



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
(دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب)

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بن رجيل محمد

من إعداد وتقديم الطالبتين:

- دربال جيهان حياة

- عثمان حليلة

تاريخ المناقشة: 18/06/2023

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ.سعدي	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
أ.بن رجيل	أستاذ محاضر - ب	مشرفا ومقررا
أ.مقداد	أستاذ محاضر - أ	مناقشا

السنة الجامعية 2022 - 2023



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي
(دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب)

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بن رجيل محمد

من إعداد وتقديم الطالبتين:

- دربال جيهان حياة

- عثمان حليلة

تاريخ المناقشة: 18/06/2023

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
أ.سعي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
أ.بن رجيل	أستاذ محاضر ب -	مشرفا ومقررا
أ.مقداد	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية 2022 - 2023



الشكر و العرفان

لقول خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لا يسعنا وقد تم إنجاز هذه المذكرة إلا أن نتوجه ابتداء بالحمد، و
الشكر الله عزوجل على توفيقه ، وعونه لنا في مختلف مراحل
الدراسة.

كما ننتهزوا الفرصة لنتقدم بأسمى معاني الشكر، و التقدير ، و
العرفان إلى أستاذنا المشرف الدكتور " بن رجيل محمد" على
نصائحه و إرشاداته القيمة طوال مدة إشرافه على تحضير هذه
الرسالة، فله منا فائق و أسمى الشكر و العرفان .

وكذلك نتقدم بالشكر، و التقدير و العرفان إلى كل الأساتذة الذين
ساهموا في توجيهنا ، إثراء معلوماتنا

كما نتوجه بالشكر الجزيل للجنة المناقشة

كما نتقدم بالشكر إلى من ساعدنا في إتمام هذه الدراسة خاصة
العاملين في مديرية الفرعية للموارد البشرية لولاية عين تموشنت

فإلى كل هؤلاء جزيل الشكر و الإمتنان

الإهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما
إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة

جيهان حياة

الإهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما
إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة

عشمان حليلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع " الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي " ، وارتكزت على العلاقة بين كل من الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي.ولذلك تم اختيار 160 موظف بطريقة طبقية من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية "الدكتور بن زرجب" لولاية عين تموشنت.،ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الطالبتين المنهج الوصفي،حيث تم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال استبيان الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي،وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

. عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية

بعين تموشنت تعزى لمتغير الجنس(ذكور /إناث).

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية

بعين تموشنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية،الرضا الوظيفي .

Abstract:

This study aimed to research the topic "Leadership patterns and their relationship to job satisfaction", and was based on the relationship between leadership patterns and job satisfaction. Therefore, 160 staff members were selected in a caste manner from the Human Resources Sub-Directorate of the Hospital Institution "Dr. Ben Zurgab" of Ayn Tchent State. approach, based on the description and interpretation of the relationship between the concepts of the study,

Students used the questionnaire leadership patterns and job satisfaction.

The study found several findings, most notably:

– Lack of statistically significant correlation between leadership patterns and job satisfaction

– There are no statistically significant differences in staff satisfaction of the Human Resources Sub-Directorate

The eye is stricken by the gender variable (male/female).

– There are no statistically significant differences in job satisfaction among the staff of the Human Resources Sub-Directorate

Eyeballs are attributable to the scientific qualification variable.

Keywords : Leadership styles, job satisfaction.

قائمة المحتويات

أ	الشكر و العرفان
ب	الإهداء :
د	الملخص:
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
1	مقدمة :
3	الفصل الأول : تقديم البحث
4	1/ تحديد الإشكالية:
6	2/ فرضيات الدراسة:
7	3/ أهداف الدراسة:
7	4/أهمية الدراسة:
7	5/التعريف الإجرائية:
8	6/ الدراسات السابقة:
12	7/التعقيب على الدراسات السابقة :
15	الفصل الثاني: الأنماط القيادية
15	تمهيد :
15	يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات و أهمها التي تشهد تطورات سريعة و مستمرة في
15	أولاً:مفهوم القيادة :
16	ثانياً:أهمية القيادة :
17	ثالثاً:المهارات الأساسية للقيادة :
19	رابعاً:مصادر قوة القائد:
20	سادساً:الأنماط القيادية:
23	سابعاً :العوامل المؤثرة في نمط القائد :
24	ثامناً: نظريات القيادة :
31	خلاصة الفصل :

33 الفصل الثالث : الرضا الوظيفي 33

33 تمهيد: 33

33.....أولاً:مفهوم الرضا الوظيفي(Job Satisfaction)..... 33

34.....ثانياً:خصائص الرضا الوظيفي : 34

35.....ثالثاً:أهمية الرضا الوظيفي : 35

37.....رابعاً:أنواع الرضا الوظيفي : 37

37.....خامساً: مظاهر الرضا الوظيفي: 37

38.....سادساً: نظريات المفسرة الرضا الوظيفي : 38

43.....سابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: 43

44.....ثامناً: قياس الرضا الوظيفي..... 44

46 خلاصة الفصل:..... 46

49 الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث 49

49 تمهيد: 49

49.....1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:..... 49

49.....2- حدود الدراسة:..... 49

49.....3- مجتمع الدراسة:..... 49

50.....4- المنهج المستخدم: 50

50.....5- عينة الدراسة الإستطلاعية:..... 50

51.....6- أدوات الدراسة الإستطلاعية: 51

57.....7- الدراسة الأساسية: 57

57.....8- عينة الدراسة الأساسية:..... 57

58.....9- أدوات الدراسة الأساسية في صيغتها النهائية: 58

62.....10- منهج البحث: 62

62.....11- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: 62

64 الفصل الخامس:عرض و تحليل و مناقشة النتائج 64

64 تمهيد: 64

64.....1-عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة: 64

65.....2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:لمتغير الجنس 65

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: لمتغير المؤهل العلمي: 65

الخلاصة و الإستنتاج: Erreur ! Signet non défini.

الاقتراحات والتوصيات: 72

قائمة المراجع: 73

الملاحق 77

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس	1
53	توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي	2
54	درجات مقياس لكرت الخماسي	3
54	توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الانماط القيادية	4
55	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الانماط القيادية	5
55	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي	6
55	معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعده القيادة الديمقراطية.	7
56	معاملات الارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعده القيادة الاتوقراطية .	8

57	معاملات الارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء القيادة الحرة.	9
58	معاملات الارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الاجر.	10
59	معاملات الارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الاشراف	11
60	معاملات الارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء الترقية.	12
61	معاملات الارتباط البينية بين كل فقرة والدرجة الكلية لبعء ظروف العمل.	13
67	يبين توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس.	14
67	توزيع افراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	15
67	العلاقة الارتباطية بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي.	16
68	تحليل التباين الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمؤهل العلمي.	17

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
40	التسلسل الهرمي لنظرية ماسلو	01
19	مهارات القيادة	02

مقدمة :

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، لمل له من تأثير كبير علا كفاءة و فعالية المؤسسة من جهة، و على رضا الفاعلين من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية و مهارة العملية القيادية و التي يلعب القائد فيها دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه و متابعة و قيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الهدف المسيطرة.

وعليه نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر.

إذ أن الأنماط القيادية هي الأساليب و السلوكات التي يجب على القائد التعامل بها في حالات مختلفة و خلال فترات متعددة إذ أن الأفراد ينتقلون في حياتهم من نمط إلى آخر بالتسلسل و الأنماط القيادية تعكس وجهات نظر مختلفة، و تقسم الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي و النمط المتسامح.

إذ يعتبر موضوع الرضا الوظيفي محبا اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات علم النفس و الإدارة و هو احد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء (نحو) المؤثرات الداخلية في العمل او المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة . و لا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح و الإنتاجية و الأداء .
ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الموارد البشرية و ذلك من خلال الخطة التالية :

الفصل الأول : يتضمن إشكالية الدراسة، و تساؤلات و فرضيات الدراسة بالإضافة إلى أهمية و أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية للدراسة، و كذا بيان أهم الدراسات السابقة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة مع التعقيب عليها.

أما في الفصل الثاني : سنحاول التعرف على الأنماط القيادية من خلال إعطاء مفاهيم للأنماط القيادية وأهميتها، ومهاراتها، ومصادرها، وطبيعتها، وأنماطها، والعوامل المؤثرة في نمط القائد، ونظريتها.

أما الفصل الثالث : فهو خاص بالرضا الوظيفي و سنحاول فيه التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه، و أنواعه، و نظرياته، و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، و قياس الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع : و يشمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و التي تمثلت في : التعريف بمجتمع الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و تحليل، و تضمن عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الأولى، عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثانية، عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة، خلاصة الدراسة و الإقتراحات ثم مراجع و الملاحق.

الفصل الأول : تقديم البحث

- 1- الاشكالية.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- اهداف البحث.
- 4- أهمية البحث .
- 5- التعاريف الاجرائية.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

1/الإشكالية:

لقد حظي موضوع القيادة التنظيمية باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبها العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلال المؤسسة القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية لتحقيق الفعالية و الوصول إلى الأهداف. فالقيادة ظاهرة اجتماعية، لأنها مرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر وهي ظاهرة تعمل من خلال فهم الجماعة واشباع حاجاتها تعبيراً عن إرادتها عن طريق هذه الحاجات ومن هنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطها إلى اتجاهات اجتماعية ايجابية .

فقد ذكر بنيس "BENNIS" ان القيادة من اكثر الموضوعات المدروسة فهي من بين موضوعات إدارية المتعددة ويلاحظ ذلك عند تفسير ظاهرة القيادة بين علماء النفس ولإجتماع . فعلماء النفس يرجعونها إلى أساس نفسي، بافتراض توفر سمة السيطرة للقائد والخضوع في افراد الجماعة. اما علماء الاجتماع فيسرونها من حيث الشخصية أو باعتبارها تمييزاً للأدوار أو ناتجاً من نواتج عمليات التفاعل الاجتماعي (رشوان ، 2010 ، ص 7)

ونظراً لأهمية القيادة فقد بدأ اهتمام الفلاسفة . و المفكرين في دراسة الانماط القيادية منذ اقدم العصور ، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتي في عصرنا الحالي فلم تعد تقتصر على القيادة السياسة او العسكرية فحسب، وانما تعدي ذلك ليشمل القيادة الادارية. فالقيادة الناجحة هي مصدر نجاح المنظمة حيث ان مسؤولية القيادة تتمحور توحيد وتوجيه جهود العاملين واستثمارها من خلال الموارد المتاحة، بالتالي توفير مناسب للعامل ليرضي عن عمله داخل المؤسسة. اذ ان نمط من انماط القيادة له خصائص تميزه عن الانماط الأخرى وبالتالي فإن المدير ينبغي ان يمتلك اسلوباً متميزاً في الادارة بصورة عامة. والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بصورة خاصة، كما يختلف المديرون بفهمهم للأهداف، والوقت، والسلطة، والعلاقات التحفيز، وهناك صفات شخصية ودرجة الفاعلية، البعض فعال تحت ظروف معينة بينما يكون البعض الآخر فعال في مواقف اخرى، فقد يبدي القائد اهتمام بأحدهما على حساب الآخر، مما يخلق تميزاً في الانماط القيادية.

تعددت الدراسات موضوع الانماط القيادية دراسة بوعكاز ليلي (2015) الموسومة ب الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الاوقاف لولاية ام البواقي. هدفت هذه الدراسة المعرفة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة و علاقته

بالالتزام التنظيمي لدي العاملين. بلغت العينة (40) موظف اداري من اناث وذكور, واطهرت النتائج علي وجود علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية (الديمقراطية و الفوضوي و التسلطي) و لالتزام الوظيفي لدي العاملين لكل من متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة المهنية), كما تبين ان محاولة المؤسسة للأخذ بجميع المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ليدي الموظف ولا تقتصر علي القيادة فقط.

فظهر الاهتمام بالقيادة الادارية بعد تأكد ان الاخفاق الذي يحدث بالمؤسسات رغم توفر الموارد عائد إلى افتقادها لقيادة ذات كفاءة عالية, وان النمط القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري, والذي يعتبر مصدر التجديد والتطور والابتكار بالمؤسسات, وعليه فالتحدي الاكبر للمنظمات هو مدى قدرة قادتها علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, فالنمط القيادي الذي يتبعه القائد بشأن الية العمل يؤثر على رضا العاملين ويتجلى بحبهم لعملهم اخلاصهم الذي ينعكس بدوره على كفاءة وفاعلية المؤسسة فدور المدراء لا يقتصر على مجرد المحافظة علي نشاطات المؤسسة وضمان استمراريتها, وانما يتجاوز الي توفير بيئة عمل قادرة علي تحقيق قدر كاف من الرضا لدي جميع العاملين من خلال ماتقدمه هذه القيادة من امكانات مادية ومعنوية للعاملين. كما ان تلبية احتياجات العاملين وتوفير الخدمات العاملة لهم يعزز الألفة و الانتماء ويرفع درجة الرضا الوظيفي.

فالرضا الوظيفي لدى العاملين يعتبر من اهم المحفزات و الاحساس المادي والمعنوي للعامل فهو من المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله علي اكمل وجه ويعتبر كوسيلة علاجية يمكن من خلالها مساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة . وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد في التعامل مع العاملين. واكتشف إلتون مايو ELTON Mayo أن الرضا الوظيفي يزداد عند مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات أكثر مما يزيد عند منح الحوافز المالية.

ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي جاءت دراسة محمد عبد التينيني (2014) الموسومة ب الرضا الوظيفي لدي معلمي محافظة القريات وجهة نظرهم دراسة ادارة التربية و التعليم بمحافظة القريات, هدفت الدراسة الي تعرف علي مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة القريات وعلاقته بفعالية الاداء لديهم من وجهة نظرهم. وقد تكونت العينة (1791) معلما منهم (980) في المرحلة الابتدائية و (473) في المرحلة المتوسطة, اما في المرحلة الثانوية فكان عدد معلميها (388). واطهرت نتائج الدراسة الي ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا. كما أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشرة سنوات .

ولهذا فان عنصر الرضا الوظيفي يعد أحد العناصر المهمة في تحقيق الأهداف المرجوة في أي منظمة, حيث أن انخفاض أو غياب الرضا الوظيفي يساهم بقدر كبير في عدم تحقيق الأهداف, ان الرضا الوظيفي كما نعلم هو شعور باطني يكمن في وجدان الفرد. يمكن أن يعبر عنه في درجة انعكاس هذه المشاعر الباطنية على سلوكياتهم الظاهرية, فقد يكون تراكمها ذو أثر قوي على السلوك الخارجي للعمال, فكلما كانت مشاعر الأشياء من العمل قوية كان لذلك أثر على سلوكهم كأن يلجأو إلى التغيب المتكرر.

وتأسيسا على ماسبق اخترنا الأنماط القيادية كمتغير أساسي لتأثيره في بيئة العمل الداخلية ولعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب لولاية عين تموشنت.

ومنه نتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

. هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت؟

وتفرعت عنه التساؤلات الجزئية التالية:

. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت تعزى لمتغير الجنس؟.

. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟.

2/ فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

. الفرضية العامة:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت.

وعليه تفرعت منها مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3/أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي.
- الكشف عن مستوى الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور " بن زرجب " لولاية عين تموشنت .
- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور " بن زرجب " لولاية عين تموشنت .

4/أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في الإستفادة من نتائج و توصيات البحث في تشكيل حالة من الوعي المعرفي لدى القياة و العاملين في المؤسسة الإستشفائية.
- تناول البحث لشريحة هامة من شرائح المجتمع الجزائري وهم موظفي مديريةية الفرعية للموارد البشرية.
- تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعطي إضافة جديدة إلى المكتبة.
- تعتبر القيادة أحد مقومات الرئيسية في السلوك التنظيمي.
- كل مؤسسة تحتاج إلى قائد كلما كان يملك الشدة و المرونة تزداد الإنتاجية.

5/التعريف الإجرائية:

أ/ التعريف الإجرائي للأنماط القيادية:

هو الدرجة التي يتحصل عليها العامل في إجابته على مقياس الأنماط القيادية التي تتمثل في النمط الأتوقراطي ، و النمط الديمقراطي، وأخيرا النمط المتسامح ومعرفة النمط الأكثر شيوعا.

ب/التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

وهو الدرجة التي يتحصل عليها العامل في إجابته على مقياس الرضا الوظيفي(الاجر، الاشراف، الترقية، ظروف العمل)

6/ الدراسات السابقة:

أ-الدراسات التي تناولت موضوع الانماط القيادية :

بسام فتحي الديابات (2018)بعنوان : " أثر نكاء العاطفي في الأنماط ال دراسة قيادية من وجهة نظر العاملين في بنوك الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر نكاء العاطفي في نمط القيادي للعاملين في البنوك الأردنية،و إلى التعرف المستوى الذكاء العاطفي و على الأنماط القيادية السائدة ،تكونت العينة الدراسة من (390)موظف للإجابة على الاسئلة الدراسة و قام الباحث بتصميم استبانة للكشف عن أبعاد الذكاء العاطفي ،الوعي بالذات و إدارة الذات ،و الوعي الإجتماعي و إدارة العلاقات .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-أن المتوسطات الحسابية لذكاء العاطفي و أنماط القيادة متوسطة .

-وجود أثر دال إحصائي للذكاء العاطفي في الأنماط القيادية.

-أن أكثر الأنماط القيادية إستخداما في البنوك الأردنية نمط القيادة التبادلية.

دراسة عبد الواحد بن مسعود الزهراني (2020) بعنوان : "الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة القنفودة و علاقتها بأساليب مواجهة السلوك العدوانى لدى الطلاب" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس المحافظة ،القنفودة و الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات ممارسة الأنماط القيادية و أساليب مواجهة السلوك العدوانى التي تعزى للجنس و عدد سنوات الخبرة و مرحلة التعلمية.

تكونت عينة الدراسة من (426)معلم ومعلمة ثم إختيارهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :دعوة أصحاب القرار في إدارة التعليم يولو الأنماط القيادية و أساليب مواجهة السلوك العدوانى أهمية هذا النمط و أساليب ممارسته و كذلك توضيح سلبيات الأنماط الأخرى لتجنبها.

دراسة العمري إسماعيل (2018) بعنوان : "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء المصالح و أقسام العاملين في قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ." .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح و أقسام العاملين في قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة إعتدنا على إختبار وصف فاعلية القائد و تكيفه .
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها : أن نمط الإقتناع هو نمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح و الأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشارد ،وقد تفسير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة و التراث العلمي و المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح و الأقسام .

ب / الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي :

دراسة عسلي نور الدين (2017) بعنوان : "تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية". (دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية)

هدفت الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية و مدى و جود العلاقة الإرتباطية بين العوامل المحددة له . و قد شملت الدراسة عينة مقدره ب174 مفردة من مستشفى الزهراوي و مستشفى بن سرور ،و مستشفى سيدي عيسى بولاية المسيلة . يعد المنهج الوصفي المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة بالاعتماد على مسح آراء المبحوثين و إجراء الدراسة التحليلية للبيانات ،واستخدامه لبرنامج الحومة الإحصائية العلوم الإجتماعية (spss)،إصداره 20 توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى مقبول الرضا الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية المدروسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المحددة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة لدى العينة المدروسة من العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية المدروسة. $0.05 = a$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تغزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في المستوى التعليم و منصب العمل لدى العينة المدروسة بينما يوجد اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يغزى لتغيرات المستوى التعليم و منصب العمل.

دراسة ماجدة أبو بكر حسن أسويب ، إسماعيل بن محمد بن عبد الله نويرة (2020) بعنوان
" الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة بنغازي "
دراسة مسحية على كلية التربية ببنغازي" .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الضغوط المهنية و الرضا الوظيفي ، و مستوى الضغوط المهنية و مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية التربية جامعة بنغازي ، و الذي بلغ عددهم (53) عضوا ، و اتبعنا المنهج الوصفي و تحقيق الأهداف هذه الدراسة قما بإعداد إستبانة الضغوط المهنية كوسيلة لجمع البيانات اللازمة.

من أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية و الرضا الوظيفي ، حيث وجد أن مستوى الضغوط المهنية في المتوسط ، و أن الرضا الوظيفي يفوق المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنغازي .
- وجود علاقة سالبة دالة بين كل من الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية ، و الرضا الوظيفي .
- مستوى الرضا لدى عينة الذكور يفوق مستوى الرضا عند الإناث .

دراسة محمد الصالح شايب (2021) بعنوان : " الرضا الوظيفي لدى موظفين عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل " (دراسة ميدانية بولاية قسنطينة) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفين عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل ، كما هدفت كذلك لمعرفة هل تؤثر طريقة التوظيف التي تتبعها الوكالة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن طريقها ، و هل يؤثر كل من الأجر فرص الترقية و درجة الأمن الوظيفي في الرضا الوظيفي لديهم . و طبقت على عينة من 240 مفردة تم اختيارهم بطريقة قصدية غير احتمالية ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، و من أجل جمع البيانات استعمل مقياس بيتروور و زملائه الذي يتكون من 15 بندا .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- مستوى الرضا الوظيفي العام لدى الموظفين عن طريق الوكالة كان دون المتوسط حيث بلغ المتوسط الاستجابات العام 2,27، من أصل 5 .
- الموظفون عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل غير راضين عن أعمالهم .

- يؤثر كل من : الأجر الذي يتقاضاه الموظفين ، عدم إمكانية الترقية و طبيعة عقد العمل المؤقتة في الرضا الوظيفي للموظفين عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل .

ج / الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي :

دراسة دريوش راضية ، صرداوي نزييم (2014) بعنوان : " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس " (دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي ، و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة . و قد بلغ حجم عينة الدراسة (134) معلم و معلمة اختاروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، و ذلك ببعض ثانويات ولاية تيزي وزو للعام الدراسي 2014 . 2015 . اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- و جود علاقة دالة احصائيا بين أنماط القيادة و أبعادها الثلاثة : (النمط الأوتوقراطي ، النمط الديموقراطي ، و النمط التسيبي) و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي .

- دراسة ندى زويد ضيف الله المطيري (2019) بعنوان : " الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس " (بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم) .

هدفت الدراسة إلى العلاقة بين الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم ، و للتحقق من ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

تمثلت عينة البحث في (188) عضو هيئة التدريس من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل .

من أهم نتائج الدراسة :

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الديموقراطية و التراسليه و الرضا الوظيفي و سنوات الخبرة

- وجد تباين دال إحصائيا في الرضا الوظيفي تبعا لسنوات الخبرة .

دراسة عبد الرزاق فايد (2020) بعنوان : " الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لولاية المسيلة ، و نظرا لطبيعة الموضوع اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و قد طبقت الدراسة على عينة اختارت بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 27 أستاذ يدرسون بالمعهد .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين النمط الديمقراطي و مستوى الوظيفي لدى أساتذة المعهد، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي و علاقته بالرضا الوظيفي فتوجد علاقة إيجابية متوسطة، فيحيث العلاقة بين النمط الحر أو الفوضوي فهي علاقة سلبية أي عكسية ، بحيث كلما ساد هذا النمط انخفض مستوى الرضا الوظيفي .

7/التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها أكدت على الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي في حياة الموظف اتجاه عمله و تأثيره بالنمط القيادي المتبع في الرضا العاملين من خلال التركيز على احتياجات و رغبات العاملين ، و التي تنعكس إيجابيا على حياتهم الوظيفية و حبهم للعمل و شعورهم بالارتياح . و إن تعدد من حيث أوجه التشابه و الاختلاف في متغيرات الدراسة و هذا باختلاف الهدف الذي سعى إليه فإنها تتفق و لو بجزء قليل لأنها تحتوي على أنماط قيادية (الديموقراطي ، و البيروقراطي ، و الحر) من أجل معرفة مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي بالمديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب " لولاية عين تموشنت .

وترى الباحثان أن هذه الدراسة توصلت إلى أهم النتائج التالية : أن النمط الديمقراطي يؤثر في إرتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية ويرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم .وأن النمط الأتوقراطي يؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، وترى الباحثان أن النمط القيادي المتبع في المؤسسة الإستشفائية هو "النمط الحر".

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة.
- 2- أهمية القيادة.
- 3- مهارات القيادة.
- 4- مصادر القيادة.
- 5- طبيعة القيادة.
- 6- أنماط القيادة.
- 7- العوامل المؤثرة لنمط القائد.
- 8- نظريات القيادة.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد :

يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات و أهمها التي تشهد تطورات سريعة و مستمرة في وتحقيق أهدافها المنشودة و أن النمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين .

وفي هذا الفصل سوف نسلط الضوء على أهم أفكار القيادة التي تتمثل في مفهوم و أهمية و أنماط و كذا بعض مصادر و مهارات المتعلقة بالقيادة .

أولاً: مفهوم القيادة :

القيادة دور إجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع الأتباع و يتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة و القدرة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة .

لقد تعددت تعاريف القيادة لدى المفكرين و العلماء و نخص بذكر منها مايلي :

لغة : القود في اللغة نقيض،السوق يقال :يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد .

إصطلاحاً :هي عملية تأثير على الأنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا اتجاه هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين .(خلف السكارنه ،2010،ص18)

كما يعرفها تيد : "بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه" .(هاشم،2010،ص33)

وتعرف مدرسة التحليل النفسي القيادة على أساس طبيعة العلاقات الإنفعالية بين القائد و الأتباع داخل الجماعة ،فيرتبط أفراد الجماعة بالقائد،و يرتبطون بعضهم ببعض عن طريق إشتراكهم في الإرتباط بالقائد،فالأعضاء يحبون القائد و يتوحدون معه،و يحقق قائد الجماعة بتفاعله مع أعضاء جماعته وظائف معينة مثل : التوحد بالقائد و التخفف من المشاعر الذنب ،و السيطرة على دوافع و ضبطها

، وتمثل الأنا الأعلى ، فالجماعة بالنسبة للفرد (لاشعوريا) هي بمثابة الأسرة ، و يمثل القائد دور الوالدين ، بينما يأخذ أعضاء الجماعة دور الأخوة . (عبد الحميد، 2010، ص 14، 15)

يرى فرنش: أن القيادة هي عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف ، و القيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة . (هاشم ، 2010، ص 34)

وهناك من يرى أن القيادة هي عملية تفاوض بين القائد و رؤوسيه ، وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة ، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع و دلالات ثقافته. (الحري، 2008، ص 15)

وحسب "هيمن" القيادة بأنها : العملية التي يستطيع فرد ما بواسطتها أن يوجه أو يرشد أو يؤثر أو يتحكم في الأفكار و المشاعر أو سلوك الآخرين ، وهي عملية تتضمن بالتالي محاولات من قبل فرد ما لتأثير في الآخرين ، فإذا أثمرت هذه المحاولات في قبول الآخرين لتأثيره ظهر الدور القيادي للفرد ، و لإفائها تظل في دائرة عملية التفاعل الإجتماعي ولاشك أن أساس حدوث تلك العملية هو ذلك التمايز الناجم عن عملية توزيع القوة بين الأفراد الجماعة التي تخص البعض بالقدرة على التأثير و البعض الآخر بقوة أقل و من ثم قبولهم لهذا التأثير إذا ما إتفق مع حاجاتهم و أهدافهم . (حلمي نوار، ص 23، 24)

بناء على ماسبق نستخلص أن القيادة أنها عملية تأثير متبادلة بين شخص يدعى القائد و بين أعضاء جماعة (مرؤوسين) نتيجة تفاعل بين خصائص القادة ، الجماعة ، و الظروف لتحقيق الأهداف المشتركة .

ثانيا: أهمية القيادة :

تتضح أهمية القيادة في المجموعات و المجتمعات البشرية لأنه لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة قادرة على تنظيم شؤون المجتمع و إقامة العدل و تنظيم الأنشطة المجموعات و تتخذ قراراتها ، و تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة تحقق الأهمية في جوانب عديدة منها :

-أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المجموعة أو المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .

-تدعيم القوى الإيجابية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

-السيطرة على مشكلات المجموعة و حلها وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .

-تتمية و تدريب و رعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للجماعة ،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم (العتوم ،2009،ص 238)

يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير اتجاهين متعاكسين سلوك القائد و المرؤوسين و تصرفاتهم و من المعروف أن العمل القيادي إذ تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين و عاداتهم حيث أن عمل القائد يعمل على تفسير الخطط و السياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية و بذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم و تصرفاتهم .

و مما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين الشخصين و إنما يمتد تأثيرها إلى النظم الإجتماعية الموجودة في الشركة و يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام و التبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم و يتطلب ذلك منه سلوكا معينا .(حلاق ،2020،ص 24،25)

ثالثا:المهارات الأساسية للقيادة :

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها،و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد،التابعون،الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ،و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.وهذه المهارات الأساسية هي : (العلاق،2010،ص14)

أولا:المهارة الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه،ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية الأعمال التي يؤديونها ،عارفا لمراحلها و علاقتها و متطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات و تحليلها و مدركا و عارفا للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل .

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بمايلي :

. إنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله .

. إنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية و المقدرة على التحليل و على تبسيط الإجراءات المتبعة في إستخدام الأدوات و الوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

. إنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة و في عصر التخصص.

. هي أسهل في إكتسابها و تتميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها :

-القدرة على تحمل المسؤولية .

الفهم العميق و الشامل للأمور .

الحزم .

. الإيمان . (حلاق،2020،ص88)

ثانيا:المهارات الإنسانية :

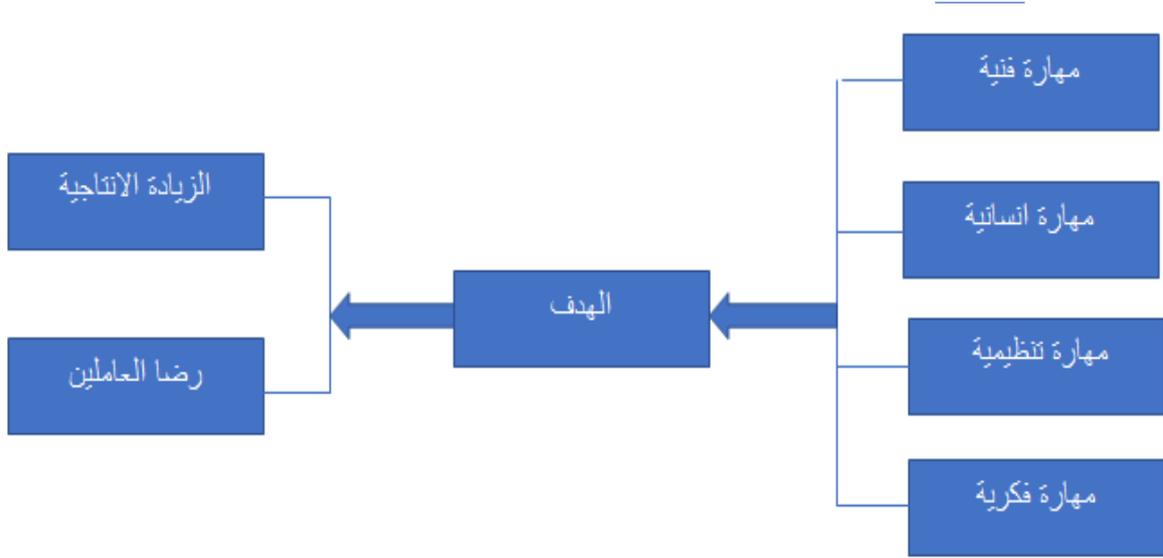
ويعني بها المقدره على تفهم سلوك العاملين و علاقتهم و دوافعهم،و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بإبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسه ثانيا،و هذا يساعده على إشباع حاجات التابعين ، و تحقيق الأهداف المشتركة.(العلاق،2010،ص15)

ثالثا:المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الأنظمة وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه و نشاطاته و أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه،ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري،و هي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها،و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية .(حلاق،2020،ص89)

رابعا:المهارة الفكرية :

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الإستنتاج بالمقارنة ،و كذلك تعني المرونة و الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين،وكذا أفكار تغير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف.(العلاق،2010،ص15،14)



الشكل رقم 02 : يوضح مهارات القيادة

(العلاق، 2010،ص16)

رابعا:مصادر قوة القائد:

قد لا تتمكن كل المهارات القيادية و لامحفزات القيادة في حالة توافرها من تمكين القائد التعامل مع موقف معين.حيث أن إفتقار مثل هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية ،و نقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بطريقة التي يريد الفرد تحقيقها.ولابد للقائد الفعال من إمتلاك قوة ما و معرفة كيفية تسخيرها بعقلانية ،و هناك خمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي و هي :

1-القوة الشرعية :

يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،و لكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الإنتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدها من منصبه و مستواه الإداري ضمن الهيكل

2-القوة التكريمية :

وهي القوة التي تتبع من قدرة القائد على تكريم أتباعه بمعنى أن الأتباع يتبعون قائدهم و ينفدون طلباته لإعتقادهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه .

3-القوة القسرية :

وهي ما يتمتع به القائد من قدرته تمكنه من إرغام الآخرين على تنفيذ الأعمال و إطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة ،حيث يأخذ العقاب صوراً عدة (قطع الأجر ،إستفادة ،نقل إلى عمل آخر ،تكاليفات مقصودة) ،ولأنؤيد ذلك لقائد يمثل هذه القوة إلفي حالات الضرورية . (خلف السكرانه،2010،ص37،38)

4- القوة المرجعية :

هي المدى الذي يعي فيه الأفراد في المؤسسة أن شخص معين لديه ميزة معينو ،على سبيل المثال أسلوب قيادة معين،طريقة لبس معينة ،أو أسلوب معين في التعامل مع المواقف الصعبة ،لذا فالكل يريد أن يقتدي به أو يتشبه به نظراً لشيء يجذبهم إليه في شخصيته .

5- قوة الخبرة : تتمثل هذه في ممارسة القائد لقدراته و خبراته و مهاراته الكثيرة لتحقيق الأهداف المنشودة مما يجعل الآخرين يفضلون العمل تحت قيادته .(الحري،2008،ص 22)

خامسا: طبيعة القيادة :

القيادة نوع من العمل يؤدي إلى مواجهة إحتياجات الحالة الإجتماعية ،إذ أن هناك بعض الأفراد الذين يصلحون أكثر من غيرهم لأن يكونو قادة لأنهم يمتلكون قدرات و سمات شخصية بارزة.و سواء كان القادة من هذا النوع أو غيره ،فإن القيادة شكل متخصص من النشاط أو كنوع من العمل أو الوظيفة محققين ما يؤديه القادة و يتصل بإكتشاف السمات الشخصية المطلوبة.

ولكي نعرف طبيعة نعرف طبيعة القيادة فإن هذا يتطلب معرفة شتى عن الحالات الإجتماعية التي يتطلب منهم أن يعالجوها .و هذا يوحي بأن طبيعة القيادة تتفاوت مع كل حالة إجتماعية ،و أنها تتصل بنماذج من الحالات الإجتماعيةو هذا يعني أن بعض الأنشطة العامة للقادة تعكس سمات عامة في جميع الجماعات الإنسانية ،و هكذا فإن نظرية القيادة تستند إلى نظرية التنظيم الإجتماعي ،فهي أي قيادة تتضمن المشاكل الهامة التي تنشأ داخل هذه التنظيمات و لذلك كان من الضروري تفهم المظاهر الهيكلية الإجتماعية للتنظيمات الكبيرة . (عبد الحميد،2010،ص88،87)

سادسا: الأنماط القيادية:

إن أنماط القيادة تتنوع بتنوع المؤسسات و إختلاف الشخصيات و الأدوات و الوظائف و المواقف ،فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره .وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة لكن رغم هذه التصنيفات الأنماط القيادة يمكن القول أنه اختلفت في بعض الجوانب و اتفقت في جوانب

أخرى، و يصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. وفيما يلي توضيح لهذه تصنيفات :

1/- النمط الديمقراطي :

و يشارله عادة بالقيادة المنتورة وفي هذا النمط فإن القيادة تعمل على أساس الثقة و النزاهة و الإستقامة و الإنفتاح ، كما إن القائد يعمل على أساس التشاركي و يشجع إتخاذ القرارات على أساس جماعي. إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية من الأسلوبين الآخرين لأنه يتيح المجال لإستخدام أفكار و خبرات المرؤوسين و التوصل إلى قرار الجماعي ، وبهذا يضمن قدرجيدا من الإستجابة الإيجابية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها . (نجم ، 2011، ص 88)

أ-الإفتراضات الأساسية عند القائد الديمقراطي :

-العمل في حد ذاته مرغوب لمعظم الناس.

-أغلب العاملين في المنظمة طموحين توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.

-يتمتع معظم الأفراد بقدرة عالية على الإبتكار.

-إن التحفيز لا يتم إلا عن طريق النفسي للعاملين (ترقية ، تكريم ، مشاركة) .

-لا بد من الرقابة غيرالمباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ب-طريقة الإدارة عند القائد الديمقراطي :

-الآخرون مسؤولون عن تنفيذ العمل من خلال المشاركة ، وهم أصحاب السلطة و مسؤولون عن تطبيق القانون .

-أنه يشارك الآخرين بتخطيط العمل لأنهم مبدعون من وجهة نظره .

-تنظيم العمل ، بشكل محكم و على أساس المبادرات الذاتية للعاملين .

-يستخدم في عملية التوجيه غير المباشر و عبر التحفيز غير المادي .

-يضع معايير مرنة لقياس الأداء و تصحيح الإنحرافات أولا بأول.

ج-النظرة للأهداف عند القائد الديمقراطي :

-يعتقد القائد الديمقراطي أن هناك تطابق بين أهدافه و أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق

أهداف الأفراد فإن ذلك يكون خطوة اتجاه و تحقيق أهداف المنظمة .

د-النظرة للزمن عند القائد الديمقراطي :

-تحقيق الأهداف بالنسبة له مرتبطة بالنتيجة النهائية للعمل .

-البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .

-يناقش كل التعليمات قبل تعميمها و يفتح باب النقاش بمدى صلاحيتها للتطبيق .

-يشجع على التقارير التفصيلية في مرحلة التقييم و التي توضح فيها نقاط القوة و نقاط الضعف في الخطط المطبقة .

هـ-مفهوم السلطة عند القائد :

-إن السلطة مفهوم يعتمد على التشاركية .

-إن السلطة تفوض و قد فوضت له أعضاء المنظمة .

-الأخلاق المهنية هي التي تحكم تصرفات الآخرين .(حلاق،2020،ص 71،70)

2/- القيادة الأتوقراطية :

ويطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية ،و الدكتاتورية ،ويعالى القائد في ظل القيادة الدكتاتورية في تقدير إمكاناته و قدراته ،و يعتقد أنه هو وحده القادر على إتخاذ القرارات الهامة ،و تتركز السلطة و إتخاذ القرارات في يد القائد وحده و بصورة مطلقة دون إستشارة المرؤوسين .فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع و إتخاذ القرار بنفسه ،و لايشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ،و لايتسامح مع أي إنحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه .وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد،وتوزيع الأدوار و المهام و المسؤوليات التي يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد ،و لايعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ،يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها ،و يبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات ،وهو مصدر الثواب و العقاب ،وعادة ما يكثر من العقاب ، و من التلويح به ،و يقلل من الثواب و العقاب.

ويمتتع القائد الدكتاتوري عادة عن تفويض أي من سلطاته إلى المستوى الأدنى ،لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم ،وهم عليهم الطاعة و تنفيذ القرار،و بحيت تنتهي الأعمال عنده .

و يتخذ القادة الدكتاتوريون من سلطتهم أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل وهم يستخدمون كل مآلداهم من وسائل الأجار بالإنزام و التهديد لضمان السيطرة عليهم،ذلك بتوضيح أقصى العقوبات إذ ألزم الأمر، و يمتتل المرؤوسين خوفا من العقاب ،و ليس تعبيرا عن رضاهم عن القيادة .وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية و الإجتماعية.

وفي هذا النمط القيادة يتبع القائد سياسة السيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة ،و يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجازهم العمل مستخدما في ذلك كل وسائل الإجار و الإنزام لضمان إستمرار هذه السيطرة ،و هو بذلك يضمن طاعة الأفراد الذين لايملكون حق الإختيار العمل أو المساهمة في إتخاذ القرار أو حتى المناقشة و إبداء الرأي . (عبد الحميد،2010،ص 107،108)

3- النمط المتسامح:

إن نمط القيادة المتسامح يشترك مع نمطين آخرين للقيادة الديمقراطية و الأتوقراطية أنه يستشهد توجه بمجهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم ،و نظرا لإختلاف بين هذا النمط و النمطين الآخرين في درجة التأثير كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز إهتمامه على عنصر معين،فالقيادة الديمقراطية تركز إهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل و القيادة التوقراطية تركز على الإنتاج و من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي :إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية فالمرؤوسيه ،إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه ،فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية فالقائد الذي يتبع نمط القيادة يرى أن الأسلوب الحرة في الإدارة لم يكن مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه ،و على حساب إتباع القائد نمط القيادة المتسامح ليعني بصفة كاملة إستماع القائد إلى مرؤوسيه لحل كل المشاكل ،و إنما إعطاء التوجيهات و التعليمات العامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل . (برباوي ،2013،ص148)

سابعا :العوامل المؤثرة في نمط القائد :

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي :

1/- خصائص القائد و تتضمن العناصر التالية :

- القيم و المعتقدات .
- الأفكار ز الخبرات .
- طموحات القائد .
- الدافعية للإنجاز .

2/- خصائص المرؤوسين :

- المستوى العلمي .
- طبيعة القادة السابقين.
- قيمهم و معتقداتهم .
- إستعدادهم لتحمل المسؤولية .
- سلوكهم مع القائد .

3/- خصائص النسق التنظيمي :

- الثقافة التنظيمية .
- حجم المنظمة و جماعة العمل .
- هدف المنظمة .
- الهيكل التنظيمي .
- الإتصالات .

4/- خصائص المهمة :

- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى إبتكار و إبداع .
- المهمة مؤقتة أم دائمة .
- تتطلب أداء جماعي أم فردي .
- مدى وضوح المهمة .(حلاق،2020،ص94،93)

ثامنا: نظريات القيادة :

إن نظريات القيادة تطورت مع أهم المفاصل التاريخية و المتغيرات الأساسية التي شهدها القرن العشرين ،و التي مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة و طالت كافة المؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسة في الدول على إختلاف درجتها في التقدم و النمو ، وقد حاول الكتاب و الباحثون ،خاصة في العلوم السلوكية و الإدارية تفسير الخصائص و السمات و الفروق التي تميز القائد عن غيره ،وتطورت نتيجة هذه الدراسات و الأبحاث المكثفة ،الكثيرة من النظريات و النماذج التي حاولت إبراز المقومات و العوامل التي تساعد على نجاح القيادة و فاعليتها،وقد اسفرت هذه الأبحاث عن حصر هذه المعايير في مجموعتين اساسيتين ،إحدهما شخصية ترتبط بالسمات الشخصية للقائد ،و ثانيهما موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي و علاقة القائد بالمرؤسين ،وقد تبلورت هذه الجهود في أطلق عليها نظريات القيادة ،مصنفة أربعة نظريات رئيسية هي كالآتي :

نظرية السلوكية :

ترتكز النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته لعمله بدلا من التركيز على سماته و صفاته الشخصية ، وبهذا التطور ترى أن هذا المنهج تركز أولا و أخيرا على رصد سلوك القائد أكثر منه على الطاقة الممنوحة لهذا السلوك .

محاور سلوك القيادي :

-النظريات السلوكية في القيادة ميزت بين محورين أساسيين في السلوك القيادي سواء كانت القيادة في مجال المؤسسات التربوية أو الصناعية أو العسكرية أو غيرها و هما :

المحور الأول : هو أسلوب يركز على العمل و يتجاهل الموظفين ،حيث يركز القائد على توجيه عمل الموظفين بإعلامهم ماذا ؟وأيمن ؟ و متى ؟ و كيف ؟ ومع ؟ و من يجب عمل الأشياء .كما أنهم يفضلون تحديد المشكلات و حلها بأنفسهم ،و القادة الذين ينتجهم هذا الأسلوب القيادي لهذا المحور لديهم فلسفة إدارية توافق النظرية العلمية في الإدارة وهي تسمى بنظرية س

المحور الثاني : و هذا الأسلوب القيادي يعطي اهتماما كبيرا بالموظفين ،حيث يسعى القادة في هذا الأسلوب إلى الإنسجام مع فريق العمل ، وإيجاد مناخ من التعاون في التشجيع على التعبير عن الذات و الحرية الشخصية في العمل ،و القادة الذين ينهجون هذا النمط القيادي الذي يركز على رفاهية الموظفين لديهم فلسفة إدارية توافق إتجاه نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة و التي تسمى نظرية (y) (سامي،2012،ص7،8)

أ/- نموذج "تنباوم و شميدت "

قام كل من " تنباوم و شميدت " بمحاولة لوضع إطارة عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الإستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم، حيث توصلوا إلى أن هناك عدة أنماط قيادية يختارها المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعيشها ، بحيث يكون أمام المدير فرصة لإختيارهم النمط القيادي الملائم مع كل ظرف ، و أكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الإختيار يخضع إلى مجموعة من القوة تتعلق بالقائد نفسه بالمرؤوسيه ، وكذلك بالحلة التي يواجهها القائد و تشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي ، و تفسير على النحو التالي :

1/-المدير يتخذ القرار و يعلنه على مرؤوسيه .

2/-المدير يتخذ القرار بنفسه و يحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه .

3/-المدير يعرض أفكاره على مرؤوسيه و يسمح لهم بطرح الأسئلة .

4/-المدير يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل يعد مناقشة المرؤوسين .

5/-المدير يعرض المشكلة و يطلب الإقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار .

6/-يحدد المشكلة ويبين حدود الإمكانيات المتاحة لحلها و يطلب من الجماعة إتخاذ القرار .

7/-الجماعة تحدد المشكلة و تقترح الحلول البديلة و تختار الحل المناسب في إطار الإمكانيات المتاحة التي يحددها المدير . (حلاق،2020،ص64،63)

ب/- نموذج " بليك و متون " :

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله و لقد ركزت على عاملين هما الإهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد ، و لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 و يقوم على إفتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية و الإهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة و كيفية تطوره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة و التقييم المنظم و المستمر و بين هذا النموذج على متغيرين هما:

أ- إهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب-إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.(لمين،2019،ص304)

2/-النظرية الموقفية :

-أفضل أداة القائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية .

-تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة و ليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما.

-وتقوم على إفتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لايمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته .

و لا يوجد ما يسمى بالنمط القيادي الذي يصلح للإستخدام في كافة المواقف،لذا فإنه على كل قائد أن يبحث بنفسه عن النمط القيادي الملائم و الفعال وفقا لطبيعة الافراد الذين يتولى قيادتهم ،ووفقا لطبيعة الموقف الذي يوجد فيه . (سامي،2012،ص13)

النظرية الموقفية لفيدلر :

وتتطلق نظرية فيدلر(من جامعة أينيوي) مثل جميع النظريات الموقفية من إفتراض أن القائد الفعال يعتمد على عناصر الموقف التي تتلاءم مع قدرات و سمات القائد فيها،وهذا ما أكده فريد فيدلر في تحديد أن سمات القائد التي تلائم مواقف معينة يمكن تحسينها من خلال :

-تغيير سمات القائد لتلائم المواق .

-إختيار القادة الذين سماتهم تلائم الموقف المحدد.

-تحريك القادة في المنظمات إلى المواقف التي تتلاءم مع سماتهم .

-تعديل أو تغيير الموقف لتلائم بشكل أفضل سمات القادة .(نجم،2011،ص102)

-النظرية القيادة المسار-الهدف :

أن هذه النظرية تعتمد على نظرية توقع الحوافز لأن القائد يزيد من توقع الفوائد الشخصية لدى المرؤوسين من أجل تحقيقهم للأهداف بما يصنع المسار إلى تلك الأهداف بشكل أسهل و متابعة خفض العقبات و حالات الإخفاق فيه-وهذه النظرية التي تميز المواقف المختلفة للمرؤوسين من حيث القدرة و الرغبة و درجة الحاجة إلى التوضيح أو التوجيه أو الدعم من قبل القائد،فإنها تميز أيضا أنواع من سلوك

القائد الذي يكون مطلوباً في كل موقف. وفي هذا السياق فإن نمط القيادة حسب هذه النظرية يمكن أن يكون :

- قيادة تدعمية : وهذه تستلزم أن يكون سلوك القائد موجهاً نحو الإهتمام بحاجات المرؤوسين . ويجعل القائد منتحاً وودياً و متفهماً .

- قيادة توجيهية : وهذه تظهر في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليه القيام به بالضبط ، وإن على القائد في هذه المواقف أن يقوم بالتخطيط و تحديد جداول العمل وضع أهداف و المعايير القياسية للأداء .

- قيادة التشاركية : وهذه تظهر في المواقف التي فيها القائد يستشير و يتشاور مع المرؤوسين حول القدرات

قيادة الموجهة للإنجاز : و هذه تظهر في المواقف التي فيها القائد يصنع و يوضح للمرؤوسين الأهداف الكبيرة و الطموحة و بالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء و تحسين الأداء الحالي بما ينسجم مع هذه الأهداف مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها و مساعدتهم على ذلك.

(نجم، 2011، ص107، 108)

3/- نظرية السمات :

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين ، حيث تقوم هذه النظرية على أساس فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، و يمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً ، و على ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية ، و مهارة الإنجاز، و تحمل المسؤولية ، و روح المشاركة ، و المكانة الإجتماعية ، و القدرة على تفهم الموقف .

إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ، و لكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن إكتسابها و تعلمها .

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة " مع توسيع نطاقها، و هي من أولى المحاولات المنتظمة التي تبذل لشرح ظاهرة القيادة، و تبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة ، يجب

أن يتحلى القادة بها ، و تحاول تطبيقها على الأفراد ،لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة ،وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثه ،أو مكتسبة من وجوده في المجتمع .و طبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص و قدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة و هذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

إعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة و الزعماء و استخدموا الطريقة الإستقرائية أو الإستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة و عن طريقها إستطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت في هؤلاء القادة و الزعماء و خرجوا من ذلك بأن الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقادة . (حلاق،2020،ص32)

السمات الجوهرية للقائد :

تم تحديد سبع سمات جوهرية لابد توافرها في القائد ،حيث تعتبر أساسا القيادة الناجحة و هذه السمات هي :

الذكاء-النزاهة -القبول الإجتماعي -المبادرة -الثقة بالنفس- الحسم و العزم -الحيوية .(سامي،2012، ص5)

أ/-نموذج الرجل العظيم :

يفترض هذا النموذج أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكنه من إحداث و تأثيرات في حياة الأتباع .و لكن ثبت فيما بعد أن المواهب و حدها لاتكفي لإحداث التغيير ،إذ لابد من الإعتماد على المبادئ العلمية و العملية التي يتوصل إليها بالبحث و التجريب ،لأن القيادة فن و علم.

ب/-نموذج السمات :

حاول هذا المودج تحديد الصفات التي يتميز بها القائد الإداري سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم إجتماعية .إلا أن هذا النموذج لم يقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ،و لكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن إكتسابها و تعلمها .(حلاق،2020،ص56)

4/-النظرية التفاعلية :

ترتكز القيادة في نظر هذا الإتجاه على عمليتي التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة،إذ نجده يربط الإتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني و هو الإتجاه الموقفي بتفاعل دينامي وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات ،و تتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة ،هي :

1. السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
2. الجماعة من حيث تركيبها و إتجاهاتها و خصائصها و متطلباتها و مشاكلها .
3. عناصر الموقف و العوامل المتداخلة في إحداثه .

ولهذا يطلق علماء النفس الإجتماعي على هذا الإتجاه النظرية التفاعلية . وتستمد هذه النظرية جذورها من إتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين :نظرية السمات ،و النظرية الموقفية ،فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة ،وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة و يشدهم كما يشد صانع مسرح العرائس هياكله بالحبال فتتحرك كما يريد بلا مبالاة أو معارضة أو مقاومة منهم .و هذا يبدو أهمية التفاعل بين القائد و مرؤوسيه ،يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته و إرتباطاته و مناشطه ، يتأثر أيضا بسلوك الجماعة .فهو ليس معصوما كما تتصوره نظرية الرجل العظيم .

إن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ،و يشاركها مشكلاتها و معاييرها و آمالها و أهدافها،و يوطد الصلة مع أعضائها ، ويعمل على تعاونهم و تحقيق أهدافهم ،و إشباع حاجاتهم .فقد يعطى القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ،و يواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف و المصاعب المحيطة به .وهو في ذلك يكون ملما بحاجات الأفراد و إتجاهاتهم و مشكلاتهم و بإمكانات هذه الجماعة و الظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله و يتفهمون توجيهاته و يمنحونه تأييدهم و دعمهم و جهودهم لتحقيق الهدف المطلوب .(عبد الحميد،2010،ص78،77)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن موضوع القيادة واسع ،حيث تعد الأنماط القيادية ذات أهمية كبيرة و بإعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم و تغيير الموظفين من خلال إختيار النمط القيادي المناسب حتى يكون هناك نتائج إيجابية و تحقيق بذلك جميع الأهداف المخطط لها.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي .

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي.
- 2- خصائص الرضا الوظيفي.
- 3- أهمية الرضا الوظيفي.
- 4- أنواع الرضا الوظيفي.
- 5- مظاهر الرضا الوظيفي.
- 6- نظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
- 7- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- 8- قياس الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي .

تمهيد:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي نالت إهتمام كبير من طرف الباحثين في علم النفس العمل و التنظيم و علم الإجتماع و الإدارة و غيرها من العلوم الأخرى ، لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها ، و بما ان الموظف هو حجر الأساس في المنظمة الذي من خلاله تحقق المنظمة التطور و النجاح قام الباحثون بالعديد من البحوث و الدراسات من أجل التعرف على مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم و السبب الرئيسي لدراسته هو تزويد الرؤساء بالأراء و الأفكار من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة و ذلك يكون من خلال توفير جو ملائم للعمل و العدالة و الإنصاف و المساواة في المعاملة و الأجور و الحوافز ، من أجل إشباع رغبات و حاجات الفرد التي تجعله راض عن عمله ، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يعتبر الرضا الوظيفي من بين الأهداف الضرورية التي تضعها اي منظمة ضمن أولوياتها ، وبما أنه مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر ، ولذلك سوف يتم التركيز على بعض المفاهيم التي تناولت هذا الموضوع فيمايلي :

لغة: -الرضا من فعل رضى،يرضى،وراض بالشئ؛إختره وفتح به،عن رضى :بطيب خاطر،أي تعبير عن الموافقة و الارتياح.

. الوظيفي من فعل وظف،يوظف،توظيفا،والمفعول موظف،توظف الرجل: حصل على منصب

أو عمل أو مهنة،والوظيفي هو اسم منسوب إلى الوظيفة.(بندرف، 2019،ص14)

إصطلاحاً:الرضا الوظيفي حسب منصور فهمي مسألة فردية متعلقة بالمشاعر لأنه"مزيج أو محصلة مجموعة من المشاعر تتعلق بساعات العمل التي يؤديها العامل و الأجر الذي يحصل عليه و الإشراف الذي يخضع له و سياسات الإدارة المتبعة و ظروف العمل الأخرى".(بورغدة،2007، ص19)

و عندما يعتبر الرضا الوظيفي مسألة فردية فهو حسب العلماء مرتبط بالحاجات ،لهذا يعرفه بدر حامد على أنه "عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب إشباعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات الفرد بالفعل".(بورغدة ، 2007،ص19كما ينظر

إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية و تعقب إشباع الحاجات و الرغبات لدى الفرد .(بهنسي،2011،ص 40)

يعرف أبو هنطش (1989)الرضا العاملين (الرضا الوظيفي)بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ،ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ،وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين".(فلمبان ، 2008،ص44)

ويعرفه هوبك Hoppoctالرضا الوظيفي بأنه : "عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية و المادية و بالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".(البارودي ، 2015 ، ص38)

وحسب لوك Locke(1976) يعرف الرضا الوظيفي على أنه "حالة إنفعالية إيجابية ناتجة عن تقييم عمل ما أو من خلال تقييم خبرات العمل ".(داودي ، 2013،ص66)

ويرى المشعان (1993)الرضا الوظيفي بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد،ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ،منها عوامل خارجية (كبيئة العمل)وعوامل داخلية (العمل ذاته)الذي يقوم به الفرد ،وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر ،ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ،ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو ما يفوق توقعاته منه"(عبد الرؤوف ،المصري ، 2013،ص17)

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالسعادة و الإرتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج.(عبد اللطيف ، 2015،ص9)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لعمله ،ويتحقق ذلك بجملة من الظروف و العوامل النفسية و الإجتماعية و المهنية و المادية نتيجة لإشباع عمله و بيئته لحاجاته و توقعاته.

ثانيا:خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن ان نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيمايلي:

1-تعدد مفاهيم طرق القياس:أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:غالبا ماينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :نظرا لتعدد و تعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى،وبالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الإنتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل. (البارودي، 2015،ص38-39)

5-للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الإجتماعي:حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

6-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:إن رضا الفرد عن عنصر معين لايمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.(البارودي، 2015،ص38-39)

ثالثا:أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج و تحدد مهارته مدى كفاية التنظيم و كفاءته، و قد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات و

المؤسسات أن تخلفت و نقصت انتاجيتها و هذا مما يدعو الى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية و عملية.

و لقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي ان الرضا المهني مرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الانتاجية و يقلل معدل دوران العمل و يخفض نسبة الغياب و يرفع معنويات العاملين، و يجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

و قد تطرقت الحنيطي (2000) الى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي و هي على النحو التالي:

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3- إن الفرد و درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه مع عائلته ، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية في العمل ،فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (فلمبان، 2008، ص 45_46).

وقد أشارت سعاد السلوم (1423:32) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد و إتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية ،ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور و محاولة تلافيها. ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعد الرضا الوظيفي او المهني كما ذكر البديوي (2006) من الموضوعات التي ينبغي ان تظلم موضعاً للبحث والدراسة بين فترة واخرى عند القادة ومشرفي الإدارات و المهتمين بالتنوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة فيما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وايضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

يعتبر الرضا الوظيفي احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الإستقرار النفسي و الفكري و الوظيفي لأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (فلمبان، 2008، ص46)

رابعا: أنواع الرضا الوظيفي :

يمكن أن تدرج أنواع الرضا الوظيفي فيمايلي:

(أ)- الرضا العام عن العمل: ويعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهو راض او غير راض على الإطلاق . ولا يسمح هذا المؤشر بطبيعة الحال بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها، وهذا بسبب أنه يلقي نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ب)- الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد العامل عن جانب من جوانب عمله كل على حدا :كسياسة المؤسسة، والأجور، والإشراف، وظروف العمل، وفرص الترقية، والرعاية الصحية و الإجتماعية، ومن جهة أخرى، قد يكون الفرد راض عن جانب دون آخر كأن يكون راض عن علاقاتها مع الزملاء و إدارة المؤسسة وغير راض عن المرتب. (عوض، 2018، ص35)

خامسا: مظاهر الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صورا أو مظاهر تكشف عن وجوده كما ذكرته بن سهل (2014):

-الإنتاجية المرتفعة: هو أول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة، قصيرة إما باليوم أو بالأسبوع، و بالإضافة إلى الكمية نتكلم عن الجودة أيضا، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم و النوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها أغلب أوقاته.

-انخفاض معدل الغياب: ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرا لإنخفاض الروح المعنوية و الرضا الوظيفي لدى العاملين، فإن كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فهنا يمكن التنبؤ بأن العامل سوف يحضر دائما إلى العمل، و العكس صحيح.

-قلة الشكاوى: تعتبر الشكاوى و التظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته وقد

تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية و تعبر عن واقع حقيقي أو وهمي،وفي هذه الحالة على الإدارة ان تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة و يصبح من الصعب معالجتها .

-إختفاء الشائعات: تنشيط الإتصالات في كل الإتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفكرون لأعمالهم ، ومن المعروف أن الشائعات أثر سلبي على جو العمل ، فهي توتر وقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية ومن ثم الرضا عن العمل.

-انخفاض درجة المقاومة للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل

حدة المقاومة للتغيير بكافة صوره و أشكاله و أنواعه ،لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.(العنزي،2016،ص36-37)

سادسا: نظريات المفسرة الرضا الوظيفي :

1-نظرية ماسلو الحاجات (Maslow Theory)

قام عالم النفس أبراهام ماسلو بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقا لهذه النظرية ، فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها ، فهي تؤدي إلى عدم توازن الفرد و تدفعه إلى سلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر و إعادة حالة التوازن الداخلي ، و لا يزول التوتر بإشباع هذه الحاجات ، و الحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى ، إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقا للتسلسل الهرمي، وقسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات وزعها على النحو التالي :

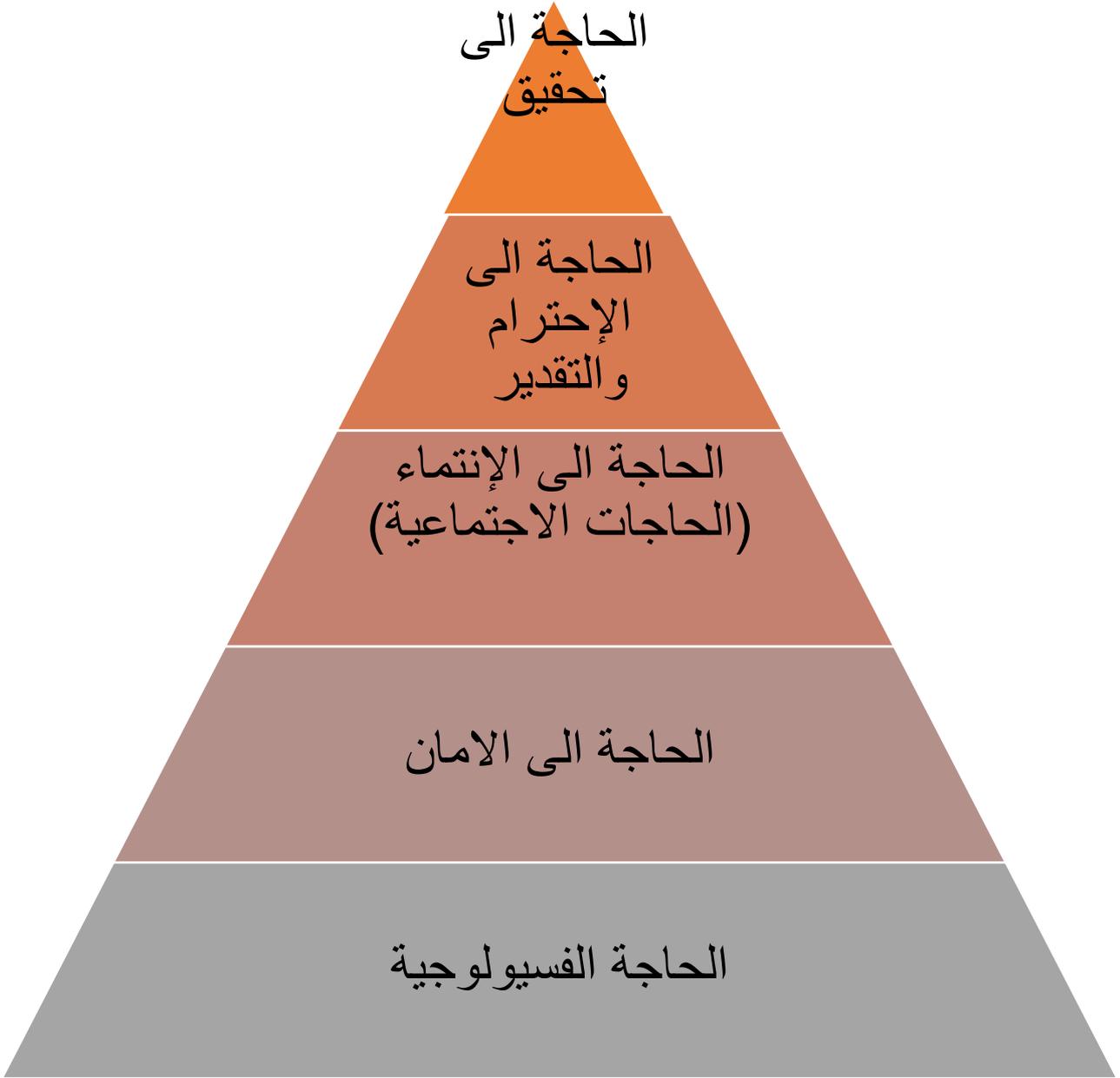
أ- حاجات فسيولوجية (physiological Needs) : هي حاجات أساسية يطلبها الفرد ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل ، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد لأجل بقائه ونموها فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور ، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات مشبعة فإنه أول حاجة للظهور و الطلب هي الحاجة الفسيولوجية ويتم إشباعها بالأجر الكافي و الإمتيازات المختلفة .

ب- حاجات الأمان (Safety Needs) : بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى تتولد الحاجة للأمان و الإستقرار ، أساسها البيئة الآمنة و المساعدة على العمل و يطالب الفرد بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده الكافي لمواجهة متطلبات الحياة .

ج- الحاجات الإجتماعية (Social Needs) : بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان تبدأ الحاجات الإجتماعية في الظهور كالصداقة ، والتعاطي مع الآخرين ، وعلاقات جيدة مع الزملاء وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر و عدم قدرة الفرد على التكيف مع الآخرين .

د- الحاجة إلى الإحترام و التقدير (Respect–steam and self) : الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه و يقدره ، وبذلك يسعى إلى تصوير صورة إيجابية عن نفسه ، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد لهم ، أي تقبل الجميع له و احترامه. (الحوتى، 2018، ص 29)

هـ- الحاجة إلى تقدير الذات (Actualization–self) : تمثل قمة الهرم فلن تظهر الحاجة إلى تحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، ولذلك يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنامي مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى إشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل، كالإعتداء بنوعيه المعنوي كالشتم و المادي كالسرقة و غيرها من الظواهر السلبية التي تعتبر مؤشرات لعدم الرضا الوظيفي. (الحوتى، 2018، ص 30)



الشكل رقم 01: التسلسل الهرمي لنظرية ماسلو

2-نظرية ألدفر (Alderfer's Theory): قام "ألدفر" بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها "ماسلو" «وقد لخص النظرية "لاندي و ترامبو (Trumbo&Landy) سنة 1980 والتي تعرف بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيها "ألدفر" أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

-حاجة الوجود Existence:وهي الحاجة التي يتم إشباعها بواسطة الماء و الغذاء و الأجور وظروف العمل وتماثل الحاجات الفيزيولوجية و الأمن عند "ماسلو".

-حاجة الإرتباط Related Needs: ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية التبادلية مع الآخرين،وتشبه الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

-حاجة النمو Growth:تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي،ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج او إبداع،وهذه تماثل حاجات التقدير و الإحترام و تحقيق الذات عند ماسلو.

لقد إتفق "ألدفر" و "ماسلو" على وجود سلم الحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى، كما إتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية "ألدفر" عن نظرية "ماسلو" في كيفية تحرك الفرد و إنتقال من فئة إلى أخرى، إذ يرى "ألدفر" أن الفرد يتحرك من أعلى إلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجت النمو تبرز حاجات الإرتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.(بن درف،2019،ص59-60)

3- نظرية العاملين هيرزبيرغ (Herzberg TwoFactor Theory):

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى:هي التي تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: هي التي يسميها هيرزبيرغ المراحل الصحية (أي المحيطة بالعمل) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

-عدالة نظم المؤسسة.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل: المكتب المناسب.

- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل: العلاج و الإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

-العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

-ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل و الخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا.

أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية؛ هي التي يسميها هيرزبيرغ مجموعة الحوافز وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة وتشمل:

-العمل المثير الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته .

-التقدير من الرؤساء والزملاء.

-فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.

-تحمل المسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

-الإجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا. (الغريز، 2018، ص29)

4-نظرية المساواة (آدمز):

ومن أشهر الذين بحثوا في نظرية المساواة (العدالة) آدمز "amsAd" إذ قدم تفسيراً لرضا العامل و أسبابه، فعد العلاقة بين العامل و المنظمة علاقة متبادلة يقدم العامل فيها جهده و خبرته مقابل حصوله على عوائد مثل: الأجر و الترقيات و التأمينات الصحية و غيرها.... فيجرى الفرد عملية موازنة بين معدل عوائده إلى المؤسسة، مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه، فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفرد

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

عندها بالرضا عن العمل و إذا حصل أي إختلال بينهما من جهة نظره ،فإنه يشعر بالغبين،ويحاول تخفيض الإنتاج ،او التغيب عن العمل ،أو تركه تعبيراً عن عدم رضا هـ .(حبايبه، 2019،ص19)

سابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات و المنظمات المختلفة، ولعل أبرز هذه العوامل هي:

1-بيئة العمل :تلعب بيئة العمل دوراً رئيساً في تحقيق الرضا أو عدم الرضا لدى العاملين في المؤسسة، فعند تعرض أولئك العاملين للإجهاد أو لضغط مرتفع فإن شعورهم بالرضا الوظيفي ينخفض، ويصبح العمل مصدراً للقلق والارتباك ومن جهة أخرى فإن ظروف العمل الملائمة تحفز الموظفين على أداء عملهم بالشكل الصحيح ونسبة خطأ منخفضة.

2-العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تحفز الموظفين لأداء أعمالهم وهم يشعرون بالرضا والإرتياح،وتتمثل هذه العوامل في المكافآت العادلة التي تمنح للموظف عند قيامه بوظائفه بطريقة سليمة، والعامل الثاني هو عامل الترويج أي تعزيز أداء الموظفين من خلال الترقيات مثلاً، بحيث يجري عملية الترقية على أساس تجارب العمل مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم، أما العامل الثالث فهو عامل الفرص؛ حيث إن الوظيفة التي تقدم للموظف فرصاً للترقية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه، فالوظيفة التي تمنح موظفيها فرص المشاركة في المشاريع، وتعطيهم مزيداً من المسؤوليات تحقق الرضا الوظيفي أكثر من غيرها من الوظائف، وكذلك ساعات العمل وفترات الاستراحة والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته و إنتمائه لها.

3- العوامل السلوكية: تنقسم العوامل السلوكية إلى كل مما يلي: السلطة الكافية؛ أي إعطاء الموظفين المزيد من الحرية أثناء أدائهم لوظائفهم، والراتب؛ ويعتبر واحداً من أهم العوامل المحققة للرضا الوظيفي، إذ لا يمكن أن يشعر الموظف بالرضا دون أن يوفر له عمله الحاجات الأساسية للحياة الكريمة، والمشرفون؛ إن المشرفين الذين يهتمون بعمل الموظفين، ويقدمون لهم المساعدة في حل المشكلات التي تواجههم سواء على الصعيد الوظيفي أو الشخصي يساهمون في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أولئك الموظفين. (القليش، 2016،ص28-29)

ويضاف إلى ذلك خصائص أخرى تتمثل في :

العوامل الشخصية :وهي تلك العوامل المرتبطة بالفرد نفسه ،والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات و الشركات ،ومن أبرزها :

أ-العمر :يشير عدد من الباحثين مثل (Robbins andodenaal,2003)وكذلك (Greenberg and barons,1995)إلى ان غالبا ما يكون الموظفون الأكبر سنا أكثر سعادة في وظائفهم من الموظفين الأصغر سنا ،كما ان للموظفين الأكثر خبرة اكثر رضا من أولئك الأقل خبرة.

ب-الجنس او النوع الإجتماعي:كشفت الدراسات التي أجراها (and AtkinsonMurry) حول الإختلافات بين الجنسين كمحددات الرضا الوظيفي ان الإناث يولين إهتماما اكبر في العوامل الإجتماعية المترتبة على الوظيفة أكثر من الرجال ،في حين ان الرجال يولون إهتماما أكبر في العوامل المتعلقة بالأجور و التقدم.

ج-المستوى التعليمي:إن العلاقة بين الرضا الوظيفي و المستوى التعليمي علاقة عكسية إذ ينخفض الشعور بالرضا الوظيفي مع ارتفاع مستويات التعليم لدى الموظفين،وغالبا ما يأتي عدم الشعور بالرضا نتيجة إرتفاع توقعات الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع و المرتبطة بالتطور الوظيفي وما يقابلها من رفض ارباب العمل لتلك التوقعات.

د-سنوات الخبرة:تكون توقعات الموظفين الجدد مرتفعة وقت التعيين ،ولكن عند عدم تحقيق هذه التوقعات ،يبدأ الشعور بالرضا الوظيفي بالإنخفاض ،كلما أصبح الموظف اكثر نضجا و خبرة،اصبحت توقعاته أكثر واقعية مما يجعلها أقرب إلى التحقيق في ظل زيادة شعور الموظف بالرضا.(القليش،2011 ص،29-30)

ثامنا:قياس الرضا الوظيفي

أولا) - المقاييس الموضوعية للرضا :

معدل الغياب: يعرف Bélanger وزملائه الغياب بأنه:"عدم تقدم الفرد لعمله بعض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك ".كما يعرف على أنه "تكلفة يجب تحفيظها بواسطة الرقبة المختلفة". وهو معدل

يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل،

فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في

المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر..... عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، ظروف عائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

2- دوران العمل: يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا .
ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية:

-معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

-لا يطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل

-تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال. (منيف، 2018، ص67-68)

ثانيا) - المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية للحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي،

سواء كانت هذه التقارير كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

1-الإستمارة: وهي نموذج يظهره مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستمارات الأكثر شيوعا نجد:

_ دليل وصف العمل: صمم هذا النموذج كل من: SMITHS،HVLIN،KENDALLK وتحتوي خمسة

أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات وهي: نعم، لا، لا أعرف .

-إستبيان جامعة منسوتا للرضا: ثمن هذا الإستبيان كل من Davis،: England وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكون يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم (الأجر فرص الترقية، والتقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي

متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي .

-استبيان بيان الرضا الوظيفي :صمم هذا الإستبيان كل من Victore،Laroche،وهو يشتمل علىأسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.

-استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمنأسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات،الزيادة في الأجر، المزاياالإضافية وإدارة نظام الأجر.)

(2) المقابلة الشخصية : تعرف المقابلة على أنها ؛ تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وأراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات ".(منيف،2018،ص69-70)

خلاصة الفصل:

من خلال ما قمنا بعرضه في هذا الفصل ،نستنتج أن الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي يجب ان يسلط الضوء عليه كونه يعتبر محورا أساسيا في المجتمع و موضوع واسع و مهم جدا في علم المنظمات ،وله أهمية بالغة لدى المفكرين و الباحثين،فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة،تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الإجتماعي و المهنية و المادية لما لها من تأثير في الفرد. لدراسة الرضا عند الفرد يساهم في المساعدة على التكيف و التأقلم في البيئة التي هو فيها خاصة في مجال العمل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

- 1) الدراسة الاستطلاعية.
- 2) أهداف الدراسة الاستطلاعية.
- 3) حدود الدراسة.
- 4) مجتمع الدراسة .
- 5) .منهج المستخدم.
- 6) عينة الدراسة الاستطلاعية.
- 7) أدوات الدراسة الاستطلاعية.
- 8) الدراسة الاساسية.
- 10)مكان وزمان الدراسة الأساسية.
- 11)عينة الدراسة الأساسية.
- 12)أدوات الدراسة الاساسية.
- 13)منهج البحث .
- 14)الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية أساساً جوهرياً في بناء البحث كله والهدف منها هو تعميق والمعرفة بالموضوع المقترح وعن مجموعة الظواهر الخاصة بالبحث، والتعرف على أهمية البحث و تحديد فروضه والبدء في وضع النقاط لتخطيط البحث. ويتم من خلال الدراسة الإستطلاعية التأكد من أن أدوات الدراسة تستجيب المعطيات السيكومترية من صدق وثبات، وكذا تتجاوز العراقيل التي قد تعترض الدراسة الأساسية.

1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى:

- معرفة مجتمع الدراسة وخصائصه.

- القياس المستعملة، وفهم أفراد عينة البحث معرفة مدى وضوح بنود أدوات لفقراته.

- التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة القياس.

- دراسة الاداة ومعرفة مدى صلاحيتها ومصداقيتها.

2- حدود الدراسة:

لقد قمنا بهذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية و بشرية كمايلي:

1- الحدود الزمنية: لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة إبتداء من يوم 01 فيفري الى غاية 01 مارس 2023 .

2- الحدود المكانية: اجريت الدراسة الإستطلاعية بالمؤسسة الإستشفائية "الدكتور بن زرجب"ولاية عين تموشنت بمصلحة: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

3- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع موظفي مديرية الفرعية للموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة الإستشفائية "الدكتور بن زرجب".

3- المنهج المستخدم:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لفهم الظاهرة المدروسة (الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي). والمنهج الوصفي في هذه الدراسة لن يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط، بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير والتحليل.

وعلى هذا الأساس يمكننا هذا المنهج من التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية ،وباستخدام وسائل جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان ومن ثم معالجة النتائج المحصل عليها بواسطة الأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك ثم نقوم بشرح وتفسير هذه الدراسة.

4- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية "الدكتور بن زرجب"لولاية عين تموشنت .ويبلغ عددهم 272موظف.

5- عينة الدراسة الإستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة من 272 موظف .وقد إعتدنا طريقة العينة الطبقية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها 90 موظف، و الجداول التالية تبين توزيع خصائص العينة حسب بيانات متغيرات الدراسة.

- متغير الجنس:

الجدول رقم(01) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس .

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	38	42,02%
أنثى	52	57,08%
المجموع	90	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة موظفي الذكور بلغت.42.02،بينما بلغت نسبة الإناث .57.08

- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02) : توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي .

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
30%	27	جامعي
35,06%	32	ثانوي
34,04%	31	متوسط
100%	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة المتحصلة على ثانوي بنسبة 35,06 ، في حين بلغت نسبة الذين مستواهم متوسط 34,04 ، ثم تليها جامعي بنسبة 30

6- أدوات الدراسة الإستطلاعية:

يتكون المقياس من استمارة خاصة بالموظفين بمصلحة: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين هما:

القسم الأول: ويشمل المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الإستبانة و تتكون كم (43) عبارة موزعة على محورين الرئيسيين:

المحور الأول: خاص بالأنماط القيادية و يحتوي على (15) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: (بعد القيادة الديمقراطية و إستقرار الموظفين، بعد القيادة الأتوقراطية و إلتزام الموظفين، بعد القيادة الحرة و كفاءة الموظفين).

المحور الثاني: خاص بالرضا الوظيفي و يحتوي على (28) عبارة موزعة على

ثلاثة أبعاد: (الأجر، الترقية، ظروف العمل).

وقد استخدم مقياس: "ليكرت الخماسي" لقياس المقيمين لفقرات الإستبانة وذلك ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس " ليكرت الخماسي"

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الجدول رقم(04): يبين توزيع الفقرات من حيث الإتجاه بالنسبة لمتغير الأنماط القيادية

الفقرات ذات الإتجاه السالب	الفقرات ذات الإتجاه الموجب
-27-26-25-24-23-22-19-11-5	-13-12-10-9-8-7-6-4-3-2-1
28	20-18-17-16-15-14

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

تم استخدام نظام الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة 20 من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

الجدول رقم (05) : معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الأنماط القيادية .

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان الأنماط القيادية
5	0,74	. بعد القيادة الديمقراطية و استقرار الموظفين
5	0,60	. بعد القيادة الأتوقراطية و التزام الموظفين
5	0,70	. بعد القيادة الحرة و كفاءة الموظفين

جدول رقم (06) : معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي .

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان الرضا الوظيفي
7	0,64	. الأجر
7	0,63	. الإشراف
7	0,69	. الترقية
7	0,73	. ظروف العمل

يتضح من خلال هذه الجداول أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد كانت مرتفعة فتراوحت ما بين 0.74 و 0.60 و تدل بذلك على ثبات الإستبيان و صلاحيته للتطبيق.

صدق الإتساق الداخلي لل فقرات مقارنة للدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم(07) : معاملات ارتباط البينية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية

الفقرات	معاملات الارتباط	الدالة
1-حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرنى بأن الموظفين أسرة واحدة.	0.758	**
2-يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات لبتي تواجههم يشجعني على البقاء و الاستمرار في مؤسستي.	0.115	
3-يضع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرنى بزيادة الولاء لمؤسستي.	0.219	*
4-تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعني على التجديد في أساليب العمل.	0.645	**
5-معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.	0.045	

يتضح من خلال الجدول رقم (07) ان جميع الفقرات المقياس دالة احصائيا عند مستوى 0.01 ما عدى العبارة رقم 02 غير دالة احصائيا وقد تم حذفها

6-صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في انجاز العمل ابدل اقصى جهد لاتمام اعماله في وقتها المحدد.	0.255	*
7-ألزام القائد الموظفين	0.509	**

		بالانضباط في العمل يجعلني احرص على القيام بالمهام الموكلة لي في وقتها المحدد.
**	0.802	8-حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية و الأنظمة بحذافيرها يجعلني احترم مواقيت العمل.
**	0.272	9-حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لانجاز عملي باتقان
*	0.224	10-العمل الانفرادي (المنفرد) من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب في العمل.

جدول رقم (08) يتضح من الجدول رقم 08 ان جميع الفقرات المقياس دالة احصائيا عند المستوى 0.01 .

**	0.342	11-تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشجعي على ابتكار طرق جديدة.
*	0.246	12-تفويض القائد من صلاحيات للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل.
**	0.382	13-إتاحة القائد اكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي.
**	0.405	14-مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.

**	0.323	15- الرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل
----	-------	--

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط البنية بين كل فقرة و الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي

الدالة	معاملات الارتباط	الفقرات
**	0.506	1-أنا راضي على مرتبي الشهري
**	0.528	2- يتناسب راتبي الشهري مع جهدي المبذول في العمل
**	0.385	3-الحجم الساعي الذي اعمله يساوي قيمة اجري
*	0.233	4- يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة
	0.177	5- أتخلى عن مناصبي الحالي إذا اعرض علي منصب باجر أعلى
**	0.745	6-الأجر عادل في قطاعي مقارنة بالقطاعات الأخرى
**	0.433	7-اجري يتناسب مع مستواي العلمي

يتضح من الجدول رقم 09 ان جميع الفقرات المقياس دالة احصائيا عند المستوى

0.01

**	0.628	8- يأخذ المشرف شكاوي العمال بعين الاعتبار
**	0.642	9-أنا راضي عن نمط الاشراف في المؤسسة
**	0.480	10-توجد روح التفاهم بيني وبين رئيسي في العمل
	0.081	11-ينتابني شعور عدم

		الثقة في الرؤساء في بعض الأحيان
**	0.797	12-يشرك المشرف في بعض الأحيان العمال في اتخاذ القرارات
**	0.624	13-يحسن المدير التصرف مع العمال
**	0.506	14-لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي و على سير العمل

جدول (10) ان جميع الفقرات المقياس دالة احصائيا عند المستوى 0.01 ماعدى العبارة رقم 11 غير دالة احصائيا وقد تم حذفها

**	0.767	15-أنا راضي على فرص الترقية في المؤسسة
**	0.693	16-تمنح الإدارة فرص الترقية للجميع
**	0.584	17-العمال على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية
**	0.648	18-هناك عدل في الترقية في المؤسسة
	0.183	19-الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية
**	0.587	20-هدفي في الترقية هو الزيادة في الأجر
**	0.484	21-إن أردت الترقية فيجب البحث عن وظيفة أخرى

جدول (11) ان جميع الفقرات المقياس دالة احصائيا عند المستوى 0.01 ماعدى العبارة رقم 19 غير دالة احصائيا وقد تم حذفها

**	0.664	22-أشعر في اغلب الأحيان إنني في مكان
----	-------	--------------------------------------

		غير مناسب للعمل
**	0.596	23- أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل
**	0.751	24- إن الضوضاء في عملي تجعلني أتركه من حين لآخر
**	0.691	25- التهوية في مكان عملي رديئة
**	.0610	26- الخصوصية غير موجودة في مكان عملي
	0.425	27- درجة الحرارة ملائمة خلال السنة
**	0.466	28- عدم توفر الوسائل الوقائية في محيط العمل

جدول (11) ان جميع الفقرات المقياس دالة احصائيا عند المستوى 0.01 ماعدى العبارة رقم 27 غير دالة احصائيا وقد تم حذفها

7- الدراسة الأساسية:

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لكل من مقاييس الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي من حيث الصدق و الثبات،تطرقت الباحثان إلى الدراسة الأساسية قصد إختبار الفرضيات و العرض التالي يوصف إجراءات الدراسة الأساسية .

8- مكان و زمان الدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الأساسية خلال الفترة الممتدة من يوم 20فيفري إلى غاية 01مارس 2023،بالمؤسسة الإستشفائية"الدكتور بن زرجب لولاية عين تموشنت بمصلحة:المديرية الفرعية للموارد البشرية حيث شملت الدراسة جميع موظفيها.

9- عينة الدراسة الأساسية:

بلغت عينة الدراسة الأساسية 70 موظف من المجتمع الأصلي المقدرة ب 272 موظف بحيث كان توزيعاً طبقياً. و الجداول التالية تبين توزيع خصائص العينة حسب بيانات متغيرات الدراسة.

- متغير الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
الذكور	71	44.04%
الإناث	89	55.06%
المجموع	160	100%

نلاحظ من خلال الجداول رقم (02) أن نسبة موظفي الذكور بلغت 44.04، بينما بلغت نسبة الإناث 55.06 .

- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12): توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	28	17.05%
ثانوي	55	34.04%
متوسط	76	47.05%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة المتحصلة على متوسط بنسبة 47.05، في حين بلغت نسبة الذين مستواهم الثانوي 34.04، ثم تليها جامعي بنسبة 17.05.

10- أدوات الدراسة الأساسية في صيغتها النهائية:

مقياس الأنماط القيادية:

أداة الدراسة مقياس تكون من عدة فقرات تشمل الأنماط القيادية لدى الموظفين، وقد بلغ عدد فقراته 15، وقد استخدم تدرج خماسي وفق سلم ليكرت يحدد النمط القيادي، اشتمل على خمس مستويات (موافق

بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) موضحة في الملحق (1)، عباراته موزعة على ثلاثة أبعاد تقيس النمط القيادي.

البعد الأول: بعد القيادة الديمقراطية و استقرار الموظفين. يضم 5 فقرات ،وهي على النحو التالي :

-حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن أسرة واحدة .

-يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعني على البقاء و الإستمرار في مؤسستي.

-يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لمؤسستي.

-تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعني على التجديد في أساليب العمل.

-معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.

البعد الثاني: بعد القيادة الأتوقراطية و التزام الموظفين.تضم 5 فقرات،وهي على النحو التالي:

-صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في إنجاز العمل جعلني أبدل أقصى جهد لإتمام اعمالي في وقتها المحدد.

-الزام القائد الموظفين بالإنضباط في العمل يجعلني احرص على القيام بالمهام الموكلة لي في وقتها المحدد.

-حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية و الأنظمة بحذافيرها يجعلني احترام مواقيت العمل.

-حرص القائد على متابعة العمل بنفسه لإنجاز عملي باتقان.

- العمل الانفرادي (المنفرد) من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب في العمل.

البعد الثالث: بعد القيادة الحرة و كفاءة الموظفين.تضم 5 فقرات،وهي على النحو التالي:

-تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشجعني على ابتكار طرق جديدة.

-تفويض القائد بعض من صلاحيات للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل.

- إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني لارتقاء بأدائي.
- مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها.
- الرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل.
- تحسب الدرجة الكلية للمستجيب على المقياس بجمع الدرجات التي حصل عليها في كل عبارة من عبارات المقياس.

مقياس الرضا الوظيفي:

أداة الدراسة مقياس تكون من عدة فقرات تشمل الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وقد بلغ عدد فقراته 28؛ وقد استخدم تدرج خماسي ليكتر يحدد الرضا الوظيفي، اشتمل على خمس مستويات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق بشدة) موضحة في الملحق (2)، عباراته موزعة على أربعة أبعاد تقيس درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

البعد الأول: الأجر، يضم 07 فقرات. وهي على النحو التالي :

- أنا راضي على مرتبي الشهري.
- يتناسب راتبي الشهري مع جهدي المبذول في العمل.
- الحجم الساعي الذي اعمله يساوي قيمة أجري.
- يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة .
- أتخلى عن منصبتي الحالي إذا اعرض علي منصب آخر بأجر أعلى.
- الأجر عادل في قطاعي مقارنة بالقطاعات الأخرى..
- أجري يتناسب مع مستواي العلمي.

البعد الثاني: الإشراف، يضم 07 فقرات . وهي على النحو التالي:

- يأخذ المشرف شكاوي العمال بعين الاعتبار.

- أنا راضي عن نمط الإشراف في المؤسسة.
 - توجد روح التفاهم بيني وبين رئيسي في العمل.
 - ينتابني شعور عدم الثقة في الرؤساء في بعض الاحيان.
 - يشرك المشرف في بعض الاحيان العمال في اتخاذ القرار.
 - يحسن المدير التصرف مع العمال.
 - لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي و على سير العمل.
- البعد الثالث: الترقية،** يضم 07 فقرات. وهي على النحو التالي:

- أنا راضي على فرص الترقية في المؤسسة .
 - تمنح الإدارة فرص الترقية للجميع.
 - العمال على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية.
 - هناك عدل في الترقية في المؤسسة.
 - الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية.
 - هدفي في الترقية هو الزيادة في الأجر.
 - إن أردى الترقية فيجب البحث عن وظيفة أخرى.
- البعد الرابع: ظروف العمل،** يضم 07 فقرات. وهي على النحو التالي:

- أشعر في اغلب الأحيان إنني في مكان غير مناسب للعمل.
- أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل.
- إن الضوضاء في عملي تجعلني اتركه من حين لآخر.
- التهوية في مكان عملي رديئة.

-الخصوصية غير موجودة في مكان عملي.

-درجة الحرارة ملائمة خلال السنة.

-عدم توفر الوسائل الوقائية في محيط العمل.

11- منهج البحث:

اعتمدنا على الوصفي والذي يركز على وصف و تفسير العلاقة بين مفاهيم الدراسة "الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي".

12- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام نظام الحزم الاحصائية (SPSS)النسخة 20وهي كالآتي:

-المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و النسب المئوية.

-معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

-اختبار ألفا كرونباخ.

-اختبار ت.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى.
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة. ولمعرفة مدى تحقق فرضيات البحث، استخدمت الباحثان معامل بيرسون. وفيما يلي تفرغ وعرض لنتائج الدراسة حسب تسلسل الفرضيات:

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي

المتغيرات	حجم العينة (ن)	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	مستويات الدلالة
النمط الديمقراطي الرضا الوظيفي	160	0.050	0.531	0.05

المتغيرات	حجم العينة (ن)	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	مستويات الدلالة
النمط الأوتوقراطي الرضا الوظيفي	160	0.004	0.956	0.05

المتغيرات	حجم (ن)	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	مستويات الدلالة
النمط الحر الرضا الوظيفي	160	-0.073.	0.356	0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة (ر) بلغت في النمط الديمقراطي 0.05 وفي النمط الأوتوقراطي 0.004 أما النمط الحر -0.073 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.531، أما في

النمط الأوتوقراطي 0.956 أما النمط الحر 0.356 حيث أن الدلالة الإحصائية أكبر مستوى 0.05. ونقول أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى: لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	دلالة الإحصائية	قيمة "ت"	غير دالة
ذكر	60,22	12,10	158	0,16	-0.290	
أنثى	60,84	14,28				

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق بين الجنسين لأن قيمة $\text{sig}=0.160$ وهي أكبر من مستو بالدلالة 0.05

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية: لمتغير المؤهل العلمي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية	غير دالة
بين المجموعات	212,44	2	106,22	0.59	0.55	
داخل المجموعات	28010,7	157	178,41			
المجموع	28223,2	159				

يبين الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية 0.55 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 فهذا يعني أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج:

سنهتم في هذا المقام بمناقشة النتائج المتحصل من اختبار الفرضيات ومناقشة الفرضية الأولى والثانية

والتالفة على النحو التالي:

مناقشة الفرضية العامة:

انطلقت الطالبتين إفتراض أنه "توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي". بحيث توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي".

واختلفت دراسة ندى زويد ضيف الله المطيري (2019) مع دراستنا الحالية بعنوان "الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم"، هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد صممت أدوات البحث لتحقيق الأهداف، والتي تمثلت في استبانة البيانات العامة، واستبانة الأنماط القيادية، واستبانة الرضا الوظيفي، وتمثلت عينة البحث من (188) عضو. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية، وكما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي.

وعندما درست رويده محمد منصور (2018) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي. حيث تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة و البالغ عددهم 292 عاملا و عاملة.

وتوصلت الباحثة إلى أن:

- لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة.

- يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة و الرضا الوظيفي.

وما يمكن ملاحظته في هذه الدراسة هو معرفة نوع النمط القيادي الموجود بجامعة حائل و علاقته بمدى رضا هيئة التدريس عن وظائفهم للوصول إلى نمط قيادي يعمل على وجود درجة من الرضا الوظيفي.

كما درست أمل محمد سرحان المخلافي (2008) بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي. هدفت

الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (500) معلم و معلمة من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة.

-إن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية و الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كانت متوسطة.

وما يمكن ملاحظته في هذه الدراسة هو الدور الذي يلعبه النمط القيادي لمدير المدرسة دورا كبيرا في رضا المعلمين. فمن خلال التركيز على احتياجاتهم و الإهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابا على رضاهم الوظيفي، وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام فيزيد عندهم الإلتزام و حب العمل و الحرص على أداء مهام الموكلة إليهم بجديه و إخلاص.

تفسر الطالبتين النتيجة الحالية بأهمية النمط القيادي للقائد كعامل فعال و مؤثر في المؤسسة الإستشفائية لتحقق الرضا الوظيفي للعاملين بها. كما لا يجب اتباع نمط قيادي واحد يصعب تطبيقه، حيث أن المديرية يطبق فيها الأنماط القيادية وفق الموقف. فبعض المواقف تحتاج إلى حزم و انضباط، وبعضها الآخر قد تحتاج فيه المديرية إلى طرح الآراء و الأفكار .

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

جاءت نتائج الفرضية الأولى كمايلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية بعين تموشنت تعزى لمتغير الجنس. بحيث توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وجاءت نتائج البحث متشابهة عندما درس مسعود بورغدة (2007) بعنوان الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية و علاقته بأدائهم . بحيث تكونت عينة البحث من 20 أستاذا.

وقد توصل إلى:

-اتفقت نتائج دراسته مع نتائج دراسة عويد سلطان المشعان ، التي أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في متغيرات الرضا الوظيفي.وحسب نفس الدراسة،الرضا الوظيفي غير مرتبط بالجنس ولكن متعلق بالسمات الشخصية و الجسمية و الإنفعالية التي تلعب دورا في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدم الرضا.

تتفق دراستنا كذلك مع نتائج دراسة طناش سلامة التي توصلت إلى:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الرضا الوظيفي.

تفسر نتائج دراستنا بأن موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية إناثا و ذكورا تجمعهم ظروف متشابهة وبيئة عمل واحدة،لا تفرق بين الجنسين، وكذلك الأنظمة و الأجور التي تعتبر في بلادنا موحدة،مما يجعل شعور و نظرة الطرفين لا تقاس بعامل الجنس.

كما نرجع إلى عدم وجود فروق بين الجنس و الرضا الوظيفي إلى تشابه الظروف التي يعمل فيها الجنسين،إضافة إلى المساواة التي يمنحها المشروع الجزائري للجنسين في جوانب الأجر و الترقية،كما أن الإحساس بالتهميش و الضغوط الإجتماعية قد تراجعت بسبب إقتحام المرأة ميدان العمل.

وفي دراسة أخرى قام بها بن عيسى عبد الحكيم ،زوارى أحمد خليفة(2020) بعنوان الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني.هدفت هذه الدراسة إلى التحقق اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تبعا لمتغيرات ديموغرافية المتمثلة في نوع الجنس،وسنوات الخبرة.حيث تم تطبيق استبيان الرضا الوظيفي على عينة تكونت من 31 مستشارا و مستشارة توجيه و إرشاد مدرسي و مهني.وقد توصلوا إلى:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد بإختلاف نوع الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد بإختلاف سنوات الخبرة المهنية.

من خلال نتائج الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد نوع الجنس (ذكور-إناث) حيث توصلوا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد بإختلاف نوع الجنس.

وهذا راجع إلى أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي حسب معظم النظريات المتمثلة في الأجر،المكانة الإجتماعية،فرص الترقية و الإشراف الإداري.

تفسر الطالبتين النتيجة الحالية بأن كل من الموظفين(ذكر/أنثى)لا يعانون من المشاكل المهنية و النفسية وهذا ينجر عنه الرضا الوظيفي وبحكم أنه يزاولون المهنة بدون إستثناء فإننا لا نجد فروق بين الجنسين في المعانات التي تتناوبهم.

أجمعت الدراسات السالفة الذكر،على أهمية الكبيرة للرضا الوظيفي في حياة الموظف اتجاه عمله و تأثيره بالنمط القيادي المتبع من خلال التركيز على احتياجات ورغبات العاملين،والتي تنعكس إيجابا على حياتهم الوظيفية وحبهم للعمل و شعورهم بالإرتياح .وإن تعدد من حيث أوجه التشابه و الإختلاف في متغيرات الدراسة وهذا بإختلاف الهدف الذي تسعى إليه فإنها تتفق ولو بجزء قليل لأنها تحتوي على أنماط قيادية(الديمقراطي، الأوتوقراطي و الحر)من أجل معرفة مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي بالمديرية الفرعية للموارد البشرية بعين تموشنت.

المؤهل العلمي :

أظهرت نتائج تحليل تباين في جدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الإداريين في المؤسسة الإستشفائية بن زرجب تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

و جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من العيسى (1999)،و دراسة الصايغ و حسن (1994)،و دراسة أحمد (1997)،و دراسة طبعوني (1997)حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ،و كما أظهرت نتائج محمد يحي حامد (2015) أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي،و لصالح حملة الشهادات .

كما ترى الطالبتين أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن اتباع نمط قيادي معين قد يرتبط بسمات الفرد الشخصية، و مهارات الفنية و الفكرية و الإنسانية و التنظيمية، و يكون تأثير هذه السمات و المهارات في إختيار نمط القيادي معين نظرا عن المؤهل العلمي، و تبين أن الأنماط القيادية التي يتبعها القادة الإداريين في مؤسسة الإستشفائية لايهم مؤهل العلمي فعلى القائد يقوم تأثير إيجابي في سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و توجيههم لتحقيق اهداف المنظمة و تحديد درجة الرضا لذى العمال الإداريين و ذلك بإقناع الشخصي بدل السلطة.

وقد توصلت الطالبتين إلى النتيجة العامة فيما يخص الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي" فقد تعارضت مع دراسة ندى زويد ضيف الله المطيري، ودراسة رويده محمد منصور، ودراسة أمل محمد سرحان المخلافي. وأما في الفرضية الاولى فقد اتفقت مع دراسة مسعود بورغدة، ودراسة بن عيسى عبد الحكيم، زواري أحمد خليفة. ومن حيث الفرضية الثانية تم الاتفاق مع دراسات كل من العيسى (1999)، و دراسة الصايغ و حسن (1994)، و دراسة أحمد (1997)، و دراسة طبعوني (1997).

الخاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في العنصر البشري في المؤسسة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على السلوك الأفراد العاملين وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة. وتفرض الوظيفة القيادية على شاغلها مسؤولية عظيمة، فالعامل الرئيسي وراء نجاح الموظفين يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على إثارة اهتمامهم بأعمالهم، ودفعهم إلى الحرص على الأداء الجيد بكامل رغبتهم، إن أنماط القيادة الإدارية تتعدد باختلاف البيئة و الثقافة، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ومن ثم يقع على عاتق الرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية الولاء نحو المؤسسة، وبالتالي رضاهم عن العمل.

الاقتراحات والتوصيات:

- إشراك العمال في إتخاذ و إصدار القرارات و التعاون معهم و تقبل إقتراحاتهم لتجنب الصراعات و التوترات .
- تشجيع العمال معنويا و ماديا بصورة مستمرة حتى يتوفر الرضا الوظيفي المطلوب .
- العمل على تعزيز بناء علاقات إجتماعية بيت القادة و العمال و سعي إثنين إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائية .
- ضرورة الإهتمام برضا العامل لزيادة الإنتاجية .
- ضرورة خلق استراتيجيات من شأنها التأثير إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمستشفى .
- ضرورة التواصل بين إدارة المؤسسة و العاملين لمناقشة الصعوبات التي تخص المؤسسة و العاملين و تبادل الآراء للوصول إلى حلول تخدم المؤسسة من جهة وترضي العاملين من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد رشوان، حسين عبد الحميد (2010). القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي. مؤسسة شباب الجامعة.
- 2- بن درف، سماعيلين (2019). الإحترق النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي و تقدير الذات لدى المرضيين. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بن أحمد. كلية العلوم الإجتماعية.
- 3- بن عروس، محمد لمين؛ و دحمان، نوال (2019). الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة. مجلة سوسولوجيا.
- 4- بطرس، حلاق (2020). القيادة الإدارية. مجلة منشورات الجامعة الإفتراضية السورية.
- 5- برباوي، كمال (2013). دور الأنماط القيادية و المتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (04) .
- 6- البارودي، منال (2015). الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين. (ط.1). المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- 7- الحوتي، خالد علي (2018). الرضا الوظيفي و علاقته بفاعلية أداء العمل الإدارة الحكومية. رسالة الماجستير. جامعة بنغازي. كلية الإقتصاد.
- 8- دواوي، علي (2013). الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. رسالة الماجستير. جامعة وهران. كلية العلوم الإجتماعية.
- 9- رجب بهنسى، فايزة (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية. (ط.1). دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
- 10- السكارنه، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة. (ط.1). دار المسيرة.
- 11- سامي، إلهام؛ و بوالصالح، حمدة؛ و المهيدلي، سامية (د.ت). نظريات القيادة التربوية. جامعة الملك سعود.

- 12- شامان العنزي، محمد (2016). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت. رسالة الماجستير. جامعة البيت. كلية المال و الأعمال.
- 13- عبد اللطيف، عصام (2015). الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل. (ط.1). نيولنيك للنشر و التدريب.
- 14- عبد الرؤوف، طارق؛ و المصري، إيهاب عيسى (2014). الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني. (ط1). المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة.
- 15- عوض الكثيري، فاطمة (2018). الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة الماجستير.
- 16- العلق، بشير (2010). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية.
- 17- العدلوني، محمد أكرم (2000). القائد الفعال. مجلة قرطبة للإنتاج الفني.
- 18- عبد النور حبابيه، سهير (2009). مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. رسالة الماجستير. كلية التربية و علم النفس.
- 19- فلمبان، إيناس (2008). الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة الماجستير. جامعة أم القرى. كلية التربية.
- 20- القليش، سارة (2016). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالإتصال في التلفزيون الكويتي. رسالة الماجستير. جامعة اليرموك. كلية الإعلام.
- 21- لكحل، منيف (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات. (ط.1). المتقف للنشر و التوزيع.
- 22- مسعود بورغدة، محمد (2007). الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضية و علاقته بأدائهم. أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري. كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية.

- 23- محمد الغريز، عزالدين (2018). الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين و علاقته بالأداء المهني. رسالة الماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية الآداب.
- 24- نوار، محمد حلمي؛ الشافعي، عماد مختار (د.ت). القيادة و مشروعات التنمية الريفية. الإدارة العامة للتعليم و الثقافة بالاتحاد الأوروبي.
- 25- النخلة، وفيف (2015). القيادة الإدارية و فن التحفيز. (ط1). دار أمجد للنشر و التوزيع.
- 26- نجم، عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين. (ط1). دار صغاء للطباعة و النشر و التوزيع.
- 27- هاشم، عادل عبد الرزاق (2010). القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري.
- 28- هادفي، يسرى؛ عين أحجر، زهير (د.ت). النمط القيادي و علاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية. مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، (15).

الملاحق

الملحق رقم(01): استبيان الانماط القيادية.

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر () انثى ()
 2- الاقدمية: من 1 الى 5 سنوات () من 6 الى 11 سنة () من 12 سنة فاكثر ()
 3- المؤهل العلمي: جامعي () ثانوي () متوسط ()
 4- الحالة الاجتماعية: اعزب () متزوج(ة) () مطلق(ة) () ارملة(ة) ()

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
بعد القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين						
01	حرص القائد على استشارة الموظفين شعرتني بان الموظفين من اسرة واحدة.					
02	يجمع القائد مع الموظفين من اجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعني على البقاء والاستمرار في مؤسستي.					
03	يشجع القائد اسلوب العمل الجماعي شعرتني بزيادة الولاء لمؤسستي.					
04	تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعني على التجديد في اساليب العمل					
05	معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.					
بعد القيادة الاتوقراطية والالتزام الموظفين						
06	صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في انجاز العمل جعلني ابدل القصى جهد لاثمام اعصالي في وقتها المحدد.					
07	الزام القائد الموظفين بالالتضباط في العمل يجعلني احرص على القيام بالمهام الموكلة لي في وقتها المحدد.					
08	حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية والانظمة بحذافيرها يجعلني احترم مواعيت العمل.					
09	حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لانجاز عملي باثقان					
10	العمل الانفرادي (المنفرد) من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل.					
بعد القيادة الحرة وكفاءة الموظفين						
11	تساهل القائد مع اخطاء الموظفين يشجعني على ابتكار طرق جديدة.					
12	تفويض القائد بعض من صلاحيات للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل.					
11	اتاحة القائد اكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء باداتي.					
12	مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدي الرغبة للقيام باية مهام اضافية يتم تكليفي بها.					
13	الرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل.					

الملحق رقم(2): استبيان الرضا الوظيفي

المحور الثالث: الرضا الوظيفي						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاجر						
01	انا راضي على مرتبي الشهري					
02	يتناسب راتبي الشهري مع جهدي المبذول في العمل.					
03	الحجم الساعي الذي اعمله يساوي قيمة اجري.					
04	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة.					
05	اتخلى عن منصبي الحالي اذا اعرض علي منصب اخر باجر اعلى.					
06	الاجر عادل في قطاعي مقارنة بالقطاعات الاخرى.					
07	اجري يتناسب مع مستواي العلمي.					
الاشراف						
08	ياخذ المشرف شكاوي العمال بعين الاعتبار.					
09	انا راضي عن نمط الاشراف في المؤسسة.					
10	توجد روح التفاهم بيني وبين رئيسي في العمل.					
11	ينتابني شعور عدم الثقة في الرؤساء في بعض الاحيان.					
12	يشرك المشرف في بعض الاحيان العمال في اتخاذ القرار					
13	يحسن المدير التصرف مع العمال					
14	لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي وعلى سير العمل.					
الترقية						
15	انا راضي على فرص الترقية في المؤسسة					
16	تمنح الادارة فرص الترقية للجميع					
17	العمال على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية					
18	هناك عدل في الترقية في المؤسسة					
19	الترقية تتم على اساس العلاقات الشخصية					
20	هتفي في الترقية هو الزيادة في الاجر					
21	ان اردت الترقية فيجب البحث عن وظيفة اخرى					
ظروف العمال						
22	اشعر في اغلب الاحيان اني في مكان غير مناسب للعمل					
23	اعاني من سوء الاضاءة في مكان العمل					
24	ان الضوضاء في عملي تجعلني اتركه من حين لآخر					
25	التهوية في مكان عملي رديئة					
26	الخصوصية غير موجودة في مكان عملي					
27	درجة الحرارة ملائمة خلال السنة					
28	عدم توفر الوسائل الوقائية في محيط العمل					

الملحق رقم(3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية " الدكتور بن زرجب "

