



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية

دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواوي ولاية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطلبة :

- أحمد الصالح سالم

- دوقات امعمر

إشراف الأستاذ :

- بالنور يوسف

لجنة المناقشة :

الود حبيب	أستاذ مساعد أ	جامعة الوادي	رئيساً
بالنور يوسف	أستاذ مساعد ب	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
زواري أحمد خليفة	أستاذ مساعد أ	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية : 2015/2014

شكر وعرّفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى القائل :

<< من لا يشكر الناس لا يشكر الله ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير >> (متفق عليه)

وامتنالا لأمر الحبيب - عليه أفضل الصلاة والسلام - في هذا الحديث الشريف وشعورا بواجب الشكر والعرّفان فإنه يغمر قلبي ويلهج لساني بالشكر لله تعالى والثناء عليه أن وفقنا إلى إتمام هذا العمل فإن أصبت فمنه وحده لا شريك له ، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان والله منه براء ...

من باب شكر الناس أن نتوجه بعميق الشكر والامتنان لأستاذنا المشرف " يوسف بالنور " فقد كان خير عون لنا وسند خلال إنجاز هذا العمل .

وواجب الشكر موصول ليضم الأساتذة الكرام : "هويدي عبد الباسط" و "ضيف الأزهر" و "إسعادي فارس" و "ود الحبيب" و "بويكر منصور" و "قنوعة عبد اللطيف" و "بوترعة بلال"، وكذلك كل الأساتذة والإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بالوادي كل واحد باسمه .

ويمتد الشكر ليطوي بين جناحيه جميع الأصدقاء الذين أكرمونا مخلصين بجهودهم ونصائحهم .

كما لا يجب أن ننسى كل مسؤولي وموظفي بلدية الطريفواي الذين أكرمونا باحترامهم وتقديرهم .

* فجزاهم الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتهم *

مستخلص الدراسة

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بتواجد قيادة فاعلة تعمل باستمرار على توفير الأجواء المناسبة لظروف العمل، من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي تفجير قدراتهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، ومن أجل هذا يجب أن يكون القائد ملماً بأساليب القيادة ومهاراتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه أثناء العمل بالتعاون مع العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو السلوك القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

أقيمت الدراسة بإدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي، حيث بلغ حجم العينة 50 موظف وموظفة تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمنا المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة .

ولقد تم تحليل المعطيات بواسطة برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

- أن هناك توافر لأنماط السلوك القيادي الثلاث، إلا أن السلوك القيادي الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة محل الدراسة .

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

Résumé de l'étude

Le succès de toute organisation dépend de la présence d'un leadership efficace travaille constamment pour fournir l'atmosphère appropriée pour les conditions de travail, augmenteraient le niveau de satisfaction au travail chez les travailleurs, et donc le bombardement de leurs capacités pour atteindre les meilleurs niveaux de performance, et pour cela devrait être le commandant familiariser avec les méthodes et les compétences de leadership de la planification, l'organisation et la direction tout en travaillant en collaboration avec les travailleurs afin d'atteindre les objectifs souhaités, et d'étudier le problème réside dans une tentative d'identifier la nature de la relation entre le comportement de la direction et le niveau de satisfaction au travail chez les travailleurs, et que, en répondant aux questions suivantes :

- Quel est le leader dominant dans l'organisation sous le comportement de l'étude?
- Quel est le niveau de satisfaction au travail chez les travailleurs de l'institution à l'étude?
- Y a-t-il des différences significatives entre les comportements de leadership et le niveau en vigueur de satisfaction au travail parmi les employés d'une organisation sous relation d'étude?

L'étude a établi municipalité Trifaoui mandat de la direction de la vallée, pour atteindre la taille de 50 employés de l'échantillon et un employé ont été choisis au hasard, et nous avons utilisé l'approche descriptive, et le questionnaire comme un outil pour recueillir les informations nécessaires à l'étude.

Les données ont été analysées par un programme (SPSS) L'étude a révélé les résultats suivants :

- Qu'il y ait de la disponibilité des trois comportements de leadership, mais le comportement de leadership démocratique est l'institution dominante dans l'étude .
- Que la satisfaction au travail chez les employés de l'institution sous le niveau d'étude était modérément .
- Il existe une corrélation positive entre le chef du comportement dominant (démocratique) et le niveau de satisfaction au travail des employés de l'organisation à l'étude .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- شكر وعرفان	أ
- مستخلص الدراسة	ب- ت
- فهرس المحتويات	ث- ح
- فهرس الجداول	خ
- فهرس الأشكال	د
- فهرس الملاحق	ذ
- المقدمة	ر- ز

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي

أولا : إشكالية الدراسة	3
1 - تحديد الإشكالية	3
2 - فروض الدراسة	5
3 - أسباب اختيار الموضوع	5
4 - أهمية وأهداف الدراسة	6
ثانيا : تحديد المفاهيم	6
ثالثا : الدراسات السابقة والتعقيب عليها	8

الفصل الثاني : السلوك القيادي

- تمهيد	17
---------------	----

أولاً : ماهية القيادة 18

1 - مفهوم القيادة 18

2 - أهمية القيادة 21

3 - نظريات القيادة 22

ثانياً : أنماط ومهارات القيادة 33

1 - أنماط القيادة 33

2 - العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي 37

3 - أساليب اختيار القادة 40

4 - مهارات القيادة 42

خلاصة الفصل 44

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

- تمهيد 46

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي 47

1 - مفهوم الرضا الوظيفي 47

2 - أهمية الرضا الوظيفي 49

3 - نظريات الرضا الوظيفي 51

ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه 65

1 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 65

2 - مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي 68

3 - طرق قياس الرضا الوظيفي 72

78 خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

81 -تمهيد

82 أولا : منهج الدراسة وأدواتها

82 1- منهج الدراسة

82 2- أدوات جمع البيانات

85 ثانيا : مجالات الدراسة

85 1- المجال الزمني

85 2- المجال المكاني

86 3- المجال البشري

88 ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

90 - تمهيد

91 أولا : عرض الجداول والتعليق عليها

112 ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

117 ثالثا : التوصيات والاقتراحات

119 - الخاتمة

122 - قائمة المصادر والمراجع

131 - الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	أساليب اختيار القادة	(01)
87	يوضح نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الأصلي	(02)
88	يوضح طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة	(03)
91	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديمقراطي	(04)
95	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديكتاتوري	(05)
99	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط التسيبي	(06)
103	يوضح السلوك القيادي السائد	(07)
104	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات الرضا الوظيفي	(08)
112	يوضح العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي	(09)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	يوضح مهارات القيادة	(01)
56	هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو	(02)
58	هرم الحاجات لألدرفر	(03)
61	نظرية ذات العاملين لهرزبرغ	(04)
63	نظرية فروم للتوقع	(05)
64	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	(06)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
131	الاستبيان الخاص بالمبحوثين .	(01)
134	يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .	(02)
135	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك القيادي الديمقراطي .	(03)
136	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك القيادي الديكتاتوري .	(04)
137	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك القيادي التسبيبي .	(05)
138	هيكل تنظيمي لإدارة بلدية الطريفافوي	(06)

مقدمة

مقدمة

تعد المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة بنماذج لتفاعل فرد مع أفراد آخرين يملك من خلاله هذا الفرد قوة التأثير على مشاعر وسلوك الآخرين وفي مجال العمل تكتسب هذه العلاقات أهمية خاصة، حيث يكون لها دورا مؤثرا على أداء ورضا العاملين واتجاهاتهم النفسية وهو ما يعرف بظاهرة القيادة .

القيادة من هذا المنطلق تتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقعا قياديا في جماعة على سلوك ومشاعر أفراد آخرين ، ولقد تفاوتت الدراسات والنظريات حول هذا الموضوع من حيث نوعية المتغيرات التي تفرض تأثيرها على كل من الأداء والرضا ، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القائد تحددها متغيرا تتعلق بصفاته وسلوكه هو كقائد وغالبا ما تفرق الدراسات بين أنماط معينة من القيادة مثل القيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية أو مثل القيادة التي تركز اهتمامها في الأفراد العاملين في تنمية علاقات إنسانية معهم ، كما أن هناك نظريات ودراسات أخرى تفترض أن فعاليات القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد ومتغيرات تتعلق بخصائص الأفراد أو الموقف الذي يوجد فيه القائد فهي تدخل خصائص الأفراد كدافعيتهم وقدراتهم في الحسبان .

إن أهمية القيادة تكمن في أنها توحد الصف، لان اتفاق الجماعة على قائد يلزمها الطاعة فردا فردا، وعليه فإن الفروقات التي يمكن أن توجد بين الأفراد تضحل حينما تصل إلى القائد، ومنه فإن التعاون سيكون شعار هذه الجماعة، وهذا حتما ما يزيد في مستوى الرضا لديهم وشعورهم بالارتياح .

ونظرا لأهمية موضوع القيادة وارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وما يتطلبه من مزيد من البحث والتعمق وكذا ما نبحت عنه من حلول لمشاكل تنظيمية في المؤسسات الوطنية التي نقل الدراسات التنظيمية بشأنها .

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول السلوك القيادي في المؤسسات الوطنية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة فإننا اخترنا تسليط الضوء في هذا الموضوع داخل تنظيم إداري في مؤسسة وطنية وهي إدارة بلدية الطريف اوي ولاية الوادي . وقد ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول وهي كالتالي :

الفصل الأول : وهو بعنوان المدخل المفاهيمي، وقد تناولنا فيه مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة ومبررات اختيار الموضوع ، أهداف وأهمية الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة والتعليق عليها .

الفصل الثاني : بعنوان السلوك القيادي وقد تناولنا فيه، مفهوم القيادة وأهميتها، ونظريات القيادة، أنماط القيادة ومهاراتها، والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، وأساليب اختيار القادة .

الفصل الثالث : بعنوان الرضا الوظيفي، وقد أخذنا فيه مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، وأهم النظريات المفسرة له، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ومؤشرات الرضا وعدم الرضا، وطرق قياسه.

الفصل الرابع : بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتناولنا فيه: منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الخامس: بعنوان عرض ومناقشة النتائج، حيث استعرضنا نتائج الدراسة وعلقنا عليها وتمت مناقشتها في ضوء الفرضيات التي اعتمدها في دراستنا، كما توصلنا من خلال النتائج إلى تقديم بعض التوصيات والاقتراحات .

الجانب النظري

الفصل الأول

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً : تحديد المفاهيم

ثالثاً : الدراسات السابقة

أولاً : إشكالية الدراسة

1 - تحديد الإشكالية

إن التقدم الحاصل في ميادين البحث العلمي قد أسهم في تقدم وإثراء الوعي الإنساني بصفة عامة وهي التحكم في مختلف الظواهر الطبيعية والإنسانية على اختلاف ميادينها وتنوع اختصاصاتها، فالتحولات العديدة والسريعة التي يعرفها العالم اليوم تفرض على العلوم الإنسانية، وعلم الاجتماع بصفة خاصة مضاعفة الجهد في تتبع ما يستجد في المجتمع من ظواهر هي في حاجة ماسة للبحث والدراسة تقوم على تحليل واستقصاء دقيق لتنظيمات المجتمع وبنياته .

فأهمية التنظيمات بالنسبة للمجتمع، مرهونة بمدى قدرتها على تحقيق أهدافه، هذه الأهداف التي تعد علة وجود التنظيمات من الأساس إذ يتوقف بقاء التنظيمات ونجاحها على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وهو ما يتوقف بدوره على فعالية قيادتها .

وتعتبر القيادة جزءاً هاماً من التنظيمات الإدارية، فالقيادة كما يعرفها ستوجدل "هي العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها" والقيادة هي دور اجتماعي يقوم بها الشخص خلال تفاعله مع أعضاء جماعته انطلاقاً من أهدافها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، بغض النظر عن نمط أو نوع القيادة السائد داخل التنظيم سواء أكانت ديمقراطية أو ديكتاتورية أو تسيببية .

وتعد القيادة الفعالة لأي منظمة الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانات مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالرضا الوظيفي كما يعرفه هوبوك "أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي" بمعنى أن الأفراد بطبعهم

يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم .

ويعد الرضا الوظيفي للموظفين في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها، باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، كما انه يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضى عنه مستقبلاً وما لا يعد مرضياً اليوم قد يكون مرضياً في المستقبل، ويعتبر الرضا الوظيفي كذلك المحفز لرفع الأداء فالعامل عندما لا يكون راض عن العمل الذي يقوم به لا يستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات، والعكس صحيح .

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن السلوك القيادي مهما كان نوعه له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن هنا برزت أهمية دراسة العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، حيث اخترناه موضوعاً لبحثنا هذا متخذين من إدارة بلدية الطريف اوي نموذجاً للدراسة، وعليه تمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

- هل توجد علاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية ؟ .

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريف اوي ؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريف اوي ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

في إدارة بلدية الطريف اوي ؟

2 - فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية .

الفرضيات الفرعية :

- السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريف هو السلوك الديمقراطي .
- توفر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

3 - أسباب اختيار الموضوع

يعتبر الأفراد أئمن ما في الحضارة الإنسانية، وعلى ذلك فلا توجد مسؤولية أهم أو أعظم من قيادة الأفراد وتمييزهم، فبدون القيادة تصبح المنظمة خليطاً من الأفراد والآلات، وتعتبر القيادة العنصر الإنساني الذي يربط بين أعضاء الجماعة، ويحفزهم من أجل تحقيق الأهداف، ولقد اهتمت الإنسانية منذ القدم بعملية القيادة ومازال حبر كبير يسيل في هذا الموضوع الأمر الذي دفعنا بحماسة إلى الخوض فيه بالإضافة إلى الأسباب التالية :

- الرغبة في معرفة الأساليب القيادية التي تتبعها بعض الإدارات والمؤسسات الوطنية .
- غموض العلاقة بين متغيري السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على مسببات الرضا الوظيفي والطرق الفعالة للقيادة من اجل الزيادة في مستوى الرضا .
- تدعيم مطالعتنا وقراءتنا النظرية للدراسة والملاحظة الميدانية الواقعية .
- الميل الطبيعي للبحث والاطلاع في هذه القضية التي نراها من أهم القضايا في المؤسسات الوطنية .

4 - أهمية وأهداف الدراسة

- أهمية الدراسة :

- موضوع القيادة يثير اهتمام مختلف فئات المجتمع لما تشهده مختلف مؤسساتنا من فشل وركود وقلة أدائها ومردوديتها، ونظرا للإخفاقات المتكررة داخل المنظمة الجزائرية وتكرار سماعنا عبارة تغيير القيادات والمسؤولين من أجل الإصلاح والنهوض بهذه المنظمات .

- كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتنا الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية .

- أهداف الدراسة :

- التعرف عن الأنماط القيادة السائدة في المؤسسات الوطنية .

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية .

- محاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية .

- إثراء اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانيا : تحديد المفاهيم

تعتبر المفاهيم التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أي دراسة أو بحث علمي ولعل من أكبر الصعوبات التي يواجهها الباحث في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية هي كثرة المصطلحات والمرادفات نظرا لتداخلها وطغيان النزعة الأدبية عليها، ولذا وجب علي كل باحث أن يحدد في بداية كل عمل علمي المصطلحات تحديدا واضحا حتى يتسنى له فهم الظاهرة التي يدرسها دون لبس أو غموض لكل من يطلع على دراسته من بعد ولهذا قمنا بتحديد المصطلحات الأساسية الضرورية التي استخدمناها في الدراسة كما يلي:

السلوك: يقصد بالسلوك في هذا البحث كل ما يصدر عن الفرد (القائد) ويمكن ملاحظته من تصرفات أو قرارات، أقوال، إيماءات وأفعال بحيث تكون موجّهة وتخص العاملين مباشرة أو ضمناً .

القيادة : هي عملية تأثير يقوم بها أحد أفراد الجماعة بغية توجيه جهود باقي أفرادها نحو أهدافها المشتركة والمرغوب فيها في آن واحد وتقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل إقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة .

السلوك القيادي :

هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه .

أما التعريف الإجرائي:

يقصد به الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانته قياس النمط القيادي المستخدمة في الدراسة الحالية .

ويستخدم مصطلح النمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة والأفراد وهذه الأنماط هي :

أ- النمط القيادي الديمقراطي:

ويشترك الأعضاء في الوظائف القيادية وفي وضع الأهداف وفي التخطيط والتنفيذ.

ب- النمط القيادي الديكتاتوري:

استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها، ويضغط على مرؤوسيه، لإجبارهم على تنفيذ العمل بأسلوب القوة والتهديد وينفرد باتخاذ القرارات .

ج- النمط القيادي التسبيبي:

كل فرد يعمل ما يراه مناسباً في اعتباره يترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور، فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح .

الرضا الوظيفي :

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة .

ونعني إجرائيا بالرضا الوظيفي:

هو محصلة الدرجة التي يحصل عليها العاملين من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان المعد في هذه الدراسة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لديهم .

المسؤول :

هو القائد الإداري المكلف بتنظيم وحسن تسيير الإدارة وبالتالي توجيهها نحو الأهداف المسطرة .

المرووسين :

هم مجموع العمال والموظفين المنتمين لمختلف مصالح التنظيم محل الدراسة والذين يعملون تحت الإشراف المباشر لرؤساء المصالح والمكاتب للهيكل التنظيمي للبلدية .

ثالثا : الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع القيادة بصفة عامة والنمط القيادي بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية، حيث أن نجاح القائد يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه لإنجاز العمل ورضا العاملين، ولكون الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في استقرار المنظمة والعاملين بها فقد اهتم به عدد من المفكرين والباحثين وتنوعت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي والسلوك القيادي، كما يتضح ذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة كما يلي :

- الدراسة الأولى: دراسة مكفس عبد المالك 2009 : "نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي" (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للأساتذة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة الدراسة الأساسية المكونة من 330 أستاذ وأستاذة تم اختيارهم طبقاً، حيث قام الباحث بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقاً للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختار وحدات عينة البحث اختياراً عشوائياً من كل مجموعة، حيث تم اختيار 18 ثانوية عشوائياً من أصل 45 ثانوية بولاية المسيلة، 10 من شمال الولاية و 8 من الجنوب .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام بين الجنسين لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزي لمتغير سنوات التدريس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزي لمتغير شعبة التدريس.

(1) مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم التربية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009 .

- الدراسة الثانية: دراسة حسين مرضي الدوسري 2013 "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وسعت كذلك إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وهدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.30) من 5
- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ، ثم النمط التشاوري ، ثم النمط الحر .
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي .
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر

⁽¹⁾ حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية، 2013 .

- الدراسة الثالثة: دراسة المخلافي 2008: " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي "(1).
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء وكذا التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون العاملون معهم؟
- ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون أنفسهم؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية (الحكومية والخاصة) والرضا الوظيفي لمعلميهم؟
- اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :
- إن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة، وإن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط القيادي الحر.
- إن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كانت متوسطة، بينما تراوحت درجات رضاهم على المجالات بين متوسطة كما هو الحال في مجالات (علاقات العمل، والعمل نفسه، والإدارة)، ومتدنية كما هو الحال في مجالي (النمو والترقي، والراتب) .

(1) أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008 .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام، بينما لم تظهر النتائج وجود أي علاقة ارتباط بين النمط القيادي الحر ومجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام.

- الدراسة الرابعة: دراسة شرقي رابح 2010 " النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية" (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية الابتدائية لولاية المسيلة، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، التسلسلي، التسبيبي) ودافعية الانجاز لدى المعلمين، حيث بلغ حجم العينة 395 معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك توافر للأنماط لقيادية الثلاث، إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بكل المدارس محل الدراسة.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودافعية الانجاز، في حين وجود علاقة سالبة بين نمطي القيادة الديكتاتوري و التسبيبي ودافعية الانجاز لدى المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز بين الجنسين لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز بين المعلمين لكل من متغيري سنوات التدريس و المستوي التعليمي.

(1) شرقي رابح، النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علم النفس التربوي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010 .

- الدراسة الخامسة: دراسة حسن محمود ناصر 2010 "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" (1) .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية .
- وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة، كما استخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر .
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الأتوقراطي ومستوى الأداء .
- الدراسة السادسة: دراسة رائف شحادة نايف شحادة 2008 "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال" (2) .
- هدفت هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :

(1) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (إدارة الموارد البشرية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010 .

(2) رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008 .

- ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

- ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

- ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسيبي، وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه نمط الاتصال الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي، وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) أخيراً بين أنماط الاتصال.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.

- الدراسة السابعة: دراسة كروسمان (Crossman 2006): في بريطانيا التي هدفت إلى تشخيص الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية والذين ينتمون لأنواع مختلفة من المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي العام وفقاً لنوع المدرسة. ففي المدارس

المستقلة والخاصة أظهرت الدراسة أن المعلمين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي المدارس الأخرى أظهر المعلمون أن رضاهم الوظيفي احتل المستوى الأدنى. ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق في الرضا فيما يتعلق بالعمر والجنس ومدة الخدمة. كما تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي المنخفض يعد سبباً محتملاً لأزمة التعليم الحالية في المملكة المتحدة (1).

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة والرضا الوظيفي، يتضح اتفاق دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع فقد استخدمت المنهج الوصفي وهو المنهج الذي سيستخدم في دراستنا، كما اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهو ما اعتمدنا عليه في دراستنا، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث بيئة تطبيق الدراسة فقد طبقت الدراسات السابقة في بيئات عربية مختلفة وأخرى أجنبية، بينما دراستنا ستطبق في بيئة عربية (الجزائر)، واختلفت الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث مجالات تطبيق الدراسة فالدراسات السابقة جرت أغلبها في مؤسسات تربوية وتعليمية بينما دراستنا ستكون في بيئة مؤسسة حكومية خدمتية محتكة بكافة شرائح المجتمع . أما من ناحية الاستفادة من الدراسات السابقة فقد استقننا ما يلي:

- إعداد الإطار النظري للدراسة وبناء أداة الدراسة .
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات، وأساليب التحليل بها .
- صياغة فروض الدراسة التي نهدف إلى التأكد منها في دراستنا.

(1) أمل محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص 72 .

الفصل الثاني

أولاً : ماهية القيادة

ثانياً : أنماط ومهارات القيادة

تمهيد

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين .

ولقد أجريت في السنوات الأخيرة العديد من الدراسات التي ركزت في مضمونها على دراسة ومتابعة سلوك القائد وذلك من خلال تحديد الأنماط القيادية واستخلاص النمط القيادي الأكثر تأثيرا، وكذا تحليل ودراسة العملية القيادية وذلك من خلال دراسة الأبعاد المهمة في سلوك القائد .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة وأهميتها وأهم النظريات التي حاولت دراسة القيادة، وسنحاول كذلك التعرف على أنماط السلوك القيادي، العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي وأساليب اختيار القادة ومهارات القيادة .

أولاً : ماهية القيادة

1- مفهوم القيادة: إن تحديد مفهوم القيادة أمر صعب ، لتعدد التعاريف وكثرتها من جهة، وللجدل الدائر في تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى وسنحاول على الأقل أن نصطفي ونختار بعض من هذه التعاريف :

القيادة لغة : حسب لسان العرب لابن منظور: فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁽¹⁾ .

القيادة اصطلاحاً :

يقول ليكرت **LIKART** : " أن القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية، بين أفراد الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المشتركة"⁽²⁾ .

يرى تشيستر برنارد **T.BARNARD** : " أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية"⁽³⁾ .

ويمكن تعريف القيادة حسب عبد الرحمان العيسوي بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه، فتوصف بأنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة⁽⁴⁾ .

(1) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان ، 2000، المجلد 12، ط1، ص315 .

(2) إيهاب صبيح، محمد زريق، الإدارة، الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001 ، ص151 .

(3) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص191

(4) عبد الرحمان العيسوي، بسيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص181

ويعرفها حامد زهران بأنها: "دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة دائما تفاعل اجتماعي نشط مؤثر موجه وليس مجرد مركز ومكان وقوة(1) "

ويقول فيدلر **FIEDLER** : "أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا(2) .

يقول عبد الكريم درويش: " القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته(3) " .

يعرف محمود مرسي: " القيادة على أنها هي السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك(4) " .

ويرى إبراهيم الغمري أن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد ومن يقودهم، ويضيف أن هذه العلاقة التبادلية تتم في إطار مناخ معين، يساهم إلى درجة كبيرة في تحقيق هذا النوع من العلاقة، والقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد(5) .

يعرفها الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع بأنها: " عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد

(1) حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، مصر ، ط5، ص 301 .

(2) ظاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 1997، ص17 .

(3) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972 ، ص386 .

(4) محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 1984 ، ص141

(5) إبراهيم الغمري، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ط3، ص 213 .

الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة

تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف⁽¹⁾

وعلى الرغم من تعدد تعريفات القيادة نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة وهي :

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

وعند استخدام مفهوم القيادة كثيرا ما يلزمه بعض التشابه والخلط في استعمال بعض المصطلحات

المشابهة للقيادة مثل " الرئاسة والإشراف " ، وسنحاول توضيح الفرق بين هذه المفاهيم :

القيادة : هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة للتفاعل بين

عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة

بالجماعة، بأكبر قدر من الفعالية والتي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا

وقدرا عاليا من تماسك الجماعة⁽²⁾.

أما الرئاسة : وهي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين، وتستمد قوتها من الهيئة المعنية لها

ومن أمثلتها رؤساء الإدارات والمصالح في أي هيئة من الهيئات، قد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات

فلسفة وسياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية والروتينية فقط⁽³⁾ .

أما المشرف : فهو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشرة أي في المستوى الإداري

الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العاملين التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية⁽⁴⁾ .

(1) أحمد قورايب، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 28 .

(2) زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص 155 .

(3) يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 24 .

(4) السيد عليوة، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ط 1، ص 90 .

2 - أهمية القيادة :

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها، تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم و التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها، لتحقيق الأهداف المنشودة⁽¹⁾ .

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري ، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث⁽²⁾ .

ومن الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها نذكر:

- إن القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها .
- إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترفي نحو الأفضل بالتدريب والتعليم ومن خلال الخبرة .
- الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.
- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد .

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006، ط 1، ص 22.

(2) حسن ماهر محمد صالح، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 17 .

- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كلٍ منها⁽¹⁾.

3- نظريات القيادة

أثارت بعض القضايا المتعلقة بالقيادة، الجدل بين الباحثين حول العديد من التساؤلات محاولين الإجابة عليها، وفي ضوء ذلك قدم البعض من النظريات التي حاولت دراسة القيادة وفعاليتها والعوامل المحددة لها، وقد اختلفت هذه النظريات بناء على معطيات مفهوم " القيادة " والمنظور الذي يسلط عليه، وفي هذا السياق سنتناول بعضاً من هذه النظريات على الوجه التالي:

3-1- نظرية الرجل العظيم :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق و الرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السماء والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، وقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها، ويعتبر فرانسيس جالتون Galton من أبرز الدعاة إلى تلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين و المفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من "وودز Woods" وانتهاءً "بجينيנגز Jennings" الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل المتميز وأمثلة له⁽²⁾. وتفترض هذه النظرية أن القادة هم الرجال ذوا الشخصيات القوية والكفاءات الفذة وبشيع وجود هؤلاء في أسرة معينة، يؤدي العامل الوراثي دوراً بارزاً في ظهورهم، وعلى الرغم من أن هذه النظرية حصرت

(1) فرج طريف شوقي محمد، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1992، ص ص 26-29.

(2) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص ص 52-53.

نفسها في السمات الخارقة للقائد، إلا أنه حديثاً ونظراً للأبحاث أثبتوا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح تتمثل في :

- الرغبة الشديدة للقائد، وذلك لتحقيق أهدافه و الغايات المرجوة .
- الصدق والأمانة .
- الرغبة التي تحفزه في التأثير على الآخرين .
- الثقة بالنفس وذكائه في دمج وتفسير أكبر قدر من المعلومات .
- المعرفة بالإدارة والأعمال، وقدرته على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة به⁽¹⁾ .

3-2- نظرية السمات :

جاءت هذه النظرية على أنقاض نظرية الرجل العظيم التي دار حولها الجدل لأنها انطلقت من حقيقة وراثية، وأن القادة يولدون و لا يصنعون وكذلك بتأثير المدرسة التي تؤكد على أهمية الخبرة و التعلم، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهـم في النواحي الجسمية و العقلية والسمات الشخصية، وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كذكاء وسعة الأفق و القدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الارادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للدعابة والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عاملة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة⁽²⁾ .

قام "رالف ستوجدل" من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948 بتحديد نظام لتصنيف

القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية:

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 238 .
(2) جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ط 1، ص 204 .

- الخصائص الجسمية - الخلفية الاجتماعية - الذكاء - الشخصية - الخصائص المتعلقة بالعمل - الخصائص الاجتماعية
- الخصائص الجسمية: تناولت الأبحاث السابقة حول القيادة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل: العمر، المظهر، الطول والوزن، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعاً ما، ويتصور الكثيرون أن القائد فارغ الطول ووزنه يتناسب مع طوله وصوته جهوري وتتجاوز طاقته طاقة مرؤوسيه.
- الخلفية الاجتماعية: تركزت العديد من الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة على عوامل مثل: التعليم والمركز الاجتماعي وإمكانية التنقل، وقد توصلت الدراسات إلى التالي:
 - المركز الاجتماعي والاقتصادي الكبير يعد أحد المزايا التي تحقق مركز القيادة.
 - إن أعداد متزايدة من الذين ينتمون إلى الطبقات الدنيا من حيث الوضع الاقتصادي والاجتماعي يستطعون اليوم بلوغ وظائف عليا في مجال الصناعة
 - يتميز القادة في الوقت الحاضر بمستوى تعليمي أفضل مما كان عليه في السابق.
- الذكاء: تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث، وبالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحي بضرورة دراسة عناصر إضافية أخرى .
- الشخصية: تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل: اليقظة، والثقة بالنفس، والتكامل الذاتي، و تأكيد الذات وحاجات التحكم أو السيطرة .
- الخصائص المرتبطة بالعمل: أفادت الأبحاث التي تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج ايجابية مطردة توضح أن القائد يتميز بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية والمبادأة وحب العمل، وتوحي هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد بوجه عام بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للإنجاز والمبادأة والتوجه للعمل الجاد .

- الخصائص الاجتماعية: تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفاعلية في النشاطات المختلفة ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع آخرين. ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل ويتجه هذا المفهوم إلي انتشار الانسجام والثقة والتماسك بين أفرادها⁽¹⁾.

وقد وجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية نذكر بينها :

- أن الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية وان القادة في موقف معين ليس جميعهم يملكون هذه الصفات قادة، بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية وأن القادة في موقف معين ليس جميعهم يملكون هذه الصفات، لكن لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة في جميع المواقف وذلك أن القائد قد يكون في موقف ما قائدا وفي موقف آخر على العكس .

- كذلك تبدو هذه النظرية غير واقعية فمن غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه الصفات والسمات أو معظمها حتى في المجتمعات المتقدمة كما أنها أيضا أغفلت الطبيعة الموقفية للقادة، معنى هذا أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه القائد⁽²⁾.

3-3- النظرية السلوكية:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين. ظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين هما : - إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة - ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن . وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر و هو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل .

(1) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 292 .

(2) عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 235 .

3-3-1- دراسات وتجارب هاوثرن:

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هاوثرن هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية. ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير إيجابي على أداء العاملين أدى هذا الاستنتاج (الذي ثبت صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة والإشراف⁽¹⁾.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعتي أوهايو ومنتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والانجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة ويؤدي هذا النمط إلى رضاهم الوظيفي . في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين على إيجاد حل لمشاكلهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين⁽²⁾ .

3-3-2- دراسات جامعة أيوا Iowa :

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين بجامعة أيوا وهم Ralph K. White Ronald Lippit تحت إشراف Kurt Lewin الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة، وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي :

- الاستبدادي المنفرد (البيروقراطي) - الديمقراطي - الفوضوي المتساهل⁽³⁾

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 201 .

(2) حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1999، ص 255 .

(3) حسين حريم، مرجع سابق، ص 202 .

من خلال النتائج استنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاوناً وأكثر ايجابية وأكثر تقبلاً لأفرادها بعضهم لبعض، بينما ينتج الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب (الفوضوي) فينتج جماعة تسود في داخلها الفوضى⁽¹⁾.

ولعله من بين أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة هي :

- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على الأطفال غير ناضجين ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات .
- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك تغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها .
- كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية

3-3-3- لايكيرت وأنماط القيادة الأربعة :

استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات حيث اقترح لايكيرت Likert أربعة أنظمة قيادية وهي :

- 1- النظام التسلطي المستغل . 2- النظام الأوتوقراطي الخير . 3- النظام المشارك . 4- النظام الديمقراطي

أشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين (النظام المشارك، النظام الديمقراطي)، أما الأقل إنتاجية استخدمت النظامين (النظام التسلطي المستغل، النظام الأوتوقراطي الخير)، وذلك بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أو استشارية⁽²⁾ .

(1) يوسف عنصر، مرجع سابق، ص ص 132-133 .

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 203 .

3-3-4- نظرية الشبكة الإدارية :

تعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة والتي طورها كل من "روبيرت بليك" Robert Blake و "جين موتون" Jane Mouton حيث وظفا نتائج دراسة أوهايوا حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج .

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسعة درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانين نمطا قياديا ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية وهي:

- القائد المنسحب التسيبي .
- القائد المهتم بالإنتاج .
- القائد الاجتماعي .
- القائد الوسط .
- القائد المثالي⁽¹⁾ .

3-3-5- نظرية المشاركة:

قدم "تنبام" و"شميت" (Tennenbaum ; Schmid) نموذجا يحتوى على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة (ديمقراطي، دكتاتوري) فهناك القائد السلطوي ويتمثل في سلوكه القيادي في انه يقرر السياسة ويحتفظ برقابة كاملة على المرؤوسين ونمط آخر قريب منه على المحور ذاته (يميل للسلطوية) يتخذ القرارات ويسوقها للمرؤوسين، ونمط ثالث يعرض الأفكار ويطلب الاستناد عليها إلى أن يصل الأمر بنمط قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات ويسوقها للمرؤوسين، ونمط ثالث يعرض الأفكار ويطلب الاستناد عليها إلى أن يصل الأمر بنمط قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار في مدة مقننة، وفيما يأتي وصف لهذه الأساليب .

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 208 .

- الإداري المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها .
- الإداري المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها .
- الإداري المحاور: وهو النوع المستقصي ويبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين .
- الإداري الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراته مؤقتا قابلا للتغيير .
- الإداري المحلل: وهو الذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار .
- الإداري الموجه: يبتعد عن المسؤولية ويبسط القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار .
- الإداري التسبيبي: المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات⁽¹⁾ .

* أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية :

- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمنيا أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا) وتحاول الدراسات اختبار صحة او عدم صحة الفرضية ولكن الدراسات لم تتجه بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم .
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف و غيره .
- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين، فهناك افتراض ضمني بان هناك نمط أمثل في القيادة هو الذي يحقق الفاعلية .
- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا .
- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية⁽²⁾ .

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص ص 54-55 .

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 210-211 .

3-4- النظريات الموقفية :

أدرك الباحثون خلال فترة الستينات قصور النظريات السلوكية، ومن ثم بدؤوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة، تركز على النظريات الموقفية الأكثر تعقيدا . لقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات وأنماط السلوك أساسا هاما لدراسة القيادة في المنظمات، حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف المعين . ومن الوظائف الهامة للمدراء تشخيص وتقييم العوامل العديدة التي قد يكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادي المتبع ويتضمن التشخيص وتقييم العوامل العديدة التي قد يكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادي المتبع ويتضمن التشخيص معرفة وتحديد أثر هذه العوامل مثل (الفروق الفردية، هيكل جماعة العمل، سياسات المنظمة وممارستها) فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين⁽¹⁾ .

وسنتطرق إلى نظريتين موقفيتين هما:

أ- النظرية الظرفية Fiedler

ب- نظرية المسار و الهدف لروبرت هاوس Robert House

أ- النظرية الظرفية Fiedler.

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيتهم، كذلك تشير هذه العملية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف.

إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاث عوامل رئيسية :

- العلاقة بين القائد والتابعين - هيكلية المهام - وضوح السلطة الرسمية للقائد .

(1) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 298 .

ب- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس Robert House

هذه النظرية قام بتطويرها " هاوس " حيث تقوم هذه النظرية على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات الموروثة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد و الأداء، وقد عبر عنها "هاوس" بوصفه لها أنها تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه الكفاءات بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها وإتاحة المزيد من الطرائق لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق⁽¹⁾ .

و تحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي :

- السلوك التوجيهي: التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافئة.
- السلوك المساند: توفير المشورة والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل ايجابي في المنظمة.
- السلوك المشارك: مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء.
- السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بديل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف⁽²⁾ .

3-5- النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموقف وتفسير القيادة من وجهة النظر هذه بأنها تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل، أو المناخ التنظيمي .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 295 .
 (2) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط 1، ص 274 .

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العلمية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه وبالتالي القدرة على التأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لابد أن ينعكس ايجابيا على التنظيم ككل⁽¹⁾.

3-6- النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها، وتركز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة، أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده، أم يساعد أفراد آخرون .

وعلى وفق اتجاه هذه النظرية، فإن وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة وتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة، والخبرة الفنية والإدارية، وأن يكون نموذجا يقتدي به قادرا على رفض المشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب والعقاب⁽²⁾.

3-7- النظرية التحويلية :

يعد بيرنز BERNIS مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي سنة 1978 ومن ثم قام "باس BASS" بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985 كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية . وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتواجد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين .

(1) أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ط 1، ص 198 .
(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003، ط 4، ص ص 185-186 .

- والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، إنه قائد إجرائي معزز ومقوي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي .
- ويخص "باس BASS" أبعاد القيادة التحويلية فيما يلي :
- **التأثير والجاذبية:** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم .
 - **الدفع والإلهام:** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستقدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .
 - **تشجيع الإبداع:** قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها .
 - **الاهتمام بالمشاعر الفردية:** تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور⁽¹⁾ .

ثانيا : أنماط ومهارات القيادة

1- أنماط القيادة:

1-1- النمط القيادي الديكتاتوري :

يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد، ويركز هذا النمط السلطات في يده، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، و يتدخل في أعمالهم، يقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم، ويضل التماسك في العمل مرهونا بوجود القائد، وإذا غاب اضطرب العمل وضعف الإنتاج ويؤدي هذا إلى تميز الأفراد بالعدوانية والسلبية

(1) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص ص 77-79 .

وعدم المبالاة، وانعدام الثقة المتبادلة فيما بينهم ومع القائد، ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالباً ما يتهرب من المسؤولية ويوزع العمل على الآخرين وغالباً ما يكون له جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين .

وغير أنه يتميز بالمركزية في اتخاذ القرار والعمليات الإدارية، أثبتت دراسات انه في خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدّة لحسم الأمور سريعاً، يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف، كما أنه يصلح لقيادة مجموع العمال الذين يخشون استعمال السلطة، ونجدهم يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد البيروقراطي، وكذلك يصلح مع العمال المشاغبون الذين ينشرون الشغب والاضطراب في العمل⁽¹⁾ .

1-2- النمط القيادي الديمقراطي :

الديموقراطية هي كلمة يونانية "الديموقراطية" أي "ديموس" وتعني الشعب، "كراطوس" وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية ويعترف بحرية المواطنين والمساواة بينهم⁽²⁾.

حيث أنه في ظل هذه القيادة، فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وهو بتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاحنات والمشكلات بينهم .

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط 1، ص ص 165-166 .
(2) روز ناتال بوديتن، الموسوعة الفلسفية، ترجمة سمير كرم، دار الطباعة للنشر، لبنان، 1987، ط 4، ص 210 .

ويقول الله عز وجل في كتابه العزيز: >> فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين <<⁽¹⁾ سورة آل عمران، الآية 159 .

ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، وأن القرار في الأخير يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف فالقائد لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول و البدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم⁽²⁾ .

ولكي يكون هذا النوع من القيادة فعالا فإنه يجب مراعاة العديد من الجوانب المهمة ونذكر منها:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة . من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد .
- الاهتمام بالنمو المهني للعاملين .
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
- الاعتراف بالفروق الفردية و مراعاتها عند توزيع الوجبات والمسؤوليات .
- تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعورهم بكفاءتهم في العمل .
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة .
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

⁽¹⁾ سورة آل عمران، الآية 159 .

⁽²⁾ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 44 .

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل .
- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد .

ولعل من أبرز الانتقادات التي وجهت لهذا الاتجاه ما يلي:

- أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه .
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.
- أثبتت الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك اثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم⁽¹⁾ .

ومن أبرز السمات الشخصية للقائد الديمقراطي:

- قوة الشخصية
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء فرصة لإبداء الرأي .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات .
- احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية بمساعدتهم على إيجاد حلول ملائمة⁽²⁾ .

1-3- النمط القيادي التسبيبي :

- هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد إمداد المجموعة من المعلومات والتوجهات ولكنه لا يشترك في تحميل أي مسؤولية فيها⁽³⁾ .

(1) محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261 .

(2) فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعميمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط 1، ص 237 .

(3) طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ط 1، ص 54 .

حيث يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتحديد الأهداف، ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي مما ينتج عنه نوع من التسبب في هذه المؤسسة⁽¹⁾.

فهذه القيادة نقيض القيادة الاستبدادية إذ أن هذه الأخيرة توقف جميع الحريات الفردية، أما في القيادة التسببية فإنها تعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين. إذن تتجاهل القيادة التسببية دور المدير وما يمكن أن يقوم به من توجيه للجماعة بنفس القدر الذي تتجاهل الإدارة الأوتوقراطية دور الجماعة كما لا يستطيع توفير مزايا الدافعية التي يثيرها القائد في أفراد الجماعة .

ومما لا شك فيه أن هذا النمط تغيب عنه فعالية الأدوار والمهام المخولة لكل دور، وكذلك انفراد كل طرف بأعماله الشخصية وبتالي خسارة العلاقات الإنسانية السائدة والروح الجماعية، إضافة إلى خسارة الإنتاجية والعمل المنتج⁽²⁾.

ويتسم هذا النمط بشعور المرؤوسين بالضياع والقلق وعدم القدرة على التكيف، وبغياب دور القائد هنا يولد لدى المرؤوسين مشاعر العداة واللامبالاة نحو بعضهم البعض ونحو القائد، ويولد لديهم الشعور بالرغبة بامتلاك الثروة بطرق غير مشروعة وبشكل فاحش لوجود الفرصة في عدم مراقبتهم، وعدم إتباع الأصول القانونية في العمل، وهنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري حيث تتميع القيم والتوجهات ويصبح كل عضو قائد في مكانه⁽³⁾.

2- العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

إن اختيار القائد لنموذج قيادي معين يتأثر بعدة عوامل وهذه العوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين، وأخري تخص الموقف والبيئة، وفيما يلي توضيحها :

(1) كت ديفز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد موسى، دار النهضة، مصر، 1994، ص 151 .
 (2) عيسوي عبد الرحمان، علم النفس والتربية والاجتماع، دار الراتب الجماعية، بيروت، لبنان، 1999، ط1، ص 309 .
 (3) طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 55 .

أ- عوامل تخص القائد : تتمثل في:

- مدى ثقة القائد في مرؤوسيه ومدى تحملهم للمسؤولية وكذا مدى الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف
- القيم التي يؤمن بها القائد، فهناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ميل القائد لفلسفة قيادية معينة، فهناك من يهوي القيادة بأسلوبها المتسلط كما أن هناك من يؤمن بالمشاركة⁽¹⁾.

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

تتمثل معظم متغيرات القيادة الخاصة بالمرؤوسين في الطريقة التي سوف يتعامل بها القائد معهم والطبيعة الشخصية لكل مرؤوس على أن الخصائص الشخصية للمرؤوس هي التي تحدد الطريقة المثلى للتوجيه من جانب القائد⁽²⁾.

وعليه فإن القائد يمنح مرؤوسيه درجة أعلى من الحرية في الحالات التالية :

- إذا كانت لديهم رغبة قوية في الاستقلال .
- إذا كانوا يميلون إلى تحمل المسؤولية .
- إذا كانت لديهم الخبرة الكافية والمعلومات اللازمة للتعامل مع المشاكل .
- إذا كانوا يفهمون أهداف المنظمة ويتأقلمون معها .

وبالتالي فعدم توفر أو تحقق الصفات السابقة في المرؤوسين ، قد يؤدي بالقائد إلى الإنفراد باتخاذ

القرارات وعدم مشاركة المرؤوسين.

إذن فاتباع القائد لأسلوب معين في القيادة يتوقف على شخصية المرؤوسين وقدراتهم وكفاءتهم ومدى

وعينهم وإدراكهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

(1) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ط1، ص 292 .

(2) عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص 327 .

ج- خصائص الموقف :

- يقصد بخصائص الموقف الظروف البيئية المحيطة بالرؤساء والتي تتكون من المنظمة نفسها، مجموعة العمل، طبيعة المشكلة والقيود الزمني، وفيما يلي شرح هذه العناصر:
- **ظروف المنظمة:** وتتمثل في القيم التي تؤمن بها المنظمة وتؤثر في سلوك القائد ومن ثم في النمط القيادي المتبع إضافة إلى الموقع الجغرافي للمنظمة المتمثل في بعدها أو طبيعة حجمها.
 - **مجموعة العمل:** قبل أن يقرر القائد تفويض سلطة التصرف إلى مجموعة المرؤوسين، لا بد أن يكون مؤمنا بقدرتهم على مواجهة الموقف، وهذا الإيمان تعززه الخبرات السابقة للمرؤوسين ومدى ثقة الرئيس فيهم.
 - **طبيعة المشكلة:** فطبيعة المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها تضع قيود على مدى استعداد الرئيس لتفويض سلطة اتخاذ القرار، فقد تكون المشكلة خارج نطاق قدرة أو خبرة المرؤوسين، كما قد يكون المرؤوسين غير راغبين أصلا في التعامل مع هذه المشكلة وبالتالي فلا جدوى من تفويض السلطة لهم للتصرف فيها.
 - **الضغوط الزمنية:** فالضغوط الزمنية قد تفرض على القائد ضرورة الإنفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة وهذا حتى لو لم يكن أنصار هذا الاتجاه⁽¹⁾.
- وبالتالي فالقيادة الفعالة لا تتوقف فقط على كفاءة القائد بل أن المرؤوسين والموقف في حد ذاته وما يحيطه به من ظروف هو الذي يحدد نمط القيادة وفعاليتها.
- والفعالية ليست مسألة صفات بل هي تحقيق للنتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي بالتعريف
- فعالية قيادية أو فعالية شخصية (أي متعلقة بأشياء شخصية يرغبها صاحبها)⁽²⁾.

(1) عادل حسن وآخرون، مرجع سابق، ص ص 328-329 .

(2) سيد الهواري، المدير الفعال للقرن الواحد والعشرون، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ط 4، ص 11 .

3- أساليب اختيار القادة :

إن نجاح القيادة الإدارية وتحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها يتوقف على قدرة كفاءة القادة الإداريين، لهذا عكف علماء الإدارة على أحسن الأساليب وأجدرها لاختيار القادة الإداريين والتي يمكن إجمالها في خمسة أساليب وهي :

أ- الحرية المطلقة في الاختيار:

يتمثل هذا الأسلوب في سلطة الحاكم في اختيار المرشحين للمناصب القيادية بكل حرية ودون التقيد بشروط أو ضوابط موضوعية محددة⁽¹⁾ .

لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة وهو بذلك لا يستند إلى معيار موضوعي وهو ما يتنافى مع الروح الديمقراطية .

ب- المركز الاجتماعي:

يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق⁽²⁾ .

وغالبا ما نجد هذا الأسلوب في الدول ذات النظام الملكي، غير أن هناك بعض الدول تتبعه بالنسبة للوظائف الدبلوماسية، لكن هذا الأسلوب يتعارض مع مبدأ المساواة لشغل الوظائف العامة لكل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة للمناسب القيادية لهذا يجب أن يكون الاختيار بناء على الكفاءة والجدارة .

ج- الانتخاب: يعتمد هذا الأسلوب في اختياره للقادة على الانتخاب باعتباره المنهج الأكثر قدما وإتباعا بحيث يعود استخدامه إلى القرن 5 ق.م.أ. وهذا الأسلوب شائع الاستخدام في الكثير من الدول، إذ أن أفراد الجماعة يختارون الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والقدرات والصفات .

(1) كراجي مصطفى، علم الإدارة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص80 .

(2) مصطفى ابوزيد فهمي، حسين عثمان ، الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص518 .

غير أن هذا الأسلوب وجهت له انتقادات تتمثل في :

- أن الفوز في الانتخابات لا يعتمد على الكفاءة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين أو على تأييد بعض الأفراد الذين تقتضي مصالحهم الخاصة نجاح بعض الشخصيات .

- أن الانتخابات تتسم بالدورية والتجدد، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار اللازم لنجاح القائد وتفهمه لشؤون عمله واتفاقاته .

فبالرغم من هذا الأسلوب يتمشى مع النهج الديمقراطي إلا أنه لا يصلح في اختيار القادة الإداريين نظرا لافتقاره للمصداقية، كما أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى قادة مدربين ومتمرسين في فن القيادة أساليبها، وهو الأمر الذي قد لا يوفره نظام الاختيار عن طريق الانتخاب .

د- التعليم والإعداد الأكاديمي:

يعتمد هذا الأسلوب على إعداد القادة الإداريين في معاهد أو مدارس تعد خصيصا لهذا الغرض حيث يتم فيها تلقين مبادئ الإدارة الحسنة ويلتحق بهذه المدارس طلبة على مستوى معين من المؤهلات واللغات بقصد الالتحاق بالوظائف القيادية المختلفة بالدولة⁽¹⁾.

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الطرق وأكثرها انجحا في اختيار القادة بحيث يتم تدريبهم وإعدادهم بطريقة علمية على فنون القيادة تمهيدا لتوليهم مناصب قيادية عليا .

و- الجدارة:

يقوم هذا الأسلوب في اختيار القادة على أساس الصلاحية والتأهيل، فهو أسلوب موضوعي لأنه يعتمد على الكفاءات والمؤهلات ويمكن هذا الأسلوب من اختيار العناصر المؤهلة نظرا للقواعد التي تحكمه من ضرورة إجراء المسابقات عند التعيين واعتماد عنصر الأقدمية⁽²⁾ .

(1) إبراهيم عبد العزيز شبيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1993، ص ص 330-331 .

(2) كراجي مصطفى، مرجع سابق ص 81 .

الجدول رقم: (01) أساليب اختيار القادة

الأسلوب	الوصف
الحرية المطلقة في الاختيار	- اختيار القائد يتم دون التقيد بشروط معينة .
المركز الاجتماعي	- وفيه يتم اختيار القائد الإداري من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة .
الانتخاب	- يتم اختيار القائد من بين مجموعة من الأفراد عن طريق التصويت عليه بالإجماع .
التعليم الأكاديمي	- حيث يتم إعداد القادة في مدارس خاصة لتحضيره للالتحاق بالوظائف القيادية .
الجدارة	- يعتمد في اختياره للقادة على الكفاءة والخبر والمهارة .

4- مهارات القيادة:

إن جملة من المهارات يجب أن يتميز بها القائد تساعده على التأثير في سلوك تابعيه لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. والتي يمكن ذكرها فيما يلي :

■ المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها. وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

■ المهارة الإنسانية:

ويقصد بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانياً. وهذا أمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

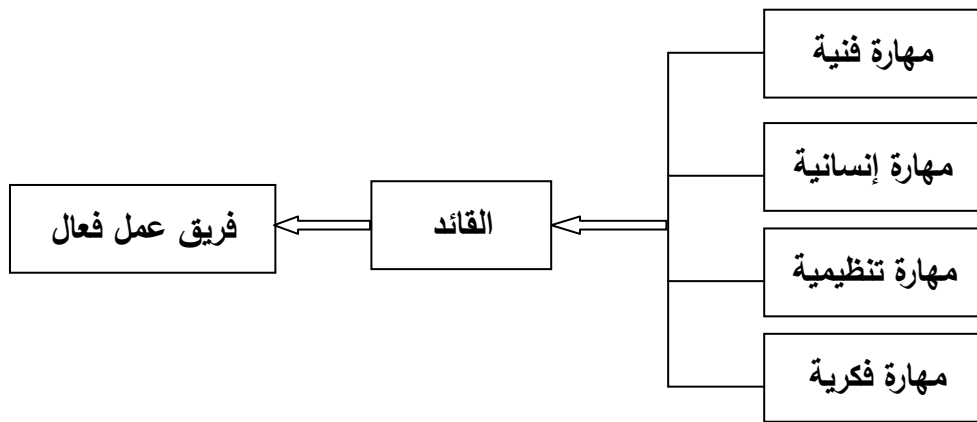
■ المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والتعيين والتنقل والترقية، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته.

■ المهارة الفكرية:

وهي تعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل، والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة :



شكل رقم (01) يوضح مهارات القيادة

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بيروت، لبنان، 1993، ط 1، ص 251.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، ويمكن القول أن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة على فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجابدية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، لذلك فإن أغلب الناس تفكر في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القادة فقط، وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع ومن الأتباع إلى القائد .

وقد اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، بحيث تطرقنا في هذا الفصل إلى نظريات القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات حيث تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، ونظرية السلوكية التي تهتم بالسلوك القيادي وغيرها من النظريات، وتختلف مسببات ظهور القائد فقد يعين القائد رسمياً أو ينتخب، أو يختار بصفة غير رسمية، أما مهارات القيادة فذكرنا أربعة أنواع، المهارات الفنية، والتنظيمية، الفكرية والإنسانية. وبالنسب لأنماط القيادة فقد تناولنا ثلاثة أنواع النمط القيادي الديكتاتوري هذا النمط تسلطي كل الأمور تحت سلطة القائد، والنمط القيادي الديمقراطي يشارك العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط ويهتم بالعلاقات الإنسانية أما النمط القيادي التسبيبي يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتحديد الأهداف مما ينتج عنه التسبب والفوضى في المؤسسة .

الفصل الثالث

أولاً : ماهية الرضا الوظيفي

ثانياً : عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه

تمهيد

لقد أثار موضوع الرضا الوظيفي اهتمام العلماء والباحثين، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومؤثراته والعوامل المؤثرة فيه .

إن الرضا الوظيفي ليس أمرا اعتباطيا وإنما هو نتاج عوامل متعددة، وتراكم سلوكيات ومشاعر مختلفة، والرضا الوظيفي من حيث كونه الشعور الداخلي للعامل ورضاه عن عمله، وباعتبار تحقيقه في المنظمة يزيد من نجاحها واستقرارها وسيورتها .

وبناء على مستوى الرضا للعمال يتحدد مستوى أداء المنظمة وهو ما يجعل فعالية المنظمة ترتبط بفاعلية أداء أفرادها من خلال رضاهم عن العمل .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمصطلح الرضا الوظيفي وأهميته ومؤثراته وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه ومعالجة نظرياته .

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

1 - مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد اتفاق محدد حول مفهوم الرضا إذ لا يزال محل اختلاف ويرجع سبب ذلك لارتباطه بمشاعر الأفراد والتي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، وفي ما يلي نورد أهم التعاريف حول مصطلح الرضا الوظيفي :

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح على يد العالم "هوبوك" عام 1935، إذ يعتبر من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، حيث يعرفه على أنه " مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله"⁽¹⁾.

أما " فروم " فيعرفه على أنه: " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية وهي تزداد التكافؤ "، ويعرفه أيضاً " الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حالياً"⁽²⁾. ويرى "عبد الخالق" أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في هذا الرضا الكلي الذي يستمد العامل من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما، وبالمنط التكويني للشخصية .

ويرى "دينس كول" أن مفهوم الرضا يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي: الأجر، زملاء العمل، وفرص الترقى⁽³⁾ .

كما يرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن

تحديد تلك المشاعر من زاويتين :

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع .

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 195 .
 (2) عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989، ص 210 .
 (3) عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ط1، ص 213 .

- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم⁽¹⁾ .

ويرى " سترونج " أن الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"⁽²⁾.

كما يعرف " لوك " الرضا الوظيفي بأنه "حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية"⁽³⁾.

أما ناصر العديلي فيعرفه بأنه: " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة"⁽⁴⁾.

من جهته عرف "عبد المنعم عبد الحي" الرضا بأنه " يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه"⁽⁵⁾.

ويؤكد البعض أن الشعور بالرضا الوظيفي يأتي من عوامل متعددة، بعضها يتصل بالعمل الذي يقوم به، وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه، وليس صحيحا أن إشباع احتياج معين يترتب عليه إهمال الاحتياجات الأخرى، فقد يعتقد البعض أن الأجور الجيدة كفيلة بجعل الفرد راضيا عن عمله مهما كانت ظروف العمل أو جو المعاملة الإنسانية داخل المنظمة⁽⁶⁾ .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص212 .

(2) حريم حسن، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 105 .

(3) عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، منشورات جامعة قار يونس طرابلس، 1995، ص 40 .

(4) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص189 .

(5) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992 ، ص 134 .

(6) عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص 215 .

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بدراسة مفهوم الرضا الوظيفي أهمها :

- إن دراسة سلوك العاملين لا يمكن إخفاؤها بسهولة، وبالتالي يصعب التعريف عليها، كما أن إظهار هذه الأحاسيس عادة ما يأخذ صورا عديدة، من بينها الأحاسيس بالتكامل الشخصي الذي يعكس في صورته رضا عن الأحوال السائدة في العمل .

- أن المشاعر الشخصية لا يمكن أن تفهم مجردة في حد ذاتها، وإنما يمكن إدراكها في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد، وعلى هذا يتطلب تفهم المشاعر الشخصية لفرد ما أن يمتد إطار الدراسة إلى دائرة أوسع⁽¹⁾ .

2 - أهمية الرضا الوظيفي

لقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف الباحثين في الدراسات السلوكية والتنظيمية لما له أثر مهم في المنظمة، فهو مدرج ضمن التفاعلات بين وضمن المحيط، محتوى المحيط، الظروف التنظيمية، قدرات العمال وحاجاتهم، الثقافة والاعتبارات الشخصية الخارجية عن العمل التي بإمكانها أن تؤثر على الصحة وعلى الأداء والرضا عنه .

إن أهمية القوى العاملة تتمثل في أنها سر نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية الوطنية في كافة المجالات ومن المتفق عليه بين كافة الباحثين والدارسين في هذا المجال بأن الرضا الوظيفي للعاملين يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في إنتاجيتهم، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات تسعى جاهدة الى استثمار العنصر البشري استثمارا أمثلا، وإدارتها بأسلوب أفضل من خلال تصميم برامج تساعد على زيادة إنتاجها وأدائها، وذلك لا يأتي إلا باقتناع الفرد بعمله ورضاه عنه، وإذا كان من السهل على المنظمات توفير الموارد المادية فإنه يصعب عليها في بعض الأحيان توفير الموارد

(1) عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص 215 .

البشرية الراغبة في العمل، أو الحفاظ على عملها واستغلال طاقتها الكامنة، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها .

وقد اهتم العلماء والباحثون كثيرا بهذا الموضوع وذلك أن العامل يقضي وقتا طويلا في أداء عمله، فليس من الضروري أن نعرف ما هو دور الرضا الوظيفي في الحياة الشخصية والمهنية للعامل وكذا دوافع أو محددات سلوكه .

كما أن دراسة الرضا تساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية كما أشرنا إليه سابقا، وخاصة في مجال البحث العلمي التي تتطلب رضا العامل وقناعاته حتى يعزز لديه الشعور بالمسؤولية ويفتح له آفاق الإبداع والتجديد، خاصة أن طبقة العمال ذات حساسية كبيرة لظروف العمل سواء كانت داخلية أو خارجية .

وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة، لذلك فإن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشر للنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، فكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدونه، أو ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم⁽¹⁾ .

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص210.

3 - نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المداخل التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا وفيما يلي سنتطرق إلى أهم

النظريات :

3-1- مدرسة العلاقات الإنسانية :

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضا عن العمل، المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل، حيث تقترض هذه المدرسة توافر قدر معين، وغير محدد، من المنافع والعوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة، إذ كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل، ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات "جماعة هاثورن" وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية وذلك في شركة وسترن الكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932، وقد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الأفراد، كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم، ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطا بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها، وهذا من شأنه أن يسهم في تطوع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يضعف (أو لا يتحقق) ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها⁽¹⁾.

(1) عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ط1، ص 42.

3-2- نظرية (Y-X) والافتراضات السلبية والايجابية حول الإنسان

لقد وضع دوجلاس ماك كريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان، واصفا واحدا منها بالافتراضات X السلبية (التقليدية) والثاني Y الايجابية، فبعد إجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في المؤسسات، وتبين من نتائج تلك الأحداث أن التحفيز في المؤسسات شبه منعدم وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية واتضح من خلال أبحاثه :

أ- الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل .
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل .
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل، أي إن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل .
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف .
- ويعتبر الأجر والمزايا أهم حوافز للعمل .

ب- الافتراضات الايجابية (افتراضات Y)

تخالف هذه النظرية أولا تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، تلك حجبت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج، وتناست دوافع تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الإنساني .

إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:

- تنتظر العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد الإدارة وأهدافها .
 - ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانيتهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهها يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، تلك السبل لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم، وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين، وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف، وهو مفهوم جديد نسبياً في الإدارة .

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائد وليس تابعاً، ولهذا ركزت الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقديم العاملين ومراقبتهم .
 - كما آمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب⁽¹⁾ .

3-3- نظرية (Z) ويليام أوتشي :

تعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية Y، ففي كتابه المنشور سنة 1981 الذي أبرز فيه المعالم الرئيسية لنظرية Z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي، اقترح "ويليام أوتشي" على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، إن أهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق عمل متآخية ومتجانسة، وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها، وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، أو مضاعفة

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ط5، ص ص 53-56 .

ساعات العمل، وإنما المشكل يكمن في إدارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتهج ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج ايجابية، وبإيجاز فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي :

- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال .
- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة .
- تدعيم المبادرة غير الرسمية، مع التأكد على احترام الإجراءات الرسمية .
- المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع.
- الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية، على أن يتحمل كل فرد مسؤولياته .
- اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل⁽¹⁾ .

3-4- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطلعه لحياة أفضل، ففي دراسة لماسلو نشرت سنة 1943م بعنوان " نظرية التحفيز الإنساني " بين أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجياته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية .

فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، ولهذا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية له ترتيبا تصاعديا على شكل هرم، فإذا حقق الفرد الحاجة الأولى انتقل إلى السعي لتحقيق الحاجة الثانية، ثم الثالثة...إلخ .

وتميزت نظرية ماسلو عن غيرها من النظريات بترتيب احتياجات الأفراد في نطاق تصاعدي حسب الأولويات والأهمية، وبإيجاز فإن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تتمثل فيما يلي :

(1) عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 45 .

3-4-1- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع أن يستغني عنها مثل (الماء، الغذاء، الهواء ... إلخ)، وبطبيعة الحال إن الوظيفة في الإدارة والعمل في أية مؤسسة عمومية أو خاصة فالأجر الذي يتقاضاه أي عامل، تعتبر كلها من الحاجات الضرورية لكل فرد، لأن الجانب المادي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة ويساعده على اقتناء الغذاء والسكن والتمتع بالحياة .

3-4-2- الحاجة للأمن والاستقرار: تأتي في الدرجة الثانية من الأهمية قضية إشباع الحاجات الأمنية والتمثلة في توفر الأمن وشعور الفرد بأنه غير مهدد في حياته، ومعنى هذا أن الفرد في حاجة إلى وجود بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار أو الأضرار المادية والنفسية، ولهذا فالعامل يحتاج ويطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من أشياء ضرورية في عمله، مثل: الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، فإذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبأنه لا يطرد منها، فإن معنوياته ترتفع ما دام تعاقد مع مؤسسته يحميه من الطرد أو التخلص منه لأسباب عرضية أو مفتعلة .

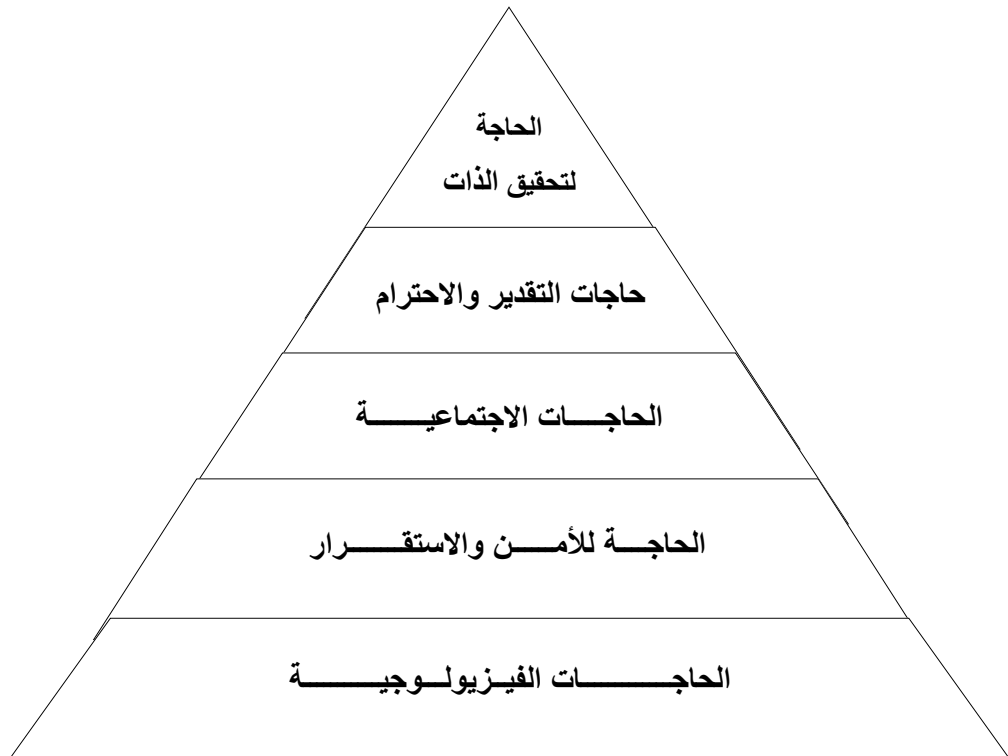
3-4-3- الحاجات الاجتماعية : يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة، وبما أن الإنسان معروف بطبعه اجتماعي فإنه يحتاج إلى جماعات ومؤسسات وإقامة علاقات ودية مع أفراد أقوياء حتى يتسنى له الاحتماء والاستعانة بهم في حالة مواجهة أخطار وأزمات تهدد حياته، كما أن الانضمام إلى النقابات والانتماء إليها يساعد على حماية الأفراد من التعسف الإداري⁽¹⁾ .

3-4-4- حاجات التقدير والاحترام : إن الفرد بطبيعته يبحث عن تقدير الناس واحترامهم له، وبطبيعة الحال إن تنمية احترام الذات وقبول الآخرين للفرد لا يمكن أن يتما بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية التي تتيح للفرد أن يبرز مواهبه وقدراته ويثبت نجاحه، وبالتالي يحصل على مكانة مرموقة في مجتمعه، والمؤسسات أو المهن التي يشغل فيها الإنسان تساهم إلى حد كبير في ترقية العمل المهني وإعطاء فرص للمتميزين أن ينالوا جوائز تقديرية ويحصلوا على حوافز مادية مستحقة .

(1) عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 49 .

3-4-5- الحاجات إلى تأكيد الذات : وهي في المرتبة الأخيرة في قمة الهرم للحاجات التي حددها ماسلو في نظريته، ومعنى هذا أنه بعد إشباع الحاجات السابقة يأتي دور إشباع حاجة الإنسان إلى تأكيد الذات، والمقصود بتأكيد الذات هو إثبات قدرات الفرد على الابتكار وإظهار مواهبه التي تؤهله لكي يحظى بمكانة مرموقة في مجتمعه، وفي واقع الأمر أن المؤسسات تلعب دورا كبيرا في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافأة المتميزين في مجال اختصاصات الأفراد، ولهذا فإن الدعم المؤسسي يعتبر أساسيا لإظهار وإبراز الناس الموهوبين والقادرين على التميز والتفوق في تخصصاتهم⁽¹⁾.

والشكل رقم (02) التالي يوضح الحاجات الخمسة التي وضعها ماسلو :



شكل رقم (02) هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو

المصدر: عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الـ 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006، ص52 .

(1) عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 52 .

وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح⁽¹⁾.

هذا وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من أهمها :

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجة تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من حاجة التقدير والاحترام .
- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى للحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم .
- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به⁽²⁾.

3-5- نظرية الحاجات " لألدرفر " :

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :

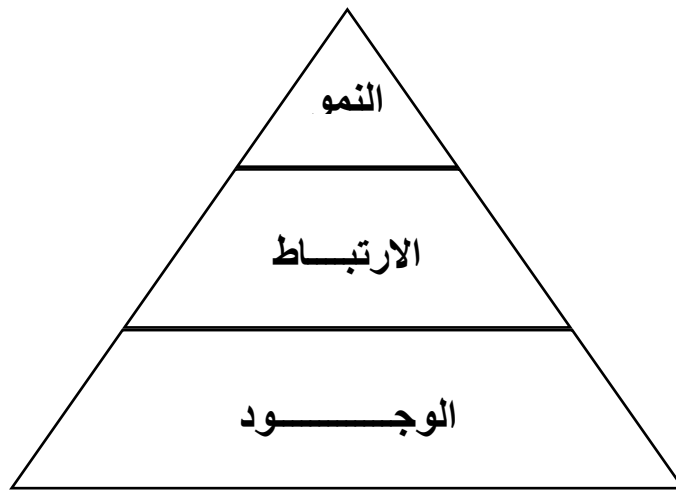
(1) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 214-215 .
 (2) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 134-135 .

3-5-1- حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو .

3-5-2- حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير .

3-5-3- حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

والشكل التالي يوضح نظرية الحاجات لألدرفر :



شكل رقم (03) هرم الحاجات لألدرفر

المصدر: حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص132 .

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو⁽¹⁾ .

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 133 .

3-6- نظرية " ديفيد ماكيلاند " في الحاجات:

اقترح ماكيلاند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي :

3-6-1- الحاجة إلى الانجاز: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية .

3-6-2- الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة لتكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل .

3-6-3- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ (القوة): وهي الرغبة في التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء أشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة⁽¹⁾ .

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة "ماكيلاند" على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة .
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للانجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف .

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 140 .

- لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية .

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء⁽¹⁾ .

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز وتجاهلها باقي الحاجات الإنسانية، والتي من الممكن أيضاً أن تكون محرك أساسية لدافعية المورد البشري لأداء عمله⁽²⁾ .

3-7- نظرية ذات العاملين " لفرديريك هرزبرغ "

قام بتطوير هذه النظرية "فرديريك هرزبرغ" باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين، وبموجب هذه النظرية توجد مجموعتان من العوامل: داخلية وخارجية

3-7-1- عوامل داخلية : تتعلق بالعمل مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم

ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

- الإنجاز في العمل - التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز - المسؤولية لإنجاز العمل - الترقية - احتمالية التطور والتقدم - طبيعة العمل ومحتواه .

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا⁽³⁾ .

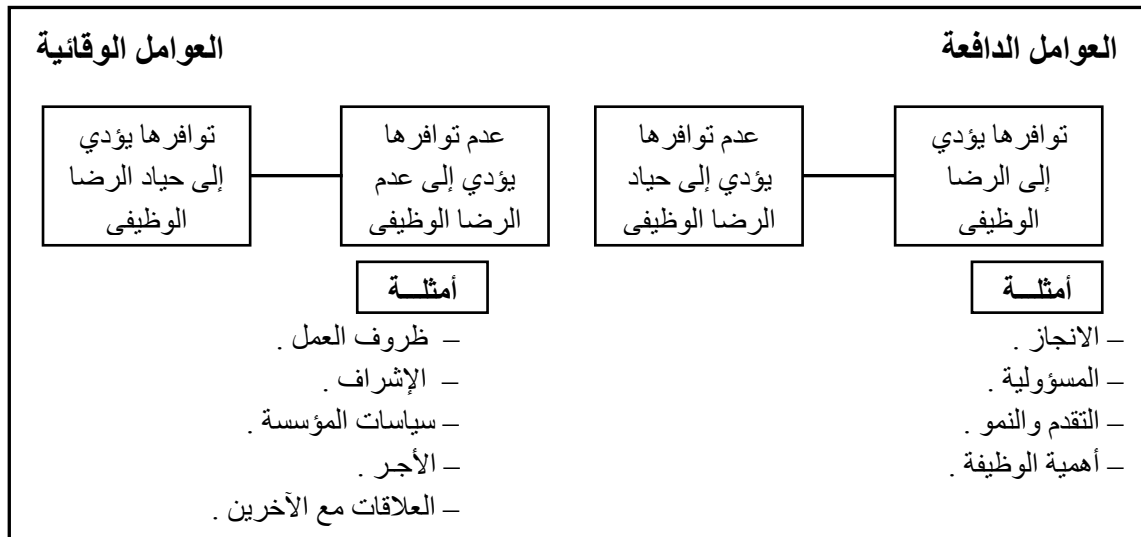
(1) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 225-228 .

(2) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1997، ص ص 197-198 .

(3) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ط3، ص 286 .

3-7-2- عوامل خارجية : وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة، الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو، وتشمل العوامل الخارجية ما يلي : - سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها - أسلوب الإشراف - العلاقات بين قمة الهرم الإداري - العلاقات بين المشرف والمرؤوسين - العلاقات بين المرؤوسين - العلاقات بين الزملاء في العمل - الأجور والرواتب - الأمن الوظيفي إضافة لعوامل مادية من إضاءة وتهوية وحرارة - المركز الوظيفي.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية لأن وجود الرضا والإنتاجية العالية مرتبطان بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على الأفراد العاملين لتحسين جهودهم⁽¹⁾. ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:



شكل رقم (04) نظرية ذات العاملين لهرزبرغ

المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ط 7، ص 225 .

(1) العميان محمود سلمان: مرجع سابق، ص ص 287-288 .

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ ومؤيديه .

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة .

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وإنما قياس كفي لحالة الرضا أو عدم الرضا⁽¹⁾ .

3-8- نظرية التوقع " لفيكتور فروم " :

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد . وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد، ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه، وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي :

- **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة .

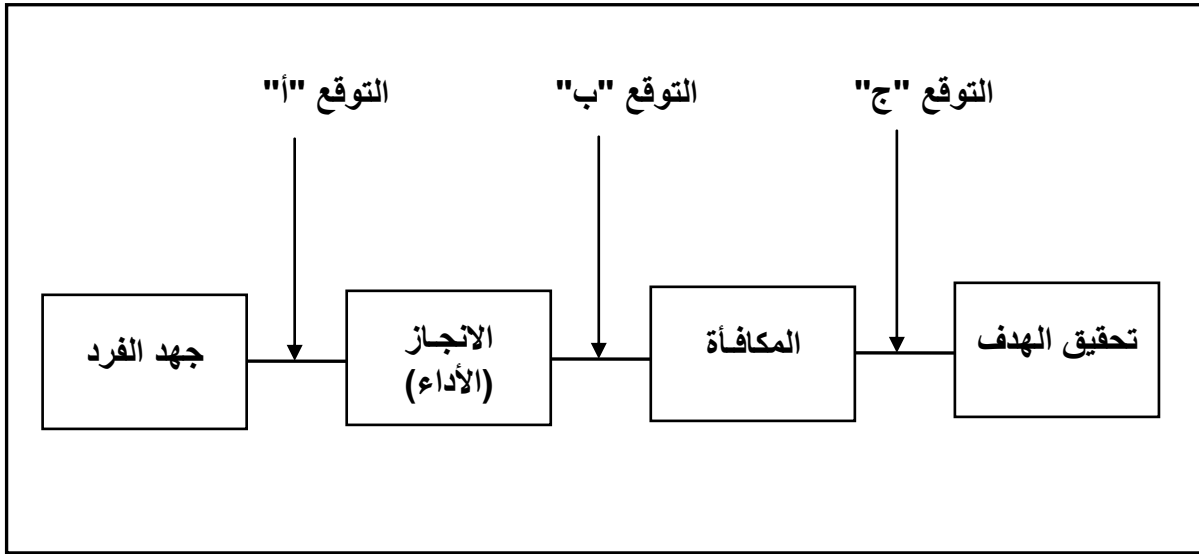
- **الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):** وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة .

- **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف⁽²⁾.

(1) صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981 ، ص294 .

(2) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص133 .

والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع :



شكل رقم (05) نظرية فروم للتوقع

المصدر : موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص112 .

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية :

- هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه .
 - هناك علاقة بين الانجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها .
 - هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه .
- لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعية ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾ .

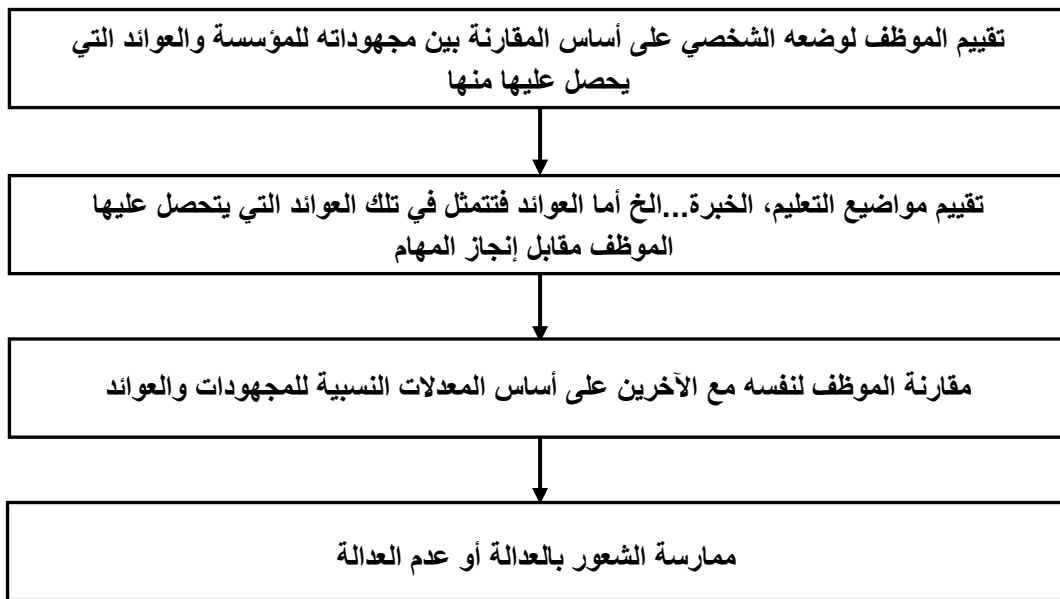
3-9- نظرية العدالة " لستايسي آدمز " :

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر "آدمز" أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول

⁽¹⁾ موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص112 .

على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها⁽¹⁾.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية :



شكل رقم (06) خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة

المصدر: غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 216 .

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات عائدات" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة ... الخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات ... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر ... الخ .

⁽¹⁾ محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، مصر، 2005، ص 309 .

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية :

- تقليص مجهوداته في العمل .
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد .
- تغيير إدراكه للآخرين من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين خاطئة .
- تغيير الإدراك الذاتي، من خلاله تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه خاطئة⁽¹⁾ .

ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه

1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن كون الرضا مفهوماً متعدد الأبعاد لذلك اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد ومن خلال الدراسات الاستكشافية ، في تسمية هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أنها أبعاد الرضا وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي مع أنها تتفق في المضمون وسنعالجها كما يلي:

(1) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 216-217 .

1-1- الجوانب التي تتصل بظروف العمل :

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال .
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار .
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة الذهنية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته .

1-2- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أثر فيما يقومون به من أنشطة يومية .
- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر أنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين و الاتصال بهم.
- وبضيف سالم تيسير الشرايدة العناصر التالية :

- الرضا عن الوظيفة ويحتوي على :

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته و مواهبه .
- إتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصا للمبادرة والابتكار.
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها .
- الرضا عن الراتب ويتضمن ما يلي:

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف الأخرى.

- تتناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- تتناسب الأجر مع تكاليف المعيشة .
- الرضا عن فرصتي النمو والترقية ويحتوى على ما يلي:
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها .
- تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا.
- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة ويتضمن الأمور التالية:
- إظهار روح الصداقة في العمل .
- مساندة المرؤوسين وتقديم المعنوية عند الطلب .
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين .
- التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلا على التركيز على نقاط الضعف .
- الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن الآتي :
- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة .
- التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية الفكرية .تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة .
- الرضا عن النواحي الاجتماعية :
- رعاية الموظف صحيا .
- توفير الخدمات للموظف .
- مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث.
- وجود أنشطة ترويحية⁽¹⁾ .

(1) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء، الأردن، 2008، ط1، ص ص 99-104 .

وذكر "فيليبو" قائمة أخرى من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد، ومن بينها: (الأجر، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، تقدير العمل المنجز، القيادة العادلة والكفاءة، الفرص المتاحة، الانسجام مع زملاء في العمل، المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، المركز الاجتماعي، القيام بعمل له أهميته) .

ولاحظ "هوبوك" من مراجعته لبعض البحوث في موضوع الرضا الوظيفي أن من بين العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا عن العمل ما يلي: (السن، الطموح، المواقف، توافر المعلومات عن الوظيفة، النقد، درجة صعوبة العمل، ما تحققه الوظيفة من مكاسب مادية، الظروف الاقتصادية، المركز الاقتصادي، مستوى التعليم للموظف، مدة الخدمة، طبيعة العمل، الاتجاهات العصبية للموظف، نوع الحرفة، الحالة العائلية، الدين، نوع السكن، الجنس، الاستقرار الوظيفي، أوقات العمل)⁽¹⁾ .

2 - مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي

إن اعتبار الرضا كمتغير تابع في هذه الدراسة يستلزم معرفة ماله آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على إدارة المؤسسة، الايجابية والناجمة عن الرضا أو السلبية والناجمة عن عدم الرضا .

2-1- مؤشرات الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار ايجابية على المنظمة بشكل يمكن تلخيص في النقاط التالية :

أ- الأداء: يعرف على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج لعلاقة متداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام، فالأداء يعبر إذن عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية"⁽²⁾.

(1) سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبعة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997، ط1، ص ص 81 - 82 .

(2) بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ط1، ص62 .

وقد خلص الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا والأداء إلى ثلاث اتجاهات أساسية :

- **الاتجاه الأول:** ويرى أن العامل الراضي هو الأكثر أداءً وبذلك يكون الرضا الوظيفي هو عامل منتج ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوى العاملين وتشجيعهم على المشاركة واتخاذ القرار، ويتفق هذا الاتجاه مع كل من نظرية ماسلو، هرز برغ، مكلياندا .

- **الاتجاه الثاني:** يرى أصحاب هذا الاتجاه انه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء ويمكن زيادة الإنتاجية من خلال الضغوط، وبذلك يكون الأداء مرتفع مع وجود حالة من الرضا .

- **الاتجاه الثالث:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسن مستوى الأداء، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا (الأجر، الترقية، التقدير، الأمن الوظيفي، القيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أداء للعمل بمستوى معين⁽¹⁾.

ب- **الولاء التنظيمي:** يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتواجدهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثيراً واضحاً حيث أن الراضين عن عملهم يتصرفون بتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي⁽²⁾.

ج- **السلامة والصحة المهنية:** تعرف السلامة والصحة المهنية كمجموعة الأنظمة والإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنشأة ومحاولة منع وقوع حوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم .

(1) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص ص 72-73 .

(2) محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 207-208 .

لذلك فالمنظمات المعاصرة تعتمد منظور واسع أي " توفير بيئة عمل آمنة وصحية " فالأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الفرد والناجمة عن حوادث وأمراض نفسية أو بدنية تصيبه أو عن تغيرات تكنولوجية تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدرته على الاحتفاظ بعمله وبالتالي رضاه الوظيفي من جهة وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة⁽¹⁾ .

2-2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

يتحدد عدم الرضا داخل المنظمة من خلال بعض الآثار السلبية، الغياب، دوران العمل التمارض و الإصابات ت الشكاوى الإضراب، اللامبالاة .

أ- الغياب و دوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان على زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الانتاجية ومن ثم تدني مردودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل⁽²⁾ .

-الغياب: يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ النقص الذي يتركه الغائبون .

- دوران العمل: يعبر ترك العمل عن الاستقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الاحلال وتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم الهرمي التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية

(1) سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004، ط2، ص ص 488-489 .

(2) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 432 .

في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتتعظم تكاليف العمل أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذو الأبعاد والخبرات العالية⁽¹⁾ .

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقلت احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهر بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجات الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض⁽²⁾ .

ب- التمارض والإصابات :

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع و الحجج .

- **التمارض:** التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله .

- **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة رضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا

(1) رواية حسن، مرجع سابق، ص 175 .

(2) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 204 .

التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس⁽¹⁾.

ج- التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته⁽²⁾.

3 - طرق قياس الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث والدراسات العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة :

3-1- الطريقة المباشرة :

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة الرضا الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:

(1) رواية حسن، مرجع سابق، ص 205 .

(2) منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141 .

3-1-1 طريقة تقسيم الحاجات :

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات .

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة⁽¹⁾ .

3-1-2 طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية⁽²⁾ .

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي، من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي :

أ- طريقة التدرج التجميعي لليكارث :

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة .

مثال ذلك: - إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعني بوقت الفراغ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق أبدا

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص ص 407-408 .
 (2) عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 185 .

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي .

ب- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية م خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره .

مثال ذلك: - ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه ؟

مثير |—|—|—|—|—|—|—| ممل
1 2 3 4 5 6 7

وبجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه .

ج- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤاليين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما :

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات ... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور .

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجمعي لليكارث في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة من جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

3-2- الطريقة غير المباشرة :

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات :

أ- **معدل دوران العمل**: قبل التطرق إلى معدل دوران العمل نوضح مدلول دوران العمل، وهو مصطلح يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة⁽²⁾.

ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل⁽³⁾. ويقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما⁽⁴⁾.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 414-416.

(2) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1996، ط1، ص 85.

(3) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ط3، ص 306.

(4) محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 115.

عدد تاركي العمل اختياريا

معدل دوران العمل =

متوسط عدد الموارد البشرية

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد في آخر المدة

متوسط عدد الموارد البشرية =

2

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر

من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل .

ب- معدل التغيب عن العمل: التغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع

منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو

في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً⁽¹⁾ .

ويعرف التغيب عن العمل كذلك على أنه: " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان

بإمكانه أن يتحكم فيها"⁽²⁾ .

ويقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية :

عدد ساعات التغيب عن العمل

معدل التغيب عن العمل =

عدد ساعات العمل الكلية

(1) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 115 .

(2) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 73 .

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحددتها المؤسسة (كل شهر، كل سنة ... الخ) ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل .

ج- معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض (أكثر من 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل⁽¹⁾ .

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثير هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل ... الخ .

(1) محمد فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص ص 116-117 .

خلاصة الفصل

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم موضوع الرضا وأهميته وأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي كنظرية ما سلوا للحاجات حيث قسم حاجات الانسان، إلى حاجات الأمن والاستقرار، والحاجات الاجتماعية، ثم انتقلنا إلى معرفة عوامل الرضا الوظيفي وطرق قياسه .

أما بالنسبة لمؤشرات الرضا فقد تطرقنا إلى الأداء والولاء ومؤشرات عدم الرضا الوظيفي فقد مثلناها بالغياب ودوران العمل و التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام وكذلك التمارض والإصابات، وإن بتحقيق رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل، فهي تساعد كذلك على تطوير مستوى الرضا الوظيفي لذلك لا بد أن يكون لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وهذا من خلال رضا العمال عن عملهم والاستمرار فيه بشكل جيد، لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

أولاً : منهج الدراسة وأدواتها

ثانياً : مجالات الدراسة

ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تمهيد

في كل دراسة ميدانية لابد من إتباع خطوات للوصول إلى نتائج معينة، وصحة وسلامة هذه الخطوات تؤدي بالضرورة إلى سلامة النتائج، وبعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى الدراسة النظرية لموضوع البحث، سوف يتم في هذا الفصل عرض إجراءات الدراسة الميدانية، وسنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق إلى: منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة .

أولاً: منهج الدراسة وأدواتها

1 - منهج الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات والحقائق التي يريد الباحث الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها، كل هذا يفرض على الباحث تحديد نوع المنهج المستخدم في الدراسة .

ونظراً لطبيعة دراستنا في التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي في إدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي، اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁽¹⁾.

2 - أدوات جمع البيانات

2-1- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من بين الأدوات الهامة في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، فهي تيسر عملية جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد واتجاهاته ومواقفه ومشاعره فهي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ أثناءها الباحث ما يثار من ردود فعل على المبحوث⁽²⁾ .

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة وذلك للوقوف على العلاقات السائدة بين العاملين من جهة وبين العاملين ورؤسائهم من جهة أخرى .

(1) محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1985، ط1، ص 80 .

(2) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ط4، ص 221 .

2-2- المقابلة :

وتعد أداة هامة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة حيث تعرف بأنها "المحادثة الموجهة يقوم بها شخص مع شخص أو عدة أشخاص هدفها استثارة أنواع من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص"⁽¹⁾.

استخدمنا المقابلة المنظمة في تحديد العديد من النقاط كالمعلومات التي تخص المؤسسة (تاريخ الإنشاء، موقع المؤسسة، عدد العاملين ... الخ) .

2-3- الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة للمتخصصين في البحوث الاجتماعية فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها⁽²⁾ .

ويعرف بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، كما يشترط أن ترتبط الأسئلة بعنوان البحث وخطته وفرضياته⁽³⁾ .

- بناء أداة جمع البيانات :

استخدمنا الاستبيان أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أهم وأنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق البحوث الاجتماعية، ولقد تم تصميم الاستبيان من خلال الطرح النظري والدراسات السابقة وذلك وفق موضوع البحث وفروض ومؤشرات الدراسة، وقد اشتمل على جزئين رئيسيين وهما :

(1) جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ط1، ص 110 .

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدوي، مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 19 .

(3) زرواتي رشيد، تدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 123 .

- عبارات خاصة بمقياس السلوك القيادي وتشمل: (السلوك القيادي الديمقراطي، السلوك القيادي الديكتاتوري، السلوك القيادي التسيبي).

- عبارات خاصة بمقياس مستوى الرضا الوظيفي .

ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد استعنا بدراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث وبعدها تم عرضها على الأستاذ المشرف ومناقشتها وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدراسة، وبعد تعديل وحذف ثم إضافة بعض العبارات، ثم عرضت تساؤلات الدراسة وفرضياتها التي يتوقع الإجابة عنها على عدد من الأساتذة بجامعة الوادي، لمعرفة مدى ملائمة الاستبيان لقياس المتغيرات، حيث اتفق معظم الأساتذة على جميع فقرات الاستبيان .

وفي ضوء اتفاق معظم الأساتذة على جميع فقرات الاستبيان قمنا بإعداد الصياغة النهائية للاستبيان

والتي أصبحت تتضمن (47) عبارة موزعة على محوري الدراسة :

- محور السلوك القيادي ويشتمل على (27) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد :

البعد الأول : بعد السلوك القيادي الديمقراطي (من العبارة 1 إلى العبارة 09) .

البعد الثاني : بعد السلوك القيادي الديكتاتوري (من العبارة 10 إلى العبارة 18) .

البعد الثالث : بعد السلوك القيادي التسيبي (من العبارة 19 إلى 27) .

- محور مستوى الرضا الوظيفي ويشتمل (20) عبارة .

وتقدم أيضا للمبحوث بخمسة اختيارات وهي:

موافق جدا - موافق - محايد - معارض - معارض جدا

ثانيا : مجالات الدراسة

1- المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2014 - 2015

2- المجال المكاني :

ويتمثل المجال المكاني في إدارة بلدية الطريفاوي التابعة إقليميا لدائرة حاسي خليفة ولاية الوادي، وهي

تنظيم إداري تابع لقطاع الوظيف العمومي يخضع لوصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية .

• لمحة عن بلدية الطريفاوي

- الموقع الجغرافي :

تقع بلدية الطريفاوي شرق مقر الولاية (ولاية الوادي) تبعد عنها بحوالي 09 كلم، كما أنها تقع جنوب

دائرة حاسي خليفة التي تنتمي إليها إداريا، حيث تبعد عنها بحوالي 20 كلم تتربع هذه البلدية على مساحة

تقدر بـ 474 كلم².

* يحدها من الشمال بلدية حاسي خليفه وبلدية الدبيلة.

* ومن الشمال الغربي بلدية حساني عبد الكريم.

* ومن الجنوب بلدية البيضاء.

* ومن الجنوب الشرقي بلدية دوار الماء.

* ومن الشرق بلدية الطالب العربي.

* ومن الغرب بلدية الوادي.

- لمحة تاريخية :

رغم غياب الوثائق التاريخية التي تتطرق إلى الجانب العمراني من حيث نشأة وكيفية تطورها إلا أن المعلومات الموجودة تفيد أن نشأة الطريفواي تعود إلى سنة 1850 تقريبا، أطلق عليها اسم الطريفواي على هذا المكان لوجود بها كثير من نبات الطرفة، وهو اسم عربي . وهذا النبات يدل على قرب الماء على سطح الأرض، وذلك كان سببا لجلب الإنسان لزراع النخيل كوسيلة عيشه (النخلة تعطيه التمر - غذاء للحيوان - الوقود - المواد لصنع أدوات عديدة منها الحبل لجلب الماء من الآبار و مآرب أخرى... إلخ) ثم استقر ببناء منزله وبهذا تكون النوات الأولى لتجمع سكني مع بناء المسجد والمقبرة .

- التطور الإداري :

قبل التقسيم الإداري لسنة 1985 كانت التجمعات السكنية المسماة الطريفواي، الخبنة وليزيرق تابعين لبلدية الوادي لما كانت هذه الأخيرة تابعة لدائرة الوادي ولاية بسكرة .
وأصبحت بلدية وسميت بلدية الطريفواي حسب التقسيم الإداري لسنة 1985 حيث كانت تابعة لدائرة الدبيلة. وفي التقسيم الإداري الأخير الصادر في 1991/09/04، صارت تابعة لدائرة حاسي خليفة وتضم هذه البلدية عدة تجمعات سكنية وهي كالتالي:

* تجمع مقر البلدية : الطريفواي

* التجمعات الثانوية : ليزيرق . الخبنة

* التجمع الريفي : قرية الصحين

3- المجال البشري :

أ- مجتمع الدراسة : ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في بلدية الطريفواي بمختلف مصالحها والبالغ عددهم 110 موظف وموظفة . وتضم المصالح التالية :

- مصلحة الشؤون الاجتماعية والحالة المدنية .
- مصلحة الإعلام الآلي .
- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة .
- مصلحة الفلاحة .
- مصلحة النشاط الاجتماعي .
- مصلحة المستخدمين .
- مصلحة المحاسبة .
- مصلحة الاستقبال والتوجيه .

ب- عينة الدراسة :

اقتصرت عينة الدراسة على العاملين الإداريين وتتكون من 50 موظف وموظفة يعملون في إدارة بلدية الطريفايوي بمختلف مصالحها، تم اختيارهم بطريقة عشوائية صدفية وتم توزيع عليهم الاستبيان وترك لديهم لمدة يوم كامل، وذلك للإجابة على بنود الاستبيان بكل حرية وإتاحة الفرصة لهم .

وتم جمع 50 استبيان التي تم توزيعها على جميع الموظفين الإداريين، ولم يتم إلغاء أو رفض أي استبيان لأنه تم استرجاع جميع الاستبيانات وأيضا تمت الإجابة على كل الأسئلة، وعليه تحصلنا على 50 استبيان، أي على عينة تتكون من 50 موظف وموظفة من أصل 110 موظفا أي بمعدل 45.45 % من مجتمع الدراسة .

جدول رقم (02) يوضح نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الأصلي

النسبة	العدد	بلدية الطريفايوي
45.45 %	50	أفراد عينة الدراسة
100 %	110	المجتمع الأصلي

4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على التساؤلات والتحقق من فرضيات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية، لتحديد استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة ممارسة أنماط السلوك القيادي ومستوى الرضا لدى العاملين .
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، ونظرا لأن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 فإن الخلايا تكون كما هو موضح في الجدول رقم (03) التالي :

جدول رقم (03) يوضح طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة

طول خلايا المقياس	بدائل الاستجابة	درجة ممارسة النمط القيادي	مستوى الرضا
1.80 — 1.00	معارض جدا	ضعيفة جدا	منخفض جدا
2.60 — 1.80	معارض	ضعيفة	منخفض
3.40 — 2.60	محايد	متوسطة	متوسط
4.20 — 3.40	موافق	مرتفعة	مرتفع
5.00 — 4.20	موافق جدا	مرتفعة جدا	مرتفع جدا

الفصل الخامس

أولاً : عرض الجداول والتعليق عليها

ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً : التوصيات والاقتراحات

- تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية وما جاء فيها من تفاصيل حول المنهج المتبع، ومجالات تطبيق الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، سوف يتم في هذا الفصل عرض للنتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة، كما سنقوم بتفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة للإجابة على فرضيات الدراسة .

أولاً : عرض الجداول والتعليق عليها

سيتم في هذا الجزء عرض والتعليق على النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان)، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، سيتم عرض الإجابات التفصيلية للمبحوثين على الفقرات المكونة لكل من محور السلوك القيادي بأبعاده الثلاث (ديمقراطي، ديكتاتوري، تسيبي) وكذا محور الرضا الوظيفي .

1- عرض استجابات عينة الدراسة حول السلوك القيادي السائد :

- السؤال الأول: ما هو السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريف؟

للتعرف على السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريف، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور السلوك القيادي (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية :

أ- النمط الديمقراطي:

- جدول رقم (04) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديمقراطي :

الترتيب	عبارات النمط الديمقراطي	التكرار والنسبة	بدائل الاستجابة					متوسط حسابي	انحراف معياري
			موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً		
07	المسؤول يقوم بتفويض الأعمال للآخرين	ك	9	24	8	8	1	3.64	1.02
		%	18	48	16	16	2		
04	يشارك المسؤول العاملين في المناسبات الاجتماعية	ك	7	25	8	9	1	3.56	1.01
		%	14	50	16	18	2		
09	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع حاجات العاملين النفسية	ك	7	24	9	9	1	3.54	1.01
		%	14	48	18	18	2		
01	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام	ك	7	23	10	9	1	3.52	1.01
		%	14	46	20	18	2		

5	1.07	3.52	2	8	10	22	8	ك	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	03
			4	16	20	44	16	%		
6	1.01	3.42	3	5	15	22	5	ك	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع	02
			6	10	30	44	10	%		
7	0.88	3.40	1	6	19	20	4	ك	يوفر المسؤول للعاملين الأجواء المناسبة للعمل	06
			2	12	38	40	8	%		
8	1.02	3.36	1	11	13	19	6	ك	يحرص المسؤول على تنسيق جهود العاملين	08
			2	22	26	38	12	%		
9	1.06	3.18	3	11	14	18	4	ك	يطرح المسؤول أفكاره على العاملين لمناقشتها	05
			6	22	28	36	8	%		
	0.86	3.46	14	76	106	197	57	ك	البعد الكلي	
			3.11	16.89	23.55	43.78	12.67	%		

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط الديمقراطي 56.43 %، في حين بلغت نسبة المعارضين 20 %، أما المحايدون بنسبة 23.55 %، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لعبارات النمط الديمقراطي تتراوح بين (3.18-3.64)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي (3.46)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، ولمزيد من الإيضاح سيتم التطرق لعبارات النمط القيادي بالترتيب ترتيباً تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي :

- العبارة رقم (07) والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يقوم بتفويض الأعمال للآخرين، جاءت في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 33 فرداً أي بنسبة 66 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 9 بنسبة 18 %، وعدد المحايدون بلغ 8 أي بنسبة 16 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.64) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.02) .

- وجاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثاني، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 32 فردا أي بنسبة 64 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 8 أي بنسبة 16 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.56) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.01) .

- وجاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الثالث، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 31 فردا أي بنسبة 62 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 9 أي بنسبة 18 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.54) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري (1.01) .

- وجاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الرابع، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يراعي قدرات العاملين عند توزيع المهام، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 30 فردا أي بنسبة 60 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 10 أي بنسبة 20 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.52) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.01) .

- وجاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الخامس، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 30 فردا أي بنسبة 60%، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 10 أي بنسبة 20 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.52) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.07) .

- وجاءت العبارة رقم (02) في الترتيب السادس، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يشجع العاملين على الإبداع ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 27 فردا أي بنسبة 54 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 08 بنسبة 16 %، وعدد المحايدون بلغ 15 أي بنسبة 30 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.42) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.01) .

- وجاءت العبارة رقم (06) في الترتيب السابع، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يوفر للعاملين الأجواء المناسبة للعمل ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 24 فردا أي بنسبة 48 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 07 بنسبة 14 %، وعدد المحايدون بلغ 19 أي بنسبة 38 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.40) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.88) .

- وجاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الثامن، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يحرص على تنسيق جهود العاملين ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 25 فردا أي بنسبة 50 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 24 %، وعدد المحايدون بلغ 13 أي بنسبة 26 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.36) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.02) .

- أما في الترتيب الأخير فجاءت العبارة رقم (05)، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يطرح أفكاره على العاملين لمناقشتها، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 22 فردا أي بنسبة 44 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 14 أي بنسبة 28 %، وعدد المحايدون بلغ 14 أي بنسبة 28 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.18) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.06) .

ب- النمط الديكتاتوري:

- جدول رقم (05) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديكتاتوري :

الرتبة	انحراف معياري	متوسط حسابي	بدائل الاستجابة					التكرار والنسبة	عبارات النمط الديكتاتوري	الترتيب
			معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا			
1	0.91	2.66	4	20	15	11	0	ك	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات	10
			8	40	30	22	0	%		
2	0.95	2.56	4	25	11	9	1	ك	يتصرف المسؤول دون استشارة العاملين	16
			8	50	22	18	2	%		
3	0.97	2.56	5	23	12	9	1	ك	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت	12
			10	46	24	18	2	%		
4	1.05	2.42	10	20	9	11	0	ك	يحرص المسؤول على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين	13
			20	40	18	22	0	%		
5	1.00	2.34	11	19	12	8	0	ك	يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	17
			22	38	24	16	0	%		
6	1.06	2.34	14	13	15	8	0	ك	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من حرية تصرف للعاملين	14
			28	26	30	16	0	%		
7	1.01	2.32	11	21	9	9	0	ك	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها	15
			22	42	18	18	0	%		
8	1.07	2.32	14	15	12	9	0	ك	يلزم المسؤول جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	11
			28	30	24	18	0	%		
9	1.09	2.22	17	13	12	8	0	ك	لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون بين العاملين	18
			34	26	24	16	0	%		
	0.81	2.41	90	169	107	82	2	ك	البعد الكلي	
			20	37.56	23.78	18.22	0.44	%		

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط الديكتاتوري 18.66 %، في حين بلغت نسبة المعارضين 57.56 %، أما المحايدون بنسبة 23.78 %، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لعبارات النمط الديكتاتوري تتراوح بين (2.22-2.66)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي (2.41)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، ولمزيد من الإيضاح سيتم التطرق لعبارات النمط القيادي بالترتيب ترتيباً تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي :

- العبارة رقم (10) والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يتقيد بحرفية القوانين والتعليمات ، جاءت في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 11 فرداً أي بنسبة 22 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 24 بنسبة 48 %، وعدد المحايدون بلغ 15 أي بنسبة 30 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.66) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.91) .

- وجاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الثاني، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يتصرف دون استشارة العاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 10 أفراد أي بنسبة 20 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 29 بنسبة 58 %، وعدد المحايدون بلغ 11 أي بنسبة 22 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.56) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.95) .

- وجاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الثالث، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 10 أفراد أي بنسبة

20 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 28 بنسبة 56%، وعدد المحايدون بلغ 12 أي بنسبة 24 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.56) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.97) .

- وجاءت العبارة رقم (13) في الترتيب الرابع، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يحرص على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 11 فردا أي بنسبة 22 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 30 بنسبة 60 %، وعدد المحايدون بلغ 09 أي بنسبة 18 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.42) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.05) .

- وجاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الخامس، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يعتمد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 08 أفراد أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 27 بنسبة 54 %، وعدد المحايدون بلغ 12 أي بنسبة 24 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.34) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.00) .

- وجاءت العبارة رقم (14) في الترتيب السادس، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يتردد في إعطاء أي نوع من حرية التصرف للعاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 08 أفراد أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 27 بنسبة 54 %، وعدد المحايدون بلغ 15 أي بنسبة 30 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.34) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري (1.06) .

- وجاءت العبارة رقم (15) في الترتيب السابع، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول ينفرد بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 09 أفراد أي بنسبة 18%، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 32 بنسبة 64 %، وعدد المحايدون بلغ 09 أي بنسبة 18 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.32) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (1.01) .

- وجاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الثامن، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يلزم جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 09 أفراد أي بنسبة 18 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 29 بنسبة 58%، وعدد المحايدون بلغ 12 أي بنسبة 24 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.32) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (1.07) .

- أما في الترتيب الأخير فجاءت العبارة رقم (18)، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول لا يهتم بتحقيق التعاون بين العاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 08 أفراد أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 30 أي بنسبة 60 %، وعدد المحايدون بلغ 12 أي بنسبة 24 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.22) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60) من مقياس ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.09) .

ج- النمط التسيبي:

- جدول رقم (06) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط التسيبي :

الرتبة	انحراف معياري	متوسط حسابي	بدائل الاستجابة					التكرار والنسبة	عبارات النمط التسيبي	رقم العبارة
			معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا			
1	0.76	3.02	0	14	21	15	0	ك	يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم	19
			0	28	42	30	0	%		
2	0.96	2.76	2	23	11	13	1	ك	يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العاملين	25
			4	46	22	26	2	%		
3	0.81	2.70	1	23	16	10	0	ك	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين	21
			2	46	32	20	0	%		
4	0.79	2.68	2	20	20	8	0	ك	يفوض المسؤول كل صلاحياته الإدارية للعاملين	24
			4	40	40	16	0	%		
5	0.85	2.64	2	24	14	10	0	ك	يسمح المسؤول في الاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	26
			4	48	28	20	0	%		
6	0.94	2.60	5	21	13	11	0	ك	يتساهل المسؤول مع العاملين المقصرين في أعمالهم	23
			10	42	26	22	0	%		
7	0.95	2.56	4	25	11	9	1	ك	يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	20
			8	50	22	18	2	%		
8	0.97	2.52	5	25	10	9	1	ك	يعطي المسؤول العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	22
			10	50	20	18	2	%		
9	0.99	2.28	11	22	9	8	0	ك	لا يؤثر غياب المسؤول على سير البلدية	27
			22	44	18	16	0	%		
	0.69	2.64	32	197	125	93	3	ك	البعد الكلي	
			7.11	43.78	27.77	20.67	0.67	%		

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط التسيبي 21.34 %، في حين بلغت نسبة المعارضين 50.89 %، أما المحايدون بنسبة 27.77 %، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لعبارات النمط التسيبي تتراوح بين (2.28-3.02)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي (2.64)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، ولمزيد من الإيضاح سيتم التطرق لعبارات النمط القيادي بالترتيب ترتيباً تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي :

- العبارة رقم (19) والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يوافق على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم، جاءت في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 15 فرداً أي بنسبة 30 %، وبلغ عدد المعارضين 14 بنسبة 28 %، وعدد المحايدون بلغ 21 أي بنسبة 42 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.02) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.76) .

- وجاءت العبارة رقم (25) في الترتيب الثاني، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يتجنب التدخل في حل النزاعات بين العاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 14 فرداً أي بنسبة 28 %، وبلغ عدد المعارضين 26 بنسبة 52 %، وعدد المحايدون بلغ 11 أي بنسبة 22 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.76) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.96) .

- وجاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الثالث، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يستجيب لرغبات العاملين ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 10 أفراد أي بنسبة 20 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 24 بنسبة 48 %، وعدد المحايدون بلغ 16 أي بنسبة 32 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.70) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.81) .

- وجاءت العبارة رقم (24) في الترتيب الرابع، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يفوض كل صلاحياته الإدارية للعاملين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 08 أفراد أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 22 بنسبة 44 %، وعدد المحايدون بلغ 20 أي بنسبة 40 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.68) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.79) .

- وجاءت العبارة رقم (26) في الترتيب الخامس، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يسمح في الاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 10 أفراد أي بنسبة 20 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 26 بنسبة 52 %، وعدد المحايدون بلغ 14 أي بنسبة 28 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.64) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.85) .

- وجاءت العبارة رقم (23) في الترتيب السادس، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يتساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 11 فرادا أي بنسبة 22 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 26 بنسبة 52 %، وعدد المحايدون بلغ 13 أي بنسبة 26 %،

وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.60) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) .

- وجاءت العبارة رقم (20) في الترتيب السابع، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يتقبل أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 10 أفراد أي بنسبة 20 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 29 بنسبة 58%، وعدد المحايدون بلغ 11 أي بنسبة 22 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.56) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.95) .

- وجاءت العبارة رقم (22) في الترتيب الثامن، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول يعطي العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 10 أفراد أي بنسبة 20 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 30 بنسبة 60 %، وعدد المحايدون بلغ 10 أي بنسبة 20 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.52) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.97) .

- أما في الترتيب الأخير فجاءت العبارة رقم (27)، والتي مفادها حول ما إذا كان المسؤول لا يؤثر غيابه على سير البلدية، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 08 أفراد أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 33 أي بنسبة 66 %، وعدد المحايدون بلغ 09 أي بنسبة 18 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.28) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية (1.80-2.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة النمط القيادي ضعيفة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.99) .

بعد عرضنا نتائج استجابات أفراد عينة البحث حول أنماط السلوك القيادي (ديمقراطي، ديكتاتوري،

تسيبي)، يمكن أن نلخص النتائج في الجدول التالي :

- الجدول رقم (07) يوضح السلوك القيادي السائد

الترتيب	درجة ممارسة النمط القيادي	المتوسط الحسابي	النمط القيادي
1	مرتفعة	3.46	النمط الديمقراطي
2	متوسطة	2.64	النمط التسيبي
3	ضعيفة	2.41	النمط الديكتاتوري

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريفاي هو السلوك

الديمقراطي، بحيث القادة يمارسون السلوك القيادي الديمقراطي في الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، مقارنة

مع السلوك القيادي التسيبي الذي يأتي في الترتيب الثاني وبدرجة ممارسة متوسطة، والسلوك القيادي

الديكتاتوري الذي يأتي في الترتيب الثالث وبدرجة ممارسة ضعيفة .

وبهذا نقول أن الفرضية محققة أي أن السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريفاي هو

الديمقراطي .

2- عرض استجابات عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي:

- السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريفاي ؟

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريفاي، تم حساب التكرارات

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور

الرضا الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

- جدول رقم (08) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات الرضا الوظيفي :

رقم العبارة	عبارات الرضا الوظيفي	التكرار والنسبة	بدائل الاستجابة					متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة
			موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا			
12	نجاح البلدية في تحقيق أهدافها يعتبر من اهتماماتك الرئيسية	ك	5	22	18	3	2	3.50	0.90	1
		%	10	44	36	6	4			
13	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات	ك	3	21	22	4	0	3.46	0.73	2
		%	6	42	44	8	0			
19	لا تترك منصب عملك دون وجود مبرر لذلك	ك	4	24	13	8	1	3.44	0.92	3
		%	8	48	26	16	2			
11	تجد سهولة في محاوره مسؤولك	ك	2	27	12	8	1	3.42	0.88	4
		%	4	54	24	16	2			
10	لا توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل	ك	3	25	14	6	2	3.42	0.92	5
		%	6	50	28	12	4			
14	تسعى دائما إلى الاحتفاظ بمنصبك	ك	3	26	10	10	1	3.40	0.94	6
		%	6	52	20	20	2			
18	لا تقوم بمعارضة لوائح وإرشادات البلدية	ك	3	25	13	8	1	3.40	0.94	7
		%	6	50	26	16	2			
06	تعمل دائما على مساعدة زملائك في أداء عملهم	ك	2	21	20	6	1	3.34	0.82	8
		%	4	42	40	12	2			
09	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة العمل	ك	1	26	13	9	1	3.34	0.87	9
		%	2	52	26	18	2			
17	لا تقوم باستعمال أوقات عمل رسمية في أعمال غير رسمية	ك	1	22	17	9	1	3.26	0.85	10
		%	2	44	34	18	2			
03	جماعة العمل من العوامل المساعدة على تحقيق رغباتك	ك	0	24	15	9	2	3.22	0.88	11
		%	0	48	30	18	4			
20	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك	ك	4	17	17	9	3	3.20	1.03	12
		%	8	34	34	18	6			

13	0.85	3.18	1	10	19	19	1	ك	لا تشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتك مع زملائك في العمل	08
			2	20	38	38	2	%		
14	0.81	3.16	1	9	22	17	1	ك	لا تشعر بالملل أثناء عملك	16
			2	18	44	34	2	%		
15	0.95	3.16	3	9	16	21	1	ك	لا تترك العمل قبل الموعد المحدد للخروج	15
			6	18	32	42	2	%		
16	0.94	3.14	3	9	17	20	1	ك	أدائك في العمل يكون جيدا إذا ما تم مع جماعة الزملاء	05
			6	18	34	40	2	%		
17	0.92	3.08	3	10	17	20	0	ك	راض عن عملك	01
			6	20	34	40	0	%		
18	0.94	3.08	4	8	18	20	0	ك	غالبا ما توافق زملائك في الأمور المتعلقة بالعمل	04
			8	16	36	40	0	%		
19	0.86	3.06	2	10	22	15	1	ك	تعتمد على رأي زملائك في حل المشاكل التي تعترضك	02
			4	20	44	30	2	%		
20	0.86	2.78	3	16	20	11	0	ك	يتسم أسلوب الترقية في البلدية بالموضوعية	07
			6	32	40	22	0	%		
	0.70	3.25	36	170	335	423	36	ك	البعد الكلي	
			3.6	17	33.5	42.3	3.6	%		

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات الرضا الوظيفي تتراوح بين (2.78-3.50)، وسنتطرق لعبارات الرضا الوظيفي بالترتيب ترتيبا تنازليا حسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقا لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، ووفقا لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي كما يلي :

- العبارة رقم (12) والتي نصها "نجاح البلدية في تحقيق أهدافها يعتبر من اهتماماتك الرئيسية"، جاءت في الترتيب الأول، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 27 فردا أي بنسبة 54 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 5 بنسبة 10%، وعدد المحايدون بلغ 18 أي بنسبة 36 %، وجاء المتوسط

الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.50) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.90) .

- وجاءت العبارة رقم (13) في الترتيب الثاني، والتي نصها "سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 24 فردا أي بنسبة 48 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 04 بنسبة 08%، وعدد المحايدون بلغ 22 أي بنسبة 44 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.46) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.73) .

- وجاءت العبارة رقم (19) في الترتيب الثالث، والتي نصها " لا تترك منصب عملك دون وجود مبرر لذلك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 28 فردا أي بنسبة 56 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 09 بنسبة 18 %، وعدد المحايدون بلغ 13 أي بنسبة 26 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.44) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.92) .

- وجاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الرابع، والتي نصها " تجد سهولة في محاوره مسؤولك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 29 فردا أي بنسبة 58%، وبلغ عدد المعارضين 09 بنسبة 18 %، وعدد المحايدون بلغ 12 أي بنسبة 24 % ، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.42) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.88) .

- وجاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الخامس، والتي نصها " لا توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 28 فردا أي بنسبة 56 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 08 بنسبة 16 %، وعدد المحايدون بلغ 14 أي بنسبة 28 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.42) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.92) .

- وجاءت العبارة رقم (14) في الترتيب السادس، والتي نصها " تسعى دائما إلى الاحتفاظ بمنصبك"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 29 فردا أي بنسبة 58%، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 11 بنسبة 22 %، وعدد المحايدون بلغ 10 أي بنسبة 20 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.40) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) .

- وجاءت العبارة رقم (18) في الترتيب السابع، والتي نصها " لا تقوم بمعارضة لوائح وإرشادات البلدية"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 28 فردا أي بنسبة 56 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 09 بنسبة 18 %، وعدد المحايدون بلغ 13 أي بنسبة 26 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.40) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (3.40-4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) .

- وجاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الثامن، والتي نصها " تعمل دائما على مساعدة زملائك في أداء عملهم"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 23 فردا أي بنسبة 46 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 07 بنسبة 14 %، وعدد المحايدون بلغ 20 أي بنسبة 40 %، وجاء المتوسط

الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.34) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.82) .

- وجاءت العبارة رقم (09) في الترتيب التاسع، والتي نصها "تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة العمل"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 27 فردا أي بنسبة 54 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 13 أي بنسبة 26 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.34) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.87) .

- وجاءت العبارة رقم (17) في الترتيب العاشر، والتي نصها " لا تقوم باستعمال أوقات العمل الرسمية في أعمال غير رسمية "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 23 فردا أي بنسبة 46 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 17 أي بنسبة 34 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.26) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.85) .

- وجاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الحادي عشر، والتي نصها " جماعة العمل من العوامل المساعدة على تحقيق رغباتك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 24 فردا أي بنسبة 48 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 11 بنسبة 22 %، وعدد المحايدون بلغ 15 أي بنسبة 30 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.22) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.88) .

- وجاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الثاني عشر، والتي نصها " لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 21 فردا أي بنسبة 42 %، وبلغ

عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 24 %، وعدد المحايدون بلغ 17 أي بنسبة 34 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.03) .

- وجاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الثالث عشر، والتي نصها " لا تشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتك مع زملائك في العمل "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 20 فردا أي بنسبة 40 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 11 بنسبة 22 %، وعدد المحايدون بلغ 19 أي بنسبة 38 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.85) .

- وجاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الرابع عشر، والتي نصها " لا تشعر بالملل أثناء عملك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 18 فردا أي بنسبة 36 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 20 %، وعدد المحايدون بلغ 22 أي بنسبة 44 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.16) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.81) .

- وجاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الخامس عشر، والتي نصها " لا تترك العمل قبل الموعد المحدد للخروج "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 22 فردا أي بنسبة 44 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 24 %، وعدد المحايدون بلغ 16 أي بنسبة 32 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.16) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.95) .

- وجاءت العبارة رقم (05) في الترتيب السادس عشر، والتي نصها " أدائك في العمل يكون جيدا إذا ما تم مع جماعة الزملاء "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 21 فردا أي بنسبة 42 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 24 %، وعدد المحايدون بلغ 17 أي بنسبة 34 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.14) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) .

- وجاءت العبارة رقم (01) في الترتيب السابع عشر، والتي نصها " راض عن عملك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 20 فردا أي بنسبة 40 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 13 بنسبة 26 %، وعدد المحايدون بلغ 17 أي بنسبة 34 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.08) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.92) .

- وجاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثامن عشر، والتي نصها " غالبا ما توافق زملائك في الأمور المتعلقة بالعمل"، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 20 فردا أي بنسبة 40 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 24 %، وعدد المحايدون بلغ 18 أي بنسبة 36 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.08) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94) .

- وجاءت العبارة رقم (02) في الترتيب التاسع عشر، والتي نصها " تعتمد على رأي زملائك في حل المشاكل التي تعترضك "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 16 فردا أي بنسبة 32 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 24 %، وعدد المحايدون بلغ 22 أي بنسبة 44 %، وجاء

المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (3.06) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.86) .

- أما في الترتيب الأخير فجاءت العبارة رقم (07)، والتي نصها " يتسم أسلوب الترقية في البلدية بالموضوعية "، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على مضمون العبارة 11 فردا أي بنسبة 22 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 19 بنسبة 38 %، وعدد المحايدون بلغ 20 أي بنسبة 40 %، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2.78) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (2.60-3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.86) .

أما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي بأكمله يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عباراته 45.90 %، في حين بلغت نسبة المعارضين 20.60 %، أما المحايدون بنسبة 33.50 %، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.25)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة .

وبهذا نقول أن الفرضية محققة أي أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريفواي بدرجة متوسطة .

3- عرض استجابات عينة الدراسة حول علاقة السلوك القيادي السائد بمستوى الرضا الوظيفي :

- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريفواي ؟

بعد التعرف على السلوك القيادي السائد من خلال الإجابة على التساؤل الأول، وهو السلوك القيادي الديمقراطي، ولكي نتحقق من العلاقة بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا لدى العاملين، استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

- جدول رقم (09) يوضح العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي)

ومستوى الرضا الوظيفي :

المتغيرات	قيمة الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي	0.76	(ن-2) = 48	0.01	دال

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن قيمة ارتباط بيرسون التي تحصلنا عليها هي: (0.76)

وكانت هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ودرجة حرية 48 .

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي)

ومستوى الرضا لدى العاملين . ومنه الفرضية محققة .

ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي لدى

العاملين في إدارة بلدية الطريف، وذلك من خلال التعرف على السلوك القيادي السائد أو الأكثر ممارسة

في البلدية، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلاقة هذا السلوك القيادي السائد

بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد ثلاث فرضيات، وتمت الإجابة عنها خلال تحليل النتائج الواردة في

هذا الفصل، وفيما يلي مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

والتي نصها: السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريف هو السلوك القيادي الديمقراطي .

من خلال الجدول رقم (07)، أظهرت النتائج أن السلوك القيادي الديمقراطي هو السائد، حيث كانت درجة ممارسته مرتفعة وبنسبة أعلى مقارنة بالسلوكيين الديكتاتوري والتسيبي، ويتضح ذلك من خلال النسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على النمط الديمقراطي إلى 56.43 % وبمتوسط حسابي قيمته (3.46)، يليه النمط التسيبي بنسبة استجابة 21.34 % ومتوسط حسابي قيمته (2.64)، بينما جاء النمط الديكتاتوري في المرتبة الثالثة بنسبة استجابة 18.66% وبمتوسط حسابي (2.41) .

ويمكن إرجاع انتشار السلوك القيادي الديمقراطي إلى الدور الذي يلعبه القادة والمسؤولين داخل التنظيم فهم يعملون دائما على شحن العاملين وتزويدهم بنوع من علاقات العمل القائمة على روح الفريق الإداري والتعاون والثقة المتبادلة، كما يحرص القادة على تنسيق الجهود وتوزيع المهام وتفويض الأعمال للعاملين، ويشجعونهم على الإبداع وعلى المناقشة الجماعية لأساليب العمل، ويوفرون لهم الأجواء المناسبة للعمل، ويؤكد هؤلاء على الأهداف المشتركة القائمة من خلال بناء جسور من الود وتفاهم المشاعر والظروف الاجتماعية للعاملين، بحيث يستخدمون عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية، ويشاركونهم في المناسبات الاجتماعية، وهذا منسجم مع توجهات الإدارة الحديثة التي تركز على الاهتمام بحاجات العاملين، وتراعي العلاقات الإنسانية في العمل.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة المخلافي (2008)، ودراسة شرقي رابح (2010)، ودراسة حسن محمود ناصر (2010)، ودراسة نايف شحادة (2008)، حيث أظهرت هذه الدراسات أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعا .

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسين مرضي الدوسري (2013)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري) هو النمط السائد، ونرى أن هذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أدوات القياس والعينات وظروف إجراءات الدراسة، واختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسة .

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

والتي نصها: توفر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريفاري بدرجة متوسطة .

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (08) أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان بدرجة متوسطة، حيث أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عباراته 45.90 %، في حين بلغت نسبة المعارضين 20.60 %، أما المحايدون بنسبة 33.50 %، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات الرضا الوظيفي (3.25)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي كما يوضحه الجدول رقم (03)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسطة .

إن أبرز العبارات التي استجاب لها العاملين "أن نجاح البلدية في تحقيق أهدافها يعتبر من الاهتمامات الرئيسية" ويرجع ذلك إلى مدى ولاء العاملين للمنظمة وحرصهم على تحقيق الأهداف المسطرة التي تخدم التنمية المحلية في المنطقة على اعتبار أن المؤسسة حكومية تهدف وتوسعى لخدمة المجتمع، ومن العبارات التي استجاب لها العاملين "تجد سهولة في محاوره مسؤولك" ويرجع ذلك إلى تفهم المسؤول ومراعاته أسلوب المشاركة في العمل، ومن العبارات أيضا التي استجاب لها العاملين "لا توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل" وهذا يرجع إلى ارتفاع مستوى العلاقات الاجتماعية بين العاملين كون أن أغليبيتهم يقطنون في قرى قريبة من بعضها، وينتمون إلى مجتمع قروي ومتفهمون لخصوصية منطقتهم ومجتمعهم وهذا ما يجعلهم يقوون علاقاتهم حتى خارج العمل .

في حين تذمر العاملين من بعض العبارات نذكر منها "يتسم أسلوب الترقية في البلدية بالموضوعية" حيث كان أغلبية العاملين محايدون على هذه العبارة وهذا يدل على عدم رضا أغليبيتهم عن أسلوب الترقية، وذلك راجع لتحيز القادة في بعض القرارات، وفي استجابة العاملين عن عبارة "لا تشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتك مع زملائك في العمل" كان أغلبية العاملين محايدون على هذه العبارة وهذا راجع الى أن أغليبيتهم لا يريدون التدخل في شؤونهم الشخصية ومثل هذه التصرفات تجعلهم غير

راضون عن بيئة عملهم . ولما سُئل العاملين عن "مدى رضاهم عن العمل" أتت أغلبية الاستجابات بين المحايدة والمعارضة، وهذا يدل على عدم رضا بعض العاملين عن وظائفهم، ويرجع ذلك إلى كونهم أصحاب شهادات جامعية مما يجعلهم يطمحون إلى مستويات أرقى تتناسب مع طبيعة تكوينهم .

ان تذمر العاملين وعدم رضاهم عن بعض الأمور الخاصة بظروف العمل، يمكن ارجاعها إلى كون القادة الذين يسيرون المؤسسة هم منتخبون من طرف الشعب مما يجعل العاملين ممن يوالونهم ومن يعارضونهم، وهذا ما جعل درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريف اوي متوسطة بصفة عامة .

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة حسين مرضي الدوسري (2013)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة الرضا للموظفين متوسطة، كما اتفقت مع دراسة المخلافي (2008)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة أيضا أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطا .

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كروسمان (Crossman 2006) التي أجريت في بريطانيا، حيث أظهرت نتائج الدراسة في المدارس المستقلة والخاصة أن المعلمين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي المدارس الحكومية أظهر المعلمون أن رضاهم الوظيفي احتل المستوى الأدنى، كما تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي المنخفض يعد سبباً محتملاً لأزمة التعليم الحالية في المملكة المتحدة .

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

والتي نصها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي

لدى العاملين .

من خلال الجدول رقم (09) أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية قوية بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون التي تحصلنا عليها (0.76) وكانت هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن العلاقة موجبة وقوية .

إن وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تدل على أنه كلما زاد استخدام النمط الديمقراطي في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا الموظفين العاملين في المؤسسة .

وترجع هذه العلاقة الطردية إلى أن السلوك القيادي الديمقراطي يستند على العلاقات الانسانية التي تضمن التفاف الجماعة حول قائدهم ويعطونه قدرا كبيرا من ولائهم، ووجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك المرؤوسين مع القائد في التخطيط واتخاذ القرارات، كما ويتضمن تفويضا للسلطة من خلال منح العاملين صلاحيات تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم العلمية والعملية، كما أن القائد الديمقراطي يوفر الأجواء المناسبة للعمل، ويشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل .

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة المخلافي (2008)، ودراسة مكفس عبد المالك (2009)، ودراسة حسين مرضي الدوسري (2013)، حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي .

ويعود سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة أنه وبغض النظر عن نوع المؤسسة ومكان تواجدها فإن النمط الديمقراطي يعتبر مفضلا لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا نتيجة لما يوفره هذا النمط من مناخ إداري وبيئة عمل تعزز مبادئ الشفافية والاحترام المتبادل للحقوق وتوفير فرصة للإبداع ووجود رؤية مشتركة يعمل جميع أفراد المؤسسة من خلالها كفريق واحد نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لكل فرد من العاملين .

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

بعد خوضنا مغامرة هذه الدراسة ومن خلال النتائج نضع التوصيات والمقترحات التالية :

- خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة الوطنية (بلدية الطريفايوي) لاحظنا بعض الخلافات السياسية بين الرئيس ومرؤوسيه من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى وهذا ما قد يؤثر سلبا على مردودية الموظفين ورضاهم الوظيفي وبالتالي على أهداف المؤسسة، لذلك نوصي الجهات المعنية والمسؤولة بوضع حلول وبرامج مناسبة للحد والتخفيف من هذه الخلافات والصراعات على مستوى المؤسسات الوطنية .

- ومن خلال نتائج هذه الدراسة استنتجنا وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن هذا المنطلق فإننا نوصي قادة ومسؤولي المؤسسات الوطنية، على تطبيق مبادئ الديمقراطية والعمل على توفير وخلق مناخ تسوده الثقة والاحترام والتعاون المتبادل، ومراعاة الاعتبارات الإنسانية للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بما تسمح به الإمكانيات، وبذلك تضمن استقرار وانضباط الموظف في عمله . ونوصي أيضا بضرورة تلبية حاجيات الموظف حتى لا يفكر في ترك عمله أو نشوء فكرة التسيب المهني عنده . كما نوصي بتطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلبى طموحات العاملين بشكل عادل يشبع أجواء الاطمئنان والاستقرار النفسي للعاملين .

- ومن خلال نتائج هذه الدراسة استنتجنا أيضا وجود علاقة عكسية بين السلوك القيادي الديكتاتوري ومستوى الرضا لدى العاملين، فإننا ندعو كل من قادة ومسؤولي المؤسسات الوطنية إلى الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام، وكذلك تلك التي تتسبب في اللامبالاة .

- بعد معالجتنا لهذه الدراسة والمتمثلة في السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي نقترح على الباحثين بضرورة إجراء دراسات تمس كل من علاقة القيادة بمتغيرات أخرى (فعالية أداء العاملين، دافعية الانجاز، مستوى الاستقرار الوظيفي ... الخ)، وذلك في المؤسسات الوطنية أين تندر مثل هذه الدراسات .

خاتمة

خاتمة

يزخر التراث النظري لسوسيولوجيا التنظيم بكم هائل من الدراسات حول ظاهرة القيادة، شكلت إضافة معرفية ومنهجية أثرت نظرية التنظيم بصفة خاصة ونظرية علم الاجتماع عموماً، رغم أنها تناولت في معظمها ظاهرة القيادة في تنظيمات صناعية، وهو ما دفعنا إلى تسليط الضوء على هذه الظاهرة - مستثمرين هذا الثراء النظري - ولكن في تنظيمات إدارية أين تندر مثل هذه الدراسات .

ولقد انطلقنا في الإحاطة بإشكالية بحثنا وصياغة فرضياته من واقع التنظيمات الإدارية في المؤسسات الجزائرية، مراعين في ذلك خصوصياتها السوسيوتنظيمية حيث اتخذنا من إدارة بلدية الطريفواي - ولاية الوادي نموذجاً .

بعد خوض مغامرة البحث توصلنا في نهاية المطاف إلى أن السلوك القيادي له علاقة ارتباطية بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذا ما أثبتته نتائج فرضيات بحثنا، والتي أسفرت على أن السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك السائد في المؤسسة، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة .

لا شك أن القيادة التي تنتهج سلوك تراعى فيه رغبات الموظفين وحاجاتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقبل تقديم واقتراحاتهم، من المؤشرات الفعالة في إدارة المؤسسات وتحقق مستوى رضا عال لدى العاملين . حيث في ظل هذا السلوك يضطلع القائد بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته أو مؤسسته، ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم شعور بالانتماء لتحقيق الأهداف، ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن إبراز الجانب الإنساني لديه بمشاركته لموظفيه في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على

حدود العمل الرسمي، لا شك أنها تساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم، وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة .

إن القيادة التي تتخذ السلوكيات التي تعبر عن التسلط والسيطرة والإرغام، وعدم تلبية حاجيات العاملين ، وكذلك تلك التي تتسبب إلى اللامبالاة، هي قيادة تؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

وأخيرا بقي أن نشير إلى أن العلاقات الاجتماعية واستقرار العاملين وانضباطهم في بيئة العمل هي أهم محددات الرضا الوظيفي المهمة في حياة الفرد فهذه العوامل تشعره بالانتماء داخل المؤسسة وخارجها، وهذا يتحقق في ظل قيادة فعالة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : الكتب

- 1- ابن منظور . (2000). لسان العرب . (المجلد . 12). (ط.1). بيروت. لبنان: دار صادر .
- 2- ابو زيد فهمي، مصطفى، وعثمان، حسين. (2003). الإدارة العامة. الإسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة .
- 3- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية. (ط.1). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر .
- 4- الحناوي، محمد صالح، وسلطان، محمد سعيد. (1997). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الإسكندرية .
- 5- الرفاعي، أحمد حسين. (2005). مناهج البحث العلمي. (ط.4). عمان. الأردن: دار وائل للنشر .
- 6- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. (ط.1). الأردن: دار صفاء .
- 7- العديلي، محمد ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة .
- 8- العديلي، محمد ناصر. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. (ط.1). بيروت. لبنان .
- 9- العميان، محمد سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط.1). الأردن: دار وائل للنشر .

- 10- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط.3). الأردن: دار وائل .
- 11- العيسوي، عبد الرحمان. (1997). دراسات في علم النفس المهني والصناعي. مصر: دار المعرفة الجامعية .
- 12- العيسوي، عبد الرحمان. (1999). بسلوكية الإدارة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 13- العيسوي، عبد الرحمان. (1999). علم النفس والتربية والاجتماع. (ط.1). بيروت. لبنان: دار الراتب الجماعية .
- 14- العيسوي، عبد الرحمن. (2007). الإدارة في عصر العولمة. الإسكندرية. مصر: دار الفكر الجامعي.
- 15- الغمري، إبراهيم. (1982). الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية. (ط.3). الإسكندرية: دار الجامعة المصرية .
- 16- القريوتي، محمد قاسم. (2001). مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف). (ط.1). عمان. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر .
- 17- القريوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي. (ط.4). عمان. الأردن: دار الشروق للنشر .
- 18- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي). (ط.5). عمان. الأردن: دار وائل .
- 19- الكتيبي، محسن علي. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسماعيلية: المكتبة الأكاديمية .
- 20- اللوزي، موسى سلامة. (2009). السلوك التنظيمي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع .

- 21- المشعان، عويد سلطان. (1994). علم النفس الصناعي. (ط.1). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
- 22- المصري، سعيد محمد. (1999). التنظيم والإدارة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر .
- 23- الهواري، سيد. (1998). المدير الفعال للقرن الواحد والعشرون. (ط.4). مصر: مكتبة عين شمس .
- 24- بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. (ط.1). الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة .
- 25- بني جابر، جودت. (2004). علم النفس الاجتماعي. (ط.1). عمان. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 26- بوحوش، عمار. (2006). نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21. (ط.1). بيروت. لبنان: دار الغرب الإسلامي .
- 27- حسن ماهر، محمد صالح. (2004). القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم). الأردن: دار الكندي.
- 28- حسن، عادل، وآخرون. (د.س.ن). تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت. لبنان: دار النهضة العربية .
- 29- حسين، حريم. (1997). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). عمان. الأردن: دار زهران للنشر .
- 30- حسين، حريم. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). عمان. الأردن: دار الحامد .
- 31- حنفي، محمود سليمان. (1997). السلوك التنظيمي والأداء. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية .
- 32- درويش، زين العابدين. (1999). علم النفس الاجتماعي. القاهرة. مصر: دار الفكر العربي .
- 33- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. (1972). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- 34- دي سيزلاقي، أندرو، وجي ولاس، مارك. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). الرياض. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة .
- 35- راوية، حسن. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية .
- 36- روز ناتال، بوديتن. (1987). الموسوعة الفلسفية. (ترجمة سمير كرم). (ط.4). لبنان: دار الطباعة للنشر .
- 37- زرواتي، رشيد. (2002). تدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- 38- زهران، حامد عبد السلام. (د.س.ن). علم النفس الاجتماعي. (ط.5). مصر: عالم الكتب .
- 39- سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة .
- 40- سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة .
- 41- سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 42- شاويش، مصطفى نجيب. (1990). إدارة الأفراد. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 43- شيحة، إبراهيم عبد العزيز. (1993). أصول الإدارة العامة. الاسكندرية. مصر: منشأة المعارف .
- 44- صبيح، إيهاب، وزريق، محمد. (2001). الإدارة، الأسس والوظائف: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .
- 45- طريف شوقي محمد، فرج. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة. مصر: دار غريب للطباعة .
- 46- طلعت إبراهيم، لطفي. (1992). علم الاجتماع التنظيم. القاهرة. مصر: مكتبة غريب .

- 47- طلعت إبراهيم، لطفي. (1996). علم الاجتماع الصناعي. (ط.1). مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- 48- طيب كشرود، عمار. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات). طرابلس: منشورات جامعة قار يونس .
- 49- عاشور، أحمد صقر. (1983). إدارة القوى العاملة. بيروت. لبنان: دار النهضة العربية .
- 50- عبد الحي، عبد المنعم. (1989). علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث .
- 51- عبد الفتاح، حسين. (1999). الإدارة الفعالة. القاهرة. مصر: مطبعة النيل .
- 52- عبده فلية، فاروق، وعبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعميمية. (ط.1). عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 53- عزت عطوي، جودت. (2000). أساليب البحث العلمي، مفاهيمه أدواته وطرقه الاحصائية. (ط.1). عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 54- عفيفي، محمد صادق، وآخرون. (1981). الإدارة مشروعات الأعمال. الكويت: دار الكتاب .
- 55- عكاشة، محمد فتحي. (1999). علم النفس الصناعي. الإسكندرية. مصر: مطبعة الجمهورية .
- 56- عليوة، السيد. (2001). تنمية مهارات رؤساء الأقسام. (ط.1). القاهرة. مصر: أتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
- 57- عنصر، يوسف. (2007). الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر. قسنطينة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

- 58- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. (ط.1). عمان. الأردن: دار ومكتبة الحامد .
- 59- غربي، علي، وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع .
- 60- قوراية، أحمد. (2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- 61- كامل أبو العزم عطية، مصطفى. (2000). مقدمة في السلوك التنظيمي. الإسكندرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث .
- 62- كت، ديفز. (1994). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد موسى). مصر: دار النهضة .
- 63- كراجي، مصطفى. (2002). علم الإدارة. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع .
- 64- كلادة، محمود ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع .
- 65- كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. (ط.1). عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 66- محمد السالم، سالم. (1997). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. (ط.1). السعودية: مطبعة الملك فهد الوطنية .
- 67- محمد عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). السلوك التنظيمي. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
- 68- محمد عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية.

- 69- محمد عبد الرحمن، عبد الله، بدوي، محمد علي. (2000). **مناهج و طرق البحث الاجتماعي**. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- 70- محمد، شفيق. (1985). **البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**. (ط.1). الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية .
- 71- محمد، محمد علي. (1986). **علم اجتماع التنظيم**. (ط.3). الإسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية .
- 72- مرسي، محمد. (1984). **الإدارة التعليمية**. القاهرة. مصر: مطبعة دار العالم العربي .
- 73- منصور، فهمي. (1984). **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز**. لبنان: دار النهضة العربية .
- 74- نايف البرنوطي، سعاد. (2004). **إدارة الموارد البشرية**. (ط.2). الأردن: دار وائل .
- 75- وحيد، أحمد عبد اللطيف. (2001). **علم النفس الاجتماعي**. (ط.1). عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- 1- الدوسري، حسين مرضي. (2013). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية .
- 2- المخلافي محمد سرحان ، أمل. (2008). **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي**. رسالة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .

3- حسن محمود حسن، ناصر. (2010). الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (إدارة الموارد البشرية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

4- رائف شحادة نايف، شحادة. (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

5- شرقي، رابح. (2010). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علم النفس التربوي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .

6- مكفس، عبد المالك. (2009). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير علوم التربية، جامعة باتنة، الجزائر .

الملاحق

ملحق رقم (01) الاستبيان الخاص بالمبحوثين

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

(استبيان)

أخي/ أختي :الموظف(ة):

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، نضع بين يديك هذه الاستمارة، ونرجو منك الإجابة على بنودها بما يتناسب مع رأيك بصدق وصراحة وتؤكد أن أجابتك تستخدم لغرض البحث العلمي لا غير.

المطلوب منك أخي الموظف(ة): وضع علامة (X) في بدائل كل عبارة :

محور السلوك القيادي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
1	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام					
2	يشجع المسؤول العاملين على الابداع					
3	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
4	يشارك المسؤول العاملين في المناسبات الاجتماعية					
5	يطرح المسؤول أفكاره على العاملين لمناقشتها					
6	يوفر المسؤول للعاملين الأجواء المناسبة للعمل					
7	المسؤول يقوم بتفويض الأعمال للآخرين					
8	يحرص المسؤول على تنسيق جهود العاملين					
9	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين					
10	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات					
11	يلزم المسؤول جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء					
12	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت					
13	يحرص المسؤول على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين					
14	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من حرية التصرف للعاملين					
15	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها					
16	يتصرف المسؤول دون استشارة العاملين					
17	يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين					
18	لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون بين العاملين					
19	يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم					
20	يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل					
21	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين					
22	يعطي المسؤول العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم					
23	يتساهل المسؤول مع العاملين المقصرين في أعمالهم					
24	يفوض المسؤول كل صلاحياته الإدارية للعاملين					
25	يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العاملين					
26	يسمح المسؤول في الاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات					
27	لا يؤثر غياب المسؤول على سير البلدية					

محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
1	راض عن عمالك					
2	تعتمد على رأي زملائك في حل المشاكل التي تعترضك					
3	جماعة العمل من العوامل المساعدة على تحقيق رغباتك					
4	غالبا ما توافق زملائك في الأمور المتعلقة بالعمل					
5	أدائك في العمل يكون جيدا إذا ما تم مع جماعة الزملاء					
6	تعمل دائما على مساعدة زملائك في أداء عملهم					
7	يتسم أسلوب الترقية في البلدية بالموضوعية					
8	لا تشعر بحرج في مناقشة جوانب شخصية من حياتك مع زملائك في العمل					
9	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة العمل					
10	لا توجد صراعات بينك وبين زملائك في العمل					
11	تجد سهولة في محاورة مسؤولك					
12	نجاح البلدية في تحقيق أهدافها يعتبر من اهتماماتك الرئيسية					
13	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات					
14	تسعى دائما إلى الاحتفاظ بمنصبك					
15	لا تترك العمل قبل الموعد المحدد للخروج					
16	لا تشعر بالملل أثناء عمالك					
17	لا تقوم باستعمال أوقات العمل الرسمية في أعمال غير رسمية (الرد على المكالمات – قراءة الجرائد ... الخ)					
18	لا تقوم بمعارضة لوائح وإرشادات البلدية					
19	لا تترك منصب عمالك دون وجود مبرر لذلك					
20	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عمالك					

ملحق رقم (02) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السلوك القيادي السائد

(الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

Corrélations

	ديمقراطي	الرضا
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	.769**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الرضا	Corrélation de Pearson	.769**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (03) يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك القيادي الديمقراطي

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

Statistiques

عبارات السلوك القيادي الديمقراطي	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	يشارك المسؤول العاملين في المناسبات الاجتماعية	يطرح المسؤول أفكاره على العاملين لمناقشتها	يوفر المسؤول للعاملين الأجواء المناسبة للعمل	المسؤول يقوم بتفويض الأعمال للآخرين	يحرص المسؤول على تنسيق جهود العاملين	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين
Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.52	3.42	3.52	3.56	3.18	3.40	3.64	3.36	3.54
Ecart-type	1.015	1.012	1.074	1.013	1.063	.881	1.025	1.025	1.014

ملحق رقم (04) يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك القيادي الديكتاتوري

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

Statistiques

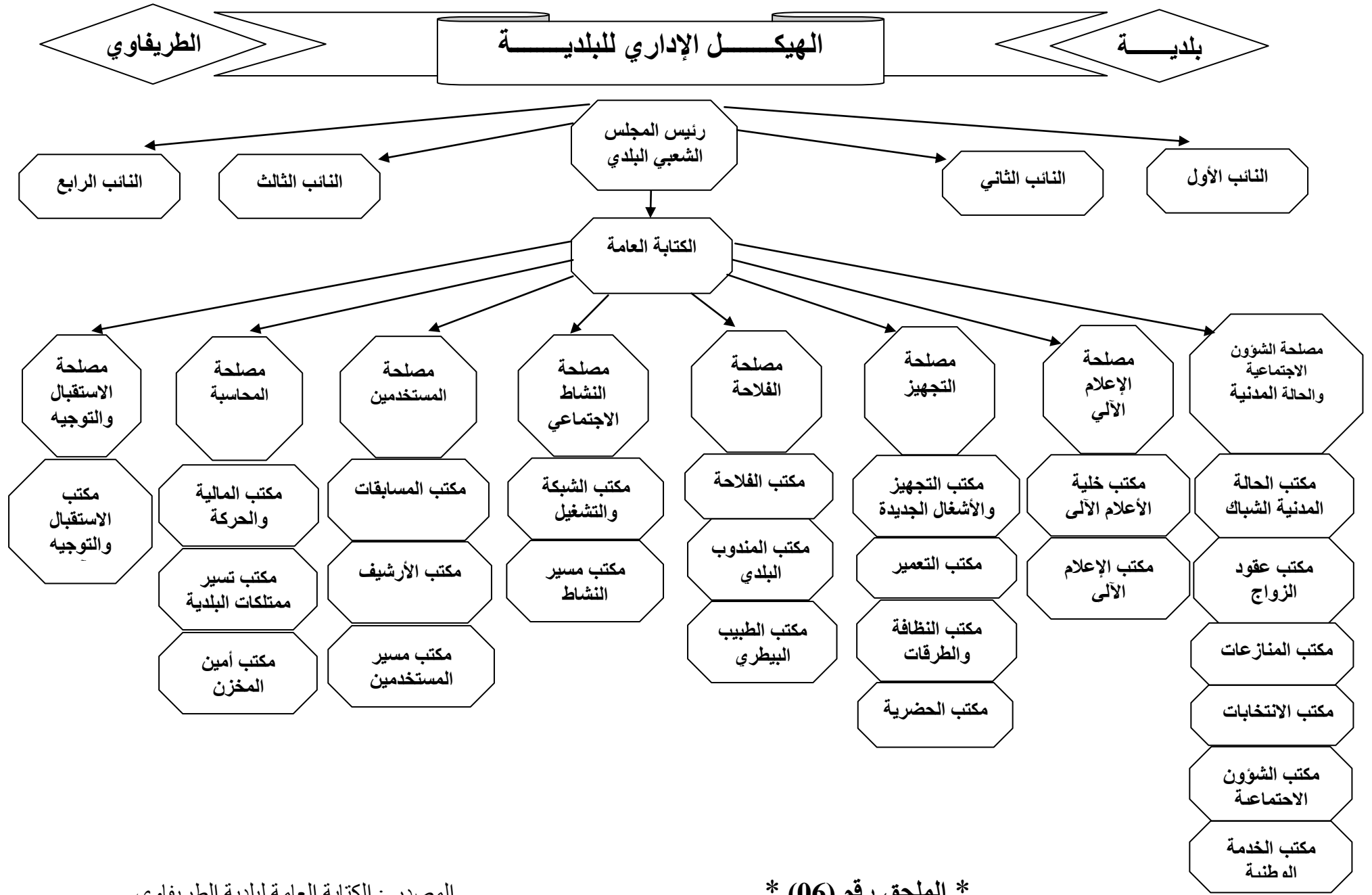
عبارات السلوك القيادي الديكتاتوري	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات	يلزم المسؤول جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوّقت	يحرص المسؤول على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من حرية التصرف للعاملين	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها	يتصرف المسؤول دون استشارة العاملين	يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون بين العاملين
Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.66	2.32	2.56	2.42	2.34	2.32	2.56	2.34	2.22
Ecart-type	.917	1.077	.972	1.052	1.062	1.019	.951	1.002	1.093

ملحق رقم (05) يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات السلوك القيادي التسيبي

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

Statistiques

عبارات السلوك القيادي التسيبي	يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم	يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل	يستجيب المسؤول لرغبات العاملون	يعطي المسؤول العاملون استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	يتساهل المسؤول مع العاملون المقصرين في أعمالهم	يفوض المسؤول كل صلاحياته الإدارية للعاملين	يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العاملين	يسمح المسؤول في الاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	لا يؤثر غياب المسؤول على سير البلدية
Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.02	2.56	2.70	2.52	2.60	2.68	2.76	2.64	2.28
Ecart-type	.769	.951	.814	.974	.948	.794	.960	.851	.991



المصدر : الكتابة العامة لبلدية الطريفايوي

* الملحق رقم (06) *