينا دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث اخترنا عينة مكونة من 30 إطار بالمؤسسة محل الدراسة استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss، أفضى هذا البحث إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر دال إحصائي للمهارات القيادية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة .

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، المهارات الشخصية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية، جودة بيئة الأعمال .

Abstrac:

This study aims to study the impact of leadership skills in its four dimensions (personal skills, technical skills, organisational skills, intellectual skills) on the quality of the business environment. To achieve this goal, we conducted a field study at the Sonlgaz Foundation in Saida, where we chose a sample of 30 frames in the institution under study. We used the questionnaire as a data collection tool, which was analysed using the sps statistical package program. This research led to a number of results, the most important of which is the presence of a statistically significant impact of leadership skills on the quality of the business environment according to the employees of the Sunlgaz Said Foundation.

Keywords:

leadership skills, personal skills, technical skills, organisational skills, intellectual skills, business environment quality .

الصفحة	قائمة المحتويات
أ.إ	الإهداء
أ.ش	الشكر والتقدير
أ.مل	ملخص
أ.ق	قائمة المحتويات
أ.ج	قائمة الجداول
أ.أ	قائمة الأشكال
أ.ب.ت.ث.ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل
7	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل
2	المطلب الأول: مهارات القيادة
22	المطلب الثاني: جودة بيئة العمل
36	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت المهارات القيادية
46	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت جودة بيئة العمل
53	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت المهارات القيادية و جودة بيئة العمل
55	المطلب الرابع: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
57	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
60	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الكهرباء و الغاز .
61	المطلب الثاني: طريقة الدراسة, تحديد المتغيرات و طرق جمع البيانات .
63	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة لجمع ومعالجة البيانات
64	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
64	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
84	خلاصة الفصل الثاني

85	الخاتمة
93	قائمة المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	بطاقة تعريف المؤسسة	61
02	معاملات ألفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	70
03	قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة	70
04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	72
05	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	73
06	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	74
07	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	75
08	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة:	76
09	يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لفقرات الدراسة:	79
10	تحليل الانحدار البسيط لمحوري المهارات القيادية و جودة بيئة العمل	80
11	تحليل التباين لاختبار صلاحية الدراسة	81
12	تحليل نتائج الانحدار البسيط	81
13	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المهارات القيادية و جودة بيئة العمل	84
14	تحليل التباين	84
15	نتائج الانحدار الخطي المتعدد	85

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
66	متغيرات الدراسة	01
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
68	توزيع عينة الدراسة حسب السن	03
69	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
70	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	05

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

ينال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، فهي تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وكذلك تشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كل هذه العوامل أدت إلى ضرورة الحاجة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات وإنجاز الأهداف الوظيفية الخاصة بالمؤسسة وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين.

تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كون القائد هو العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل وتطور الأداء وذلك لما لديه من الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره من أجل إدارة المؤسسة، لذا فنجاح القائد يقوم أساسا على خصائصه وصفاته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير في التنظيم مثال التخطيط ورسم الاتجاهات والأنظمة، وأيضا التأثير في تصرفات العمال بما في ذلك القدرة على توظيف العمال النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت والإلزام بالقيام بمهارات العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتحفيزهم ودفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، في الأداء الوظيفي للعاملين الذي يمثل أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين كما ونوعا وذلك باستخدام مهارات وأنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلائم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج، فإن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها هو نتيجة لجهود القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.

ومن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية أثر المهارات القيادية على جودة بيئة العمل، بحيث تحتوي الدراسة على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري يحتوي على فصل يضم كل من الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية للموضوع والتي من شأنها تسليط الضوء على الأساس النظري الملم بالعنصر المراد معالجته والتي من شأنها مراجعة الأبحاث والدراسات العلمية السابقة.

الجانب تطبيقي يحتوي على فصل وتم التطرق فيه الى المعالجة المنهجية للدراسة من خلال مجالات الدراسة،العينة و خصائصها ،منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات،الدراسة الميدانية التي تم فيها تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج، مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة،والنتائج العامة للدراسة،وتوصيات الدراسة، وخاتمة ندرج فيها لما تم التوصل إليه من خلال الدراسة.

أولا الإشكالية :

نظرا لأهمية هذا الموضوع و تعدد جوانبه ارتكزت مشكلة الدراسة الحالية إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ هل يوجد أثر للمهارات القيادية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد اثر للمهارات الشخصية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟
- هل يوجد اثر للمهارات الفنية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟
- هل يوجد اثر للمهارات التنظيمية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟
- هل يوجد اثر للمهارات الفكرية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟

ثانيا فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر دال إحصائيا للمهارات القيادية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر موظفي سونلغاز سعيدة .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد اثر دال إحصائيا للمهارات الشخصية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر موظفي سونلغاز سعيدة .
- يوجد اثر دال إحصائيا للمهارات الفنية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر موظفي سونلغاز سعيدة .
- يوجد اثر دال إحصائيا للمهارات التنظيمية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر موظفي سونلغاز سعيدة .
- يوجد اثر دال إحصائيا للمهارات الفكرية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر موظفي سونلغاز سعيدة .

ثالثا دوافع اختيار الموضوع :

يرتبط اختيار كل موضوع بمجموعة من المبررات و قد تضافرت العديد من الأسباب الذاتية و الموضوعية في اختيار هذا الموضوع و تتمثل في :

دوافع ذاتية :

- الميل و الفضول الشخصي للإحاطة أكثر بموضوع اثر المهارات القيادية على جودة بيئة العمل .
- الرغبة في التدقيق على المهارات القيادية .
- صلة الموضوع بمجال الإدارة و هو مجال عملنا .

دوافع موضوعية :

- طبيعة الموضوع في حد ذاته يعد مجال ثري للدراسة و البحث .
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية و جودة بيئة العمل .
- محاولة التعرف على مدى تأثير المهارات القيادية على جودة بيئة العمل .

رابعا : أهداف الدراسة :

لكل دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها و أهدافنا كانت كالآتي :

- التعرف على مدى تأثير المهارات القيادية على جودة بيئة العمل .
- السعي للإجابة على إشكالية الدراسة وكذلك التحقق من فرضياتها

خامسا : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في أن المهارات القيادية بأبعادها الأربعة (المهارات الشخصية ،المهارات الفنية ،المهارات التنظيمية ،المهارات الفكرية) لها دور في تحقيق اثر على جودة بيئة العمل .

سادسا : حدود الدراسة : تمثلت حدود الدراسة في :

- **الحدود النظرية:** اهتمت الدراسة في الجانب النظري بكل ما يرتبط با لمهارات القيادية و جودة بيئة العمل .
- **الحدود المكانية والزمنية :** استهدفت الدراسة الميدانية موظفي مؤسسة سونلغاز بسعيدة خلال فترة السداسي الثاني للسنة الدراسية (2024-2025)

سابعا منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

لمعالجة الموضوع والإجابة على إشكالية بحثنا، قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، بحيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي تم استخلاصه من الكتب والمقالات العلمية والبحوث الجامعية... الخ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تمثل في الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على الاستبيان والذي جاءت أسئلته حسب ما جاء في الجانب النظري، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما قمنا باتباع طريقة IMRAD لإجراء هذه الدراسة.

ثامنا مرجعية الدراسة: اعتمدنا في جمع البيانات على الكتب والمقالات العلمية، والبحوث الجامعية .

تاسعا صعوبات الدراسة:

- القيود البيروقراطية في المؤسسات الحكومية و التي شملت الإجراءات المعقدة للحصول على التصاريح، مما أدى إلى تأخير في جمع البيانات وتحليلها.

- استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، و مواجهة صعوبة في تطبيق بعض الأساليب الإحصائية المتقدمة بسبب نقص الخبرة في استخدام البرنامج بشكل كامل هذا تطلب وقتًا إضافيًا للتعلم والتطبيق.

عاشرا هيكل البحث: من اجل معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، قسمنا البحث إلى فصلين كما يلي:

- ❖ **الفصل الأول:** يتضمن مبحثين الأول الأدبيات النظرية للدراسة، والثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة (الدراسات السابقة)
- ❖ **الفصل الثاني:** الدراسة الميداني وتتضمن مبحثين الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والثاني يتعلق بالنتائج والمناقشة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للمهارات القيادية وجودة بيئة
العمل

تمهيد :

تُعدّ المهارات القيادية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة الحديثة، نظرًا لما لها من دور جوهري في توجيه الأفراد وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وقد تزايد هذا الاهتمام في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية التي فرضت على القادة تطوير أساليبهم وتبني مهارات جديدة تتلاءم مع طبيعة التحديات الراهنة.

لذا نركز في هذا الفصل على معرفة اثر المهارات القيادية والتي تتمثل في كل من المهارات الشخصية المهارات الفنية المهارات التنظيمية وكذلك المهارات الفكرية على جودة بيئة العمل ، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يتناول الأساس النظري للموضوع المهارات القيادية على جودة بيئة العمل ، والمبحث الثاني يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل .

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المهارات القيادية ، وكذلك سنتطرق إلى جودة بيئة العمل .

المطلب الأول : المهارات القيادية .

يتناول هذا المطلب المهارات القيادية والتي تتمثل في المهارات الشخصية،المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية، وأخيرا المهارات الفكرية وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

الفرع الأول: ماهية القيادة .

أولا: مفهوم القيادة

بدأ الاهتمام بموضوع القيادة منذ العصور القديمة، لكن الدراسة المنهجية له لم تبدأ إلا في وقت قريب نسبياً.على مدار الخمسين عاماً الماضية، تم نشر العديد من الأبحاث والكتب والمقالات حول هذا الموضوع .
وخلال هذه الفترة، شهدت المعرفة تطوراً كبيراً فيما يتعلق بمفهوم القيادة الإدارية والممارسات العلمية للقيادة .
(حسن، 2001، صفحة 123)

ويلقى مفهوم القيادة في وقتنا الحالي نقاشات ومجادلات حول هذا الموضوع مبعثها الأهمية الكبيرة التي تشغلها القيادة بمعناها الواسع. وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرق إليها علماء الإدارة:

القيادة لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور أن (القيادة) من القَوْدُ : نقيض السَّوقِ، يَقُودُ الدَّابَّةَ من أمامها، وَيَسُوقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ مَنْ أَمَامَ، وَالسَّوقُ مَنْ خَلْفٍ. (منظور، 2007، صفحة 3370)

أما المصطلح الإنجليزي leadership إلى الفعل lead الذي يعني قاد أو هدى " الآخرين. ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد leader وهو الشخص الذي يتولى ارشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة. (أحمد ي.، 2016، صفحة 299)

القيادة اصطلاحاً:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

أدى اهتمام العلماء والكتاب بموضوع القيادة إلى تباين في تعريف هذا المصطلح، حيث يستند كل منهم إلى وجهة نظر معينة لتشكيل تعريفه. في ما يلي بعض من هذه التعريفات، وسنسعى في النهاية لتقديم تعريف شامل لهذا الموضوع.

تعريف (Stodgill): "القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف". (النصر، 2012، صفحة 18)

كما يعرف 1965 (Beach) القيادة بأنها: "نشاط يمارسه شخص يؤثر في مجموعة من الناس لجعلهم يتعاونون". (المصري و عامر، 2015، صفحة 15)

أما (Fiffher) وزميله فيقولان أن القيادة هي فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة" (الهواري، 1996، صفحة 330)

ويعرفها (Joseph E. Champoux): "هي عملية التأثير الاجتماعي التي تشمل شخص أو أكثر : القائد والتابع". (Joseph E. Champoux, 2011, p. 287)

وعرف الكاتب (Rensis Likert) القيادة بأنها : قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". (حريم ح.، 2006، صفحة 215)

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية

إن للقيادة دور كبير في جميع مجالات الحياة على مستوى الفرد أو المجتمعات أو المنظمات فهي تقوم بترتيب الأمور وترسيخ مبادئ العدل بما يخدم أهداف الفرد والمجتمع والمنظمة، وفي ما يلي بعض الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد :

الوعي: وعي القائد بمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل الممارسة مثل هذا التأثير كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال وهنا لا يكفي المعرفة بل محاولة التطبيق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

الإحساس والتعاطف: أي القدرة على معرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين، بهدف فهم المثيرات والسلوك الصحيح للتعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها، مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

الثقة: ثقة القائد بنفسه وبقدراته وقدرات مرؤوسيه تؤثر إيجابيا على فعالية القيادة (فقدان الثقة) معناه الاضطراب للرقابة والإشراف بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي لتعطيل الأعمال.

القدرة على الاتصال: أي قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريده المرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها. (زهية و نوال، 2011، صفحة 5)

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية

تحتاج المجتمعات البشرية إلى قيادة تنظم شؤونها وتحقق العدالة بينها . وقد أوصى النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين قائد حتى في أصغر المجتمعات، حيث قال : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " (رواه أبو داود). وقد أوضح الخطابي أن هذا التوجيه يهدف إلى توحيد الرأي ومنع التفرق و الاختلاف بينهم . وفي سياق أهمية القيادة، أشار القائد الفرنسي إلى أن أهميتها تكمن في:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة ورؤاها المستقبلية.
- تمثل البوتقة التي تندمج فيها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تعزز القوى الإيجابية داخلا لمنظمة وتعمل على تقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تساهم في السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وتساعد في تسوية الخلافات وتفضيل الآراء.
- تهتم بتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، الذين يُعتبرن المورد الأهم للمنظمة، حيث يتخذون من القادة قدوة لهم.
- تواكب التغيرات المحيطة وتستغله الخدمة مصلحة المنظمة.
- تسهل على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

يعتبر الباحث أن القيادة تلعب دورًا حيويًا في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها . فهي تمثل جوهر العملية الإدارية، حيث تعمل كحلقة وصل بين القائد والمرؤوسين من خلال العلاقات التي تتشكل في مختلف مستويات السلم الإداري، سواء في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي . كما أنها تعد حجر الزاوية لأنها تهدف إلى ربط الأهداف الشخصية للمرؤوسين بالأهداف العامة للمنظمة والسعي لتحقيقها.

الفرع الثاني: النظريات المفسر للقيادة

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة . وفيما يلي نتناول اهم هذه النظريات:

1/- نظرية السمات:

تركزت هذه النظرية على دراسة شخصية القائد وسماته، بما في ذلك خصائصها لجسدية والعقلية والانفعالية والاجتماعية. ومن الملاحظ أن هذه السمات و الخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة وظيفتها أو التغيرات التي تطرأ على هذه الوظيفة نتيجة للظروف الاجتماعية التي تمر بها . القائد ليس مجرد شخص يمتلك مجموعة ثابتة من سمات الشخصية، بل هو ببساطة عضو في الجماعة يُدركه أعضاؤها بشكل متكرر و ثابت على أنه يمارس تأثيرًا على المجموعة . وتعتمد الأهمية النسبية لهذه السمات على طبيعة المواقف الاجتماعية التي توجد فيها الجماعة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما أن هذه الأهمية تتغير مع مرور الزمن بالنسبة للجماعة.

ولقد اسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد اهمها فيما يلي :

⊗ **السمات الجسمية :** وهنا يتصف القائد بصفات الجسمية والصحة الجسمية وكونه أكثر نشاطا من افراد الجماعة.

⊗ **السمات العقلية المعرفية :** وهنا نجد ان القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة اكاديمية . كذلك يجب ان يكون اوسع افقا و ابعد نظرا و اقدر على التنبؤ بالمفاجئات و الاستعداد لها و اعلى مستوى في الادراك والتفكير و افضل من حيث الطلاقة اللفظية واسرع في اتخاذ القرارات .

✕ **السمات الانفعالية:** وهنا نجد ان القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الارادة و الثقة بالنفس و ضبط النفس .

✕ **السمات الاجتماعية** وهنا نجد ان القادة يتسمون بانهم أكثر من الاتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الاعضاء و القدرة على التعاون مع الجماعة . كذلك نجد أن القائد اقدر على الاحتفاظ باعضاء الجماعة و مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في انفسهم وهو اكثر اعضاء الجماعة ميلا الى المشاركة والاسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي وانه أكثر من حيث المهارة الاجتماعية وهو اقدر على رفع الروح المعنوية في الجماعة

✕ **السمات العامة:** وهذه تشمل حسن المظهر المعقول و المحافظة على الوقت ومعرفة العمل و الالمام به و الامانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية و الانسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع .

2/- النظرية الوظيفية :

تتمثل القيادة في أداء المهام الجماعية التي تسهم في تحقيق أهداف المجموعة . يُنظر إلى القيادة هنا كوظيفة تنظيمية، حيث يركز أصحاب هذه النظرية على كيفية توزيع المهام القيادية داخل الجماعة . قد يكون توزيع هذه المهام واسعاً أو ضيقاً للغاية، بحيث تقتصر جميعاً لوظائف القيادية على شخص واحد، وهو القائد . وفي مايلي أهم وظائف القائد في الجماعة:

1. الخبرة.
2. والعقاب.
3. الثواب
4. وضع السياسة.
5. الادارة والتنفيذ.
6. الحكم .
7. نموذج سلوكي.
8. رمز للجماعة.

9. صورة للاب.

3/- النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية أن وظائف القيادة والسلوك الذي يظهره الفرد في موقف معين هي ما يُعرف بالقيادة . وتشير إلى أن أي عضو في الجماعة يمكن أن يصبح قائدًا في موقف يتطلب منه أداء الوظائف القيادية المناسبة . وبالتالي، قد يكون الفرد قائدًا في موقف معين، لكنه قد لا يكون كذلك في موقف آخر.

4/- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على اساس التكامل و التفاعل بين كل التغيرات الرئيسية في القيادة وهي :

- أ - القائد و شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- ب - الاتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم
- ت - الجماعة نفسها بنائها والعلاقات بين افرادها وخصائصها واهدافها ودينامياتها.
- ث - المواقف كما تحددها العوامل المادية و طبيعة العمل وظروفها .

4/- نظرية الرجل العظيم:

يؤكد أصحاب هذه النظرية ان بعض الرجال العظام يبرز ونفي المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة و خصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة ايا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. (المصري و عامر، 2015، صفحة 78)

ثانيا: الاتجاهات الحديثة للقيادة

بالنظر إلى النظريات الموقفية التي ركزت أساساً على أساليب القيادة وخصائص الموقف في البيئة المحيطة أدى إلى ظهور أسلوب قيادي آخر غير مرتبط بشخصية القائد بشكل كبير، وهي عبارة عن مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القائد عند ممارسة القيادة ويتخلّى عن بعض سلوكياته، ونستعرض أهم هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً : القيادة الكارزمية القائد الكاريزمي هو الشخص الذي يمتلك القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات . يتميز هذا النوع من القادة بقدرتهم على الإلهام والتأثير، مما يدفع الموظفين إلى استغلال طاقاتهم القصوى والالتزام الكامل تجاه المنظمة، متجاوزين مصالحهم الشخصية و مضحين من أجل مصلحة المؤسسة. في المقابل، يحتاج القائد الذي يفنر إلى الكاريزما إلى بذل جهد أكبر لإقناع الآخرين، حيث تُعتبر الكاريزما من أقصر الطرق لتشجيع الناس على اتباع القائد . كما يشير Bennis إلى أن القيادة الكاريزمية تلعب دوراً كبيراً في إلهام الأتباع ، مستشهداً بجاندارك Jeanne d'Arc ، التي استطاعت بفضل شخصيتها الكاريزمية تجنيد جنود فرنسيين لمساعدتها في المعركة . ومن السمات المميزة للقائد الكاريزمي مايلي: (جراوت و فيشر ، 2013، صفحة 32)

- امتلاك الرؤية المستقبلية؛
- إتقان مهارات وفنون الاتصال
- المصداقية والموثوقية
- توليد الشعور بالكفاءة؛
- الحيوية والتوجه بالتصرفات.

ثانياً: القيادة التحويلية:

تُعتبر القيادة التحويلية نمطاً يعتمد فيه القائد على التفاعل الفعال معاً لمرؤوسين وتعزيز الروابط النوعية معهم ، بهدف رفع طموحاتهم نحو تحقيق مستويات جديدة من الأداء العالي . يتميز هذا النمط بالتركيز على تطوير قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بما يخدم الأداء المتميز والأهداف الطموحة . ومن المتوقع أن تتمتع القيادة التحويلية، التي تهتم بالتطلعات وتحقيق الأداء العالي، بالخصائص التالية: (النعمي، 2008، صفحة 155)

- الرؤية
- الكاريزما
- الرمزية
- التمكين للآخرين
- خصوبة الخيال

• النزاهة

ثالثاً: القيادة التبادلية

تستند هذه النظرية إلى طبيعة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه . يسعى القائد إلى الحفاظ على علاقة جدية مع فريقه لتحقيق مستوى عال من الأداء، من خلال تقديم الحوافز . في المقابل، يسعى المرؤوسون إلى بناء علاقة جيدة مع القائد للحصول على أفضل العوائد والمنافع . ومن أبرز نماذج هذه النظرية هي نظرية المبادلة بين القائد و العضو حيث يقوم القائد بتطوير نوعين من العلاقات داخل فريق العمل.

أ - الجماعة الداخلية (In Group) وهي جماعة يثق القائد في ولائها وأدائها وغالباً ما يوكل إليها المهام الكبرى.

ب - الجماعة الخارجية (Out Group) وهم جماعة المرؤوسين الذين يقعون خارج الجماعة الداخلية وغالباً ما يتعامل القائد معها وفق اعتبارات تنظيمية رسمية.

وتشير النظرية أن القائد غالباً ما يقوم في بداية علاقته مع أحد مرؤوسيه إلى تصنيفه إلى إحدى الجماعتين السابقتين وفقاً لشخصيته وقدراته ومدى توافق طباع الشخصية مع رغبات وتفضيلات القائد " (الصرن، 2004، صفحة 261)

الفرع الثالث: مبادئ وأسس القيادة وأنواعها

أولاً: مبادئ وأسس القيادة

يوجد العديد من المبادئ والأسس التي يمكن أن تعزز من قدرة القائد على تطوير أسلوب قيادة ناجح يتناسب مع كل عملية قيادية . تُطبق هذه المبادئ في جميع الحالات وتحت تأثير ظروف متنوعة، ومن أبرزها:

1. يجب أن يكون القائد على دراية بما يتطلبه دوره، وأن يحدد نقاط القوة والضعف في شخصيته ومهاراته و علاقاته الاجتماعية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

2. ينبغي أن يكون القائد ملماً بتفاصيل ومعرفة ميدانية واسعة داخل المنظمة.
3. يجب أن يتحمل القائد المسؤولية المهنية ويواجه التحديات والصعوبات.
4. من المهم أن يساعد القائد العاملين ويشركهم في عملية اتخاذ القرار، بحيث يكون ذلك في متناول الجميع و في الوقت المناسب.
5. يجب أن يتسم القائد بالعدالة تجاه جميع الأفراد داخل المنظمة لتعزيز التعاون وتحقيق التماسك والمساواة في المعاملة.
6. ينبغي أن يشعر القائد التابعين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
7. يجب أن يمنح القائد المرؤوسين قدراً من الحرية فيوضع الخطط و معالجة المشكلات.
8. من الضروري ضمان حرية الاتصال والتفاعل المباشر بين أعضاء الفريق، والعمل على توفير بيئة آمنة و مريحة جسدياً ونفسياً.
9. يجب على القائد أن يستمع جيداً للعاملين ويوليهم اهتماماً.
10. ينبغي تقليل استخدام القوة في مركز السلطة.
11. يجب اتباع منهج علمي للوصول إلى قرارات سليمة واستشارة ذوي الخبرة داخل و خارج المنظمة.
12. يجب الاهتمام بمصالح العاملين و السعي لتحقيق التوازن بينها وبين مصالح المؤسسة.
13. ينبغي أن تكون المعاملة إنسانية تجاه أفراد الفريق. (الغني، 1982، صفحة 340)

ثانياً: أنواع القيادة القائد يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث الهيكل التنظيمي وحسب سلوك حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة وهي بدورها تنقسم إلى قسمين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية

القيادة الرسمية :

تستمد القيادة الرسمية سلطتها في المنظمة من الهيكل التنظيمي وعلاقاتها المعقدة، التي تتحدد بناءً على طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية. يعتمد القائد في هذا السياق على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي لتوجيه العاملين. بفضل هذا المنصب، يتمتع القائد بسلطات متعددة، مما يسهل عليه إصدار الأوامر، نشر المعلومات، إجراء الاتصالات، اتخاذ القرارات، وضع السياسات، و التأثير بفعالية على الآخرين ضمن الإطار التنظيمي.

ويعرف وليمسكوت القائد الرسمي بأنه الشخص المعين لشغل مركز رسمي كأداة للمنظمة . يُعتبر هذا النوع من القيادة شائعاً في المنظمات، حيث لا يتشكل القائد بشكل عفوي بين أعضاء الجماعة، بليتّم اختياره وتعيينه من قبل المسؤولين و أصحاب المنظمة. (ماجدة، صفحة 75)

القيادة غير الرسمية :

القيادة غير الرسمية تتكون داخلاً لمجموعة بشكل تلقائي، دون ارتباط بوظيفة رسمية أو منصب محدد . تنشأ هذه القيادة عندما يتجمع أعضاء التنظيم حول شخص يحظى بمحبتهم ويملك القدرة على التأثير فيهم . يستمد القائد سلطته من صفاته الشخصية ومهاراته، مما يجعله الخيار المفضل لدى العاملين لرعاية مصالحهم وتحقيق أهدافهم. وبالتالي، لا تأتي قوة القائد غير الرسمي من السلطة الرسمية، بل من مكانته في قلوب الجماهير و ثقته به و تعبيره عن آرائهم. (النيل، 1998، صفحة 511)

ثالثاً: أنماط القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين وأهم هذه الأنماط:

القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية) (Dectatoric leadership)

يتمحور دور القائد حول امتلاكه السلطة لاتخاذ القرارات و التحكم في جميع المرؤوسين والمجموعات تحت إدارته. وغالباً ما تتجلى الصفات والخصائص التالية في هذا النوع من القادة:

✍ التركيز على السلطة والنفوذ في التعامل مع المرؤوسين، مع غياب تام لأساليب الإقناع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

- ✍ ضعف روح الابتكار والتجديد، مما قد يؤدي أحيانًا إلى تدهور المنظمة بشكل خطير.
- ✍ ميل هؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي، دون مشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار.
- ✍ الانفراد بالسلطة في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى انتشار المعارضة السلبية بين الموظفين.
- ✍ جميع النقاط المذكورة تؤدي إلى جمود المؤسسة وانخفاض مستوى الأداء.

القيادة الديمقراطية Democratic leadership

تختلف هذه القيادة عن القيادة الاستبدادية، حيث لا يتعامل القائد مع الأفراد والجماعات بشكل رسمي. يتمثل دوره بشكل أساسي في المشاركة و التعاون وتبادل الآراء مع الفريق الذي يعمل معه.

- ✍ يعزز روح التعاون بين العاملين و يطبق مبدأ اللامركزية في العمل.
- ✍ يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات من خلال إشراك الجميع في العملية و توفير المعلومات اللازمة وتبادل الآراء.
- ✍ يشجع على الابتكار و التجديد بين الموظفين.
- ✍ تتيح بيئة العمل المفتوحة، التي تسودها الحرية والاحترام، الفرصة لاكتشاف القيادات الواعدة وتدريبها لتولي المناصب القيادية في المستقبل، مما يساهم في بناء رصيد قوي من الموارد البشرية.
- ✍ يقلل من السلبيات ويخفف من التوترات و الأجواء المشحونة.

القيادة الحرة (laissez-fairleadership)

في أسلوب القيادة الحرة، المعروف أيضًا بالفوضوية، يمنح القائد أعضاء الجماعة حرية كاملة في اتخاذ القرارات. فبدلاً من توجيههم، يتيح لهم القائد المجال للتصرف بحرية. ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يسهل التواصل ويعزز وضوح الآراء والأفكار. (مشهور، 2010، صفحة 55)

الفرع الرابع: المهارات القيادية

أولاً: مفهوم المهارات القيادية

عرف (Parvis) المهارات القيادية بأنها : "المهارات التي يتم اكتسابها من خلال الدورات التدريبية، الأنشطة، أو الخبرات، و يتم تقييمها بناءً على ما يقدمه الفرد من تجديد و تغيير وتطوير في القسم . فبعض المهارات القيادية تكون فطرية، بينما يمكن اكتساب أخرى من خلال التدريب . ومعيار تقييم هذه المهارات هو نوعية العمل الذي يقدمه الفرد. (الشمرى، البرزنجي، و الحيايى، 2017، صفحة 146)

وتعرف أيضاً: "قدرة القائد على استخدام قابلياته ومعرفته من أجل إنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها". (الجادر و مرجاح، 2016، صفحة 248)

كما عرفت بأنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق". وفق هذا التعريف فالمهارات القيادية لا تقتصر على عمل القائد وحده بل على عمل الفريق الذي يقوده. (الهادي، 2011، صفحة 115)

ثانياً: خصائص المهارات القيادية وأهميتها

1/- خصائص المهارات القيادية

هناك العديد من الخصائص التي تميز المهارات القيادية عن الممارسات القيادية الأخرى، نذكر منها :

- ⊗ **عملية سلوكية:** أي أنها ليست سمات شخصية أو ميول لإتباع أسلوب معين، بل هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي إلى نتائج معينة، فلكل فرد طريقة معينة يؤدي بها عمله إلا أن الأداء المهاري للفرد يظهر من خلال الفروق الفردية لهذا الأداء.
- ⊗ **قابلة للتحكم:** تخضع المهارات القيادية لسيطرة الفرد على عكس الممارسات التنظيمية التي تكون بشكل انتقائي، كما يمكن تحسينها وتقييدها من قبل الأفراد وتشاركها مع أشخاص آخرين.
- ⊗ **قابلة للتطوير** على عكس معدل الذكاء والسمات الشخصية التي تبقى ثابت نسبياً طوال الوقت فإن المهارات القيادية يمكن تحسينها وتطويرها من خلال الممارسات والتدريب.

- ✕ متداخلة ومترابطة من الصعب إظهار مهارة واحدة دون المهارات الأخرى فهي ليست ممارسات سلوكية بسيطة ومتكررة بل هي مجموعة متكاملة من الاستجابات المعقدة، فالقائد الفعال هو يعتمد على مهارات متنوعة لتحقيق الأهداف لتوضيح ذلك من أجل تحفيز الآخرين بشكل فعال لابد من مهارة الاتصال ومهارة التأثير ومهارة التمكين ومهارة الوعي، وبناء على هذا فالمهارات القيادية تتداخل فيما بينها وبعضها يكمل ويدعم بعضها الآخر، كما أنها تدعم قابلية المرونة في التعامل مع الموافق.
- ✕ غير متوافقة أي أن القادة لا يتجهون نحو العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية بصفة حصرية ومباشرة، أو يتجهون نحو المهارات الفردية وريادة الأعمال بصفة حصرية ومباشرة لذلك فتعدد المهارات لدى القائد بعد أكثر فعالية. (قاربة، 2013، صفحة 32)

2/- أهمية المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية ذات أهمية بالغة ينبغي للقائد الإداري أن يمتلكها، ولقد أكدت العديد من الدراسات ضرورة توافر المهارات القيادية الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير كي يتسنى له القيام بأعماله بكفاءة وتميز، إن نجاح أي قائد يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك هذه المهارات التي تساعد على الإحاطة بكافة جوانب العمل، وتتجلى أهمية المهارات القيادية الإدارية فيما يلي :

- ❖ تتضح أهمية المهارات القيادية من خلال الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة الإدارية في الإدارة، بالإضافة إلى المهارات اللازمة للسلوك القيادي . كما يمكن ملاحظة تطور مناهج الإدارة القيادية منذ بداية القرن العشرين وحتى أحدث الاتجاهات في الفكر الإداري والقيادي.
- تتمثل قدرة القائد ومهارته في قدرته على تطوير المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق أهدافها .
- فإحداث تغيير في سلوك الأفراد لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري، والتي تسهم في تحقيق التغيير المطلوب.
- ❖ تُعتبر المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري الأساس الذي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر .
- لذا، أصبحت مسألة اختيار القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم من أهم الأهداف التي تسعى إليها الدول.
- ❖ تؤثر مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح بشكل مباشر وفعال على عملية التطوير الإداري، حيث تنعكس هذه المهارات على الأداء الإداري. كما تسهم المهارات القيادية في تحسين مستوى

الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية من خلال تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يعزز رضاهم الوظيفي و يضمن استمرارية الفعالية الإدارية والتنظيمية. (هري، 2019، صفحة 52)

ثالثاً: طرق تنمية المهارات القيادية و أنواعها

أشار العديد من الباحثين في مجال القيادة إلى أن النجاح في القيادة لا يعتمد على خصائص أو سمات معينة، ولا على مواقف أو ظروف محددة . بل إن تطوير المهارات القيادية أصبح يحظى باهتمام كبير في مختلف مجالات الحياة، وخاصة في الجانب الإداري . فالرؤية المعاصرة تركز على التطوير، والهدف من ذلك هو تحسين الممارسات وتكوين قادة أفضل في المستقبل من خلال التدريب والتعلم والخبرة المكتسبة.

يحتاج القائد دائماً إلى تنمية مهاراته وقدراته، كما يتطلب الأمر التدريب المستمر ليظل تكييفاً مع الأحداث والتجارب الجديدة، و للحفاظ على أحد العناصر الأساسية للقيادة، وهو المعرفة والخبرة . فيما يلي بعض الأساليب المستخدمة لتطوير المهارات القيادية:

1 - التعليم أثناء العمل وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2 - الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة من أجل التعلم واكتساب المهارات.

3 - المهام الخاصة وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعتمد إليه بمهمة خاصة وتمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة رؤية كيف تعالج الأمور وما الذي يمكن تحقيقه.

4- المحاضرات وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5- حل المشكلات وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب الموقف معين أو حالة تستلزم حلاً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يعمل على حل هذه المشكلة من خلال تحديد المشكلة، ومن ثم تحليل وفهم الحقائق والظروف، وفي الأخير تحديد طرق الحل مع تقديم البراهين التي تدعم الحل الذي يقترحه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

6- **المقررات الدراسية** عندما تكون الحاجة إلى المعرفة المتخصصة التي ترتبط مباشرة بعمله الحالي، فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7 - **المؤتمرات** وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8- **هيكل التنظيمي اللامركزي** : كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة، وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية نفترض أن الرجال المؤهلين توكل إليهم واجبات إدارية وبالمقابل سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم. (خليل، 2016، صفحة 7)

يتفق العديد من الباحثين في مجال الإدارة والقيادة على أن البحث عن خصائص القائد الإداري الفعال غالبًا ما يؤدي إلى نتائج غير ملموسة . والسبب في ذلك هو التفاوت الكبير في خصائص كالقائد ناجح في مؤسسته . ومع ذلك، لا تقتصر مسألة القيادة الناجحة على خصائص أو مواقف معينة.

من هذا المنطلق، أصبح التركيز على تحديد المهارات الأساسية للقيادة التي يشترك فيها العديد من المدراء و القادة الناجحين، ومن ثم العمل على تطويرها وتنميتها . فالمهارة، بمعناها الواسع، تشير إلى القدرة المرتبطة بأداء القائد لعمله، و التي يمكن اكتسابها وتنميتها . ومن هنا نذكر بعض أنواع المهارات القيادية ومؤلفين كما هو موضح في الجدول التالي:

أنواع المهارات	المؤلف
المهارات الإدراكية (العقلية)، المهارات الإنسانية (السلوكية)، المهارات الفنية	Katz .، العلاق، مرسى ، أبو النصر
المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذهنية	كنعان، Aquinas
المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية	لبنّا جمال ، بغول
مهارات شخصية الوعي الذاتي حل المشكلات الإبداعي، إدارة الضغط. مهارات التعامل مع الآخرين بناء العلاقات عن طريق الاتصال، اكتساب	Cameron &Whetten'

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

	القوة والتأثير، تحفيز الآخرين، إدارة الصراع. مهارات جماعية: التمكين والتفويض بناء الفريق والعمل الجماعي، قيادة التغيير.
وليام كوهين "	مهارات تحفيز العاملين مهارات إنجاز المهمة مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي.
Guzaman, and other", Siewiorek, and other, Mumford, and otherJ.	المهارات المعرفية مهارات التعامل مع الآخرين مهارات العمل، المهارات الاستراتيجية
Hyton, Darry. andother	المهارات الفنية، المهارات التحليلية مهارات صنع القرار المهارات الإنسانية، مهارات الاتصال، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية
Sonia Haq"	المهارات الفنية المهارات الفكرية مهارات التواصل مع الآخرين مهارات الذكاء الوجداني، مهارات الذكاء الاجتماعي

المصدر: بسمة سامي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب المقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال ، جامعة غرداية، 2022-2023، ص 75

المطلب الثاني: جودة بيئة العمل

يتناول هذا المطلب المتغير التابع و المتمثل في جودة بيئة العمل .

الفرع الأول: ماهية جودة بيئة العمل

أولاً: مفهوم جودة بيئة العمل

ان منظمات الاعمال لا توجد في فراغ ، بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الاشكال والمكونات ، وان هناك عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمرة تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها ، ورغم أن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات الادارة والاعمال منذ الخمسينات من القرن الماضي الا انه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة ، وربما هذا يرجع الى تعقد وتراكب هذا المفهوم وتداخل مكوناتها ، بالاضافة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

الى الخطا الحاصل في رؤية الادارة لطبيعة الاحداث والتفاعلات التي تجري في وسطها ، كما ان محاولة لوضع تعريف محدد للبيئة انما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل والدراسة ، وهنا ينشأ الجدل والخلاف بين الكتاب والباحثين حول مفهوم موحد للبيئة ويمكن وضع بعض المحاولات لتعريف البيئة حيث :

يرى فيهلو Fihlo " فيرى ان البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تتطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات المجموعة الأولى تتطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية اما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من اطراف التعامل معها ومن امثلتها الاجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة ، وتتطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم .. (بلوط، 2005، صفحة 128)

وفي ضوء اسهامات امري وترست " Emery & Trist " نجد ان البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة ، كما ان البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق اهدافها . (حنفي، 2000، صفحة 151)

تشير دراسة البلاوي 2007 نقلا عن "توماس ودافيد" إلى أن البيئة الداخلية هي البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره انجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة، ثقافتها، مواردها، حيث ان هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي تضمن بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة هي مجموعة النظم المتمثلة في العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة. (على، 2007، صفحة 7)

هي مجموعة متغيرات واحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة او الوظيفة ، ويمكن للادارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر واكيد ، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى. وهي كل مكان يتواجد فيه الاشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق ، ويستطيع المدير العام التحكم في اداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال اسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها. (عكر، 2020، صفحة 29)

ثانيا: تطور المفاهيم حول بيئة العمل

يعود تاريخ بيئة العمل إلى الأربعينيات من القرن الماضي حيث ظهر منذ البداية كنظام علمي ، عرفت في تلك الفترة على أنها العمل هي تصميم معدات تكون مناسبة لأجسام الأشخاص وحركاتهم.

ومع حلول الثورة الصناعية تم بناء هذه المعدات لتتناسب مع راحة الإنسان، وقد أصبحت بيئة العمل بمعناها الحديث خلال الحرب العالمية الثانية عندما أصبح التعقيد يحل على الآلات والمعدات والمصانع قام Wojciech Jastrzebowski بابتكار عالم بيئة العمل في عام 1857، وقد قام بمساعدة العمال من خلال نشر مفاهيم على العمل بأشكال أكثر إنتاجية في منتصف القرن العشرين كان إنتاج الصناعة في ذلك الوقت يعتمد بشكل واسع على الطاقة البشرية تطورت آلة الغزل مع حلول الثورة الصناعية وقد كانت تستخدم لتحسين عمليات العمل، وكان فريدريك تايلور يعمل على تقييم الأعمال لتحديد أفضل الطرق لتحقيقها ، إن الحرب العالمية الثانية كانت بمثابة نقطة انطلاق لدراسة بيئة العمل، حيث ظهر عدد كبير من المهتمين بالتفاعل بين الإنسان والآلة وقد قاموا بالاهتمام بكفاءة المعدات العسكرية المتطورة (مثل الطائرات التي يمكن أن تؤدي إلى خطر فادح بسبب أخطاء التصميم. من عام 1960 توسع نطاق الانضباط ليصبح أكثر شمولية ويحتوي على المعدات المتعلقة بالحاسوب، وفي وقت لاحق وبعدها منذ عام 2000 تم إدراج أنظمة الإنترنت والتكنولوجيا، وقد تم التركيز في ذلك الوقت على العلوم السلوكية في الولايات المتحدة ومن أمثلتها علوم التكنولوجيا وعلم النفس التجريبي، أما في أوروبا فقد تم التركيز على علم الأعضاء البشرية. وفي وقتنا المعاصر يعتبر علم بيئة العمل مجموعة تخصصات تتمازج مع بعضها البعض مثل علوم النفس والهندسة والأعضاء البشرية ومن ذلك الوقت أصبح مفهوم بيئة العمل لا يشير إلى المشاكل الجسدية والشكاوى، بل توسع النطاق لتكون مهمته أوسع بدل من التركيز على الوقاية من المشكلات الصحية. فبيئة العمل الحالية تركز على مسألة هامة وهي كيف يمكن مواءمة الإنسان مع تنفيذ مهامه. (المسلمية، 2020، صفحة 16)

ثالثا:أنواع بيئة العمل

☒ بيئة العمل العامة:

هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

الطبيعية مثل المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصادية مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجية مثل التطور والمعرفة والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية، والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات، لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشأة، والمؤسسات والشركات، سواء كانت خدمية أو صناعية أو إنتاجية أو تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصا النظم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. (القريوتي، 2013، صفحة 220)

⊗ بيئة العمل الخاصة

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، والتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها . (حريم ح.، 2010، صفحة 47)

⊗ بيئة العمل الخارجية

وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو باخر على أدائها وأنشطتها.

وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

أولا: عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ثانيا: عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة.

(واضح، صفحة 26)

✳ 4 - بيئة العمل الداخلية (البيئة الجزئية)

وهي تمثل المنظمة نفسها البيئة الداخلية، وتضم: رسالة المنظمة، وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها، والموارد، والسياسة والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات.

فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية الأداء الاعمال، داخل المنظمة كطرق داء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية. (سركيس، 2010، صفحة 47)

الفرع الثاني: عناصر ومكونات بيئة العمل وأبعادها

أولاً: عناصر بيئة العمل

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل وتأثير داخلي وخارجي مع البيئة المجتمعية، فهذا يعني أن هناك عناصر مكونة لتلك البيئة.

وهي بيئة العمل والتي تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام ووجودها ضرورة لا بد منها لتحقيق اهداف المؤسسة وهناك عدة جهات نظر حول عناصر بيئة العمل ومن خلال دراستنا لها قسمنا ها إلى عنصرين هما:

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما اسيئ تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

1. القيادة الادارية

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الاداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والاشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير ادائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الافراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة. (المكاوي، 2012، صفحة 12)

2. النظم واللوائح

انها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم. (مريم، 2014، صفحة 16)

3. طبيعة العمل والتخصص

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادره إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي:

- بعد العلاقات. - بعد الحوافز. - بعد النمو المهني.

- البعد التنظيمي. - مصدر الظروف الفيزيقية.

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الانسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الانسان من اجل انتاج السلع والخدمات ويجب أن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والاداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية. (محمود ا.،، صفحة 3)

4. الرقابة الإدارية

يعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكاته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم. (أحمد ت.، 2011، صفحة 19)

5. تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة. منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه، وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم ان يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا. (العلاء، 2013، صفحة 95)

ثانيا: مكونات بيئة العمل

بيئة عمل مادية وهي كل شيء يوجد داخل غرفة الوظيفة ملموس ومادية، كالإضاءة والتهوية والنظافة وضغط العمل ومساحة الغرفة، والضجيج، وعدد ساعات العمل المحددة، وفترات الراحة، لأن كل هذه المحددات والعوامل المادية لها مدى تأثير كبير على طبيعة المادة الوظيفية المقدمة آخر كل شهر ربما تزيد من المستوى الوظيفي وربما تهبط به ارضا.

بيئة عمل نفسية ومعنوية هي كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات اجتماعية من قبل اصحاب العمل والزملاء ، حيث سوف يخلق مناخ ملائم لراحة نفسية اكبر اثناء تأدية المهام الوظيفية. (وصفي، 2005، صفحة 74)

ثالثا: أبعاد بيئة العمل

البعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي ليس على مستوى الشركة او المنظمة فقط بل على مستوى البلاد ككل ، كلما زادت كفاءة العاملين كلما ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول ، ويتجسد ذلك من خلال التكلفة ، عادة ما تكون جميع تكاليف العمل على حساب المنظمة نفسها كإصابات العمل والرواتب والأجور والتعويضات ، وحل مشكلات العجز المؤقت والدائم والاقتصاد الوطني للدول يتمثل في كلما قدمت ودفعت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والاصابات ، يؤثر ذلك سلبا على اقتصاد الدول لأنها تتفق معظم نفقاتها على تصحيح وعلاج وليس على عمل المنظمة الاساسي الذي سوف يقد مخرجات للمجتمع ، بس كافة نفقاتها سوف تذهب لإرضاء واشباع بيئة العمل كي تكون قادرة على المزيد من العطاء .

البعد الانساني

حيث عندما يصاحب احد العاملين في المنظمة أو الشركة فإنه قد اعاق العملية الاخراجية بشكل عام وايضا اثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون اصيب بعجز لم يعد قادرا على العمل لينفق على اسرته وهذا قد يؤدي به الى الاحباط حتى وان تعافى مستقبلا فلم يعد يريد العمل ان لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد اسرته او حتى تصرف له نصف راتب ، لفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت ، وهكذا لن تخسر الشركة كثيرا من النفقات .

بيئة العمل الصحية

لكي تضمن ان بيئة عمل شركتك صحية توفر ما يلي :

- التطوير الدائم للمنظمة أو الشركة بما يتواءم مع العصر خاصة في اجراء الوقاية والسلامة للموظفين

- مراجعة العملية الاخراجية وعملية الانتاج للتأكد انها سليمة ولا تحدث ضرر وتقدها على مدار الشهر لتصحيح الاعطاب بشكل مستمر ، للتقليل من حوادث واصابات العمل ايضا ولزيادة الانتاج وبشكل اسرع وبدون أي عائق .
- اذا وجدت اجهزة مريحة وآمنة أكثر من الموجودة حاليا ، يفضل ان تقوم بشرائها حتى توفر اقصى سبل الامان والراحة للعاملين ... (عكر ، 2020، صفحة 30)

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة ومعوقات وأنماط بيئة العمل وأهميتها

أولاً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل

تتأثر بيئة العمل بعدة عوامل يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي :

- 1- النواحي التنظيمية: وهي موقع الموظف وظيفيا في الهيكل التنظيمي ومستوى سلطته وتلقيه الأوامر وطريقة إصداره لها .
- 2- النواحي الإدارية : ويقصد بها أسلوب مدير الإدارة وسلوكه مع الموظفين. هل هو تحفيزي مساند أم تقييدي محايد
- 3- الرواتب والإبداع الإداري والبدلات : ولها دور كبير في الارتباط التنظيمي والولاء المؤسسي للمنظمة التي يعمل بها الموظف
- 4- نمط الاتصالات والرواتب بين الموظفين : لي هل يوجد نظام إلي وتقني يساعد على المراسلات بين الموظفين, وبين مستويات الإدارة الثلاث " العليا الوسطى والدنيا (التنفيذية) .
- 5 شعار الشركة : هل هو جدير بتعزيز الثقة للموظفين وإحساسهم بالانتماء أكثر كقوة تنافسية .
- 6- الأمان الوظيفي : وعي الإدارة العليا بالحفاظ على الموظفين وعدم التخلي عنهم
- 7 - موقع المنظمة : هل هو داخل المدينة أم خارجها, داخل مجتمع مدني أم قروي وهل يتكبد الموظف عناء السفر أم لا, وهل هناك مواصلات عامة .
- 8 ساعات العمل : هل هي طويلة مرهقة أم معقولة وهل هب على فترتين أم فترة .

9- النواحي التدريبية والتعليمية والثقافية للموظفين : بمعنى هل يوجد حوافز للموظفين المهتمين بتعليمهم وتنقيفهم الأمر الذي يرتقي ببيئة العمل لتصبح منظمة متعلمة ترفع من الوعي العام. (م، 2020، صفحة 40)

ثانيا: أنماط بيئة العمل

هنالك تصنيفات كثيرة لبيئة العمل ترجع طبيعتها إلى نوع الخصائص الموجودة في المؤسسة، فقد توصف مؤسسة بأنها تتمتع ببيئة مستقرة وأخرى تتمتع ببيئة متغيرة ، كما قد تكون البيئة التنظيمية في إحدى المؤسسات مريحا للعاملين ودافعا لهم لزيادة إنتاجهم ، وفي مؤسسة أخرى قد يكون متعبا للعاملين بحيث لا يعمل على تحفيزهم ودفعهم لمزيد من العمل.

بصفة عامة فإنه لا يوجد هناك بيئة تنظيمية مثالية تلائم كافة المؤسسات في جميع الأوقات ، فالبيئة التنظيمية التي تلائم مؤسسة معينة قد لا تلائم مؤسسة أخرى تعمل في صناعة أخرى أو حتى في نفس الصناعة ، وكذلك فان البيئة التنظيمية التي تلائم مؤسسة معينة في وقت من الأوقات قد لا تلائمها في وقت آخر

إن عدم وجود بيئة تنظيمية مثالية صالحة لكل المؤسسات وفي جميع الأوقات يرجع بالدرجة الأولى إلى الفروقات الفردية في ادراكات العاملين في المؤسسة ، حيث يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم وأسلوب تفكيرهم .

وقد يتم التمييز بين خاصيتين هما درجة الاستقرار ودرجة التعقيد في البيئة ، حيث أن درجة الاستقرار تبين معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة ، أما درجة التعقيد فهي تعدد العوامل البيئية الداخلية ، وبناءا على هاتين الخاصيتين يمكن تحديد أربعة أنماط من البيئات التي تعمل فيها المؤسسات وهي :

أ - البيئة البسيطة المستقرة : وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة ، وعددها قليل.

ب - البيئة البسيطة المتغيرة : وتتميز بقلة عدد العوامل البيئية وبساطتها ، ولكنها تتغير من فترة الأخرى

ج - البيئة المعقدة المستقرة : وتتميز بكثرة عدد العوامل البيئية ، ولكنها بسيطة لا تتغير من فترة الأخرى ، لذلك فهي واضحة الى حد ما .

د- البيئة المعقدة المتغيرة : وهي من أصعب الأنماط ، العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة ، وهي تتغير من فترة لأخرى. (دروم، 2016، صفحة 36)

ثالثاً: معوقات البيئة العمل في المنظمات

بيئة عمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذات التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وبيئة العمل المادية مكونات دلت نتائج الدراسات، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة، والتهوية، والضوضاء، والحرارة ، والنظافة.... الخ تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد وفي سلامته وصحته ، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب النوعيات المختلفة من الأعمال، ولكن توجد بعض المعوقات التي تعيق تطبيقها، ومن هذا المنطلق فقد لاحظ الباحث بأن المعوقات تختلف من وجهة نظر الباحثين والعلماء، حسب موضوع الدراسة والأهمية والأهداف، وتتمثل هذه المعوقات لجودة حياة العمل في هذه الدراسة في التالي : يري السويطي 2016 م : (89 88) بأن المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بأن الإدارة، والموظفين والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعوقات هي :

- ✍ تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الأمر.
- ✍ تقدير الإدارة العليا للمستويات بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جداً، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.
- ✍ فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل علي نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لنقوم بدراستها بجدية.
- ✍ اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.
- ✍ عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

✍ عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.

✍ نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذه التطبيق. (علي، 2020، صفحة 122)

رابعاً: أهمية بيئة العمل

أوضحت دراسة (الخزاعلة، 2019) أن لبيئة العمل أهمية كبيرة نظراً لأن معظم الأشخاص يقضون وقت كبير فيها يقدر بحوالي ثلث اليوم، ولها دور كبير في الحفاظ على العاملين وتحفيزهم للالتزام بالأعمال المناطة إليهم ويمكن تلخيص العوامل المهمة في بيئة العمل من خلال الآتي:

تساهم في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم ومواهبهم وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، وخاصة إذا توفرت بها قيادات إدارية مشجعة لإطلاق الأفكار والقدرات وتحفيزها.

خلق روح المودة بين الموظفين والأعمال المرتبطة بهم وجعلهم يشعرون بأنهم يملكون العمل وبالتالي فذلك سيجعل ولاتهم للوظيفة أكبر مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار والخروج بالأفكار الجديدة في بيئة العمل. تحقيق المصالح المشتركة للموظفين من خلال تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة التي تصبوا إليها المنظمة.

رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لهم والذي سيكون انعكاسه إيجابياً على إيرادات المؤسسة وإنتاجيتها وزيادة أرباحها.

تعتبر بيئة العمل عنصر جاذب للموارد البشرية الطموحة والمستشرقة ذات الكفاءات العالية التي سوف تكون عامل مهم في المنظمة للارتقاء بها إلى مصاف المنظمات المتقدمة. (المسلمية، 2020، صفحة 17)

الفرع الرابع : مؤشرات تتعلق بجودة بيئة الأعمال .

جودة بيئة العمل: العلاقة بين العامل وبيئته التي يعمل بها مضافاً إليها البعد الإنساني إلى جانب الأبعاد التقنية والاقتصادية التي يكون العمل ضمنها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

ويعرف الباحث جودة بيئة العمل إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها العاملين على مقياس أعد لذلك يضم ضغط العمل الترقية والتقدم الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات، والصحة والسلامة المهنية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتدريب والتعلم ، والأجور)

ويعرف الباحث الشركات الصناعية بأنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من المال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عنه ربح أو خسارة، حيث يتشاركون من أجل شراء مواد خام تستخدم في عملية التصنيع

ضغط العمل: هي العوامل التي يتعرض لها الموظف أثناء قيامه بوظيفته وتؤثر سلباً على أدائه الوظيفي، وقد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وقد تكون ذاتية تعتمد على شخصية الموظف، أو داخلية تعتمد على ظروف المؤسسة، أو خارجية نتيجة ظروف محيطية بالمجتمع الخارجي الذي توجد به المؤسسة، وذلك يؤثر سلباً على نتائج العمل ويؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً قد تأثر على الموظف نفسه (القواسمة، 2020، صفحة 10)

الترقية والتقدم الوظيفي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من تلك التي مارسها في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر على أن يقبل الموظف هذا النقل ويدرك بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته

المشاركة في اتخاذ القرار : اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها، فالمشاركة هي اسهام المرؤوسين في صنع القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرار

الصحة والسلامة المهنية جميع الأنشطة الهادفة إلى حماية القوى العاملة والمواد والأجهزة والمكان والمباني والمعدات من التعرض للحوادث وظروف العمل السيئة التميي

الاستقرار والأمان الوظيفي هو الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة

التدريب والتعلم هو بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة

الأجور هو مبلغ من النقود الذي يتقاضاه العامل أو الموظف من أجل عمل يدوي أو عقلي يقوم به بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع اثر المهارات القيادية على جودة بيئة الأعمال وتناولته من زوايا مختلفة ، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية . وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها . مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية . ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2008 و 2023، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

و هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربعة تصنيفات هي : الدراسات العربية التي تناولت محور المهارات القيادية والدراسات الأجنبية التي تناولت محور المهارات القيادية ثم الدراسات العربية التي تناولت محور جودة بيئة الأعمال والدراسات الأجنبية التي تناولت محور جودة بيئة الأعمال .

وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات ، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها ، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

المطلب الاول : الدراسات العربية التي تناولت محور المهارات القيادية :

الدراسة الأولى : دراسة (field, 2008) بعنوان :

Leadership: A comparison of Leadership Definition of online management، تعريف

القيادة :مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين القيادة والإدارة عبر الإنترنت من وجهة نظر ثقافات مختلفة من عدة دول. وتمثلت عينتها في أشخاص كثر من دول مختلفة ومن القارات الخمسة، وتم ترجمة الكلمات الخاصة بالدراسة إلى أشهر اللغات الموجودة في كل قارة .

استخدمت أداة محرك البحث (Google الاستبيان الإلكتروني) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي من أجل إنشاء صور بحث عن القيادة والإدارة، فكل بحث أنتج آلاف الملاحظات وتم اختيار أول مائتي صورة لكل بحث عن كل من القيادة والإدارة .

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما يراه عامة الناس وما هو موجود في الأدب الأكاديمي في أن هناك اختلافا بين الإدارة والقيادة.

الدراسة الثانية : دراسة (bejestani, 2011) , بعنوان :

improving Project Change Management Using Leadership Spirit

تحسين مشاريع التغيير التنظيمي باستخدام روح القيادة.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على المهارات القيادية، والتعرف على آثار مقاومة الموظفين للتغيير وتقييم دور المهارات القيادية في إدارة مشروع التغيير .

وتم اخذ عينة الدراسة من فريق الرقابة والإشراف على مشروعات مختلفين، أحدهما صناعي وآخر في البناء. كما استخدم الباحث أداة الاستبانة و المقابلات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي

و كان من ابرز نتائجها:

- أن روح القيادة لها تأثير في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.
- وان توافر المهارات القيادية لقادة التغيير وبخاصة المهارات الإنسانية والفكرية تزيد من فعالية تنفيذ المشروع وكفاءته خلال عملية التغيير.

الدراسة الثالثة : دراسة **Source spécifiée non valide** بعنوان : " المهارات القيادية و علاقتها

بالأداء الوظيفي , دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية بالشركات الصناعية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

العامّة في مدينة بنغازي " , قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد – جامعة بنغازي .

و التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية و على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين بالإضافة إلى توضيح طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي .

و تمثلت عينتها من جميع المديرين في الإدارات العليا و الوسطى و التنفيذية في الشركات الصناعية الليبية التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة بنغازي و اللذين يبلغ عددهم (276) مديراً , و اخذت العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً . و استخدمت أداة صحائف الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف متغيرات الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة و تحليلها و تفسيرها , للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم فرضيات و أهداف الدراسة .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1 جينت النتائج أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45) وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية, ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية .
- 2 جينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي, يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم
- 3 - بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل, والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا الوسطى والتنفيذية كما يلي :
 - أ - وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفكرية والأداء الوظيفي للمديرين ,أي كلما زادت ممارسة المهارات الفكرية, زاد الأداء الوظيفي للمديرين
 - ب وجود علاقة طردية (موجبة) ضعيفة بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي للمديرين وهذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية .
 - ت وجود علاقة طردية (موجبة) بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي للمديرين ,أي كلما زادت ممارسة المهارات الفنية, زاد الأداء الوظيفي للمديرين .

الدراسة الرابعة : دراسة . Source spécifiée non valide بعنوان " كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، و التي هدفت للتعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص، وأهميتها بالنسبة لموضوع الدراسة، التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفية في دوائر الترخيص مع الوقوف على مزايا أنماط القيادة ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لأفضل الأنماط القيادية في ظل بيئة العمل السائدة .

حيث تمثلت عينتها في كامل مجتمع الدراسة من العاملين في دوائر التراخيص بكافة محافظات قطاع غزة والدرجات الوظيفية القيادية والبالغة أعدادهم (70) موظفا ، و استخدم الباحث اداة الاستمارة في جمع البيانات اللازمة وفق المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها .

وكان من أبرز نتائجها أنه كلما ساد النمط الديمقراطي من وجهة نظر المبحوثين ساهم ذلك في رفع معدل كفاءة الأداء، أيضا تبين أن النمط الأوتوقراطي لم يكن له تأثير في زيادة كفاءة الأداء و أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بأنماط القيادة بسلطة الترخيص في وزارة النقل و المواصلات .

الدراسة الخامسة : دراسة (كيرد، 2015-2014)، بعنوان : " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالاغواط - ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص ادارة اعمال .

و التي هدفت للتعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة .

- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطور وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالإستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات

- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الاداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية و كفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالايجاب في اداء العاملين .

- معرفة محددات رفع الاداء في المؤسسة الواجب على القادة الاداريون استخدامها , و هذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان استمراريتها .

حيث تمثلت عينتها طبقية عشوائية بنسبة 17% من مجتمع الدراسة المكونة من 64 موظفا و استخدم الباحث اداة الاستمارة في جمع البيانات اللازمة بالاضافة الى استخدام اسلوب المسح بالعينة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

بحيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة .

وأظهرت نتائج الدراسة على :

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - .
 - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
 - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- الدراسة السادسة : دراسة (tang, bouphan, & treputharan, 2013) بعنوان :

"Leadership of Skills Of Deans In Three Malaysian Public Universities" : المهارات

القيادية الناعمة لعمداء الكليات في ثلاثة جامعات حكومية في ماليزيا .

هدفت الدراسة إلى دراسة مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا، وهي فحص وتوضيح العناصر الرئيسية الثمانية في المهارات القيادية الناعمة (بناء فرق العمل، مهارات الاتصال، المبادرة، القدرة على القيادة، حل المشكلات، التدريب، الشخصية، التفويض)، وتمثلت عينتها من 82 موظفا في الجامعات المطلعين على عمل عمداء الكليات .

كما استخدم الباحث أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من ابرز نتائجها ان هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين .

الدراسة السابعة : دراسة (colette, taylor, & cornelius, 2014) بعنوان :

"Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness Leadership

القيادة البصيرة و علاقتها بالفعالية التنظيمية .

و التي هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة البصيرة وتصور الفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

فمن المتوقع أن يكون للقادة ذوو المستويات العالية من المهارات القيادية ما يجعل من منظما تتم أكثر فعالية، تم جمع البيانات من 135 من قادة المنظمات و 221 من مرؤوسيه من 52 منظمة غير ربحية مختلفة موزعة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

كما استخدم الباحث أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.....

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقات قوية بين القيادة البصيرة والفعالية التنظيمية المتصورة. كما أظهر تحليل الانحدار أيضا بعض التأثيرات المهمة بين سلوكيات القيادة العالية والفعالية التنظيمية المتصورة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الرائدون ذوو المهارات القيادية العالية (الإنسانية، الفكرية) سهلوا الفعالية التنظيمية أكثر في مؤسساتهم .

الدراسة الثامنة : دراسة . **Source spécifiée non valide** بعنوان :

Impact of Leadership Skills on the Student Organizational Performance of PUP –
.Paranaque Campus S.Y. 2015 – 2016

و التي هدفت الى تحديد تاثير مهارات القيادة على الاداء التنظيمي للطلاب في جامعة

PUP – Paranaque كما هدفت الى دراسة العلاقة بين مستويات مهارات القيادة و تاثيرها على اعضاء المنظمة الطلابية , واختيرت عينتها بشكل عشوائي .

و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

و كان من ابرز نتائجها : أن القادة الذين يمتلكون مهارات الصدق والنزاهة والرغبة في القيادة وصنع القرار يكون لديهم إنجاز عال ويمتعون بمستوى عال من المهارات القيادية، كما أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى مهارات القيادة لدى القادة وتأثير القادة، وأنه كلما زاد مستوى المهارات القيادية لدى القادة زاد تأثيرهم على أعضائهم والعكس صحيح كلما قل مستوى المهارات القيادية يقل مستوى التأثير، وأن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين مستوى المهارات القيادية لدى القادة والأداء العام للمنظمة الطلابية.

الدراسة التاسعة : دراسة (الحرارشة، 2016) بعنوان: النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق بالأردن " قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

والتي هدفت إلى تحديد الأنماط الإدارية السائدة لمديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت ، حيث تمثلت عينة الدراسة في (158) مديرا و مديرة للمدارس في محافظة المفرق ، و إتمد الباحث على اداة الإستبانة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي الارتباطي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية ، وكان من أبرز نتائجها أن الأسلوب الديمقراطي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بفاعلية إدارة الوقت، و أن طريق الجدولة ترتبط سلباً بفاعلية الوقت و هناك نقص في الارتباط بين الإدارة والأسلوب الإستبدادي و فعالية إدارة الوقت .

الدراسة العاشرة : دراسة (نور، 2017) بعنوان " القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير و التي هدفت للتعرف على مفهوم القيادة الإدارية مع بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق زيادة أداء العاملين والتعرف على مفهوم أداء العاملين وعناصره وأنواعه وأهميته .

حيث تمثلت عينتها في كامل مجتمع الدراسة بنك فيصل الإسلامي فرع شيندي و بحيث تكونت من 30 فرد من الموظفين. و تم استخدام اداة الإستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتحليل العالقة بين المتغيرات الرئيسية كما إستخدم المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ، وكان من أبرز نتائجها :

- أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وتعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في إتخاذ القرارات
- إن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

الدراسة الحادية عشر : دراسة (معمري، 2018-2019) بعنوان: " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا بولاية الجلفة " ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه و التي هدفت لمعرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها ، تفويض السلطة وإتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين و كذلك التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

حيث تمثلت عينة مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى طب العيون جلفة والبالغ عددهم 220 وفق إحصائيات قسم الموارد البشرية في مستشفى الصداقة وذلك بإستخدام أداة النمط التشاركي كأسلوب إداري عن طريق الحصر الشامل بالإستعانة بالأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات وفق المنهج الوصفي .

و أظهرت نتائج الدراسة :

- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين العاملين .

- أداء العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة إتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين.

الدراسة الثانية عشر : دراسة (هري، 2019) بعنوان : " اثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة - " , قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير , تخصص مناجمت المنظمات .

و التي هدفت الى تحقيق جملة من الاهداف وفقا للنتائج التي يسعى الباحث سواء على المستوى النظري او الميداني , و ذلك كما يلي :

- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل المهارات القيادية خاصة الحديثة منها والتي يحتاجها قائد التغيير في عصرنا الحالي .

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي وقيمها الجوهرية والداعمة وأبعادها المختلفة، وعناصرها وسبل إنجاحها في منظمات القرن الحادي والعشرين .

- اختبار مدى إدراك الموظفين بالمؤسسات الجزائرية لمفاهيم المهارات القيادية والكشف عن درجة توافرها في قياداتها، وكذا واقع عمليات التغيير التنظيمي، وانعكاس ذلك على إنجاح برامج التغيير والتطوير المطبقة في مؤسساتنا الوطنية .

- تحديد درجة أهمية المهارات القيادية لمسؤولي مؤسساتنا الوطنية في ضوء متطلبات برامج التغيير التنظيمي، ودرجة ممارستها من قبل قياداتها .

- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود أثر لأبعاد المهارات القيادية (المتغير المستقل) في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (المتغير التابع) .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) = χ^2 حول واقع عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة أفراد الدراسة. و تمثلت عينتها في 173 موظفاً من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة , و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي . و كان من أبرز نتائجها :

- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي.

الدراسة الثالثة عشر : دراسة (فلاح جهيم المطيري، 2020) بعنوان : "مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة" , قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية . و التي هدفت إلى :

- 1 - تحديد مهارات القيادة اللازمة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت .
- 2 - توضيح متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية.
- 3 - تعرف مستوى المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- 4 - تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

و تمثلت عينتها في تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت و البالغ عددهم الإجمالي (135427) تلميذ .

و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي , و كان من أبرز نتائجها :

- 1 - مهارات القيادة التي يحتاجها تلاميذ المرحلة الثانوية لدفع مجتمعتهم نحو مجتمع المعرفة هي: الاتصال والتواصل - العمل الجماعي وفريق العمل - التخطيط - حل المشكلات واتخاذ القرار - إدارة الوقت .
- 2 - تمتلك تلاميذ المرحلة الثانوية مهارات القيادة على الترتيب الآتي: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل - مهارة حل المشكلات - مهارة صنع واتخاذ القرار - مهارة الاتصال والتواصل - مهارة التخطيط - مهارة إدارة الوقت .

- 3 - حازت هذه العبارات على المرتبة الأولى في جميع مهارات القيادة في الاستبانة : (أصغي للحوار والمناقشة أوأمن بأن لكل مشكلة حلا - أختار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي - أعمل مع

زملائي بروح الفريق -الواحد - أركز على الأولويات في حياتي - أقرأ كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي) .

4 حازت هذه العبارات على المرتبة الأخيرة في جميع مهارات القيادة في الاستبانة : (أنقل كل معرفة

جديدة في الإذاعة المدرسية - أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة - أشارك في مجلس الطلاب - أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية - أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية- أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية) .

الدراسة الرابعة عشر : دراسة (علي عبد العزيز، 2021) بعنوان : " المهارات القيادية لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية " , قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية بالساعات المعتمدة (تخصص الصحة النفسية) .

و التي هدفت إلى :

1 -الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى المؤهل العلمي (تربوي -غير تربوي - دبلوم) .

2 -الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى إلى سنوات الخبرة (من 1 -5 سنوات من 6 الى 10 سنوات، من 10سنوات فأكثر).

3 -الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى الى الحالة الإجتماعية (أنسة، متزوجة) .

4 -الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين افراد العينة على مقياس المهارات القيادية التي تعزى الى نوع المدرسة (خاص حكومة) .

و تمثلت عينتها في 231 معلمة رياض اطفال من ادارات مختلفة تابعة لمحافظات (القاهرة , و الجيزة , القليوبية) . و استخدمت اداة مقياس المهارات القيادية لمعلمات رياض الاطفال في مدارس وزارة التربية و التعليم (اعداد و تقنين الباحثة) , لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي .

و كان من ابرز نتائجها انها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معلمات رياض الاطفال على مقياس المهارات القيادية تعزى لنوع المدرسة (خاصة او حكومة) .

الدراسة الخامسة عشر: دراسة (بن مصلح الحربي، 2023) بعنوان : " اثر المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد) , قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير إدارة عامة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

و التي هدفت إلى التعرف على :

- واقع المهارات القيادية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد .
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.
- تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد .
- النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في المركز الوطني للأرصاد .

و تمثلت عينتها في جميع مجتمع الدراسة من قيادات المركز الوطني للأرصاد و الذي بلغ عددهم (100) قيادي، حسب إفادة إدارة الموارد البشرية في المركز الوطني للأرصاد.

و استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي ، و كان من ابرز نتائجها:

- يوجد أثر للمهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الإستراتيجية.
- يوجد أثر للمهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الإستراتيجية.
- يوجد أثر للمهارات القيادية الإنسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الإستراتيجية.
- يوجد أثر للمهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الإستراتيجية.
- يوجد أثر للمهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الإستراتيجية.
- يوجد أثر للمهارات القيادية على الخطط الإستراتيجية.

المطلب الثاني : الدراسات العربية التي تناولت محور جودة بيئة العمل :

الدراسة الاولى : دراسة . Source spécifiée non valide بعنوان :

Implication for areview of literature on work environment and work commitment:

future research in citadels of learning

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ظروف بيئة العمل التي تؤثر على التزام العمال في الجامعة لجعل التعليم بها خال من العقبات .

و تمثلت عينتها في عينة عشوائية من عمال الجامعة ، و تم استخدام الاختبار التجريبي لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي .

و كان من ابرز نتائجها :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

- كون ملء الثغرات التي تخص بيئة العمل يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين بوظائفهم
- بيئة العمل الداخلية تؤثر على العمال بنسب متفاوتة .

الدراسة الثانية : دراسة (Abdul & Raheela, 2015) بعنوان :

Impact of Working Environment on Job Satisfacion

و التي هدفت الى تحليل تاثير بيئة العمل على رضا الموظفين على العمل في المعاهد التعليمية و القطاع المصرفي و صناعة الاتصالات السلكية و اللاسلكية العاملة في مدينة باكستان .

و تمثلت عينتها في عينة عشوائية مكونة في 210 من موظفين , و استخدمت اداة استبيان المسح الذاتي لجمع البيانات وفق المنهج الكمي .

و كان من ابرز نتائجها وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي للموظفين، حيث اتفق الموظفون العاملون في جميع القطاعات الثلاثة (المصرفية والجامعية والاتصالات السلكية واللاسلكية) على أن بيئة العمل تلعب دورا حيويا في تحقيق الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة : دراسة (دروم، 2016) بعنوان : " اهمية بيئة العمل الداخلية و اثرها على فعالية القيادة الادارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " , قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في ادارة الاعمال .

و التي هدفت إلى :

- 1 -الإلمام بالإطار الفكري لبيئة العمل الداخلية و إظهار أهم أبعادها المتمثلة في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الاتصال الداخلي والتكنولوجيا في المؤسسات محل الدراسة .
- 2 - تحديد الأنماط القيادية بناء على الأبعاد البيئية الداخلية للعمل في المؤسسات محل الدراسة .
- 3 -معرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية و فعالية النمط القيادي الملائم للمؤسسات محل الدراسة.
- 4 -تقديم جملة من الاقتراحات في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة وبالشكل الذي يعزز من فعالية النمط القيادي الذي يتكيف مع بيئة المؤسسات محل الدراسة .
- 5 -محاولة لفت المديرين و العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أهمية الدراسات في بيئة العمل والقيادة الإدارية ، ودفعهم لتبني إستراتيجية تقوم على تفعيل دور المورد البشري في المؤسسة باعتبارها مصدر الميزة التنافسية والتفوق .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

و تمثلت عينتها في طبقية من عمال مؤسسات المطاحن بلغ حجمها 234 عاملا بحيث استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

و كان من ابرز نتائجها : أن النمط القيادي المستخدم هو النمط الإخباري ويليه النمط التشاركي ثم النمط التفويضي بدرجة أقل وعدم وجود النمط الإقناعي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على النمط الإخباري والنمط التشاركي والنمط التفويضي في المؤسسات محل الدراسة ،بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المستجوبين تجاه أنماط القيادة الموقفية ، وتوصلت الدراسة أيضا الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المستجوبين تجاه أنماط القيادة الموقفية تعزى للسن والمستوى العلمي والمتغيرات الوظيفية.

الدراسة الرابعة : دراسة. **Source spécifiée non valide** بعنوان :

antecedents of innovation in industry the impact of work environment factors on
" creative performance

و التي هدفت إلى تحديد العوامل في بيئة مكان العمل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الشركات الصناعية البرازيلية، باستخدام عينة أكبر قدرت ب 128 مشاركا في 57 شركة مختلفة القطاعات الصناعية (التجهيز ، والمواد الكيميائية والأغذية والبلاستيك، وصناعة المركبات، والطاقة، والأثاث، والبناء، والأعمال المعدنية، والضيافة والصناعات التحويلية المتنوعة) ..

و استخدمت اداة كمية مع تصميم الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

و كان من ابرز نتائجها :

من بين العوامل الثمانية البيئية التي تتعلق بالإبداع ، تم العثور على ثلاثة فقط لها تأثير كبير على العملية الإبداعية : الحوافز التنظيمية، والعمل الصعب، والدعم من فريق العمل .

الدراسة الخامسة : دراسة (خالد عكر ، 2019) بعنوان : " بيئة العمل في ظل الادارة الالكترونية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة " .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

و التي هدفت إلى : تحقيق الهدف العام، المتمثل في التعرف على العلاقة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة. ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على خصائص بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية (المادية والفيزيائية - الرقابة الإدارية - الاتصال التنظيمي) بمصالح الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة .
- التعرف على العلاقة بين بيئة العمل المادية والفيزيائية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.
- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.
- التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة.

و تمثلت عينتها في العاملين بمصلحة الحالة المدنية ل (06) بلديات بمدينة ورقلة و المقدر عددهم

(200 مفردة) .

و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

و كان من ابرز نتائجها : وجود علاقة ارتباطية بين بيئة العمل في ظل الادارة الالكترونية و الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين .

الدراسة السادسة : دراسة (القواسمة، 2020) بعنوان : " جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال .

و التي هدفت إلى :

1. التعرف على مستوى ضغط العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
2. التعرف على مستوى الترقية والتقدم الوظيفي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
3. التعرف على مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية في مدينة الخليل .
4. التعرف على مستوى الصحة والسلامة المهنية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل .
5. التعرف على مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

6. التعرف على مستوى التدريب والتعلم في الشركات الصناعية في مدينة الخليل .
7. التعرف على مستوى الأجور في الشركات الصناعية في مدينة الخليل .
8. التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وضغط العمل.
9. التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والترقية والتقدم الوظيفي.

و تمثلت عينتها في عينة عشوائية طبقية غير منظمة حيث بلغ حجم العينة (91) موظف و موظفة .

و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

و كان من ابرز نتائجها : جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية كانت متوسطة، كما تبين بأن درجة الصحة والسلامة المهنية مرتفعة، وكانت أعلى مجالات جودة البيئة، يليها ضغط العمل، ثم الاستقرار والأمان الوظيفي، ثم المشاركة في اتخاذ القرار، ثم الترقية والتقدم الوظيفي، ثم التدريب والتعلم، وأخيراً الأجور، وتبين أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل وضغط العمل، وكذلك تبين وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والترقية والتقدم الوظيفي، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والمشاركة في القرار، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والصحة والسلامة المهنية، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة الاستقرار والأمان الوظيفي، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والتدريب والتعلم، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والأجور.

الدراسة السابعة : دراسة (الوديناني، 2021) بعنوان : " بيئة العمل الاكاديمي و علاقتها بالانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة ام القرى " قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادارة التربوية و التخطيط .

و التي هدفت إلى :

- تعرف على أبعاد بيئة العمل الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي .
- التعرف على أبعاد الإنتاجية العلمية ، ومؤشراتها بمؤسسات التعليم العالي .
- الكشف عن واقع بيئة العمل الأكاديمي بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
- الكشف عن واقع الإنتاجية العلمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهه نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

- التوصل إلى نمط العالقة المأمولة بين بيئة العمل الأكاديمي والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى .

و تمثلت عينتها في عينة عشوائية طبقية حيث بلغ حجم العينة (180) عضو / عضوة هيئة تدريس .
و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي و المقارن و الارتباطي .

و كان من ابرز نتائجها :

- أن واقع بيئة العمل الأكاديمي كانت بدرجة (عالية) في بعد نمط القيادة والرضا الوظيفي و (متوسطة) في بعد التحفيز والدافعية نحو العمل، وواقع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة (متوسطة)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى بين بيئة العمل الأكاديمي والإنتاجية العلمية ، وجود فروق ذات دلالة احصائية لبيئة العمل الأكاديمي تعزى للجنس لصالح الذكور والرتبة الأكاديمية لصالح رتبة "أستاذ" ومتغير التخصص لصالح التربية الاسرية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لسنوات الخبر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإنتاجية العلمية تعزى للجنس لصالح الذكور والرتبة الأكاديمية "أستاذ" والتخصص لصالح التربية الخاصة، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة .

الدراسة الثامنة : دراسة **Source spécifiée non valide** بعنوان : " اثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الاداري بمديرية التربية و التعليم شمال الشرقية / سلطنة عمان " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال تخصص القيادة .

و التي هدفت إلى :

- تقييم بيئة العمل الداخلية في مديرية الشمال الشرقية .
- تقييم مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشمال الشرقية .
- مناقشة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الابداع الاداري في مديرية الشمال الشرقية .

و تمثلت عينتها في عينة عشوائية طبقية (205) من المدراء و مساعديهم و رؤساء الاقسام و الموظفين بالمديرية .

و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

و كان من ابرز نتائجها : أنَّ المعدل العام لجميع محاور البيئة الداخلية للمنظمة جاء بدرجة وسط، إذ حصلت جميع المحاور على تقدير وسط.

حيث جاء أولاً محور استخدام التقنية، وحل ثانيا محور التدريب، واحتل محور القيادة الإدارية المرتبة الثالثة، فيما جاء محور ظروف العمل رابعاً، واحتل المرتبة الأخيرة محور نظام المكافآت والحوافز .

كما بينت النتائج؛ أنَّ المعدل العام لعبارات محور الابداع الاداري جاء بدرجة وسط أيضاً. وقد بينت النتائج؛ أنَّ محاور بيئة العمل الداخلية تؤثر تأثيراً متوسطاً بنسبة (47%) على تحسين الإبداع الإداري في مديرية شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الدراسة التاسعة : دراسة . Source spécifiée non valide بعنوان : " اثر بيئة العمل على الابداع الاداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان " , قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال بتخصص فرعي (القيادة) .

و التي هدفت إلى :

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان .
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- دراسة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- و تمثلت عينتها في (241) شخص من العاملين بمؤسسات التعليم العالي .
- و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي .

و كان من ابرز نتائجها : وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد بيئة العمل الأربعة (الهيكل التنظيمي ، الدعم التنظيمي المدرك التمكين القيادي، والتخطيط الاستراتيجي)والإبداع الإداري.

كذلك أوضحت النتائج أن مستوى تصورات العاملين حول بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت متوسطة بنسبة (68%) .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

الدراسة العاشرة : دراسة (كليب، 2023) بعنوان : " اثر بيئة العمل الداخلية على اداء العاملين - دراسة تطبيقية على مكتب الصحة و فروعه في محافظة تعز - اليمن ", قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير وظيفي في الادارة الصحية .

و التي هدفت إلى :

- معرفة مستوى توافر أبعاد بيئة العمل الداخلي للعاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز .
- قياس مستوى أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز .
- معرفة علاقة بيئة العمل الداخلية، وأداء العاملين لدى موظفي مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز .
- معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين لدى موظفي مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز .
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تفعيل دور بيئة العمل الداخلي لزيادة الأداء لدى موظفي مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز .

و تمثلت عينتها في (180) موظفا و موظفة في مكتب الصحة العامة و فروعه في محافظة تعز .

و استخدمت اداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي , و كان من ابرز نتائجها :

أن مستوى تحسين بيئة العمل الداخلية في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز متوسط ، ومستوى أداء العاملين مرتفع ، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في المكتب محل الدراسة على أداء العاملين، وكان التأثير الإيجابي لمتغيري الأنظمة والإجراءات ($b = 0.401$) وظروف العمل المادية ($b = 0.192$) على أداء العاملين، بينما بقية المتغيرات المتمثلة بـ (التدريب والتطوير وإدماج الموظفين وعلاقة العمل) ليس لها تأثير . علاوة على ذلك، أظهر النتائج أن ما يقدر بـ 43.4% من التباين في إجمالي أداء العاملين في مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، يمكن تفسيره من خلال بيئة العمل الداخلية.

المطلب الثالث : دراسات التي تناولت المحورين معا .

الدراسة الاولى : دراسة . Source spécifiée non valide بعنوان : " اثر القيادة الادارية على جودة بيئة العمل و الابداع الاداري - بالتطبيق على كليات محافظة ابها جامعة الملك خالد -" قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية و جودة بيئة العمل

و التي هدفت إلى : معرفة اثر أهمية القيادة الإدارية في جامعة الملك خالد , و كذلك معرفة العلاقة الارتباطية بين جودة بيئة العمل و الإبداع الإداري .

و تمثلت عينتها في (80) من الموظفين في كليات محافظة ابها - جامعة الملك خالد .

و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي , و كان من ابرز نتائجها :

- أن لدى القادة الإداريون اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفيهم .

- وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة.

الدراسة الثانية : دراسة (حموش و بوزكري، 2022) بعنوان : " اثر القيادة الاخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة بمؤسسة كويسدار المسيلة - " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .

و التي هدفت إلى :

- الكشف على مدى توافر ابعاد جودة بيئة العمل بمؤسسة كويسدار وحدة مسيلة .
- التعرف على اثر ابعاد القيادة الاخلاقية على جودة بيئة العمل .
- تقديم التوصيات للمؤسسة محل الدراسة لتوفير جودة بيئة العمل للعاملين بها .

و تمثلت عينتها في (40) عامل بمؤسسة كويسدار وحدة مسيلة .

و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي , و كان من ابرز نتائجها :

- البعد الأكثر تأثيراً في جودة بيئة العمل هو التوجه الأخلاقي مما يدل على ممارسة واهتمام قادة مؤسسة كويسدار للتوجهات الأخلاقية في أداء مختلف أنشطتهم .
- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة على جودة بيئة العمل بمؤسسة كويسدار وحدة مسيلة.
- يوجد أثر لبعد التوجه نحو المرؤوسين على جودة بيئة العمل بمؤسسة كويسدار وحدة مسيلة .
- لا يوجد أثر لبعد العدالة على جودة بيئة العمل بمؤسسة كويسدار وحدة مسيلة
- لا يوجد أثر لبعد تقاسم السلطة على جودة بيئة العمل بمؤسسة كويسدار وحدة مسيلة

كوسيدار وحدة مسيلة .

- لا يوجد أثر لبعد الاهتمام بالاستدامة على جودة بيئة العمل جودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة .
- يوجد أثر لبعد التوجه الأخلاقي على جودة بيئة العمل جودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة .

المطلب الرابع : أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

- تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في كونها تبنت المهارات القيادية و المتمثلة في المهارات الشخصية و المهارات الفنية و المهارات لتنظيمية و كذلك المهارات الفكرية حيث تم اختيار هذه المهارات القيادية في هذه الدراسة لأنها تعتبر من المهارات التي تؤثر على جودة بيئة الاعمال .
- وبعد أن تعرفنا على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا توصلنا إلى انه يوجد اوجه اختلاف وتشابه بينهما وهي كما يلي:

- اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل على هدف مشترك و هو التعرف على المهارات القيادية باستثناء دراسة (field، 2008) التي هدفت الى اجراء مقارنة بين القيادة و الادارة و دراسة (taylor، colette، و cornelius، 2014) التي هدفت الى التحقيق فالعلاقة بين القيادة البصيرة و تصور الفعالية التنظيمية في المنظمات الغير ربحية
- اما الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع اتفقت على هدف مشترك وهو تحليل بيئة العمل باستثناء دراسة (خالد عكر، 2019) التي هدفت الى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل في ظل الادارة الالكترونية و الرضا الوظيفي .

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين و الموظفين باستثناء دراسة (فلاح جهيم المطيري، 2020) التي طبقت على عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية و التي بلغ عددها (135427) تلميذ و دراسة (بن مصلح الحربي، 2023) التي طبقت على قيادات المركز الوطني للارصاد و الذي بلغ عددهم (100) قيادي .
- استخدمت الدراسة الحالية و الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة (bejestani، 2011) حيث استخدمت أداة المقابلة و أداة الاستبانة .

و دراسة

(tang, bouphan, & treputharan, 2013) مع دراسة (taylor، colette، و cornelius، 2014) قاموا باستخدام أداة المقابلة و دراسة (كيرد، 2014-2015) حيث استخدمت أداة الاستبانة بالاضافة الى اسلوب المسح بالعينة و دراسة (معمرى، 2018-2019) حيث استخدمت أداة النمط التشاركي كاسلوب اداري عن طريق الحصر الشامل .

- وظفت الدراسة الحالية و الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (الحرارشة، 2016) و دراسة (علي عبد العزيز، 2021) و دراسة (كليب، 2023) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة (الوذيناني، 2021) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي و المقارن و الارتباطي و دراسة (Abdul و Raheela، 2015) التي استخدمت المنهج الكمي .
- اختلفت دراسة (علي عبد العزيز، 2021) عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح .
- اختلفت دراسة (نور، 2017) عن بقية الدراسات في انها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجانب النظري، حيث تطرقنا في المبحث الأول الأدبيات النظرية التي تم التعرف فيها على المهارات القيادية والتي تتمثل في المهارات الشخصية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية و كذلك المهارات الفكرية . كما تعرفنا في بحثنا على جودة بيئة العمل .

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تطرقنا للأدبيات التطبيقية وتتمثل في الدراسات السابقة والتي قسمت إلى دراسات التي تناولت المحور الأول المهارات القيادية والدراسات التي تناولت المحور الثاني جودة بيئة العمل وكذلك الدراسات التي تناولت كلا المحورين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل ، بحيث كانت هذه الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة

سونلغاز

تمهيد

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالمهارات القيادية بحيث قمنا بالتعرف عليها والتي تتمثلت في المهارات الشخصية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية ، المهارات الفكرية ، وكذلك تطرقنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بجودة بيئة العمل . كما تم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم من خلال دراسة تأثير المهارات القيادية على جودة بيئة العمل ، حيث استهدفت دراستنا مؤسسة سونلغاز بسعيدة و التي تمثلت عينتها في 30 موظف .

لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في معرفة مدى تأثير المهارات القيادية على جودة بيئة العمل تم بناء استبيان لجمع البيانات وتحقيق الهدف من هذه الدراسة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المبحث الأول : : الطريقة و الأدوات المستخدمة .

قبل التطرق للدراسة الميدانية وعرض الأدوات المستخدمة ومخرجات الدراسة لابد من تقديم بسيط للمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : نظرة عامة حول مؤسسة الكهرباء والغاز.

يتضمن هذا المطلب نظرة عامة حول مؤسسة محل الدراسة و المتمثلة بمؤسسة سونلغاز سعيدة .

أولا :الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز : هي مؤسسة وطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء و الغاز عبر مختلف ولايات الوطن ، توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج ، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط ، الشرق الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع في : الوسط ، الشرق، الغرب، و الجزائر".

ثانيا : نشأة مؤسسة سونلغاز.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "ليون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاز التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بانجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 46/628 المؤرخ في 08/04/1946 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA. (2007

ثالثا: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسعيدة.

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل ، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها ، و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

الجدول رقم (01) : بطاقة تعريف المؤسسة

SONALGAZ	المؤسسة
احمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
DA25000000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر : وثائق المؤسسة

توزيع سعيدة مزودة بخطين KV200 نكلرت و سيدي بلعباس وخط KV60، بوحنفية الذي يصل إلى XP220/60/30 الذي يبعد عن سعيدة ب 10 كلم .

ضغط التيار انخفض إلى 60V من خلال 02 محولات و مرة أخرى KV30 ب 02 محولات إضافي

المطلب الثاني: طريقة الدراسة ,تحديد المتغيرات وطرق جمع البيانات

سننظر في هذا المطلب إلى طريقة الدراسة و تحديد المتغيرات و طرق لجمع البيانات .

الفرع الأول: طريقة الدراسة

يتضمن هذا الفرع كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وكذلك تحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها

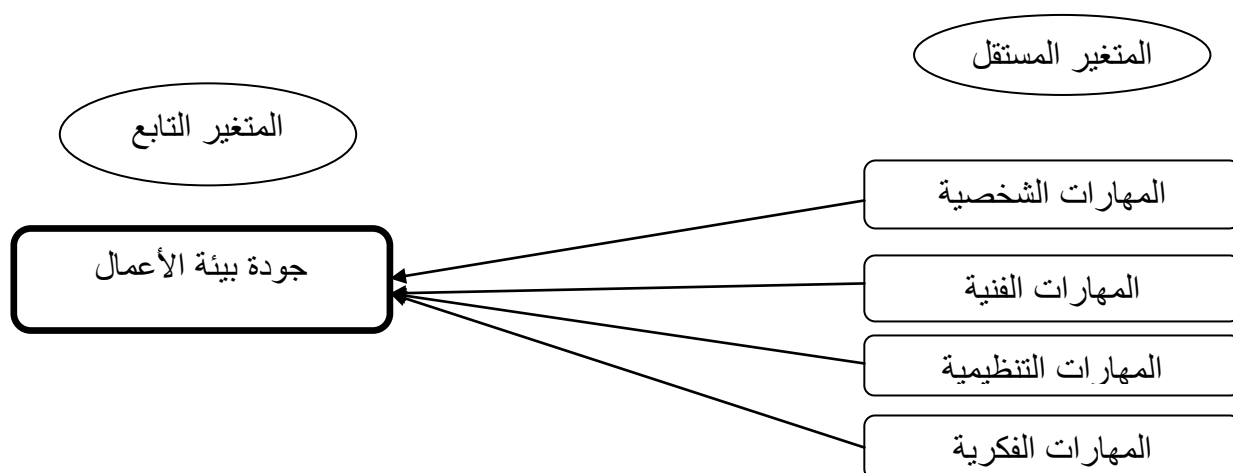
أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- أ. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة بمؤسسة سونلغاز سعيدة .
- ب. **عينة الدراسة:** حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف من موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة .

ثانياً: تحديد المتغيرات وطرق جمع البيانات

- أ. **متغيرات الدراسة:** لخصنا متغيرات الدراسة في الشكل الموالي :

شكل 01 : متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

- ب. **طرق جمع البيانات:** يتم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع بيانات الدراسة والتي تتمثل

فيما يلي:

المصادر الأولية: وهي التي يتم فيها الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد في جمعها على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة .

المصادر الثانوية: وتتمثل في مجموعة من المقالات العلمية، الكتب، والبحوث الجامعية التي

تطرقت للموضوع ومن خلالها تم تحديد متغيرات الدراسة وفرضياتها

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة لجمع ومعالجة البيانات

في هذا المطلب سنعرض الأداة التي تم استخدامها في جمع بيانات الدراسة وكذلك البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أ- **الملاحظة:** باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو السجلات الإدارية وقد استخدمنا الملاحظة غير المباشرة لتتبع بعض التصرفات ورصد بعض الوقائع نم خلال النظر والاستماع وتسجيل الملاحظات .

ب- **الاستبيان:** اعتمدنا في جمع البيانات على أداة الاستبيان الذي تم الاعتماد في إعداده على الجانب النظري، وقد صمم بطريقة بسيطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة حتى يتمكن من جمع أكبر قدر من البيانات، وكذلك حتى يسهل عملية تحليل النتائج. حيث تم توزيع الاستبيان على 30 موظف من موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة .

محتوى الاستبيان: يحتوي على أربعة أقسام وتتمثل في:

المقدمة: تكون الاستبيان من مقدمة حيث تم تعريف الدراسة الغرض منها، كما تم تحفيز المستجوبين على التعاون والإجابة على الأسئلة، بحيث تم توضيح أن هذه البيانات تستخدم لأغراض علمية فقط

البيانات الشخصية: يضم مجموعة من الأسئلة تهدف لمعرفة الخصائص الديموغرافية لل موظف مثل الجنس، العمر،...

متغيرات الدراسة: تتمثل بظم محورين المحور الأول المهارات القيادية، المحور الثاني جودة بيئة الاعمال، حيث يتكون كل محور من مجموعة أسئلة تم إعدادها على أساس مقياس ليكرت الخماسي

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

سنتطرق في هذا المطلب للبرامج التي استخدمناها في معالجة البيانات وكذلك الأدوات القياسية التي اعتمدنا عليها في معالجة البيانات

(1) صدق وثبات الاستبيان:

صدق وثبات الاستبيان: من أجل اختبار مصداقية الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على الأسئلة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ

(2) **المتوسط الحسابي:** ويستخدم لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل محور من الاستبيان،

وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي

(3) **الانحراف المعياري:** يقاس بت مدى تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي، ما يساعد في فهم

درجة تباين إجابات أفراد العينة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

تطرقنا في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، كما قمنا بمناقشة هذه النتائج، وللقيام بهذا قسمنا المبحث إلى مطلبين كما يلي:

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المطلب الأدوات والأساليب الإحصائية، كما قمنا بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات .

الفرع الأول: الأدوات و الأساليب الإحصائية

1/ ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

– حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	33

جدول (02): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة لجميع الفقرات	33	0,975

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (0.975) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات قوي و مرتفع و قدرته على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

2/- صدق الاتساق الداخلي:

جدول (03): قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط "ر"	مستوى الدلالة	
			0.05*	0.01**
المحور الأول: معلومات تتعلق بالمهارات القيادية				
أولاً: المهارات الشخصية				
01	يتمتع رئيسك بكاريزما عالية وشخصية قوية تجعلك تتصاع لأوامره بشكل طوعي	**968,	/	دال
02	يفوض رئيسك الكثير من سلطاته لمروؤسيه	**899,	/	دال
03	يملك رئيسك في العمل على حل المشكلات بكل سهل وسريع	**964,	/	دال
04	تشعر بالعدل في المعاملة من قبل رئيسك	**924,	/	دال
05	يحرص رئيسك على المحافظة على علاقة طيبة مع جميع المرؤوسين	**732,	/	دال
ثانياً: المهارات الفنية				
06	يلعب رئيسك دور الملمه في العمل وتعتبره قدوة حسنة ومثال يحتذى به	**944,	/	دال
07	يملك رئيسك أسلوبا استثنائيا في حل الصراعات التنظيمية في حال حدوثها	**718,	/	دال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

08	يتمتع رئيسك بحدس عالي يمكنه من اكتشاف قدرات الموظفين وطاقاتهم الكامنة ويستطيع توجيهها نحو أهداف المؤسسة	**805,	/	دال
09	ترى أن رئيسك يتمتع بعقل منفتح وروح رياضية عالية تجعله يتقبل النقد البناء منكم	**958,	/	دال
10	يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم	**901,	/	دال
ثالثا: المهارات التنظيمية				
11	يتحمل رئيسك المسؤولية الكاملة عند حدوث أي طارئ ويستطيع إدارتها بشكل جيد	**967,	/	دال
12	ترى أن رئيسك يستخدم أسلوب التحفيز المناسب لكل فرد في المؤسسة	**955,	/	دال
13	يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية	**930,	/	دال
14	يحرص رئيسك على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار	**945,	/	دال
15	يحرص رئيسك على بناء فريق عمل قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك	**948,	/	دال
رابعا: المهارات الفكرية				
16	يملك رئيسك حسا إبداعيا يمكنه من رسم رؤية واضحة للمستقبل	**876,	/	دال
17	يتميز رئيسك بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي	**863,	/	دال
18	يملك رئيسك رصيذا علميا ومعرفيا يجعله على دراية أكثر بما يحدث في بيئة الأعمال من مستجدات	**764,	/	دال
19	ترى أن رئيسك يطور من مهاراته بشكل مستمر	214,	دال	/
20	يتمتع رئيسك بمرونة عالية في التفكير وفي نظرتة للأوضاع الطارئة	**885,	/	دال
المحور الثاني: معلومات تتعلق بجودة بيئة الأعمال				
21	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية.	**634,	/	دال
22	توفر المؤسسة للعاملين جميع الخدمات للحد من ضغط العمل.	**616,	/	دال
23	يوجد نظام واضح للترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة.	**757,	/	دال
24	يستبعد المسؤولون العلاقات الشخصية مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الترقية داخل المؤسسة.	**776,	/	دال
25	يساهم العاملون في المشاركة في اتخاذ القرارات.	**592,	/	دال
26	تشارك ادارة المؤسسة المعلومات العامة مع العاملين	**497,	/	دال
27	توفر المؤسسة عناصر الصحة والسلامة المهنية من الاخطار في مكان العمل.	**858,	/	دال
28	هناك اجراءات ووسائل للتقليل من حوادث العمل.	**590,	/	دال
29	يشعر العاملون بالاستقرار و الامان الوظيفي في المؤسسة و لا يعانون من خطر الاستغناء عن خدماتهم.	**560,	/	دال
30	تتبنى المؤسسة السياسات التي تدعم الاستقرار الوظيفي للعاملين.	**848,	/	دال
31	يعتبر تدريب وتعليم العاملين اولوية بالنسبة للمؤسسة.	**795,	/	دال
32	توفر المؤسسة الدورات التدريبية و البرامج التدريبية المناسبة للعاملين.	**629,	/	دال

33	يناسب الاجر طبيعة و مهام العمل الذي اقوم به.	** ,761	/	دال
----	--	---------	---	-----

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الفترات دال إحصائيا حيث أبقينا على (33) فقرة كونها دالة حيث تراوحت قيم معامل ارتباطها بين (0.214 - 0.968) وهي دالة إحصائيا لذا فإن هذه الفترات (33) صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

أولا. التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

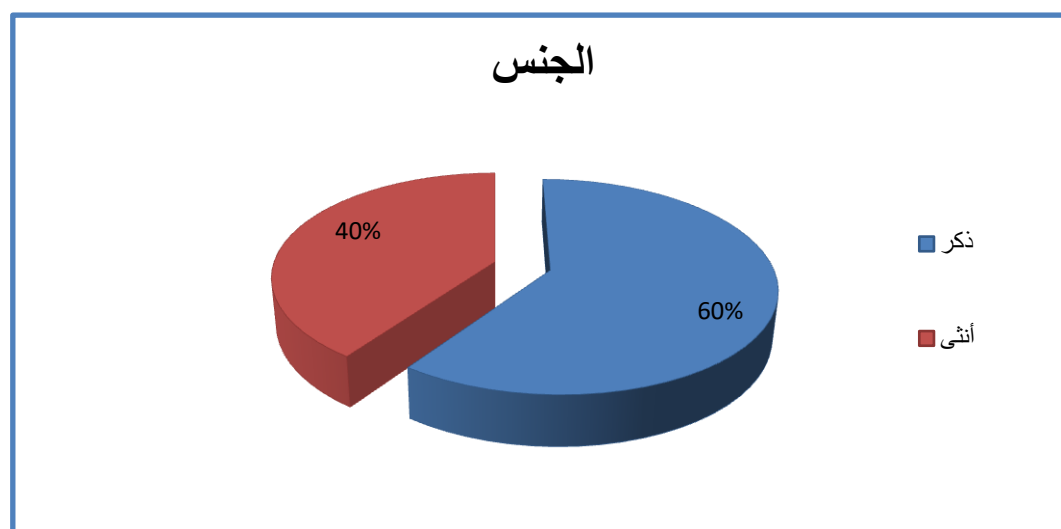
1. تحليل البيانات الشخصية

أ/- الجنس:

الجدول (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)



شكل رقم (02): يبين توزيع العينة على حسب الجنس.

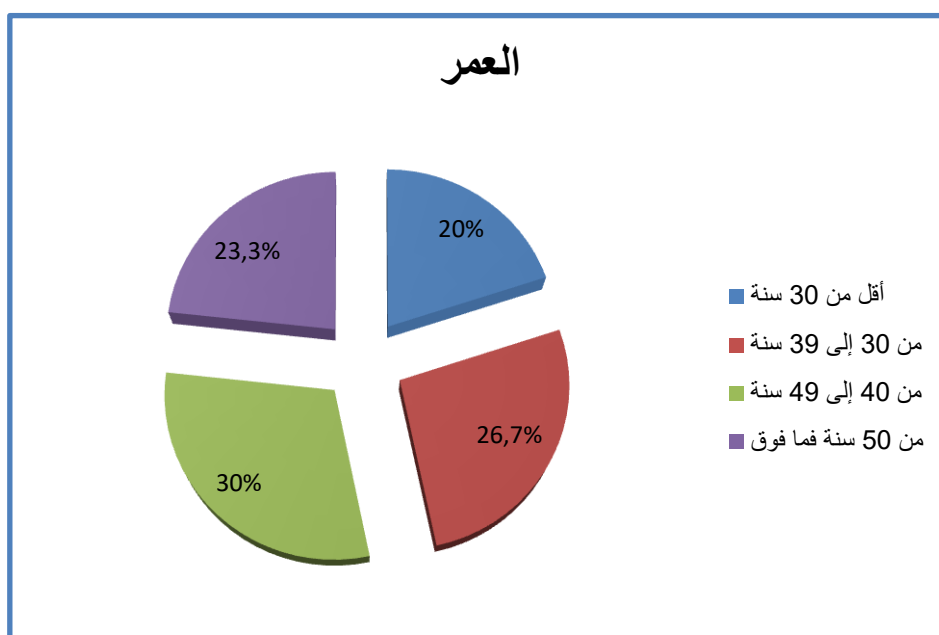
يمثل الشكل السابق عينة الدراسة حسب الجنس، حيث كان عدد الذكور 18 فرد و بنسبة 60% و عدد الإناث 12 فرد و بنسبة 40%.

ب/- العمر:

الجدول (05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	20%
من 30 إلى 39 سنة	8	26.7%
من 40 إلى 49 سنة	9	30%
من 50 سنة فما فوق	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)



شكل رقم (03): يبين توزيع العينة على حسب العمر

يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب العمر بحيث كان هناك أربع فئات عمرية منها أقل من 30 سنة و عددهم 06 أفراد من أصل 30 من أفراد العينة و بنسبة 20%، من 30 إلى 39 سنة و عددهم

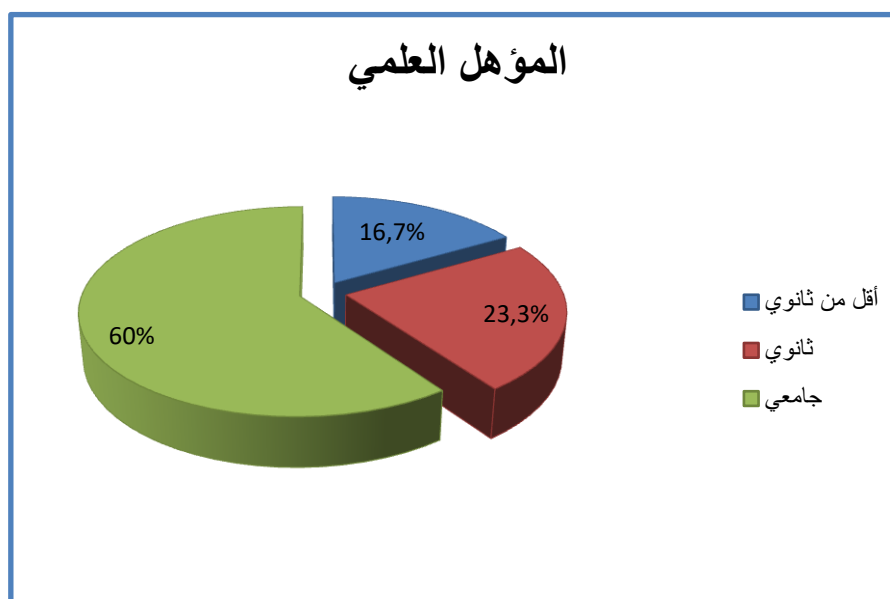
08 أفراد و بنسبة 26.7%، من 40 إلى 49 سنة و عددهم 09 أفراد و بنسبة 30%، من 50 سنة فما فوق و عددهم 07 أفراد و بنسبة 23.3%.

ج/- المؤهل العلمي:

الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	05	16.7%
ثانوي	07	23.3%
جامعي	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)



شكل رقم (04): يبين توزيع العينة على حسب المؤهل العلمي

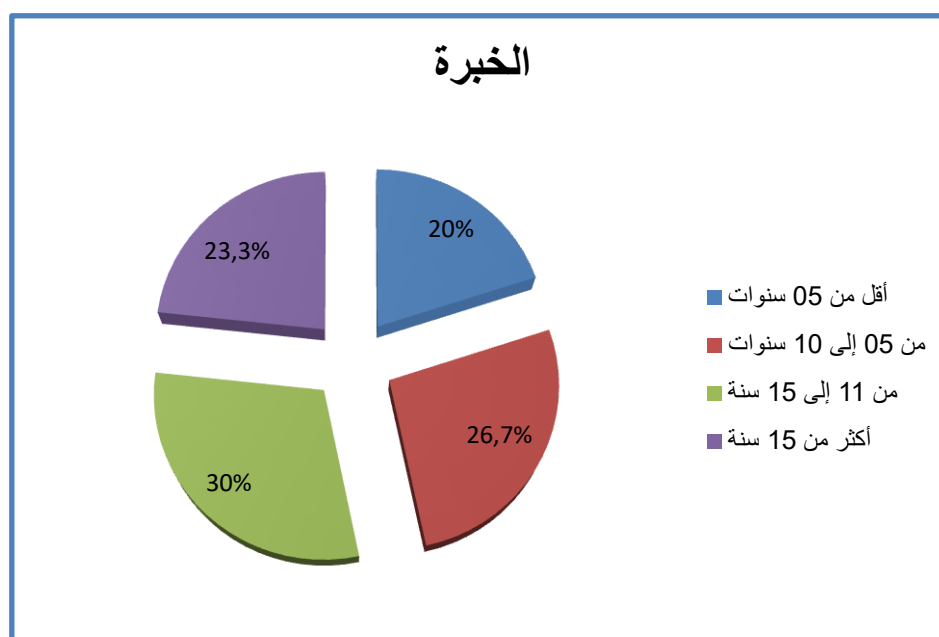
يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، بحيث كانت هناك المؤهل العلمي "أقل من ثانوي" و عددهم 05 أفراد و بنسبة 16.7% و "ثانوي" و عددهم 07 أفراد و بنسبة 23.3% و "جامعي" و عددهم 18 فرد و بنسبة 60% و هذا يدل اعتماد المؤسسة على المؤهل العلمي جامعي.

د/- الخبرة:

الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	20%
من 05 إلى 10 سنوات	08	26.7%
من 11 إلى 15 سنة	09	30%
أكثر من 15 سنة	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.25)



شكل رقم (05): يبين توزيع العينة على حسب الخبرة

يمثل الشكل أعلاه عينة الدراسة حسب الخبرة بحيث كان هناك ثلاث مستويات في الأقدمية منها خبرة أقل من 05 سنوات و عددهم 06 أفراد من أصل 30 من أفراد العينة و بنسبة 20%، من 05 إلى 10 سنوات و عددهم 08 أفراد و بنسبة 26.7%، من 11 إلى 15 سنة و عددهم 09 أفراد و بنسبة 30%، أكثر من 15 سنة و عددهم 07 أفراد و بنسبة 23.3%.

عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

جدول (08): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		النسبة المئوية				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المحور الأول: معلومات تتعلق بالمهارات القيادية						
أولاً: المهارات الشخصية						
01	يتمتع رئيسك بكاريزما عالية وشخصية قوية تجعلك تتصاع لأوامره بشكل طوعي	10%	13.3%	13.3%	26.7%	36.7%
02	يفوض رئيسك الكثير من سلطاته لمروسيه	16.7%	16.7%	13.3%	23.3%	30%
03	يملك رئيسك في العمل على حل المشكلات بكل سهل وسريع	13.3%	20%	13.3%	20%	33.3%
04	تشعر بالعدل في المعاملة من قبل رئيسك	6.7%	13.3%	6.7%	30%	43.3%
05	يحرص رئيسك على المحافظة على علاقة طيبة مع جميع المرؤوسين	10%	6.7%	10%	36.7%	36.7%
ثانياً: المهارات الفنية						
06	يلعب رئيسك دور الملهم في العمل وتعتبره قدوة حسنة ومثال يحتذى به	10%	16.7%	13.3%	20%	40%
07	يملك رئيسك أسلوباً استثنائياً في حل الصراعات التنظيمية في حال حدوثها	6.7%	10%	6.7%	40%	36.7%
08	يتمتع رئيسك بحدس عالي يمكنه من اكتشاف قدرات الموظفين وطاقاتهم الكامنة ويستطيع توجيهها نحو أهداف المؤسسة	6.7%	6.7%	13.3%	30%	43.3%
09	ترى أن رئيسك يتمتع بعقل منفتح وروح رياضية عالية تجعله يتقبل النقد البناء منكم	13.3%	13.3%	10%	36.7%	26.7%
10	يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم	10%	13.3%	3.3%	53.3%	20%
ثالثاً: المهارات التنظيمية						
11	يتحمل رئيسك المسؤولية الكاملة عند حدوث أي طارئ ويستطيع إدارتها بشكل جيد	10%	16.7%	6.7%	43.3%	23.3%
12	ترى أن رئيسك يستخدم أسلوب التحفيز المناسب لكل فرد في المؤسسة	10%	23.3%	10%	23.3%	33.3%
13	يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية	10%	13.3%	13.3%	36.7%	26.7%
14	يحرص رئيسك على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار	10%	10%	13.3%	36.7%	30%
15	يحرص رئيسك على بناء فريق عمل قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك	6.7%	13.3%	10%	36.7%	33.3%
رابعاً: المهارات الفكرية						
16	يملك رئيسك حساً إبداعياً يمكنه من رسم رؤية واضحة للمستقبل	10%	16.7%	13.3%	36.7%	23.3%
17	يتميز رئيسك بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي	10%	13.3%	6.7%	43.3%	26.7%
18	يملك رئيسك رصداً علمياً ومعرفياً يجعله على دراية أكثر بما يحدث في بيئة الأعمال من مستجدات	13.3%	10%	13.3%	40%	23.3%
19	ترى أن رئيسك يطور من مهاراته بشكل مستمر	6.7%	13.3%	3.3%	40%	36.7%
20	يتمتع رئيسك بمرونة عالية في التفكير وفي نظراته للأوضاع الطارئة	6.7%	16.7%	16.7%	33.3%	26.7%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

المحور الثاني: معلومات تتعلق بجودة بيئة الأعمال					
21	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية.	%10	%16.7	%10	%46.7
22	توفر المؤسسة للعاملين جميع الخدمات للحد من ضغط العمل.	%20	%20	%13.3	%26.7
23	يوجد نظام واضح للترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة.	%16.7	%23.3	%13.3	%26.7
24	يستبعد المسؤولون العلاقات الشخصية مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الترقية داخل المؤسسة.	%16.7	%20	%16.7	%30
25	يساهم العاملون في المشاركة في اتخاذ القرارات.	%13.3	%16.7	%10	%26.7
26	تشارك ادارة المؤسسة المعلومات العامة مع العاملين	%16.7	%10	%13.3	%30
27	توفر المؤسسة عناصر الصحة والسلامة المهنية من الاخطار في مكان العمل.	%10	%20	%20	%33.3
28	هناك اجراءات ووسائل للتقليل من حوادث العمل.	%6.7	%13.3	%13.3	%33.3
29	يشعر العاملون بالاستقرار و الامان الوظيفي في المؤسسة و لا يعانون من خطر الاستغناء عن خدماتهم.	%6.7	%10	%13.3	%43.3
30	تتبنى المؤسسة السياسات التي تدعم الاستقرار الوظيفي للعاملين.	%23.3	%10	%10	%26.7
31	يعتبر تدريب وتعليم العاملين اولوية بالنسبة للمؤسسة.	%13.3	%16.7	%3.3	%20
32	توفر المؤسسة الدورات التدريبية و البرامج التدريبية المناسبة للعاملين.	%13.3	%26.7	%6.7	%10
33	يناسب الاجر طبيعة و مهام العمل الذي اقوم به.	%13.3	%30	%10	%23.3

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

اتجاهات إجابات أفراد العينة:

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
المحور الأول: معلومات تتعلق بالمهارات القيادية			
أولا: المهارات الشخصية			
01	يتمتع رئيسك بكاريزما عالية وشخصية قوية تجعلك تتصاع لأوامره بشكل طوعي	1,372	3,66
02	يفوض رئيسك الكثير من سلطاته لمروؤسيه	1,493	3,33
03	يملك رئيسك في العمل على حل المشكلات بكل سهل وسريع	1,476	3,40
04	تشعر بالعدل في المعاملة من قبل رئيسك	1,295	3,90
05	يحرص رئيسك على المحافظة على علاقة طيبة مع جميع المرؤوسين	1,288	3,83
ثانيا: المهارات الفنية			
06	يلعب رئيسك دور الملمه في العمل وتعتبره قدوة حسنة ومثال يحتذى به	1,425	3,63
07	يملك رئيسك أسلوبا استثنائيا في حل الصراعات التنظيمية في	1,213	3,90

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

			حال حدوثها	
08	يتمتع رئيسك بحدس عالي يمكنه من اكتشاف قدرات الموظفين وطاقتهم الكامنة ويستطيع توجيهها نحو أهداف المؤسسة	1,217	3,96	موافق
09	ترى أن رئيسك يتمتع بعقل منفتح وروح رياضية عالية تجعله يتقبل النقد البناء منكم	1,383	3,50	موافق
10	يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم	1,248	3,60	موافق
ثالثا: المهارات التنظيمية				
11	يتحمل رئيسك المسؤولية الكاملة عند حدوث أي طارئ ويستطيع إدارتها بشكل جيد	1,306	3,53	موافق
12	ترى أن رئيسك يستخدم أسلوب التحفيز المناسب لكل فرد في المؤسسة	1,431	3,46	موافق
13	يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية	1,304	3,56	موافق
14	يحرص رئيسك على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار	1,295	3,66	موافق
15	يحرص رئيسك على بناء فريق عمل قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك	1,250	3,76	موافق
رابعا: المهارات الفكرية				
16	يمتلك رئيسك حسا إبداعيا يمكنه من رسم رؤية واضحة للمستقبل	1,306	3,46	موافق
17	يتميز رئيسك بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي	1,299	3,63	موافق
18	يمتلك رئيسك رصيذا علميا ومعرفيا يجعله على دراية أكثر بما يحدث في بيئة الأعمال من مستجدات	1,332	3,50	موافق
19	ترى أن رئيسك يطور من مهاراته بشكل مستمر	1,252	3,86	موافق
20	يتمتع رئيسك بمرونة عالية في التفكير وفي نظرتة للأوضاع الطارئة	1,250	3,56	موافق
الاتجاه العام للمحور الأول				
		1,073	3,63	موافق
المحور الثاني: معلومات تتعلق بجودة بيئة الأعمال				
21	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية.	1,250	3,43	موافق
22	توفر المؤسسة للعاملين جميع الخدمات للحد من ضغط العمل.	1,525	3,13	محايد
23	يوجد نظام واضح للترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة.	1,487	3,16	محايد
24	يستبعد المسؤولون العلاقات الشخصية مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الترقية داخل المؤسسة.	1,501	3,23	محايد
25	يساهم العاملون في المشاركة في اتخاذ القرارات.	1,456	3,50	موافق
26	تشارك ادارة المؤسسة المعلومات العامة مع العاملين	1,455	3,46	موافق
27	توفر المؤسسة عناصر الصحة والسلامة المهنية من الاخطار في مكان العمل.	1,406	3,43	موافق
28	هناك اجراءات ووسائل للتقليل من حوادث العمل.	1,257	3,73	موافق
29	يشعر العاملون بالاستقرار و الامان الوظيفي في المؤسسة و لا يعانون من خطر الاستغناء عن خدماتهم.	1,268	3,90	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

30	تتبنى المؤسسة السياسات التي تدعم الاستقرار الوظيفي للعاملين.	1,552	3,26	محايد
31	يعتبر تدريب وتعليم العاملين اولوية بالنسبة للمؤسسة.	1,356	3,43	موافق
32	توفر المؤسسة الدورات التدريبية و البرامج التدريبية المناسبة للعاملين.	1,295	3,10	محايد
33	يناسب الاجر طبيعة و مهام العمل الذي اقوم به.	1,431	3,13	محايد
	الاتجاه العام للمحور الثاني	,966	3,37	محايد
	الاتجاه العام للدراسة	1,004	3,50	موافق

جدول(07): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لفقرات الدراسة:

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

مقياس ليكارت الخماسي:

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، و عليه فإن الفقرة رقم 04 للمحور الأول معلومات تتعلق بالمهارات القيادية : " المهارات الشخصية " تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.90 و بذلك فقد احتلت الفقرة 04 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية.

إن الفقرة رقم 08 للمحور الأول " المهارات الفنية " تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.96 و بذلك فقد احتلت الفقرة 08 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية.

إن الفقرة رقم 15 للمحور الأول " المهارات التنظيمية " تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.76 و بذلك فقد احتلت الفقرة 15 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية.

إن الفقرة رقم 19 للمحور الأول " المهارات الفكرية " تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.86 و بذلك فقد احتلت الفقرة 19 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية.

إن الفقرة رقم 29 للمحور الثاني معلومات تتعلق بجودة بيئة الأعمال : تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر 3.90 و بذلك فقد احتلت الفقرة 29 المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية.

لقد كان المتوسط الحسابي العام للدراسة 3.50 و انحراف معياري 1.004 و لقد كان الاتجاه العام للدراسة "موافق".

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية المطروحة:

◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل؟

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين المهارات القيادية و جودة بيئة الاعمال .

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين المهارات القيادية و جودة بيئة الاعمال .

الجدول رقم (08): تحليل الانحدار البسيط لمحوري المهارات القيادية و جودة بيئة الاعمال

النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المصحح	Erreur standard de l'estimation الايخطاء التقديرية
1	,939 ^a	,882	,878	,33815

المصدر من اعداد الطالبة باعتماد برنامج

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل و هذا عند معامل الارتباط 0.939 و عند مستوى الدلالة 0.001 و بهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية.

كما يلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.882% وهذا يعني أن محور المهارات القيادية يفسر ما مقداره 88.2% من توجه موظفي سونلغاز نحو جودة بيئة الاعمال والباقي يرجع لعوامل أخرى

الجدول رقم (09): تحليل التباين لاختبار صلاحية الدراسة

النموذج	Somme des carrés مجموع المربعات	Ddl درجة الحرية	Moyenne des carrés	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	23,898	1	23,898	208,993	,000 ^b
البواقي	3,202	28	,114		
المجموع	27,100	29			

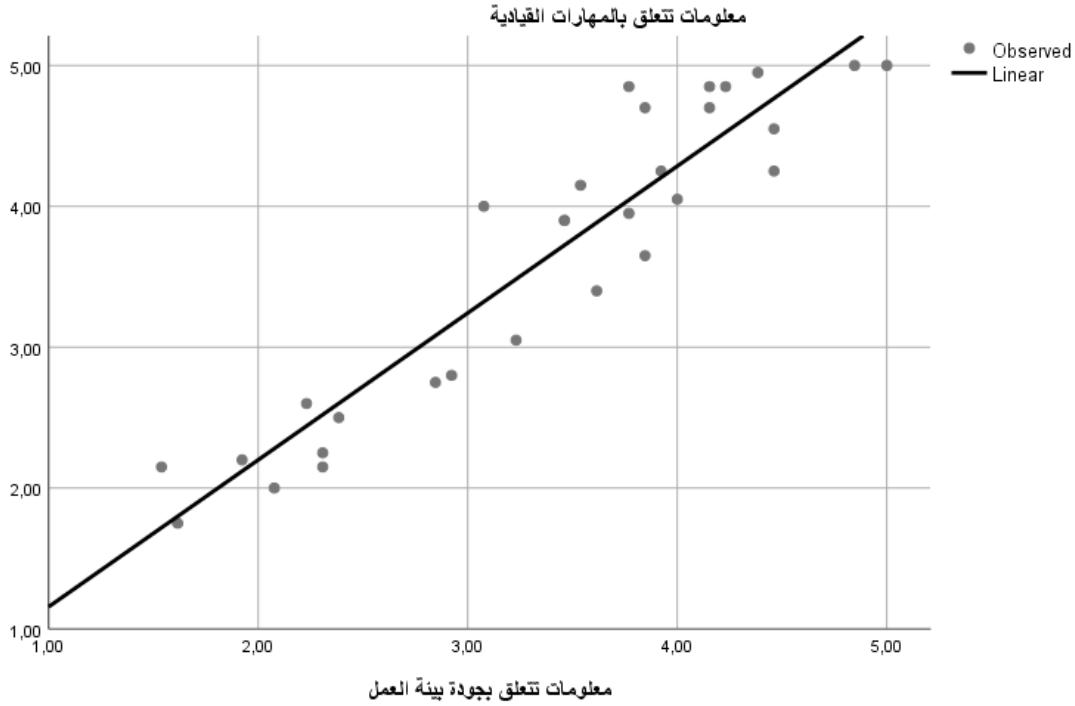
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد من مخرجات برنامج spss25

الجدول رقم (10): تحليل نتائج الانحدار البسيط

Coefficients^a

نموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
	B معامل الانحدار	Erreur standard الخطأ المعياري	Bêta المعامل المعياري		
الثابت	,302	,222		1,364	,000
المهارات القيادية	,846	,059	,939	14,457	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد من مخرجات برنامج spss25



التحليل:

1. العلاقة بين المتغيرين:

○ هناك علاقة طردية قوية بين "معلومات تتعلق بجودة بيئة العمل" و"معلومات تتعلق بالمهارات القيادية".

○ كلما زادت جودة بيئة العمل، ارتفعت المهارات القيادية حسب البيانات الملاحظة.

2. قوة الارتباط:

○ بما أن معظم النقاط قريبة نسبياً من خط الانحدار، فهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين قوية وإيجابية.

○ الانحرافات عن الخط ليست كبيرة، مما يعني أن النموذج الخطي مناسب إلى حد بعيد لتمثيل هذه العلاقة.

3. وجود بعض التباين:

○ توجد بعض النقاط المبعثرة قليلاً بعيداً عن الخط، مما يشير إلى وجود بعض العوامل الأخرى غير جودة بيئة العمل قد تؤثر على المهارات القيادية، ولكنها ليست ذات تأثير كبير.

4. توقعات مستقبلية:

○ يمكن استخدام هذا النموذج للتنبؤ بمستوى المهارات القيادية بناءً على تقييم جودة بيئة العمل، بدرجة موثوقة مرتفعة نسبياً.

5. نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه أن نموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية حيث يلاحظ من الجدول الأول أن قيمة فيشر $F=208,993$ بمستوى الدلالة ($\text{sig}=0,00$) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهي دالة إحصائية ، ومن الجدول نلاحظ أن $B\hat{e}ta=0.939$ ، ونلاحظ أيضا قيمة $t=14,457$ ، وكذلك معاملات الانحدار B تثبت أن المهارات القيادية لها تأثير على جودة بيئة الاعمال، حيث أن المهارات القيادية لها تأثير بنسبة 0.846% على جودة بيئة الاعمال بمعنى عند تغير المهارات القيادية بوحدة واحدة تتغير جودة بيئة الاعمال بنسبة

0.846% وحدة

6. بما أن مستوى الدلالة قدر ب $0,00$ وهو اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين المهارات القيادية و جودة بيئة الاعمال .

7. وتوصلنا إلى معادلة الانحدار الخطي البسيط وهي: $y=3.02+0.846x$

8. المهارات القيادية $=3.02+0.846$ جودة بيئة الاعمال

اختبار الفرضيات الفرعية :

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المهارات القيادية و جودة بيئة الأعمال

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.933a	0.871	0.851	0.37338

a. Prédictors : (Constante), الكلي_البعد, الفكرية_المهارات, التنظيمية_المهارات, الفنية_المهارات, العمل_بيئة_جودة_تتعلق_معلومات

b. Variable dépendante : الشخصية_المهارات

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج

جدول رقم (12): تحليل التباين

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	23.615	4	5.904	42.347	.000b
Résidu	3.485	25	0.139		
Total	27.100	29			

a. Variable dépendante : الشخصية_المهارات

b. Prédictors : (Constante), الكلي_البعد, الفكرية_المهارات, التنظيمية_المهارات, الفنية_المهارات, العمل_بيئة_جودة_تتعلق_معلومات

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج

الجدول رقم (13): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	VIF
	المعامل B	Erreur standard	المعامل المعياري Bêta					
الثابت	.954	0.211		4.529	0,000			
المهارات الشخصية	0.258	0.247	0.366	1.043	0,0307	0,918	0,204	0.75
المهارات الفنية	0.165	0.240	0.244	0.687	0,0498	0,909	0,136	0.49
المهارات التنظيمية	0.329	0.155	0.444	2.1153	0,045	0,901	0,390	0.152
المهارات الفكرية	-0.081	0.122	-0.110	-0.665	0,0412	0,790	-0.132	-0.048

المتغير التابع جودة بيئة الاعمال
المصدر من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى يتضح من خلال جدول التباين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية وذلك لان قيمة F المحسوبة والبالغة 42,347 بقيمة احتمالية 0,000 وهي اصغر من مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ ، كما نلاحظ من جدول الارتباط أن معامل الارتباط يقدر ب 0,918 عند مستوى دلالة 0,000 وهي اقل من $(\alpha=0,05)$ ، وهذا يعني انه يوجد علاقة ارتباط قوية طردية بين المهارات الشخصية

و جودة بيئة الاعمال ، كما بلغت $t = 1,043$ بقيمة احتمالية $0,0307$ و هي اصغر من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب $0,0307$ وهي اكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية و جودة بيئة العمل عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية يتضح من خلال جدول أعلاه أن قيمة t بلغت $0,687$ بقيمة احتمالية $0,0498$ و هي اصغر من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ ، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب $0,136$ وهي اصغر من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة يتضح من خلال جدول أعلاه أن قيمة t بلغت $2,1153$ بقيمة احتمالية $0,045$ و هي اصغر من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ ، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب $0,390$ وهي

اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية و جودة بيئة العمل عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

الفرضية البديلة H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية و جودة بيئة العمل عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة يتضح من خلال جدول أعلاه أن قيمة t قد بلغت -0.665 بقيمة احتمالية $0,0412$ و هي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب $-0,132$ وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية و جودة بيئة العمل عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

وتم التوصل إلى المعادلة الانحدار الخطي المتعدد

y تمثل المتغير التابع جودة بيئة العمل

X_1 يمثل المهارات الشخصية

X_2 يمثل المهارات الفنية

X_3 يمثل المهارات التنظيمية

X_4 يمثل المهارات الفكرية

$$Y = 0.258 x_1 + 0.165 x_2 + 0.329 x_3 - 0.081 x_4 + 0.954$$

المهارات القيادية $= 0,671 + 0,954$ = جودة بيئة العمل

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية حيث أن معامل الارتباط يقدر ب 0,939 بمستوى دلالة sig=0.000 وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وقيمة t تقدر ب 14,457 عند مستوى معنوية 0,000 وذلك اصغر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني انه توجد علاقة ارتباط قوية طردية معنوية بين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الشخصية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى حيث أن قيمة t تقدر ب 1,043 عند مستوى معنوية sig=0,0307 وهي اصغر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يشير إلى أن المهارات الشخصية له علاقة بجودة بيئة العمل .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث أن قيمة t تقدر ب 0,687 عند مستوى الدلالة sig = 0,0498 وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل
- توجد علاقة بين المهارات التنظيمية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) هذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة بحيث أن قيمة t تقدر ب 2,1153 بمستوى دلالة sig=0,045 وهي اصغر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)
- توجد علاقة بين المهارات الفكرية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة بحيث أن قيمة t 0,665 بمستوى دلالة sig= 0,0412 وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ملخص الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بحث قمنا بعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والتي تتمثل في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتكونة من 30 عامل بمؤسسة سونلغاز على مستوى ولاية سعيدة ، وكذلك لتحليل أسئلة الاستبيان استخدمنا ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان ثم قمنا بحساب ارتباط بيرسون ثم يأتي التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات، كما توصلنا في الأخير إلى انه توجد علاقة بين أبعاد المهارات القيادية (المهارات الشخصية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية و كذلك المهارات الفكرية) و جودة بيئة العمل .

خاتمة عامة

الخاتمة

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم المتعلقة بالمهارات القيادية بحيث تعرفنا على الأدبيات النظرية التي تم التعرف فيها على المهارات القيادية والتي تتمثل في المهارات الشخصية , المهارات الفنية , المهارات التنظيمية و كذلك المهارات الفكرية . كما تعرفنا على جودة بيئة الاعمال .

❖ وبعد القيام بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من اجل اختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة والتي تتمثل في " هل يوجد أثر للمهارات القيادية على جودة بيئة العمل حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟

"، حيث سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها:

النتائج النظرية للدراسة وهي :

تُعدّ المهارات القيادية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة الحديثة، نظرًا لما لها من دور جوهري في توجيه الأفراد وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وقد تزايد هذا الاهتمام في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية التي فرضت على القادة تطوير أساليبهم وتبني مهارات جديدة تتلاءم مع طبيعة التحديات الراهنة.

لذا ارتكزنا على معرفة اثر المهارات القيادية والتي تتمثل في كل من المهارات الشخصية المهارات الفنية المهارات التنظيمية و كذلك المهارات الفكرية على جودة بيئة العمل .

النتائج التطبيقية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية حيث أن معامل الارتباط يقدر ب 0,939 بمستوى دلالة sig=0.000 وهي اقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، و قيمة t تقدر ب 14,457 عند مستوى معنوية 0,000 وهي كذلك اصغر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يعني انه توجد علاقة ارتباط قوية طردية معنوية بين المهارات القيادية و جودة بيئة العمل .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الشخصية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى

حيث أن قيمة t تقدر ب 1,043 عند مستوى معنوية $\text{sig}=0,0307$ وهي اصغر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يشير إلى أن المهارات الشخصية له علاقة بجودة بيئة العمل .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث أن قيمة t تقدر ب 0,687 عند مستوى الدلالة $\text{sig}= 0,0498$ وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين المهارات الفنية و جودة بيئة العمل
- توجد علاقة بين المهارات التنظيمية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) هذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة بحيث أن قيمة t تقدر ب 2,1153 بمستوى دلالة $\text{sig}=0,045$ وهي اصغر من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)
- توجد علاقة بين المهارات الفكرية و جودة بيئة العمل لدى موظفي مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة بحيث أن قيمة t 0,665 بمستوى دلالة $\text{sig}= 0,0412$ وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

التوصيات :

- من خلال هذه النتائج توصلنا إلى مجموعة من التوصيات وهي:
- تعزيز التدريب على المهارات القيادية: يجب تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين، خاصة في المجالات الشخصية والفنية والتنظيمية والفكرية.
 - تقييم الأداء بناءً على المهارات القيادية: يجب أن تشمل أنظمة تقييم الأداء تقييماً للمهارات القيادية، مع التركيز على كيفية تأثير هذه المهارات على بيئة العمل وجودتها.
 - تشجيع القيادة التحويلية: يجب تبني أساليب القيادة التي تركز على تحفيز الموظفين وتمكينهم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.
 - توفير بيئة عمل داعمة: يجب خلق بيئة تشجع على الابتكار والمشاركة، مما يعزز من جودة بيئة العمل ويزيد من رضا الموظفين .

قائمة المصادر والمراجع

- field. (2008). (*Leadership: A comparison of Leadership Definition of online management* .
- hamid shafaei bejestani. (2011). (*improving Project Change Management Using Leadership Spirit* .،
- Joseph E. Champoux, O. B. (2011). (*Integrating Individuals, Groups, and Organizations, Routledge* .
- keow ngang tang ،prachak bouphan و saowanee treputaran. (2013). (*Leadershipsof Skills Of Deans In Three Malaysian Public Universities* .thailand.
- m colette ،casey j taylor و kate colvin cornelius. (2014" (*Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness Leadership* ."
- raziq Abdul و Maulabakhsh Raheela. (2015). (*Impact of Working Environment on Job Satisfacion* .department of Management Sciences, Balochistan University of Information Technology, Engineering and Management Sciences Quetta pakistan.
- ابن منظور . (2007). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
- أحمد دروم. (2016). *أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية*. الجزائر، تخصص إدارة الأعمال: جامعة الجزائر 3.
- احمد سليمان محمود. *تخصص وتقييم العمل في فكر الاقتصادي الإسلامي*. الأردن: مجلة العلوم الإنسانية.
- أريج سعيد خليل. (2016). *دعم المهارات الإدارية كمدخل لتحقيق التفوق وريادة المنظمات وقائع المؤتمر الدولي 2 والعلمي 13 تحت عنوان تنوع الموارد والتحديات الراهنة، أيام 07 و 08 ديسمبر*. بغداد.
- البلوي موسى سعد على. (2007). *الخصائص الشخصية ووظيفة وعلاقتها في اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلي دراسة مسحية على ضباط وأفراد الشرطة مدينة المنورة*. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: رسالة ماجستير .
- العطية ماجدة. *سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجامعة*. الأردن: دار الشروق مدرس.
- الهاشمي بن واضح. *تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. سطيف الجزائر: رسالة منشورة جامعة فرحات عباس.
- أمين عبد العزيز حسن. (2001). *إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين*. مصر: دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- إيهاب عيسى المصري، و طارق عبد الرؤوف عامر . (2015). *قيادة الإدارية والقائد الإداري (المجلد 1)*. الجيزة مصر: مؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- بسمه الودنياني. (2021). *بيئة العمل الأكاديمي وعلاقتها بالانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى*. كلية التربية بجامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية - .
- بسيوني عبد الله عبد الغني. (1982). *أصول الإدارة العامة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بلال هري. (2019). *أثر المهارات القيادية في عملية تغيير التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مجمع الناعي صيدا وحدة قسنطينة*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، علوم التسيير: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه.
- توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد. (2011). *الرقابة الإدارية*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

- ثروت عباس مشهور . (2010). *قيادة الإدارية في تطوير الإداري* (المجلد 1). دار الأسماء للنشر والتوزيع.
- جبوري م . (2020). *قياس أثر بيئة العمل وعلاقتها بإبداع إداري للموظفي دراسة ميدانية للموظفين بمدرية الجهوية للخزينة بوهران* (المجلد 4). سعيدة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر .
- جلال مصطفى عبد الرزاق كليب . (2023). *اثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مكتب الصحة و فروعها في محافظة تعز - اليمن .* جامعة تعز اليمن .
- جيف جراوت، و ليز فيشر . (2013). *كل من تحتاج إلى معرفتها عن القيادة* (المجلد 1). مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حسن ابراهيم بلوط . (2005). *مبادئ والاتجاهات الحديثة في الإدارات المؤسسة*. بيروت: دار النهضة العربية.
- حسن حريم . (2006). *الإدارة الحديثة (نظريات العملية الإدارية ووظائف المنظمة)* (المجلد 1). عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين حريم . (2010). *إدارة المنظمات منظور كلي*. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين حموش، و جيلالي بوزكري . (2022). *اثر القيادة الاخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين دراسة حالة بمؤسسة كويسدار المسيلة* (المجلد 06). جامعة تيسمسيلت مخبر الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة - الجزائر -.
- حنان فلاح جهيم المطيري . (2020). *مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة .* دولة الكويت.
- دلال بنت خلفان المسلمية . (2020). *أثر بيئة العمل على ابداع الإداري في المؤسسات التعليم العالي سلطنة عمان*. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة ماجستير في الإدارة الأعمال جامعة شرقية.
- رعد حسن الصرن . (2004). *نظريات الإدارة والأعمال* (المجلد 1). دمشق سوريا: دار الرضا للنشر .
- زيدان زهية، و قاسي نوال . (2011). *الأساليب القيادية الحديثة وتغيير في المستشفيات الملتقى الدولي حلو ابداع وتغيير تنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب الوطنية والدولية*. البلدة الجزائر .
- سرمد حمزة جاسم الشمري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، و بشير اسماعيل محمود الحياي . (2017). *مهارات القيادة ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات دراسة حالة في شركة عامة الصناعات الإنشائية*. العراق: مجلة الدراسات المحاسبية والمالية.
- سهير عادل حامد الجادر، و زهراء غانم مرجاح . (2016). *دور المهارات القيادية في ثقة التنظيمية بحث تحليل في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عراقية* (المجلد 22). العراق: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- سيد الهواري . (1996). *إدارة الأصول وأسس العلمية* (المجلد 11). القاهرة مصر .
- شيخي مريم . (2014). *طبيعة العمل وعلاقتها بالجودة الحياة دراسة ميدانية ظل بعض المتغيرات*. الجزائر: مذكرة ماجستير منشورة الجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- صلاح عبد القادر النعيمي . (2008). *الإدارة*. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية.
- عاطف عبد الله المكوي . (2012). *القيادة الإدارية*. القاهرة مصر: مؤسسة الطبية للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز بن مصلح الحربي . (2023). *اثر المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي - دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للارصاد -* جامعة الملك عبد العزيز / المركز الوطني للارصاد - المملكة العربية السعودية .
- عبد الغفار حنفي . (2000). *رسمية قرياقص، اساسيات الإدارة البيئة الأعمال*. مؤسسة الشباب الجامعة الاسكندرية.
- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور . (2017). *القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين*. جامعة الشندي، السودان.

قائمة المصادر والمراجع

- عقيلي ، عمر وصفي. (2005). إدارة المورد البشري. عمان الأردن: دار الواصل للنشر والتوزيع.
- عمار كيرد. (2015-2014). تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية . جامعة اكلي محند اولحاج -البويرة-.
- كمال قرابة. (2013). المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في هيئات الرياضية في ضوء مدخل الأهداف دراسة ميدانية الاتحادية الجزائرية للرياضة. الجزائر: رسالة لنيل شهادة ماجستير.
- ليلى محمد أبو العلاء. (2013). مفاهيم وري في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحديث. الأردن عمان: دار اليناف للنشر والتوزيع ودار الجندرية للنشر والتوزيع.
- مارلين سركيس. (2010). أثر البيئة العمل على أداء الإبداع للعاملين دراسة ميدانية على مصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق. عمان الأردن: رسالة ماجستير منشور جامعة الافتراضية السورية .
- محمد حسين عبد الهادي. (2011). القيادة النكية (المجلد 1). مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- محمد عبود الحرارشة. (2016). النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق بالأردن. الاردن.
- محمد قاسم القريوتي. (2013). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد معمري. (2018-2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية مستشفى الصداقة لطب العيون كويا بولاية الجلفة. ولاية الاغواط.
- محمود السيد ابو النيل. (1998). مبادئ الإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة.
- مدحت أبو النصر. (2012). قادة المستقبل القيادية المتميزة الجديدة (المجلد 1). القاهرة مصر: مجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مرام أحمد علي. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة البيئة العمل والإبداع الإداري (المجلد 28). مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية.
- مسلم أيوب أحمد القواسمة. (2020). جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل. فلسطين، جامعة خليل، مذكرة لنيل ماجستير في ادارة الأعمال.
- منى خالد عكر. (2019). بيئة العمل في ظل الادارة الالكترونية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة - جامعة الوادي (الجزائر) .
- مني خالد عكر. (2020). أهمية البيئة العمل في تحقيق إبداع الوظيفة (المجلد 1). مجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات.
- هبة علي عبد العزيز. (2021). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. جامعة حلوان.
- يوسف عبد الإله أحمد. (2016). (تأثير المهارات القيادية في مراحل الإدارة الاجتماعات دراسة استطلاعي للآراء مجتمع المدرء والمعاونهم والاستشاريين لشركة سعد العام)المجلد 48). العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة عطرة و بعد.....

في إطار إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال ، نضع بين أيديكم استمارة

استبيان قصد إجراء دراسة معنونة*بأثر المهارات القيادية على جودة بيئة العمل*

نشير إلى سيادتكم أن جناح الدراسة يتوقف على تعاونكم في تعبئة الإستبصار بمصادقية، كما نشير أيضا

أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

و في الختام أشكر لكم مسبقا كريم اهتمامكم في اقتطاع جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذه الإستبانة

راجيا من العلي التقدير أن يجعل ذلك في موازين أعمالكم و الله يحفظكم ويرعاكم.

تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام.

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل درجة موافقتك عند كل من العبارات التالية:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		☐	أنثى	☐	1-الجنس: ذكر
☐	من 40 إلى 49 سنة	☐	من 30 إلى 39 سنة	☐	2-العمر: أقل من 30 سنة
				☐	من 50 سنة فما أكثر
☐	جامعي	☐	ثانوي	☐	3-المؤهل العلمي: أقل من الثانوي
☐	من 11 إلى 15 سنة	☐	من 5 إلى 10 سنوات	☐	4-الخبرة: أقل من 5 سنوات
				☐	أكثر من 15 سنة

المحور الأول:معلومات تتعلق بالمهارات القيادية

الرقم	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
اولا : المهارات الشخصية						
01	يتمتع رئيسك بكاريزما عالية وشخصية قوية تجعلك تتصاع لأوامره بشكل طوعي					
02	يفوض رئيسك الكثير من سلطاته لمرؤوسيه					
03	يملك رئيسك في العمل على حل المشكلات بكل سهل وسريع					
04	تشعر بالعدل في المعاملة من قبل رئيسك					
05	يحرص رئيسك على المحافظة على علاقة طيبة مع جميع المرؤوسين					
ثانيا : المهارات الفنية						
06	يلعب رئيسك دور الملهم في العمل وتعتبره قدوة حسنة ومثال يحتذى به					
07	يملك رئيسك أسلوبا استثنائيا في حل الصراعات التنظيمية في حال حدوثها					
08	يتمتع رئيسك بحدس عالي يمكنه من اكتشاف قدرات الموظفين وطاقاتهم الكامنة ويستطيع توجيهها نحو أهداف المؤسسة					

					ترى أن رئيسك يتمتع بعقل منفتح وروح رياضية عالية تجعله يتقبل النقد البناء منكم	09
					يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم	10
ثالثا: المهارات التنظيمية						
					يتحمل رئيسك المسؤولية الكاملة عند حدوث اي طارئ ويستطيع إدارتها بشكل جيد	11
					ترى أن رئيسك يستخدم أسلوب التحفيز المناسب لكل فرد في المؤسسة	12
					يحدد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية	13
					يحرص رئيسك على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار	14
					يحرص رئيسك على بناء فريق عمل قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك	15
رابعا: المهارات الفكرية						
					يمتلك رئيسك حسا إبداعيا يمكنه من رسم رؤية واضحة للمستقبل	16
					يتميز رئيسك بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي	17
					يمتلك رئيسك رصيذا علميا ومعرفيا يجعله على دراية أكثر بما يحدث في بيئة الاعمال من مستجدات	18
					ترى ان رئيسك يطور من مهاراته بشكل مستمر	19
					يتمتع رئيسك بمرونة عالية في التفكير وفي نظريته للأوضاع الطارئة	20

المحور الثاني: معلومات تتعلق بجودة بيئة العمل

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية .					
02	توفر المؤسسة للعاملين جميع الخدمات للحد من ضغط العمل .					
03	يوجد نظام واضح للترقية و التقدم الوظيفي في المؤسسة .					
04	يستبعد المسؤولون العلاقات الشخصية مع الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الترقية داخل المؤسسة .					
05	يساهم العاملون في المشاركة في اتخاذ القرارات .					
06	تشارك ادارة المؤسسة المعلومات العامة مع العاملين .					
07	توفر المؤسسة عناصر الصحة و السلامة المهنية من الاخطار في مكان العمل .					
08	هناك اجراءات ووسائل للتقليل من حوادث العمل .					
09	يشعر العاملون بالاستقرار و الامان الوظيفي في المؤسسة و لا يعانون من خطر الاستغناء عن خدماتهم .					
10	تتبنى المؤسسة السياسات التي تدعم الاستقرار الوظيفي للعاملين.					
12	يعتبر تدريب و تعليم العاملين اولوية بالنسبة للمؤسسة .					
13	توفر المؤسسة الدورات التدريبية و البرامج التدريبية المناسبة للعاملين .					
14	يناسب الاجر طبيعة و مهام العمل الذي اقوم به .					
15	يعتبر نظام العلاوات و الزيادة السنوية مرضية بالنسبة للعاملين .					

النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المصحح	Erreur standard de l'estimation الخطأ التقديرية
1	,939 ^a	,882	,878	,33815

النموذج	Somme des carrés مجموع المربعات	Ddl درجة الحرية	Moyenne des carrés	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
1 الانحدار	23,898	1	23,898	208,993	,000 ^b
البواقي	3,202	28	,114		
المجموع	27,100	29			

Coefficients^a

نموذج	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisé s	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
	B معامل الانحدار	Erreur standard الخطأ المعياري	Bêta المعامل المعياري		
الثابت	,302	,222		1,364	,000
المهارات القيادية	,846	,059	,939	14,457	,000



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

رقم : 060 ك.ع.ق.ع.تج.ع.تس / ج.س / ق.ع.تس / 2025

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: سونلغاز - سعيدة-

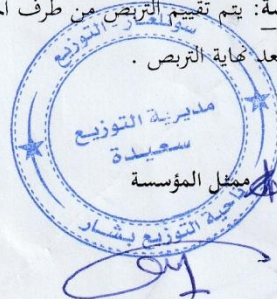
من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):

- الطالب(ة): حطراف فدوى نصيرة مسجل(ة) في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة أعمال
- المادة الأولى : أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية : أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و التحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
- المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم: / / 2025 إلى : / / 2025
- المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءً عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقاً للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة : يتم تقسيم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حررت(ت) بسعيدة في : 2025/04/21

رئيس قسم علوم التسيير
د. يبرير محمد

عبد الرحمان مجاهد