



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب_ عين تموشنت_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر L.M.D في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

د. كوديد سفيان

إعداد الطالبة:

✓ جيلالي مرزوق ندى

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة عين تموشنت	ا. توزان فاطمة
مشرفا	جامعة عين تموشنت	ا. كوديد سفيان
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	ا. يحيى لخصر

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي أتمني الصحة
والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

وصلاة والسلام على خاتم الأنبياء سيدنا وحبیبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف كويد سفيان على كل ما
قدمه من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء هذا البحث في كل جوانبه
المختلفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة الموقرة.

دون نسيان أستاذ فاضل بلغماري مولاي إبراهيم الذي لم يبخل على تقديم نصائح
والدعم لإنجاز هذه المذكرة.

وأرفع كلمة شكر إلى كل أساتذتي بجامعة بلجانبوشعيب عين تموشنت، وإلى كل
من ساعدني في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة.

من جعل الحمد خاتمة الرحمة جعلها الله فاتحة المزيد.

الإهداء

إلى من وضع المولى عز وجل الجنة تحت قدميها إلى أعلى ما أملك إلى
من كانت عون وسند لي وكان لدعائها المبارك أثر في تسيير سفيرة
البحث حتى ترسو على هذه الصورة إلى حبيبة قلبي أمي الغالية.

إلى معنى الصبر والكفاح إلى الرجل الصامد دوما إلى من سعى من أجل
راحتي وسعادتي ونجاحي إلى أعظم رجل أبي الغزيز.

إلى روح صاحب السيرة العطرة إلى جدي الحبيب رحمه الله وجعل قبره
روضة من رياض الجنة.

إلى سند الحياة والقوة عند العجز إلى أحبتي وإخوتي: محمد ونهاد.

إلى أساتذتي و أهل الفضل عليا اللذين عمروني بالحب والتقدير ونصيحة
والتوجيه والإرشاد.

إلى أصدقائي: أيه و سعيدة و حفيظة و عبد القادر.

إلى كل هؤلاء أهدىهم هذا العمل المتواضع وأسئل الله العالي أن
ينفعني به ويمدني بتوفيقه.

اللهم ما طلي وسلم وبارك على
سيدنا وحبيبنا محمد عليه أفضل
الصلاة والسلام.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، من خلال تحديد النمط القيادي السائد بهذه الجامعة، ومدى تأثير هذا النمط على الرضا الوظيفي للعمال.

لجأت هذه الدراسة إلى استخدام استبيان، الملاحظات والمقابلات الشخصية ، إضافة إلى الوثائق و السجلات لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتصحيحه من قبل أساتذة في الاختصاصيين للخروج بنموذج النهائي للدراسة و توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين بالمديرية العامة للجامعة، كما بلغ عدد استمارات الموزعة 35 استمارة، وتم استخدام نموذج التحليل الإحصائي

(SPSS) لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة.

ومن أهم نتائج التي توصلت إليها دراسة أن النمط القيادي السائد بالجامعة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط الحر، ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل ، كما توصلت أيضا من خلال النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي بالجامعة.

Study summary

This study aimed to identify the impact of the leadership style on job satisfaction at Ain Temouchent University through specifying the prevailing leadership style at this university, and the extent to which this style affects the job satisfaction of workers.

This study resorted to the use of observations, questionnaire and personal interviews, in addition to documents and records to collect information and data , Where a survey questionnaire was conducted and corrected by specialized professors to come up with a final form for the study and distributed it to a random sample of employees in the General Directorate of the University, and the number of distributed forms reached 35 forms, and the statistical analysis form (SPSS) was used to analyze the data for the questionnaire.

One of the most important findings of the study is that the dominant leadership style at the university is the democratic style, followed by the free style, then the autocratic style in a small degree, and through the results, a positive correlation was found between the leadership style and job satisfaction at the university.

فهرس المحتويات:

بسملة	
شكر والتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	V.....
فهرس الجداول	VII.....
فهرس الأشكال	IX.....
فهرس الملاحق	X.....
المقدمة العامة	أ-ج.....

الفصل الأول : الأسس النظرية للقيادة الإدارية

مقدمة الفصل	02.....
المبحث الأول : الإطار المفاهيم للقيادة الإدارية	03.....
المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية	03.....
المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية	06.....
المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية	07.....
المطلب الرابع : مهارات القيادة الإدارية	08.....

المبحث الثاني : القيادة الإدارية (وظائف ونظريات القيادة الادارية، أنماطها ومحددات فاعلية

القيادة)	12.....
المطلب الأول : وظائف القيادة الإدارية	12.....
المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية	13.....
المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية	26.....
المطلب الرابع : محددات فاعلية القيادة	32.....
خلاصة الفصل	34.....

الفصل الثاني : الأسس النظرية للرضا الوظيفي

مقدمة الفصل	35.....
المبحث الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي	36.....

36.....	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
38.....	المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي
41.....	المطلب الثالث : أهمية الرضا الوظيفي
43.....	المطلب الرابع : أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي .
	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي (نظريات الرضا الوظيفي، ومؤشراته، متطلبات وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وعلاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي).
46.....	المطلب الأول : نظريات المفسرة للرضا الوظيفي
46.....	المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي
55.....	المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي
57.....	المطلب الرابع : علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي
60.....	خلاصة الفصل
64.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت.-
	مقدمة الفصل
65.....	المبحث الأول: تقديم جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت.
66.....	المطلب الأول : تعريف بميدان الدراسة "جامعة بلحاج بوشعيب" - عين تموشنت.
66.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة عين تموشنت و هيئاته.
67.....	المطلب الثالث: مهام مصالح الجامعة.
70.....	المطلب الرابع: أهداف جامعة بلحاج بوشعيب.
76.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
77.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
77.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التحليلية
78.....	المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة.
90.....	المطلب الرابع: اختيار فرضيات الدراسة.
102.....	خلاصة الفصل
107.....	الخاتمة العامة.
108.....	قائمة المراجع
111.....	ملحق الاستبيان
117.....	

فهرس الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
22	إستعداد المرؤوسين	01
50	العوامل الواقية والعوامل الدافعة	02
81	التوزيع لمقياس ليكارث الخماسي	03
82	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للمجال.	04
83	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمجال.	05
84	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الحرة (الفوضوية) والدرجة الكلية للمجال.	06
85	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن طبيعة العمل والدرجة الكلية للمجال.	07
86	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن الراتب والحوافز والدرجة الكلية للمجال.	08
87	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن نمط الإشراف والاتصال والدرجة الكلية للمجال.	09
88	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن جماعات العمل والدرجة الكلية للمجال.	10
88	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن ظروف العمل "بيئة" والدرجة الكلية للمجال.	11
89	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الدراسة.	12
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	13
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	14
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	15
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في الجامعة.	16
95	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد نمط القيادة الديمقراطية.	17
96	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد نمط القيادة الأوتوقراطي.	18
97	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد نمط القيادة الحرة (الفوضوية).	19
98	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن طبيعة العمل.	20
99	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن الراتب والحوافز.	21
100	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن نمط الإشراف والاتصال.	22
101	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن جماعات العمل.	23

فهرس الجداول

102	نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن ظروف العمل "بيئة".	24
103	تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي.	25
104	تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي.	26
105	تأثير النمط القيادي الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.	27
105	تأثير النمط القيادي الحرة على الرضا الوظيفي.	28

فهرس الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	النموذج المقترح للدراسة.	01
10	مهارات القيادة الإدارية.	02
17	نموذج الشبكة الإدارية.	03
20	أنواع السلوك القيادي في نموذج تاننباوم وشميدت.	04
21	أساليب القيادة والمرؤوسين.	05
23	دور القائد في نموذج المسار الهدف.	06
41	عناصر الرضا الوظيفي.	07
45	أبعاد الرضا لوظيفي.	08
48	هرم الحاجات لماسلو.	09
52	الحاجات الإنسانية في نظر ألدرفير.	10
54	نموذج نظرية التوقع.	11
59	نموذج التدرج التجميحي لليكارت.	12
69-68	الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.	13
91	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	14
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	15
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	16
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في الجامعة.	17

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
117	استبيان الدراسة.	01

المقدمة العامة

مقدمة:

هناك قناعة بأن تنمية إدارة المورد البشري يجب أن تمثل الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة حيث يعتبر العنصر البشري الأساس في قيام المنظمات سواء كانت خدمية أم تجارية أم صناعية، وبما أن هذه المنظمات تسعى إلى الاستمرار، فلا بد لها أن تضمن رضا واستقرار الأفراد الموظفين لديها، ويعد الرضا من أهم ما يسعى الإنسان للحصول عليه، فالرضا عن الحياة بشكل عام يرفع من مستوى طموح الفرد في زيادة الإنتاج في مجال الذي يعمل به، وتحقيق الرضا الوظيفي يعد من أهم المسائل التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسات.

ولما كان الهدف العام من الإدارة يتمثل في سعيها نحو زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرارية وزيادة الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، فإن ذلك يتطلب قيادة الأفراد نحو تلك الأهداف المنظمة، ومن أجل قيادة الأفراد والتأثير في سلوكهم لابد للإداريين من فهم حقيقة ذلك السلوك وأسبابه ودوافعه وأهدافه وأنواعه، أي أن تحسين الأداء يعتمد على النمط القيادي الذي يمارسه الرئيس الإداري والذي يسهم في تحديد شكل التأثير المطلوب على سلوك المرؤوس المباشرة.

فالقيادة الإدارية هي العقل المفكر والمقرر فإن معظم الدراسات أكدت الأهمية البالغة للقيادة في المؤسسات في تحسين عملية اتخاذ القرار، وفي تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وفي زيادة توافق أفراد فريق العمل، وجعل المؤسسة متجهة للإبداع.

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنم عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين، من خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين من خلالها كذلك يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على استغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الرضا الوظيفي وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع ظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

❖ إشكالية الدراسة:

ما أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى عمال المديرية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت؟

❖ أسئلة الفرعية للدراسة:

- أسئلة فرعية نظرية:

ما المقصود بالقيادة الإدارية؟ وما هي أهم نظرياتها؟

ما هو الرضا الوظيفي؟ وما هي عناصره؟

ما هي العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي؟

- أسئلة فرعية تطبيقية:

ما هي أنماط القيادة السائدة بمديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت؟

ما درجة الرضا الوظيفي السائد بمديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المطبق من قبل القائد والاداريين وبين درجة الرضا الوظيفي

لدى العمال الاداريين بمديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت؟

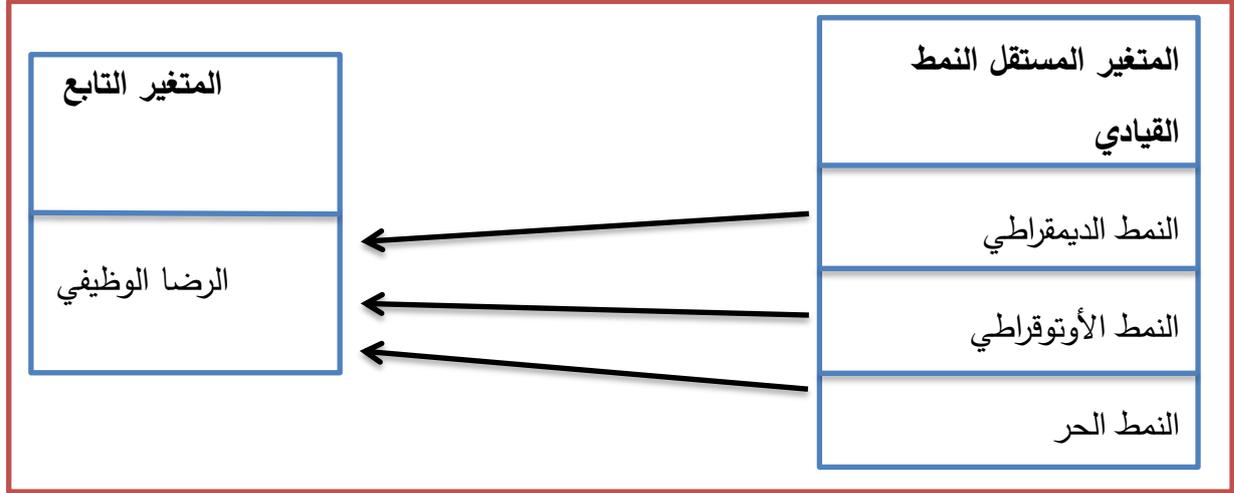
❖ فرضية العامة للدراسة:

هناك تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية جامعة بلحاج بوشعيب عين

تموشنت.

❖ نموذج المقترح للدراسة:

الشكل رقم 01: النموذج المقترح للدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على أبحاث الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

يعتبر دراسة موضوع أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين لاعتبار كل من القيادة والرضا الوظيفي ضروريات أساسية في أي مؤسسة حيث تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

- ابراز أهمية و دور النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي التأثير على الجامعة ومستقبلها.
- توعية المدير بالنمط القيادي الذي يتبعه لتحقيق رضا العمال من أجل نجاح الجامعة.
- أهمية الرضا الوظيفي إذ يلعب دورا أساسيا في نجاح المؤسسات، لأن العامل البشري أصبح عنصرا حاسما في تطور المؤسسات.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية المعمقة بموضوع النمط القيادي ودوره في زيادة الرضا الوظيفي للعمال، وبالتالي تنفيذ الطلبة في عمل دراسات جديدة حول هذا الموضوع وتطوراتها.

❖ أهداف الدراسة:

- التعرف بشكل عام بمتغيرات الدراسة " النمط القيادي والرضا الوظيفي".
- معرفة الأنماط القيادية السائدة في إدارة الحرم الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت من وجهة نظر العمال الإداريين.
- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة.
- محاولة إبراز العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي المعتمد في الجامعة والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

❖ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تمثلت أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة الموضوع والبحث فيه وأخذ نظرة شاملة على كل جوانبه.
- أهمية الكبيرة للموضوع وملامسته للواقع الوظيفي.
- الموضوع يندرج ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية الذي ندرس فيه.
- محاولة معرفة نوع النمط القيادي الذي يؤثر في الرضا الوظيفي للعمال بدرجة كبيرة.

❖ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** حددت هذه الدراسة لموضوع أثر النمط القيادي على الرضا لوظيفي، حيث تم التطرق في الدراسة إلى المتغيرين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من الإداريين في المديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في المديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- **الحدود الزمانية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة 2021/12/21 إلى 2022 /01/04.

❖ منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث يتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة.

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم وصف واقع النمط القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، وتحليل نتائج الدراسة باعتماد على المنهج التحليلي.

❖ أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات:

المسح المكتبي: من خلال استعمال الكتب والمجلات بالإضافة إلى شبكة الانترنت والوثائق ذات صلة بموضوع الدراسة.

الدراسة الميدانية: الاستبيان، الملاحظة والمقابلة، استخدام البرنامج الإحصائي SPSS،

❖ صعوبات الدراسة:

- تهرب بعض العاملين من الاجابة عن الأسئلة بحجة انشغال وعدم وجود وقت.
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.
- صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الأول :

الأسس النظرية للقيادة

الإدارية

مقدمة الفصل:

إن القيادة تعتبر المحدد الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وذلك يعود إلى قدرتها على تحديد المجال الذي تتحرك إليه كل موارد المؤسسة ويرتبط مفهوم القيادة ارتباطا وثيقا بكافة مناحي الحياة، ، حيث أن القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها أكثر قبولا ، وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطا موضوعيا لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم ، حيث يعد النمط القيادي المستخدم عاملا مهما في تقدم المؤسسة أو تعثرها لما له تأثير على العاملين وعلى المناخ العام للمنظمة.

ولذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للقيادة ونستعرض فيه مفهوم القيادة الإدارية، عناصرها، أهميتها، مهاراتها.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية (وظائف و نظريات القيادة الإدارية، أنماطها و محددات فاعلية القيادة).

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للقيادة الإدارية.

إذا كانت القيادة الإدارية علما منظما له أصوله وقواعده فإنها فن قد عرفته البشرية وممارسته عمليا منذ القدم، لذلك فإنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة إذن هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي الملتزمة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة، إذ يتوقف هذا النجاح على ما تتمتع به من قدرات وخبرات وعلم وثقافة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

يلقى مفهوم القيادة في حياتنا المعاصرة نقاشات واسعة مبعثها الأهمية الاستثنائية التي تلعبها القيادة بمعناها الواسع، ليس على الصعيد تهيئة نقلة نوعية في كفاءة المنظمة واستقرارها وتعزيز تنافسيتها بمختلف قطاعاتها وعوامل أدائها من أنظمة عمل وموارد مادية وعنصر بشري فحسب، بل على مستوى تحفيز مستوى معيشي مواكب تطورات الإنسان وتصوراته واستحقاقاته العصرية، ويبرز مفهوم القيادة اليوم بما يجعله ذا حضور مألوف في عالم تكتنفه تطورات تقنية هائلة انعكس بالتالي على أنشطة الدولة في عصرنا الحاضر في الكثير من المواقع، وهو الأمر الذي فرض على الإدارة في الدولة الحديثة أن تجابه حزمة من التحديات المترتبة على هذا التطور من خلال كفاءات قادرة على قيادة وإدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة.¹

ومن هنا يمكن تعريف القيادة والقيادة الإدارية على النحو التالي:

أولاً: تعريف القيادة.

هناك تعريفات متعددة لمفهوم ومعنى القيادة، وإذا تعددت المفاهيم في موضوع أو مجال ما، فإن هذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم، وهكذا القيادة، حيث تناول العديد من المفكرين والمؤلفين

¹ صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، الطبعة الثانية، دار مملكة فهد للنشر والتوزيع، الرياض، مملكة العربية السعودية، 2012، ص74.

وعلماء الإدارة وغيرهم مفهوم القيادة بأشكال مختلفة وذلك حسب طبيعة الفكرة المراد توصيلها للناس، إلا إننا سنذكر بعض المفاهيم التالية:

- القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة ، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة.¹
- وعرفت القيادة أيضا على أنها: نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.²
- القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة ، وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة ، كما قال عمر بن عبد العزيز : " ألا إني لست بخيركم ، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً ".³
- ليكرت يرى أن القيادة بأنها : " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁴
- كما تعرف القيادة على أنها : " القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين، بحيث يقبلون قيادته طواعية وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق الأهداف وكونه معبرا عن أموالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يناسبه".⁵

¹ وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2015، ص39.

² بشير العلاق ، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 13.

³ محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، بدون طبعة، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 18.

⁴ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 139.

⁵ راتب سلامة سعود ، إبراهيم علي حسنين، التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية " اتجاهات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص140.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص بأن القيادة هي القدرة التي يتميز بها القائد في تأثير على الآخرين (المرووسين) بغيت تحقيق أهداف المرسومة للمنظمة بكل كفاءة وفعالية.

ثانيا : تعريف القيادة الإدارية.

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها منها كما يلي:

- القيادة الإدارية: نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة، وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب الإدارة.¹
- وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.²
- كما عرفت بأنها: الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.³
- ويعرفها L.Allen بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.⁴
- ويعرف وايت (white) القيادة الإدارية " بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة.⁵

ومن هنا يمكننا القول أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه المسؤول الإداري على أفراد المنظمة وتأثير عليهم وتحفيزهم لتحقيق غايات معينة .

¹ عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 15.

² زيد منير عبودي، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 25.

³ بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 16.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 221.

⁵ وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، سنة 2010، ص 304.

المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية.

تتكون عناصر القيادة الإدارية من الآتي :

- 1- **وجود قائد :** يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تتبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح " إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة".¹
- 2- **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة.
- 3- **وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.²
- 4- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور لقائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف معين.³
- 5- **القدرة على التأثير :** إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة ويشير عدد من الكتاب إلى عدد من أنواع التأثير الذي يعتبر مصدر للقوة التي يعتمد عليها القائد ما يلي⁴:

التأثير القسري: الذي يقوم به القائد بتخويف الإلتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض الميزات.

التأثير بالمكافآت: هي قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال القدرة على المكافئة والتحفيز.

التأثير الشرعي: منبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري.

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البلدية، عمان، الأردن، 2013، ص 20.

² بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 274.

⁴ زغمار عبد الكامل، بوشوية بوجمعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019، ص 8.

التأثير المعرفي (العلمي): ومصدر قوة القائد هنا مستمدة من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها في موضوع أو تخصص معين.

تأثير المرجعية: وهو التأثير النابع من قدرة القائد على الحكم على الأشياء، فيصبح هو المرجع الذي يملك القدرة على التشريع والفتوى.

تأثير السمات الشخصية: وهو التأثير المنبعث من السمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد والتي يستخدمها في توجيه المرؤوسين.

تأثير القرينة: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يستمد من دعم القيادات العليا أو من أقاربه وأصدقائه الذين هم في مناصب عليا أو من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية.

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في السفر فليأمروا أحدهم "رواه أبو داود، وقال الخطابي: "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا لا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بهم الاختلاف" ، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب".¹

وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:²

- 1- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم .

¹ وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، مرجع سبق ذكره، ص50.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

المطلب الرابع: مهارات القيادة الإدارية.

المهارات تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد حيث من الضروري توافر المهارات (الفنية، الإنسانية، التنظيمية، الفكرية) في القائد لكي يتمكن من مهامه القيادية.

وبين كل من (حسين زيدان) و (عابدين) أن نجاح أي قائد يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية فهي تساعده على فهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من تحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها فقد تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للقائد والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين ومقدرته على ضبط النفس، والمبادأة والابتكار، وقدرات ذهنية تساعده في التوجيه النفسي.¹

1- المهارات الفنية: وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة

والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، و

كذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

3- المهارات الفكرية : وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة و التحليل والاستنتاج

والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم، كذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

4- المهارات التنظيمية : وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم و التطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة

والعمل على أساس أنها متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة

¹ شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات التربوية، العدد الحادي عشر، 2010، ص103.

المحيطة وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها كذلك إجابة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.¹

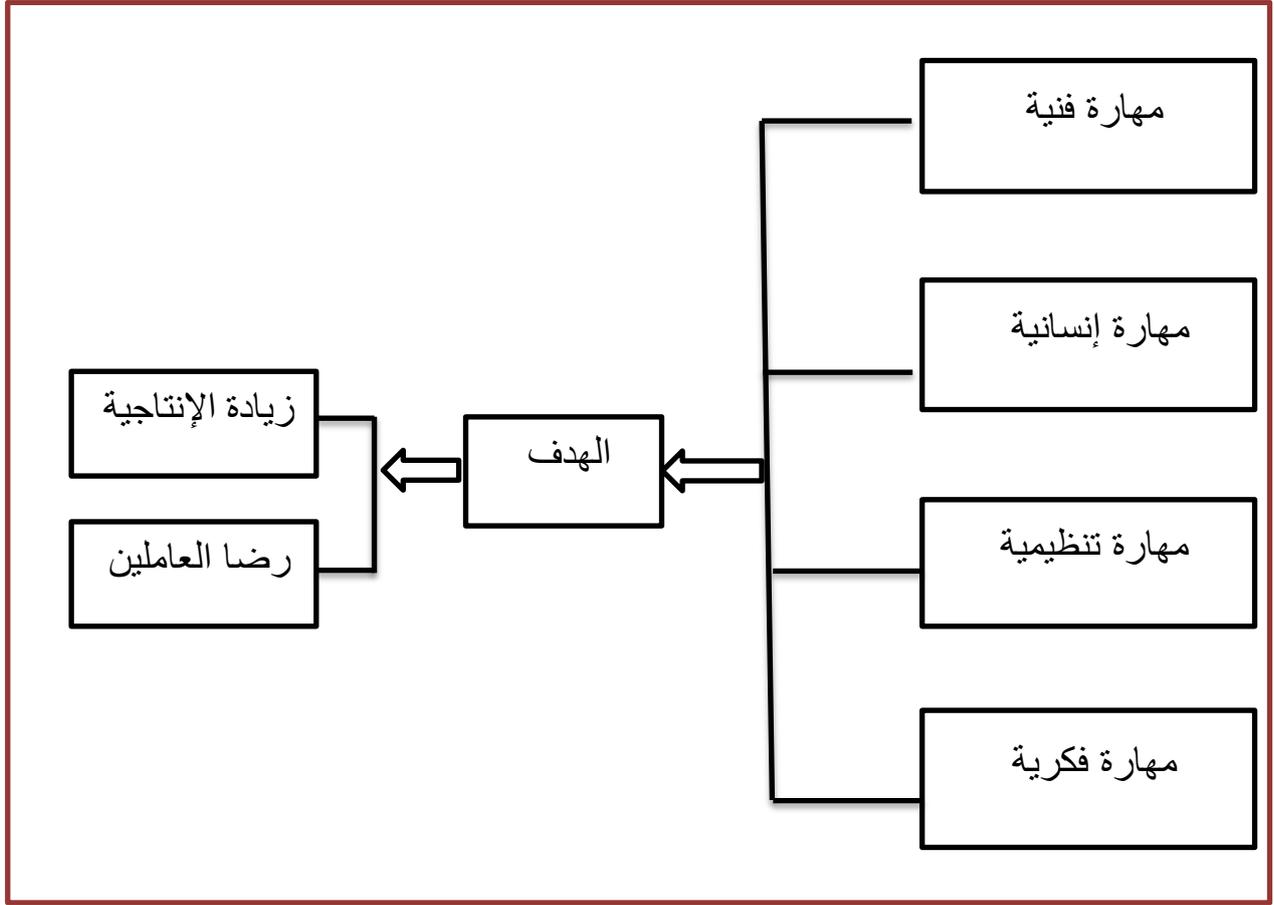
فقد حدد يوكي (YUKI) خمس مهارات قيادية أساسية تتمثل في:²

- **تفويض السلطة (التمكين)** : وتعني مشاركة ومقاسمة الاتباع اعمال الرقابة والتأثير في الاخرين . إن امتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الاتباع (أعضاء فريق العمل) للمساهمة في أعمال صناعة واتخاذ القرار المحقق لغايات وأهداف المنظمة، وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلها.
- **الحدس** : وهي القابلية على التوقع بالتغيير ووقوع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وعمق تفصيلية، وتبني المخاطر وبناء الثقة.
- **فهم الذات** : وهي قدرة القادة على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه. تسعى بعض المنظمات إلى تعريف بعض العاملين فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم وإمكاناتهم واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة، والكشف أيضا عن مواطن الضعف والقوة لديهم.
- **التبصر** : وهي قابليات القادة على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها. والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمة من خلال نشاطها ويترجمه إلى خطة عمل لفعالية يكسب الثقة العالية والتفاف أتباعه حوله.
- **قيم الانسجام** : وهي قدرات القائد على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما.

¹ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، طبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009، ص ص147، 148.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص34.

الشكل رقم (02) : مهارات القيادة الإدارية.



المصدر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص16.

مما سبق يمكن استخلاص أهم المهارات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:¹

- 1- العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه أيا كان نوع هذا العمل.
- 2- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- 3- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.

¹ طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 36.

- 4- الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- 5- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- 6- القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني أنه يفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
- 7- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا لا يعني أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.
- 8- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- 9- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- 10- القدرة على اكتساب الثقة وبث روح التفاؤل والحب المتبادل بين الأتباع.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية (وظائف ونظريات القيادة الإدارية، أنماطها ومحددات فاعلية القيادة).

رغم كل الدراسات والأبحاث التي حظيت بها القيادة مازالت دوريات الإدارة تتناول القيادة بطريقة توحى بأن التراث الإداري الواسع في دراستها لازال غير كافي للإحاطة بها، وهذا ما يدل أن موضوع القيادة لازال يمثل موضوعا حيويا للدراسة والبحث والتطوير ، وعليه سنتناول في هذا المبحث وظائف القيادة الإدارية، ونظرياتها وأنماطها، كما سنتطرق إلى ذكر محددات فاعلية القيادة.

المطلب الأول: وظائف (مهام) القيادة الإدارية.

التخطيط: يحدد التخطيط مسار المؤسسة في المستقبل وكيف يمكن تنفيذه. فالتخطيط يعني تحديد الأهداف للإنجاز المستقبلي واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها، وترتبط وظيفة التخطيط بوظائف المدير الأخرى.

1- **التنظيم:** إن وظيفة التنظيم ضرورية للمدير في جميع المستويات، فالتنظيم يعني تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة يتطلب تحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة.¹

2- **التوجيه:** يعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.² ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين الأعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي.

3- **التنسيق:** هو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.

¹ موفق حديد محمد ، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص111.

² زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، بدون طبعة، الناشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص88.

4- الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتقادها مع طلب العمال تحقيقه وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

5- الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.¹

6- اتخاذ القرار: عملية اتخاذ القرار هي مسؤولية القائد الإداري رغم مشاركة العمال في اتخاذها، فالقيادة الناجحة تركز على التصرف بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج وفق الخطط الموضوعية وخصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة.²

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

تعددت نظريات القيادة في جميع الكتب الإدارية، ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان.

أولا: نظريات القيادة التقليدية.

1- نظرية الرجل العظيم: وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى توماس كاريل عام 1910م عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هومن إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة، ويذكر مؤيدا هذا الاتجاه عددا من الأسماء للقيادة الكبار الذي لهم تأثيرا كبيرا في مجتمعاتهم، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيرا من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثيرا كبيرا في المجتمع.³

¹ زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2015/2014، ص92.

² بلعروسي حورية، بن سماعيل بشري، دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2018، ص 10.

³ نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، نشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 145.

2- نظرية السمات: تقوم نظرية السمات على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتوهمهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة. وتتجلى هذه الخصائص والظاهرة في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

وينظر إلى صفات وسلوك القائد على اعتبار أنها متغير مستقل أي عناصر تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك الرؤساء. أما المرؤوسين فينظر إليه باعتباره متغيراً تابعاً، أي عناصر تعمل كناتج لظواهر أخرى، وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة. وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يميز بها القادة أينما وجدوا بصر النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، وهي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لاكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح، والتي اعتمدت على الخطوط والفراسة والتنجيم، وكذلك الاعتماد على دراسة شخصيات القادة الذين ظهروا في الأزمنة التاريخية المختلفة، ويعتبر هذا الأسلوب في اختيار القادة فعال كأي أسلوب آخر للاختيار.¹

3- النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فاعلية للقائد وليس على سماته كقائد.² و تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية. أن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه.

البعد الأول: تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.

البعد الثاني: المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائه واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.³

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، بدون طبعة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة مصطفى مشرفة، اسكندرية، مصر، 2010، ص 55.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية وأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 16.

وسيتناول ثلاثة نظريات سلوكية هي : دراسات ميشيغان، دراسات أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

أ- **دراسات جامعة أوهايو:** قام عدد من العلماء في عام 1949م بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الممكنة لسلوكيات القائد. وكانت القائمة شاملة جدا ولكن كان من الصعب تطبيقها في الواقع العملي، ومن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القيادة وصنفت على شكل أبعاد، ثم اختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد، و النتيجة كانت قائمة مدمجة مكونة من خمسين سلوكا وتسعة أبعاد، وهذه القائمة عرفت بما يسمى استبانة وصف سلوكيات القائد (LBDQ) وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخداما في البحوث القيادة. وبعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحثون عزل أربعة أبعاد وهي: المبادأة في التنظيم، مراعاة مشاعر الآخرين، التركيز على الإنتاج، الحساسية. وقد ركزت العديد من الدراسات اللاحقة على البعدين قياديين هما:

1- **المبادأة في تنظيم العمل :** ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد لمعرفة وتنظيم دوره وأدوار مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

2- **مراعاة مشاعر الآخرين:** ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم .

وقد وجدت الدراسات أن النمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة إيجابية بالفعالية القيادية.¹

ب- **دراسات جامعة ميشيغان:** وفي عام 1946 أجرى مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميشيغان مجموعة من الأبحاث والدراسات أجراها كل من كاتز وماكوبز وليكرت وكان هدفها إيجاد العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نمطين قياديين أشبه بالنمطين اللذين أشارت لهما دراسة جامعة ولاية أوهايو وهما:

1- **نمط القيادة التي تهتم بالعاملين:** يعد هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، حيث أن القائد يتعاون مع مرؤوسيه ويساندهم، فهو يشجع العمل الفرقي ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بالتقدير ويتمتعون بمعنويات عالية، وهذا يعكس بإيجاب على مستوى الأداء لديهم.

¹ محمد أحمد عواد، أنور إسماعيل العبادي، مصطفى يوسف، هبة كافي، علم النفس الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 262، 263.

2- **نمط القيادة التي تهتم بالإنتاج** : القائد هنا يركز على الإنتاج غير أنه بطرف واحتياجات العاملين مما يزيد من الضغوط والتوتر لديهم ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وبالتالي فهو يؤثر عكسياً على الإنتاج.

وهذا نجد أن سلوك القائد يرتبط بالدرجة الأولى بالتركيز على الإنتاج والعلاقات بين الأفراد.¹

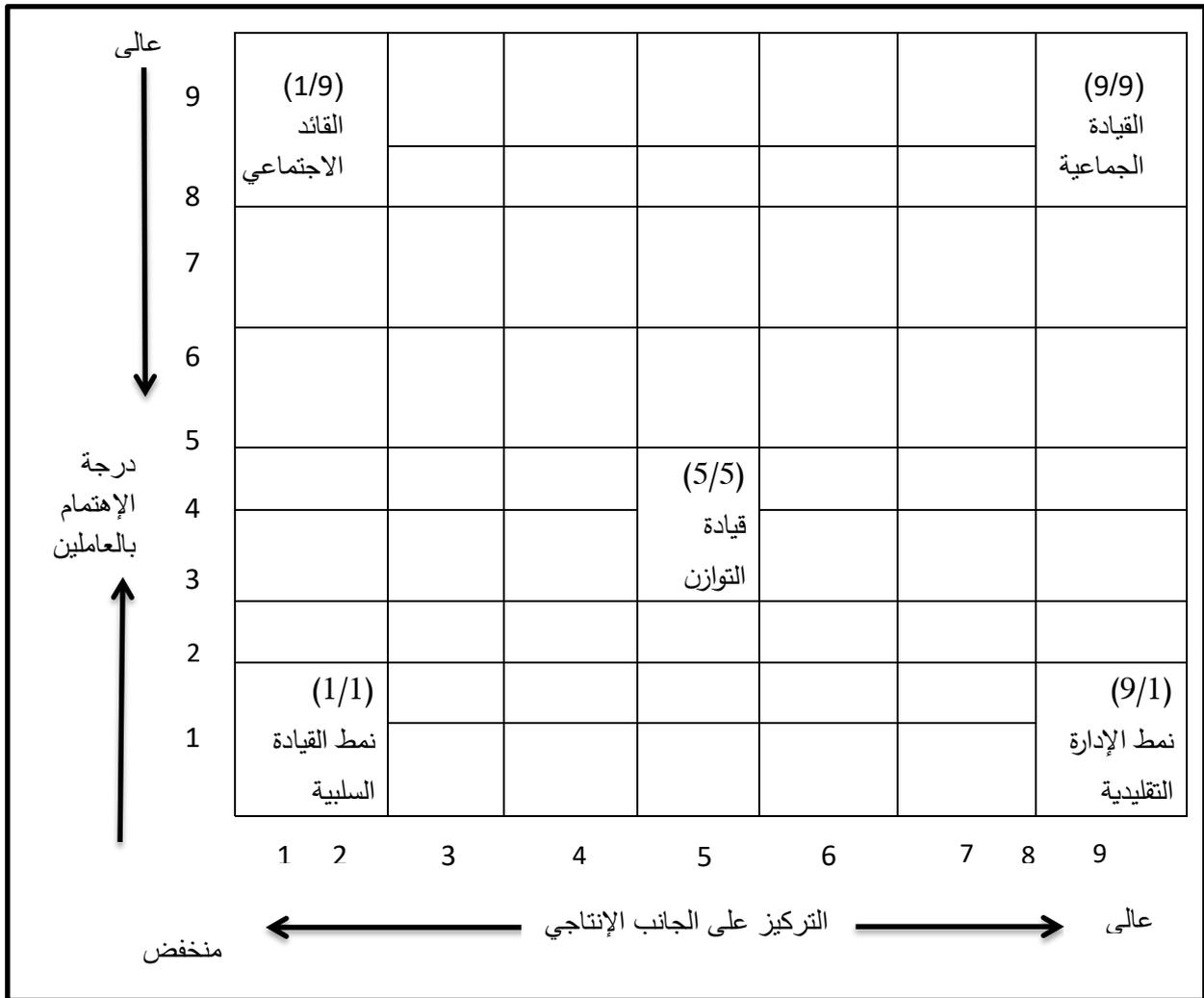
ت- **نظرية الشبكة الإدارية**: اعتمد بليك وموتون على متغيرين أساسيين لتحديد خمس مجموعات من أنماط السلوك القيادي. درجة اهتمام المدير بالعمل والإنتاج وتمثل المحور الأول، ومدى تركيزه على الجانب الإنساني يمثل المتغير الآخر، كما يتضح من شكل رقم (03) يمثل المحور الأفقي مدى اهتمام بالإنتاج بينما يبرز المحور الرأسي اهتمام المدير بالعاملين والعلاقات الاجتماعية. سلوك القائد، كما يراه بليك وموتون، لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام بهاذين العنصرين ويحتل أحد المربعات الواحد والثمانين التي تضمها الشبكة. أبرز هذه الأنماط القيادية ممكن إيجازها في الآتي :

- 1- **النمط القيادي (1/1)**: يميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعهد الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالبا ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه.
- 2- **النمط القيادي (1/9)**: يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة و الصدقات وينعهد الاهتمام بالعمل ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لكن اهتمامهم بالعمل يتضاءل.
- 3- **النمط القيادي (9/1)**: يبلغ الاهتمام بالإنتاج والعمل ذروته من قبل هذه المجموعة الإدارية، فهم يركزون على معدلات الإنتاج وجوانب العمل الفنية والرقابة الدقيقة. لكنهم يتجاهلون العنصر البشري كأحد المتغيرات الإنتاجية المهمة، هذا الأسلوب القيادي قد يحقق نجاحاً على المدى القصير، لكن سرعان ما يتزايد مستوى الإحباط لدى العاملين وتتأثر درجة ولائهم للتنظيم مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء.
- 4- **النمط القيادي (5/5)**: يتحقق التوازن من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي، فالمدير يهتم بالإنتاجية والعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون آخر، ويعتبر هذا الأسلوب منتصف الطريق إلى المستوى المثالي في القيادة.

¹ رافدة الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص34.

5- النمط القيادي (9/9): يعمل القياديون في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم، من خلال العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها.¹

شكل رقم (03): نموذج الشبكة الإدارية.



المصدر: طلق عود الله السواط وآخرون، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 240 .

¹ طلق عود الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 240.

ثالثاً: النظريات الموقفية: ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أول ظهور قيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لأخر، ومن ثم فقد ساد الاعتماد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه، خاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات، وخاصة بعد ما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ، على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات، ومن هؤلاء " هتلر " في ألمانيا و" موسوليني" في إيطاليا و "روزفلت" في الولايات المتحدة، وظهور قيادة ماوتستونج في الصين وسطوع نجمة فيها بعد الحرب العالمية الثانية، فكل من هؤلاء القادة بالرغم من اختلافهم في السمات إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف خلال الفترة التي تولوا فيها القيادة، أما ماهية وكم وأهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة، فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية، وأهمية كل منها، ومن ذلك:¹

- أ- **النظرية الموقفية لفيدلر:** وتنطلق نظرية فيدلر (من جامعة أليوي) مثل جميع النظريات الموقفية من افتراض أن القائد الفعال يعتمد على عناصر الموقف التي تتلاءم مع قدرات وسمات القائد فيها، وهذا ما أكده فريد فيدلر في تحديد أن سمات القائد التي تلائم مواقف معينة يمكن استخدامها في تحسين فاعلية الإدارة، وإن القيادة يمكن تحسينها من خلال:
- تغيير سمات القائد لتلائم المواقف.
 - إختيار القادة الذين سماتهم تلائم الموقف المحدد.
 - تحريك القادة في المنظمات إلى المواقف التي تتلاءم مع سماتهم.
 - تعديل أو تغيير المواقف لتلائم بشكل أفضل سمات القادة.

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص 19، 20.

وحسب نظرية فيدلر فإن هناك ثلاثة عوامل الموقفية ترتبط مع بعضها لتحديد إن كان أسلوب الدرجات الأعلى أو الدرجات الأدنى هو الملائم، إن هذه العوامل هي:

1- قوة المركز: الدرجة التي عندها يتمكن القائد بمساعدة المركز أن يحصل على امتثال المرؤوسين لقراراته وقبولهم لها.

2- هيكل المهمة: هل إن المهمة المطلوبة روتينية وقابلة للتنبؤ أم لا؟

3- علاقات القائد-المرؤوسين: إلى أي مدى أن القائد منسجم مع المرؤوسين ولديه الثقة بولائهم له.

إن فيدلر يعتقد أن ملاءمة أسلوب القيادة ليس هو حالة واحدة في كل المواقف بل إن هذه الملاءمة تكون موقفية بمعنى أنها قد تكون ملائمة ومشجعة على تحقيق نتائج أفضل في المواقف معينة وتكون خلاف ذلك في مواقف أخرى.¹

ب- **نظرية المشاركة:** اعتمادا على أنماط القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سألغة الذكر،

قام روبرت تاننوم و وارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين:

✓ مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد.

✓ مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

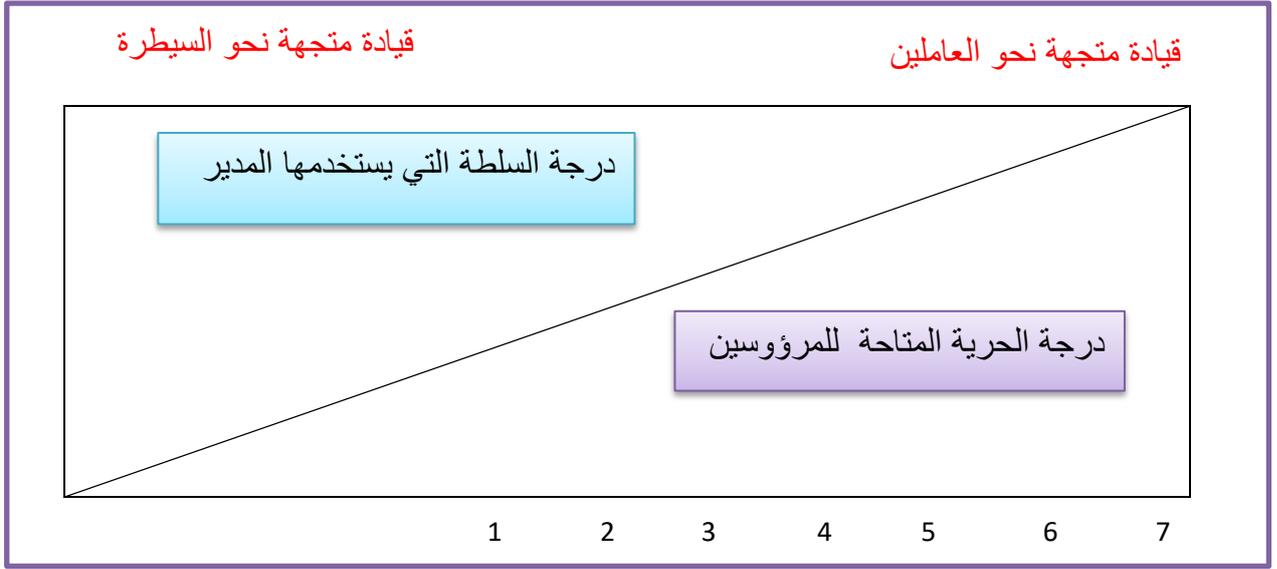
ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج على خط تمتد حسب السلطة التي

يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتحها لمرؤوسيه،² كما يوضحه الشكل التالي:

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 105، 102.

² دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2020/2019، ص 17.

شكل رقم (04): أنواع السلوك القيادي في نموذج تاننبوم وشميدت.



المصدر: دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص18.

وتشير الأرقام إلى السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي، كما يلي:

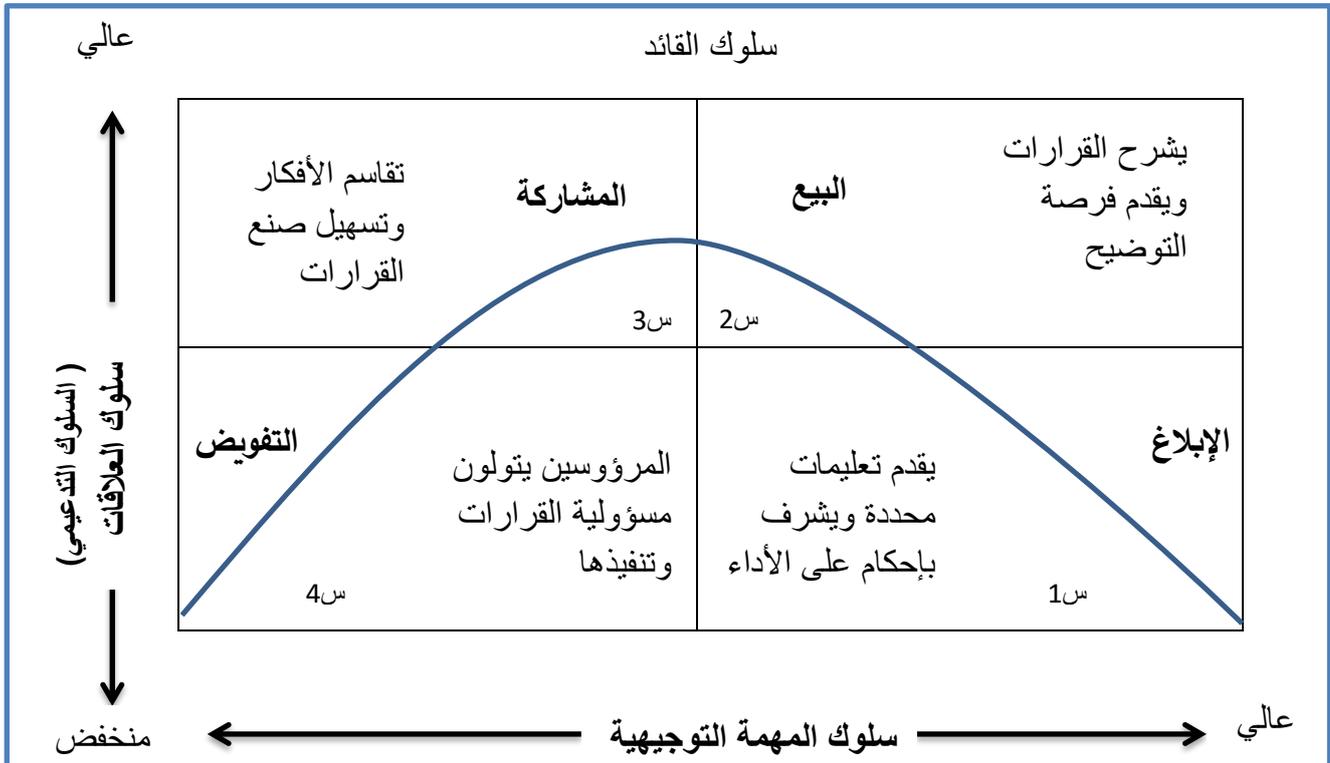
- 1- **الإداري المستبد:** وهو النوع المتسلط الذي يتخذ القرار بنفسه ويأمر بتنفيذه دون نقاش وهو متسلط جدا.
- 2- **الإداري المساوم:** وهو الذي يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به وهو متسلط.
- 3- **الإداري المحاور:** وهو الذي يبني قراره بعد بعض تمحيص آراء المرؤوسين، متسلط إلى حد ما.
- 4- **الإداري الاستشاري:** وهو الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير، وهو وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط.
- 5- **الإداري المحلل:** وهو الذي يعرض المشكل للنقاش ثم يحلل المقترحات وآراء ويتخذ القرار المناسب، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.
- 6- **الإداري الموجه:** وهو الذي يعرض القضية ويدعوا المرؤوسين لاتخاذ القرار، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.

7- **الإداري التسيبي**: وهو الذي يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار في ضوء الحدود المعلنة، وهو قائد متسبب.¹

ت- **نظرية هرسى وبلانشارد**: هذه النظرية تركز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الاستعداد الذي يختلف فيه العاملون، وحسب هذه النظرية فإن مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في العمل يتطلب نمط القيادة المختلف عن العاملين ذوي الاستعداد العاليين الذين لديهم قدرة ومهارات وثقة عالية ورغبة في العمل.

ولفهم هذه النظرية فإنها تتطلب فهم كيفية استخدام أساليب القيادة وأيضاً مفهوم الاستعداد وهي تفترض أن الظهور النسبي للسلوكيات الموجهة للمهمة أو العلاقات يمكن استخدامها في تحديد أربعة أساليب متميزة للقيادة،² المبينة في شكل أدناه:

الشكل رقم (05): أساليب القيادة والمرؤوسين.



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع

¹ دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص 18.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 105.

جدول رقم (01): يمثل إستعداد المرؤوسين.

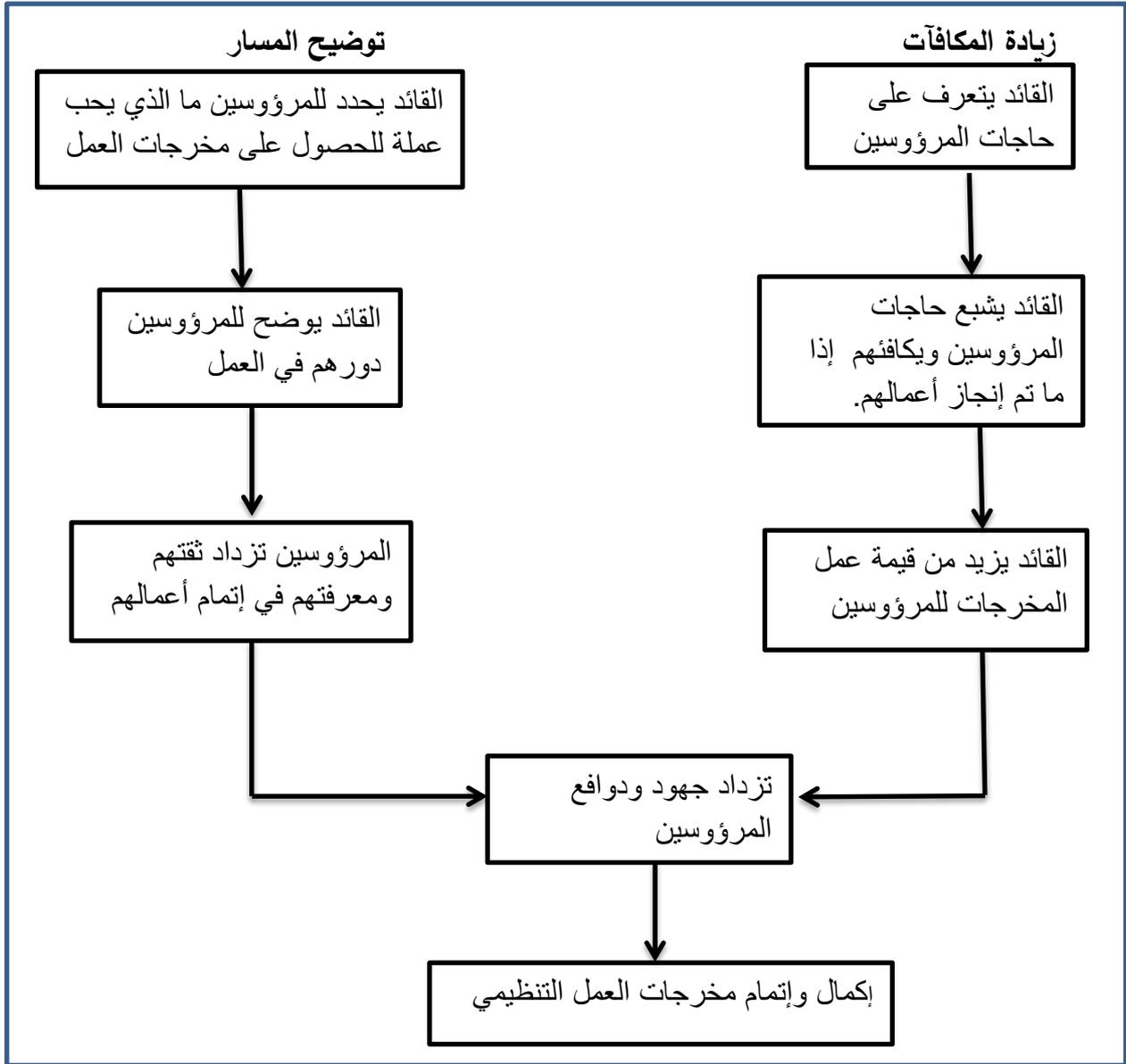
إستعداد المرؤوسين			
منخفض	متوسط		عالي
1ع	2ع	3ع	4ع
لديه عدم قدرة، عدم الرغبة أو نقص الأمان	عدم القدرة، مع الرغبة أو مع الثقة	لديه القدرة، مع عدم الرغبة أو نقص الأمان	لديه القدرة، الرغبة أو مع الثقة

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، نفس المرجع السابق، ص106.

- ث- نظرية المسار و الهدف: لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس وأساسها إن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم ويعتقد هاوس إن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:
- 1- قيادة توجيهية: حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.
 - 2- قيادة مساندة: حيث يمكن جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعملين كافة بلا تمييز.
 - 3- قيادة متوجهة للإنجاز: توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.
 - 4- قيادة تشاركيه: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات في إطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل التالي يوضح مضمون النظرية:¹

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة العراق، 2009، ص 66.

الشكل رقم (06) : يمثل دور القائد في نموذج المسار الهدف.



المصدر: قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، نفس المرجع السابق،

ص 66.

رابعاً: النظريات المعاصرة للقيادة.

- 1- النظرية التفاعلية:** تركز القيادة في هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة ويبدو ذلك في الآتي:
- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كميّار لتحديد خصائص القيادة.
 - ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.¹

- 2- القيادة التبادلية:** تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. القيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويستندون إليهم المهمات.²

¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 80، 77.

² أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الناشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2021، ص 50.

3- القيادة الكاريزمية: تفترض نظرية القيادة الكاريزمية، أن التابعين يساهمون في القابليات البطولية

أو غير الاعتبارية للقيادة حينما يلاحظون سلوكيات معينة. وقد توجهت الدراسات في القيادة الكاريزمية، وبدرجة كبيرة، لتحديد تلك السلوكيات التي تميز القادة الكاريزميين عن هؤلاء غير الكاريزميين، ومن الأمثلة على هذه القيادة الكاريزمية، جون كيندي وماتين لوثركنك ولي اياكوكا (الرئيس السابق لشركة كرسيلر) وغيرهم.¹

القائد الكاريزمي: هو القائد الذي لديه القابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والالهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات، ويكون ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين ولديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته.

ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء في الانتماء إليه.
- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.²

4- نظرية القيادة التحويلية: استخدام مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة سنة 1978 ميلادية من

قبل العالم الأمريكي بيرنز والذي كان يرى بأن عملية القيادة تحدث بإحدى طريقتين: التحويلية أو التبادلية القيادة التبادلية حسب رأيه تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المنظمة، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والأتباع حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة فمثلاً قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل هو على زيادة الإنتاج، وأما القيادة التحويلية فتبنى فيها علاقة تبادل المنافع على أساس العمل. وفي العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين،³ وللقيادة التحويلية أبعاد هي:

- **التأثير المثالي " الكاريزما":** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز وتنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين وإقناعهم بتحقيقها، أي هي

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 231.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 478.

³ عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

- قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين واعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه ويطيعون برغبة كل مطالبه.
- الحافز الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.
 - الإثارة الفكرية: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى صعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن الحلول منطقية لها.
 - الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعني اهتمام القائد بمروسيه (التشجيع، التوجيه، النصح) والاهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.¹

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.

إن أنماط القيادة تتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، 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 وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. ويمكن تعريف النمط القيادي بأنه:

تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها منهجا، وطريقة مميزه في التعامل، وهي تشكل أسلوبا، أو نمطا عاما، يميز طريقة التعامل.²

وأيضا يعرف نمط القيادي على أنه: تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف.³

ويعرفه أبو الخير بأنه العمل الذي يقوم به القائد والمتمثل في تهيئة ظروف البيئة المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل.

¹ زغمار عبد الكامل، بوشوية بوجمعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 24.
² الحضرمي نوف بنت خلف محمد، النمط القيادي السائد لدى فئات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (183)، الجزء لأول) يونيو لسنة 2019، ص322.
³ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، بدون طبعة، ناشر دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، مصر، ص 127.

يمكن تعريفه بأنه منهج متسق ومنظم تنتظم داخله جملة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة م الأفكار والنزعات والاتجاهات التي تحدد سلوك القائد.¹

حيث يمكن تقسيم الأنماط القيادية إلى:

أولاً: أنماط القيادة تبعا لمدى مشاركة التابعين.

يعتمد هذا التقسيم على سلوك القائد ونهجه عند قيادته للتابعين ومدى تعاونه معهم، وقدر الحرية التي يسمح بها لهم، ورغبته في مشاركتهم في عملية القيادة. وتنقسم أنماط القيادة وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

أ- القيادة الأوتوقراطية (الفردية): أو ما يطلق عليها القيادة الاستبدادية أو التسلطية هي القيادة التي تتسم بانفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة، أي مزاولتها دون مشاركة من جانبه للعاملين معه أو التابعين له، فالقائد الإداري وفقا لهذا النهج هو الذي يحدد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة، فهو الذي يضع سياسات المنظمة وخططها وأساليب العمل وخطوات إنجازها، وهو الذي يباشر الرقابة بذاته، وباختصار يحتفظ لنفسه بالحق في مباشرة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، حيث يمسك بكل السلطات بيده دون تفريط أو تفويض لأحد تابعيه في استخدام جزء منها.²

ويتميز القائد في هذا النمط بتركيز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ورسم الخطط، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، ويحاول القائد الأوتوقراطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها ويقلل من الاتصال بين الموظفين بحيث يكون الاتصال تحت سيطرته، ولا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين، وبالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب، والمتفقة في الغاية إلا أن الدراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية تتبع المنهج الأوتوقراطي وهي:³

¹ مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 العدد1، 2021، ص47.
² سعيد السيد علي، العملية الإدارية، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، سنة2007، ص261.
³ جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017، ص13.

- القيادة الأوتوقراطية المتسلط: يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية. ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين، دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات والتعليمات.
- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتميز هذا الأسلوب باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه بالإضافة إل تحلية بالطيبة والرقه عندما يريد من مرؤوسيه أن ينفذوا عملا ما دون أن يخلق لديهم الاستياء، ولكنه يلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا علمهم بشكل جيد.
- القيادة المتعاملة أو اللبقة: يعد هذا الأسلوب اقل درجات السلوك الأتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.¹
- مزايا القيادة الاوتوقراطية:
- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما دون أي تهاون.
- يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسيه لا يصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.
- عيوب القيادة الأوتوقراطية:
- استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف مما يضعف ثقة العاملین بأنفسهم.
- يؤدي هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملین.
- أن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملین يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادلة والابتكار لديهم.
- أن الاتصال باتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل ويمنع نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملین إلى الإدارة العليا وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، صص 115، 114.

- يعتمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخصم الأجر...
توقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب وانجاز العمل
بشكل المطلوب.¹

ب- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي لا تركز كل السلطات في يدها، فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات، واتخاذ القرارات، فهذا الاسلوب يبني على ثقة في المرؤوسين ومحاولة الافادة من آرائهم وأفكارهم، ذلك من اجل دعم ارتباطهم بالخطط والسياسات التي تتبناها المنظم، وتحاول تحقيقها، لذا فإن هذا النموذج يساهم في رفع معنويات المرؤوسين، وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم.²

- مزايا النمط الديمقراطي للقيادة:

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم، تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين، تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.

- عيوب النمط القيادي للقيادة:

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الانتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم.³

ج- القيادة الحرة: إن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الاخرين للقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية

في إنه يستهدف توجه مجهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم، ونظرا لاختلاف بين هذا النمط والنمطين الاخرين في درجة التأثير كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، نفس المرجع السابق، ص ص 117، 118.

² محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص 129.

³ كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2014/2015، ص ص 51، 52.

اهتمامه على عنصر معين، فالقيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي: إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه، اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه، تفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه لا يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية فالقائد الذي يتبع نمط القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وعلى حساب إتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مرؤوسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل.¹

- مزايا القيادة الحرة:

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة، ومن هذه العوامل:

- أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص، وأن تكون كفاءاتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وهم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، ويتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل.
- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه.
- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه كأن يطبق في المنظمات العملية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب، فتدخل القائد قد يمنعهم من الإبداع والابتكار ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.²

¹ كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013، ص148.

² فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، صص 117، 118.

- عيوب القيادة الحرة:
- كشفت نتائج بعض الدراسات أن أسلوب القيادة الحرة يؤدي إلى سريان الفوضى وعدم وجود الضبط والنظام في مجموعات العمل. حيث يوجد قائد يوجه ويرشد ويتابع العمليات وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها. وبالتالي لا يؤدي الأعضاء أعمالهم بشكل جيد.
- يؤخذ على هذا الأسلوب أيضا ما يصيب أعضاء الجماعة من ملل لعدم وجود المنسق والمدير وبالتالي انصرافهم عن العمل إلى اللعب واللهو وقد يسيطر بعض الأعضاء من ذوي السلطة والقدرة على الآخرين لعدم جود رادع يمنعهم من ذلك.
- يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد.¹

-ثانيا: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر.

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) والتي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها داخل هذا التنظيم.² وقادة الرسميون هم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل، ويحفز أتباعه ويوجههم ويتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه إلا أن هذه الثقة لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما.³

ت- القيادة غير رسمية: القيادة غير الرسمية هي التي تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 133.

² صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 21.

³ السيد فتحي الويشي، الاساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 110.

أو الإمكانات المتراكمة التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.¹

وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه حالة بين الأفراد لتحقيق الأهداف للمنظمة المعينة، كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولأهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها.²

المطلب الرابع: محددات فاعلية القيادة.

إن القائد الإداري الناجح لا يلتزم دائماً بأسلوب أو نمط قيادي معين، وإنما يتخذ هذا الأسلوب أو النمط القيادي تبعاً للموقف أو الظروف التي تحيط به أو التي يوجهها، فهو قد ينتهج النمط الديمقراطي في موقف، ويجد نفسه مضطراً إلى انتهاج النمط الأوتوقراطي في موقف آخر نظراً لاختلاف الظروف في كليهما، بل أكثر من هذا قد يكون القائد على مستوى المنظمة الواحدة مضطراً لاستخدام أكثر من نمط في وقت واحد، نظراً لاختلاف طبيعة التابعين داخل المنظمة، فالبعض يصلح معهم النمط الديمقراطي، والبعض الآخر لا يصلح معهم، فشخصية الفرد في المنظمة وخصائصها يتوقف عليها اختيار أنسب الأنماط أو النماذج ولا يتوقف تحديد نمط القيادة على ظروف الموقف وطبيعة التابعين فقط، بل إن طبيعة القيادة ذاتها قد يكون لها دور في التحديد تبعاً لاقتناعها بنمط ما وإيمانها بالمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها. إذن فاختيار القائد لنموذج قيادي معين يتوقف على اعتبارات تالية:

أولاً. عوامل كامنة في القائد ذاته: كإحساسه أو شعوره بمدى فعالية مشاركة أو عدم مشاركة الأفراد له في اتخاذ القرارات، شعوره بمدى قدرة المرؤوسين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ثقته في معاونيه وفي خبراتهم وقدراتهم الإدارية على مواجهة المسائل المعروضة، ميوله أو اتجاهاته التقليدية.

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016/2015، ص 29.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 224.

ثانيا. عوامل كامنة في التابعين: فهناك عوامل تؤثر على سلوك التابعين وتجعلهم أكثر قبولاً لنمط معين من القيادة دون آخر، مثل مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ومدى قدرتهم على تفهم المواقف الغامضة، ومدى قدرتهم على الانضباط والاعتماد على النفس...إلخ.¹

ثالثا. ظروف البيئة: ظروف البيئة لها الأثر الكبير في اتباع نمط قيادي، إذا لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في اتباع نمط قيادي معين.

رابعا. الموقف: أما الموقف فهو يؤثر على اتباع لنموذج قيادي معين، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين.

خامسا. الضغوط الزمنية: كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد يميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.²

¹ سعيد السيد علي، العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 277.
² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 36، 37.

خلاصة الفصل:

القيادة الإدارية هي العمود الفقري للإدارة وتوجيه المنظمات خاصة كانت أم عامة، وتبدو أهمية القيادة في منظمات الأعمال بشكل متميز، كما أن نجاح المؤسسات أصبح يقترن بمدى فعالية القيادة الإدارية وذلك في مختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها في التأثير على المرؤوسين وزيادة مردوديتهم في العمل، حيث أن المهارات التي يتمتع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، حيث أن من خلال النمط القيادي نفهم حصيلة التأثير على الأفراد من أجل دفعهم إلى تحقيق الغايات والأهداف المسطرة، وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد، فالقائد هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها. ولا يمكن حصر أسلوب قيادي معين فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السالفة الذكر في تسيير العمليات داخل المنظمة.

وقد اهتم العديد من المفكرين و الباحثين بهذا الموضوع، لتحديد طبيعة هذه الظاهرة، وهذا ما تبين من خلال النظريات العديدة في هذا المجال، حيث تركز كل منها على مدخل معين يختلف باختلاف سمات القائد وشخصيته، ومن هذه النظريات نظرية السمات وأيضا النظرية السلوكية والموقفية، كما أضاف المدخل الحديث تعقيدات أكثر على العملية القيادية من شأنها أن تفتح باب النقاش لاجتهاد والتجريب العلمي والعملية في المستقبل .

واخيرا أن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتجلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به .

الفصل الثاني:

الأسس النظرية للرضا الوظيفي

مقدمة الفصل:

وجدت المنظمات لتحقيق الأهداف، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس فعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية سلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدوافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نوجهها.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال العناصر التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي حيث نتطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي، عناصره، أهميته، وأنواعه.
- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي (نظريات الرضا الوظيفي، ومؤشراته، متطلبات وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وعلاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي).

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي.

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله، ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأن حول موضوع الرضا، وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي بداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح وسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الأفراد في المواقف المختلفة.¹

سنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك: عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.²

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتوزيع، مدينة النصر، مصر، 2015، ص7.

² منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015، ص38.

وفي تعريف آخر يشير بلوك أن الرضا الوظيفي هو: اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.¹

ويعرفه (هنمان، سكواب، فوسس، ودير) بأنه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد في نظرهم على مفهوميين أو اعتقادين، الأول هو ما يعقده العاملون بشأن ما يتجه لهم العمل حالياً (الإدراك بما هو كائن) والثاني يتعلق بما يتطلع العاملون إلى تحقيقه من وظائفهم (الإدراك بما ينبغي أن يكون)، أي أن :

الرضا الوظيفي: الإدراك بما هو كائن / الإدراك بما ينبغي أن يكون.

وبناء على ذلك فإن مستوى الرضا الوظيفي سوف يكون في أقصاه حينما يتطابق الإدراك بما هو كائن مع الإدراك بما ينبغي أن يكون، ويتجه إلى الانخفاض كلما كانت هناك فجوة بينهما، وكلما زادت هذه الفجوة كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي.²

ويعرف أيضا الرضا الوظيفي بأنه: شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.³

أما كامل و البكري يروا أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل.⁴

¹ مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 153.

² إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، الناشر المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص 20.

³ محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الطبعة الأولى، الناشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 101.

⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 86.

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: حالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني.¹

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي للفرد نتيجة تفاعله مع عمله، بسبب إشباع احتياجاته ورغباته في العمل، بحيث يتحقق هذا الإشباع من خلال عدة عوامل تجعل الموظف راض عن عمله.

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي.

ونتناول فيما يلي العوامل أو العناصر المختلفة للرضا المتمثلة في:

1- الأجر: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير

من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره أن "هرزبيرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى رضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا.²

2- محتوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد و أيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

أ- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع المهام العمل عالية. أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء

¹ باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015، ص 107.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 190.

العمل. وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ت- **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

ث- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل. وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أويعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.¹

3- **فرص الترقية:** ويعني بها غريزة التطلع نحو والترقية في العمل أو الوظيفة، كما أكد durieux أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلاً، ذلك كون طموحات الفرد وتوقعاته تتماشى مع منصب العمل، إذ كلما كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.²

4- **نمط الإشراف:** يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في ايجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي واطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره واعطائهم حقهم من التقدير في حينه، ولا شك أن المعاملة الانسانية سوف تؤدي الى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وإحساسهم بدلاً من كبتها أو تجاهلها مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والاحباط، كما أن اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشعرهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات، الى جانب ثقتهم المتزايدة في رؤسائهم، وهذا بحد ذاته يعطيهم كثيراً من الأمن والاطمئنان النفسي. واتضح من احدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من الشركات ان انخفاض الانتاجية والانجاز

¹ فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص261.

² مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص32.

يُصاحبه إشراف عن قرب، بينما الانتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب إنجازها ويعطي للمرؤوسين بعض الحرية في التصرف في إنجاز العمل.¹

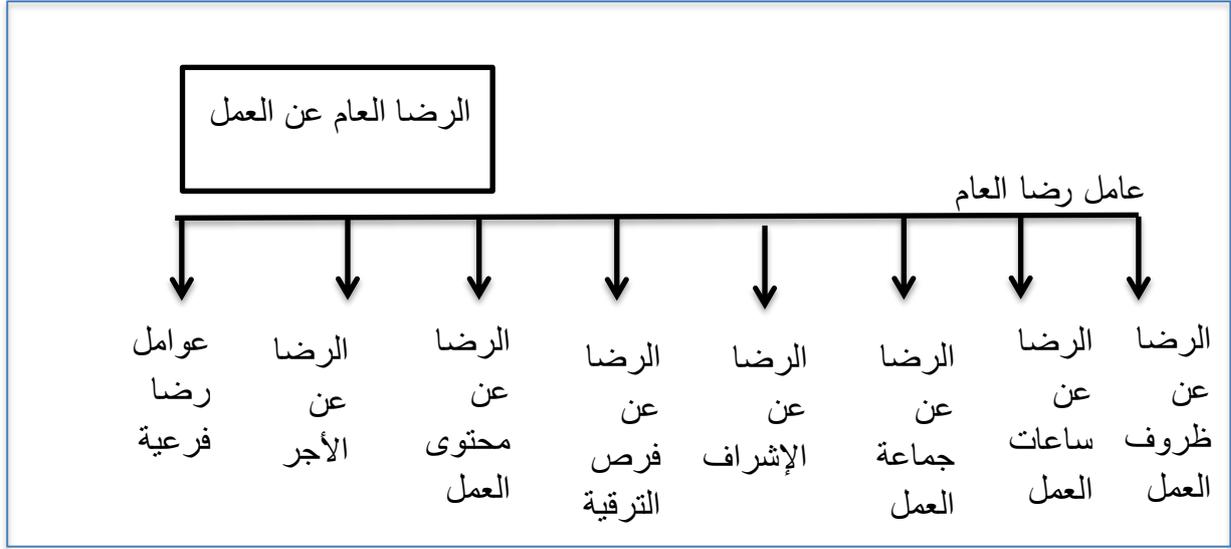
5- العلاقة بين زملاء العمل (جماعة العمل): توفر العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرص التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين يؤدي إلى ارتفاع في مستوى رضا الأفراد عن عملهم والعكس صحيح وتجدر الإشارة إلى أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

6- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها. كما تؤثر هذه الظروف على سلوك الأفراد العاملين كمعدلات دوران العمل والغياب ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.²

¹ محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في كلية المال والأعمال، تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016/2017، ص33.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص

7- الشكل رقم (07): يمثل عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص261.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وكذلك معظم الأفراد يعيشون جزء كبير من حياتهم في العمل، وبالتالي من المهم أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتترتب عنه فائدة للمؤسسات والعاملين فيها الأمر الذي زاد من أهميته.

من المسلم به أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب قياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان الرضا الأفراد الكلي مرتفع فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وتأخر عنه، وكثرة الحوادث وترك العاملين للمؤسسة التي يعملون بها والانتقال لمؤسسات أخرى، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من

أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية لدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحيح بالمؤسسة.¹

وللرضا الوظيفي أهمية لكل من المورد البشري والمؤسسة والمجتمع، تتمثل هذه الأهمية في ما يلي²:

أ- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ، وحاجاته غير المادية من التقدير واحترام، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.
- ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد في مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ✓ ارتفاع في مستوى الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات و الشكاوي... إلخ.

¹ بن صوشة جابر، واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014/2015، ص09.

² ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2017، ص05.

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

أ- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي.

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي.

1- الرضا الكلي:

يتمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه، وهذا يعني أن هناك العديد من العناصر الوظيفية تساهم في تحديد الشعور الكلي نحو الوظيفة، ويمكننا تصور العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية.

2- الرضا الجزئي:

يمثل الشعور الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها وربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله، وفي مثل هذه الحالة يكون الموظف راضيا بشكل جزئي عن المهنة والترقية، وغير راض عن الراتب والأجر الذي يتقاضاه.¹

¹ مختار بوفرة، الاحترق النفسي والرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص 77.

اعتمادا على اعتبار الرضا الوظيفي الإحساس بالارتياح النفسي داخل العمل، بغض النظر أكان ذلك تجاه الزملاء أو ظروف العمل، وفقا لتفاوت مستويات الرضا الوظيفي خلال الحياة المهنية، قام باحثون آخرون بتصنيف الرضا الوظيفي في مستويات لأسباب معينة:¹

أ- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العامل، كالاعتراف، والتقدير، والقبول، والإحساس بالإنجاز، والتعبير عن النفس.

2- الرضا الوظيفي الخارجي: مرتبط بالعوامل الخارجية للعامل في محيط عمله المؤسسي كالعلاقة مع المدراء وزملاء المهنة، وأساليب المهنة وطبيعتها.

ب- أنواع الرضا من حيث الزمن:

1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويتكون لدى العمال عبر عملية الأداء المهني ما إذا كان يتوقع أن المبذول من مجهودات يتوافق مع غاية المهام.

2- الرضا الوظيفي الفعلي: يتكون لدى العامل بعد مستوى الرضا الوظيفي المتوقع وبعد تحقق الغاية، يشعر العامل آنذاك بالرضا عن عمله.

ثانيا: أبعاد الرضا الوظيفي.

إن ظاهرة الرضا الوظيفي متعددة الأبعاد تضم:

أ- البعد النفسي: يحمل مفهوم الرضا ضمنا حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الاشباع النفسي اللذة، وكل المشاعر والاحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضيا عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لأن هناك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا.

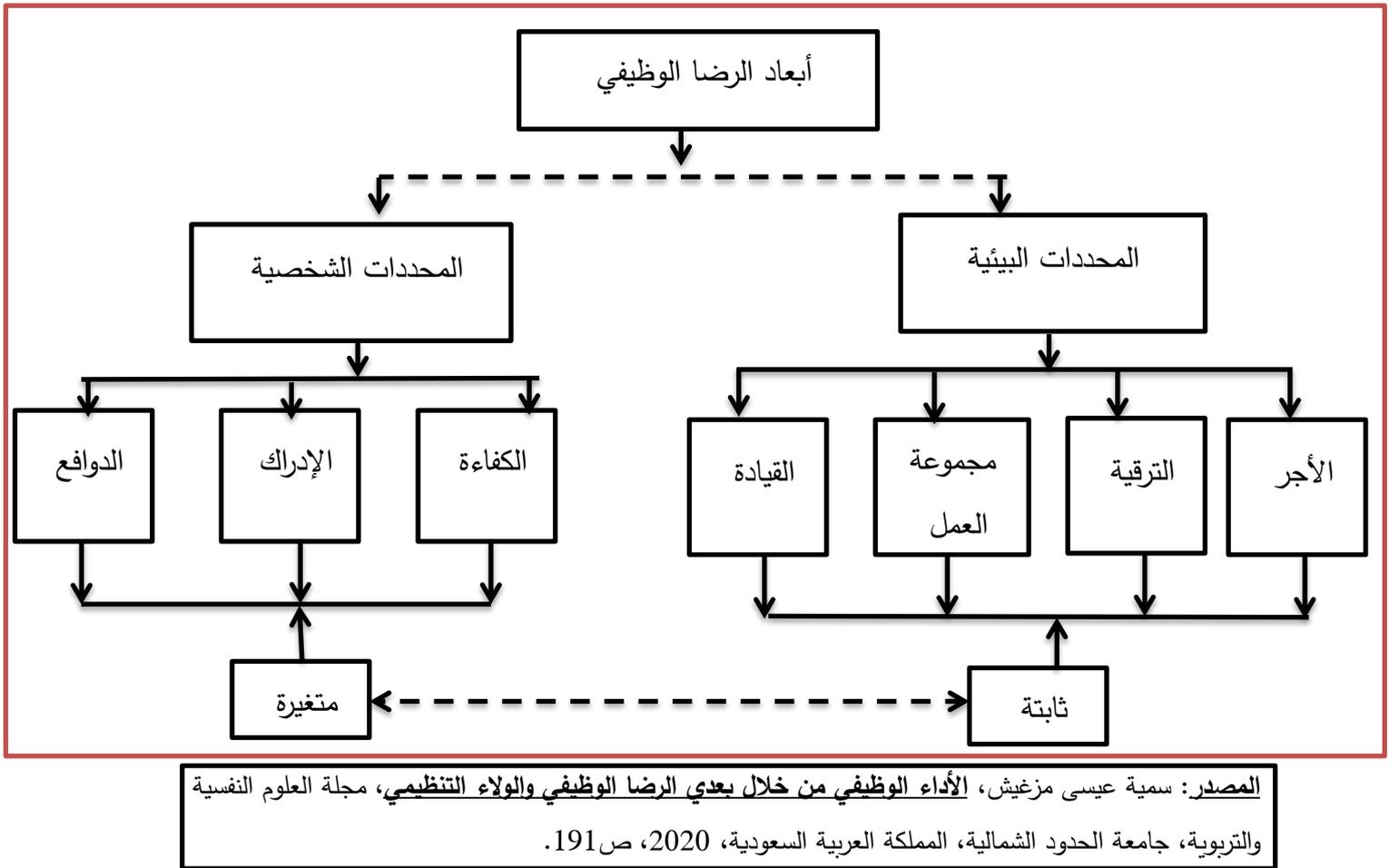
ب- البعد الاجتماعي: يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر، مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها، والعلاقات المهنية التي ترتبط بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي

¹ عز الدين محمد الغريز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة بكلية الآداب، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص53.

مرتبطة بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل.

ت- **البعد المادي**: وهو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كالأجر والحوافز والهدايا والتكريميات والعلاوات مما يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لأن المقابل يضمن كل الجهود المبذولة. والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال، لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق بدورها ولاء للمؤسسة التي اهتمت بعمالها ومجهوداتهم¹.

الشكل رقم (08) : أبعاد الرضا الوظيفي.



¹ مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد13، جامعة صالح بوينيدر، قسنطينة 3، 2017، ص426.

- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي (نظريات الرضا الوظيفي، ومؤشراته، متطلبات وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وعلاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي).

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في البلدان المتقدمة ، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأييدهم للأهداف التي تسعى إليها الأمر الذي دفع المؤسسات الكبيرة و المتطورة لزيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي بصفته أحد الأساليب الفعالة في تحقيق ولاء العاملين في المؤسسة وذلك يضمن تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية عالية.

حيث جاء هذا المبحث محاول التعرف على الرضا الوظيفي وذلك من خلال نظريات المفسرة للرضا الوظيفي ومؤشراته وأيضاً تحديد طرق قياسه وأخيراً علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

حاولت العديد من نظريات أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

أولاً: نظرية تدرج الحاجات Abraham Maslow:

قدم إبرهام ماسلو في عام 1943 نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد كمحرك ودوافع للسلوك. وتتلخص النظرية في خطوات التالية:

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه. فالحاجات غير المشبعة تسبب توتر لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك. والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.
- تتدرج الحاجات هي هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

- يقوم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يعيد سلالماً الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
- إن الحاجات غير مشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد يؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألاماً نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.¹

لقد أعطيت هذه النظرية أهمية كبيرة في دراسة الرضا الوظيفي، وهي واحدة من النظريات التي تقول بأن للفرد حاجات يكافح لتحقيقها، وأن سلوك الإنسان تحكمه حاجته ورغبته، كما أن حاجات الفرد ومصالحته الشخصية تشكل منطق دافعيته وهذا القول موجود بشكل مباشر أو غير مباشر في جميع نظريات الدافعية، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن اهتمام الفرد بحاجاته ومصالحه الذاتية يشكل إهمالاً لمصالح الآخرين.²

طبقاً لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:

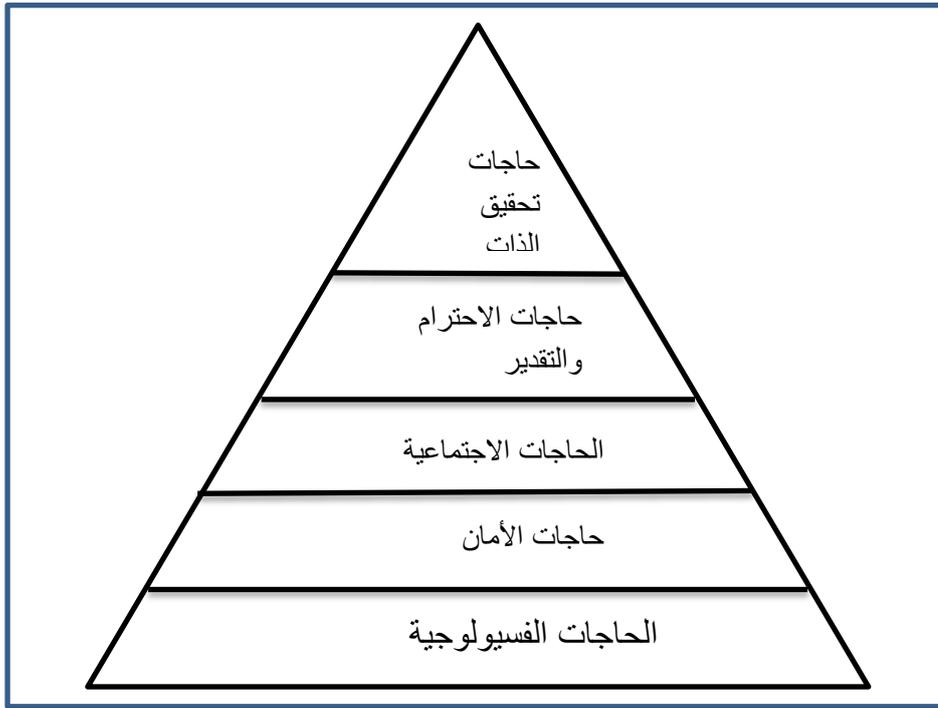
- أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.
- ب- **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.
- ت- **حاجات الحب والانتماء (حاجات الاجتماعية):** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.
- ث- **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، الناشر مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص213.

² محمد وسمي الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص42.

ج- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.¹

الشكل رقم (09) : يوضح هرم الحاجات لماسلو.



المصدر: مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في سلوك التنظيمي، بدون طبعة، الناشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 129.

ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبيرغ (frederick herzberg (1955):

لقد قام فريدريك هيرزبيرغ بدراسة ميدانية على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وذلك عن الرضا الوظيفي كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل ونشرت نتائجها في كتابه (the motivation to work) وقد تمخضت النظرية في بنائها الفكري عن وجود عاملين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما:

- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها. وتمثل هذه العوامل بظروف

¹ فايزه محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 46.

العمل، والرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقة بالمشرفين والرؤساء والأمن الوظيفي، والمكانة الاجتماعية. وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة صمام أمان في هذا الخصوص.

- **العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة كبيرة من الرضا، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وهي تتمثل بعوامل التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.¹

قدمت هذه النظرية إسهامات إدارية تم تطبيقها في مجال التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. وتشير هذه النظرية إلى أنه مهما قدمت العوامل الدافعة الوقائية فلن يتعدى مفعولها تحجيم وتحييد مشاعر عدم الرضا أو الاستياء بينما هي بنفس الوقت هي شرط أساسي لظهور أثر العوامل الدافعة فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيئ أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة.

كما أن نظرية ذات العملين أسمت في تصميم العمل (أي مكونات ومحتويات العمل) الذي يثير حماس ودافعية الفرد للأداء الجيد وتسبغ على الوظيفة مزيداً من التنوع لمحتوى الوظيفة وتعديل متطلباتها (الخاصة بشغل الوظيفة) وما تحتاج له من زيادة المعرفة وتطوير المهارات مما يكسب الموظف الثقة والشعور بالمسؤولية والاستقلالية بالنسبة للتخطيط والرقابة وتمنح فرصة للنمو الشخصي والحصول على تحارب شخصية، فالعوامل الدافعة توفر مكونات وتصميم الوظيفة مما يجعل الفرد راضياً عن عمله.²

¹ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص114.

² نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص253.

جدول رقم (02): يمثل العوامل الواقية والعوامل الدافعة:

عوامل دافعة للعمل	عوامل واقعية بالعمل
الرضا الوظيفي	عدم الرضا
- ما ينظمه العمل من فرص وتحديات	-الأجر
- التقدير للإنجاز	-المكانة
- الاحساس بأهمية الإنجاز	-أمان الوظيفة
- المسؤولية المتزايدة	- ظروف العمل
- فرص النمو والترقي	- المزايا العينية
- مهام العمل نفسه	- السياسات والنظم الإدارية
	- علاقات العمل

المصدر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص202.

- التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرغ : يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستشارتهم وحفزهم لعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة، ويتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهم والتعامل معهم من خلالها.¹

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، نفس المرجع السابق، ص 202.

ثالثاً: نظرية أدرفير

قدم أدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو. وقد طرح أدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلاً من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث.¹ وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات فقط تتحدد في:

أ- حاجات البقاء: وهي الحاجات الفسيولوجية.

ب- حاجات الانتماء: وهي تشبع بالحاجات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد.

ت- حاجات النمو: وهي حاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة.

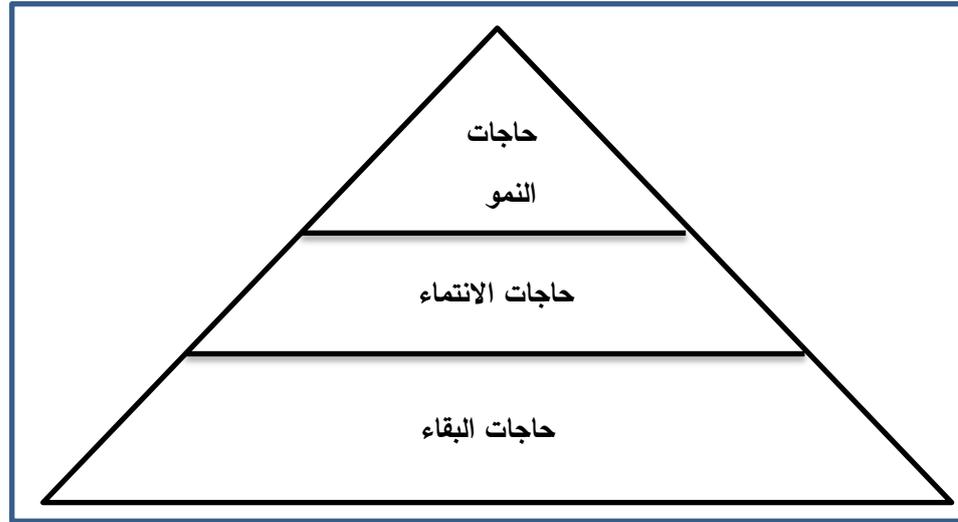
ويتضح أن هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" و"أدرفير" فنجد أن حاجات البقاء عند "أدرفير" يقابلها الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو وحاجات الانتماء عند أدرفير يقابلها حاجات احترام الذات والحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ومن خلال هذه النظرية نجد أنها تفسر حاجات البقاء لدى العمالة المؤقتة بالوظيفة الامنة غير محددة المدة أو غير مرتبطة بعقود العمل حتى لا يحدث تعسف من قبل صاحب العمل أو الإدارة، مع محاولة إيجاد علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء والرؤساء، أما حاجات النمو فتتمثل في الترقية ونوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاتهم وهذا في الغالب لم يوفر أو لم يطبق على العمالة المؤقتة كأصدار تشريعات تؤكد على التعيين بقية زملائهم بشروط محددة.²

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 341.

² فايزه محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 54.

الشكل رقم (10): الحاجات الإنسانية في نظر ألدرفير.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، نفس مرجع سابق، ص 342.

رابعاً: نظرية العدالة والمساواة.

طور هذه النظرية آدمز عام 1963، حيث يرى أن العدالة والإنصاف أو المساواة كما يتصورها العاملون في مكان العمل هي المحفز الأساس لأداء مهمة أو عمل معين.

ويرى العديد من المختصين بالسلوك الإنساني وتنمية الموارد البشرية ان هذه النظرية اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية، لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في ظل هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد للحصول على العوائد المقابلة لها، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه.¹

فالفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوماً متفقاً عليه يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده، وأن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات (وما يبذله من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل). والنقاط الأساسية لهذه النظرية تتمثل في:

1- الفرد كائن مدفوع حيث يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدم من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد في المنظمة.

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص254.

- 2- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر والترقية والشكر والحافز المادي وغيرها.
- أما مقامها هو إسهامات الفرد وتمثل الجهود وآراء وخبرة وعمل وجودة.
- 3- يتجدد شعور الفرد بالعدالة منعدمه عندما تقارن النسبة السابقة مع أفراد يعملون معه في داخل المنظمة.
- 4- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة، فيؤدي إلى تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة بإتباع سلوك معين.¹

خامسا: نظرية التوقع

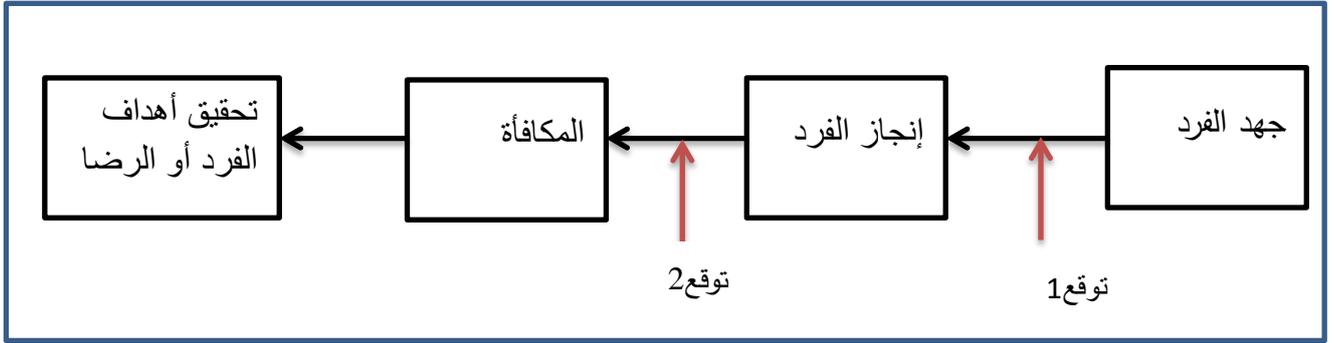
تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره أو اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى إن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.²

ولقد طور الباحث Vroom هذه النظرية وأصبحت من النظريات المهمة في تفسير ظاهرة التحفيز عند الأفراد، إذ ترى هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن العمل أو السلوك سيتبعه نتائج معينة ويعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج ويمكن توضيح نموذج هذه النظرية في شكل التالي:

¹ مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015، ص69.

² الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد السابع عشر، يونيو 2019، ص9.

شكل رقم (11) : يبين نموذج نظرية التوقع.



المصدر: مزباني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثاني، جوان 2011، ص 218.

ويمثل الشكل نموذج مبسط لجوهر هذه النظرية، إذ يشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل جهد اللازم لإنجاز عمل معين يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، أما التوقع الثاني الذي يبني عليه هذا التصور فيرى فروم أن الفرد إذا حقق أنجازه هذا فيعمد إلى التساؤل في إمكانية مكافأته أولاً ويمكن شرح ذلك في:

- التوقع الأول: ويشير إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن قيامه بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، فالطالب يعتقد بأنه يفهم الدرس إذا درس، ويوضح هذا التوقع العلاقة ما بين الجهد والإنجاز.
- التوقع الثاني: ويعني ذلك تعداد النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا يحدث عند إتمام عملية الإنجاز وعند فهم الطالب للدرس هل سينجح أو يكافئ أم لا، ويوضح هذا التوقع العلاقة ما بين إتمام الإنجاز والمكافأة.

إن كلا من التوقع الإيجابي والسلبي يساعد على التكافؤ كما أن تكيف الفرد مع الموفق يوجهه نحو ناتج محدد توجيهها فعالاً ويساعده على التقبل.¹

¹ مزباني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مرجع سابق، ص 219.

سادسا: نظرية القيمة:

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة. وأنه كلما استطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له،¹ حيث اعتبر لوك أن إدراك الفرد لعوائده الهامة جراء العمل له ثلاثة أبعاد هي:

- الرضا الوظيفي استجابة عاطفية اتجاه جانب من العمل.
- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

كما اعتبر لوك أن درجة رضا الفرد تتحدد بالفرق المدرك بين مستوى الأهداف المأمول ومستوى الأداء أو الانجاز المتحقق، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا.²

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.

تظهر حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الفرد العامل في عدة ظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها وتدهور أدائها، كما أنها تتسبب في تكاليف إضافية مباشرة أو غير مباشرة حيث يوجد مؤشرات للرضا الوظيفي المرتفع ومؤشرات الرضا المنخفض تتمثل فيما يلي:

أ- مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع: ويظهر الرضا المرتفع من خلال ما يأتي:

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 94.
² معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة وهران 2، 2017/2016، ص 28.

✚ **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى شعور بأنهم محصنون من المخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان، ولأنه لها دليل على الرضا عن عمله.

✚ **العلاقة الحسنة:** أن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.

✚ **نقص الشكاوي والتظلمات:** تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي ستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.

✚ **انخفاضات نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيها بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق أهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد.¹

ب- مؤشرات الرضا المنخفض: وتتمثل في ما يلي:

✚ **الإضراب:** هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر عن عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليل على رضا العمال عن عملهم.

✚ **حوادث العمل:** تعتبر حوادث العمل جزءاً عن عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشغل بدرجة عالية عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن عمله.

✚ **ترك العمل:** يتجه سلوك فرد الغير راضي عن عمله في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المتقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص62.

✚ الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرامج الإنتاج، يمكن اعتبار معدل غياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه لتعرف عن درجة رضا العامل عن عمله.¹

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.

هناك نوعين من أساليب قياس الرضا عن العمل توفر معلومات في التعرف أثر جوانب العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر العاملين هما:

1- المقاييس الموضوعية:

1-1 الغياب: تعد درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى بنسبة أو معدل غياب مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله من آخر ليشعر بالاستياء تجاه عمله ذلك ما عدا حالات الغياب بسبب ظروف طارئة، وهناك طرق عديدة لقياس معدل الغياب أهمها الطريقة الآتية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام}} \times 100.$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة ويمثل عدد أيام العمل الفعلية.²

1-2 ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشراً هتماً لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله.

¹ بن صوشة جابر، واقع متطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 17.
² مختار بوفرة، الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، ويأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100.$$

وتجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجه، وبالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري، فمثلا إجراء مقابلة مع العامل المستقل من وظيفته أو إرسال استمارة للتعرف على الدوافع وظروف التي أدت إلى ترك الخدمة، واتخاذ هذا القرار، فهذا المؤشر (المقابلة) يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو استياؤه من العمل.¹

2- المقاييس الذاتية:

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة: يقوم فيها الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح

بتسجيل ردود فعلهم عن العمل من أشهرها:

- **الأجندة الوصفية للعمل (JDI):** والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء. قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين سميث وكاندل وقام بمراجعتها في 1990 بالزر.²
- **قائمة استقصاء جامعة مينسوتا (MSQ):**

لاقى هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، هذا الاستبيان قد طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة مينسوتا وهم: "وايس"، "داوس"، "انغلند"، "لوفكويست" في سنة 1967. إن الصيغة المطولة في هذا الاستبيان تتكون من مئة عبارة

¹ بوونز نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 64.

² جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2016/2015، ص 88.

مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل، هناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة مع ذلك، فشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي، حيث تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويتطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل منها. مقارنة مع مؤشر وصف الخدمة (JDI) فاستبيان (MSQ) قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف الخدمة.¹

2- طريقة التدرج التجميعي لليكارث: وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على الأفراد العاملين، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، و تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة.²

الشكل رقم (12): يمثل نموذج التدرج التجميعي لليكارث:

1	2	3	4	5
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، نفس المرجع السابق، ص410.

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 وبتجميع الدرجات وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

3- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله. وهنا، يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا. ثم يتم إختبار وفحص الإجابات لإكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد7، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، 112.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص410.

فمثلاً، إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر هذا أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في الرضا للأفراد عن العمل.

4- المقابلات الشخصية: وهي الطريقة لتقييم رضا الأفراد وتتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجهها لوجه وبسؤال الأفراد عن إتجاهاتهم، غالباً ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقاً عن استخدام قوائم الإستقصاء. فمن خلال سؤال الأفراد والحصول إستجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل.¹

المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.

إن أسلوب القيادة يلعب دوراً كبيراً في رضا العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، فالإهتمام بهذه الأهداف يولد الرضا الوظيفي لدى العاملين وينعكس على حياتهم الوظيفية من حب للعمل والانتماء إلى مؤسستهم والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص، وفي حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء العاملين يتولد لديهم سلوك عدم الرضا والإخلاص والجدية في العمل، وينعكس ذلك في سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها، وفي ظل مفهوم فاعلية القائد نجد أن هناك بعدين أساسيين تركز عليهما فاعلية القائد هما: بعد الرضا الوظيفي وبعد أسلوب القائد.

لقد أشارت دراسات جامعة ميتشغان إلى أن هناك علاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث قام مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية، أما البعد الثاني فيشير على مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات على أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 169.

الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والانتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعت دراسات جامعة أهايو تلك النتائج.¹

كما أثبتت الدراسات أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل وبين مستوى رضا الوظيفي للعاملين، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي.

وأشار كنعان (1999) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي، يوفر جوا من الرضا لدى العاملين، ويطور شعورا بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية، تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية، وعدم الرغبة في العمل، أو محاولته الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب.

كما أشار الأغبري 2003 أم معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي سواء في منظمات تجارية أم صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة مما يخدم أهدافها من جهة أخرى.²

تم التطرق سابقا إلى مختلف الأساليب القيادية التي يتبعها القائد والتي تؤثر عليها عدة عوامل ومن بين هذه الأساليب التي يتم اعتمادها في دراسة العلاقة بين المتغيرين نأخذ معيار

¹ برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص 153.

² زنود بونس، العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2017/2016، ص 65.

السلوك الذي يحوي ثلاث أساليب (الديمقراطية، الأوتوقراطي، الحر) و سنذكر العلاقة بين الرضا الوظيفي وهذه الأساليب:¹

- **علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي:** ما يميز الأسلوب الديمقراطي مايلي:
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتهئية المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجابا على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات.
 - **علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:** أما فيما يخص النمط الديكتاتوري ما يميزه عن النمط السابق كون أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد، وهذا ينعكس سلبا على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سببا في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة.
- وبالتالي فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في حد ذاته للرضا أو يكون مصدرا لعدم تحقيقه.

¹ جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، **حقوق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد02، العدد03، ديسمبر 2017، ص52.

- علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي: يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دورا أساسيا في تحقيق رضاه بحيث نجد:

➤ في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر:

فهذا يؤدي إلى رضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته في أحسن وجه.

➤ في حالة الكفاءات والمهارات غير عالية كافية والنمط القيادي السائد هو

النمط الحر: فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية التي يصل لها الموظف نتيجة للعمل الذي يقوم به في منظمة، حيث يركز الرضا الوظيفي على عناصر معينة تحركه بشكل إيجابي أو سلبي تتمثل في الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية... إلخ، والرضا الوظيفي ينقسم إلى نوعين الرضا الكلي يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، والرضا الجزئي يمثل الشعور الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل.

كما أن موضوع الرضا الوظيفي إستحوذ على إهتمام العديد من الباحثين في عدت مجالات، وهذا ما جعله محور للعديد من الدراسات والنظريات التي سعت لتفسيره، وبما أن الرضا الوظيفي حالة شعورية فثمة مؤشرات تدل على الرضا الوظيفي المرتفع (الاستقرار في العمل، العلاقة الحسنة...) ومؤشرات تدل على الرضا الوظيفي منخفض (الإضراب، حوادث العمل...)، كما تناولنا في هذا الفصل طرق قياس الرضا الوظيفي حيث يمكن قياس الرضا باستخدام طريقتين الأولى وهي الطريقة الذاتية متمثلة في معدل الغياب ومعدل ترك الخدمة التي تركز على الآثار السلوكية، والثانية الطريقة الموضوعية تعكس لنا المقاييس تقديرات وأحكام الآخرين وفرد بحد ذاته حيث تركز على إعداد الإستبيان.

وفي الأخير توصلنا أن الرضا الوظيفي يتأثر بنمط القيادة في المنظمة سلبا أو إيجابا، فالفائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية، متبادلة تتميز بالاستقرار والاستمرار وهذا بدوره يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وشعورهم بالانتماء للمنظمة، وذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط لقيادي السائد في منظمة وبين الرضا الوظيفي للعاملين كما أن درجة نجاح العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها يعتمد على النمط القيادي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بجامعة بلخاج

بوشعيب عين تموشنت

مقدمة الفصل:

بعد دراستنا لموضوع أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في الجانب النظري، والذي تطرقنا فيه إلى مختلف المداخل النظرية لكل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع حيث تم اختيار جامعة "بلحاج بوشعيب" عين تموشنت لتكون محلا للدراسة الميدانية.

يتناول هذا الفصل تقديم بشكل عام جامعة عين تموشنت والمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بشكل خاص من حيث الهيكل والمهام، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والأساليب المستخدمة في دراسة التطبيقية وأيضا تحليل النتائج المتوصل إليها حول أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في الجامعة.

➤ ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقييم جامعة "بلحاج بوشعيب" - عين تموشنت.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقييم جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت.

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في "جامعة بلحاج" بوشعيب بعين تموشنت من خلال التطرق إلى تعريف جامعة بلحاج بوشعيب، وهيكلها التنظيمي وهيئاته، ومهام مصالحتها وأهدافها.

المطلب الأول : تعريف ميدان الدراسة "جامعة بلحاج بوشعيب" - عين تموشنت.

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية اجريت بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ، ثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتمحور الاهداف الأساسية لها في تكوين العالي ، والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

نشأتها:1

كانت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركز جامعي الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 وفتح أبوابه في شهر نوفمبر من سنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي معهد العلوم وتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين وبتالي أصبح عدد المعاهد اربع معاهد والمتكونة بدورها من عدة اقسام نذكرها كالتالي:

- ✓ **معهد التكنولوجيا:** قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية وقسم هندسة الماء و المحيط.
- ✓ **معهد العلوم:** قسم الرياضيات والإعلام الآلي، قسم العلوم المادة و قسم العلوم الطبيعية و الحياة.
- ✓ **معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق.

¹ وثائق إدارية من الجامعة.

✓ **معهد الآداب واللغات:** قسم اللغة والأدب العربي، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم الآداب واللغة الإنجليزية وقسم العلوم الاجتماعية.

وفي سنة 2021 تمت ترقية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب إلى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 20-338 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71 "إنشاء جامعة عين تموشنت مشكلة من كليات التالية: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات و العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق"، حيث ضمت عدة مصالح ووحدات إدارية المكلفة بالتسيير وتنظيم الجامعة.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة عين تموشنت و هيئاته.

أولاً: هيئات جامعة بلحاج بوشعيب وتتمثل فيما يلي:²

✓ **مجلس الإدارة:** يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي:

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- قبول هبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.

✓ **المجلس العلمي:** يبدي المجلس العلمي للجامعة آرائه وتوصياته في خصوص ما يلي:

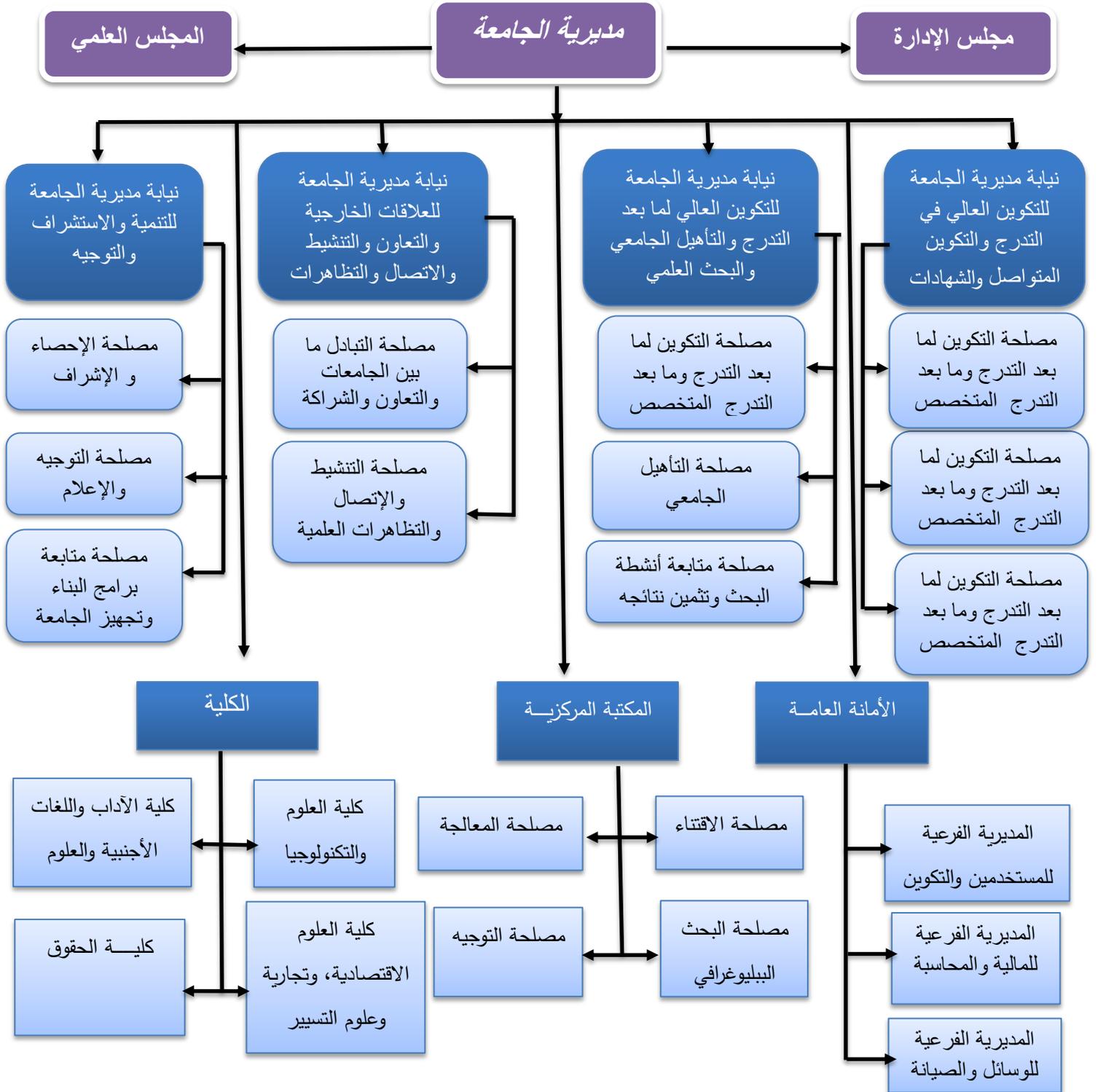
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع إنشاء أو تعديل الكليات والمعاهد والأقسام، ووحدات ومخابر البحث.

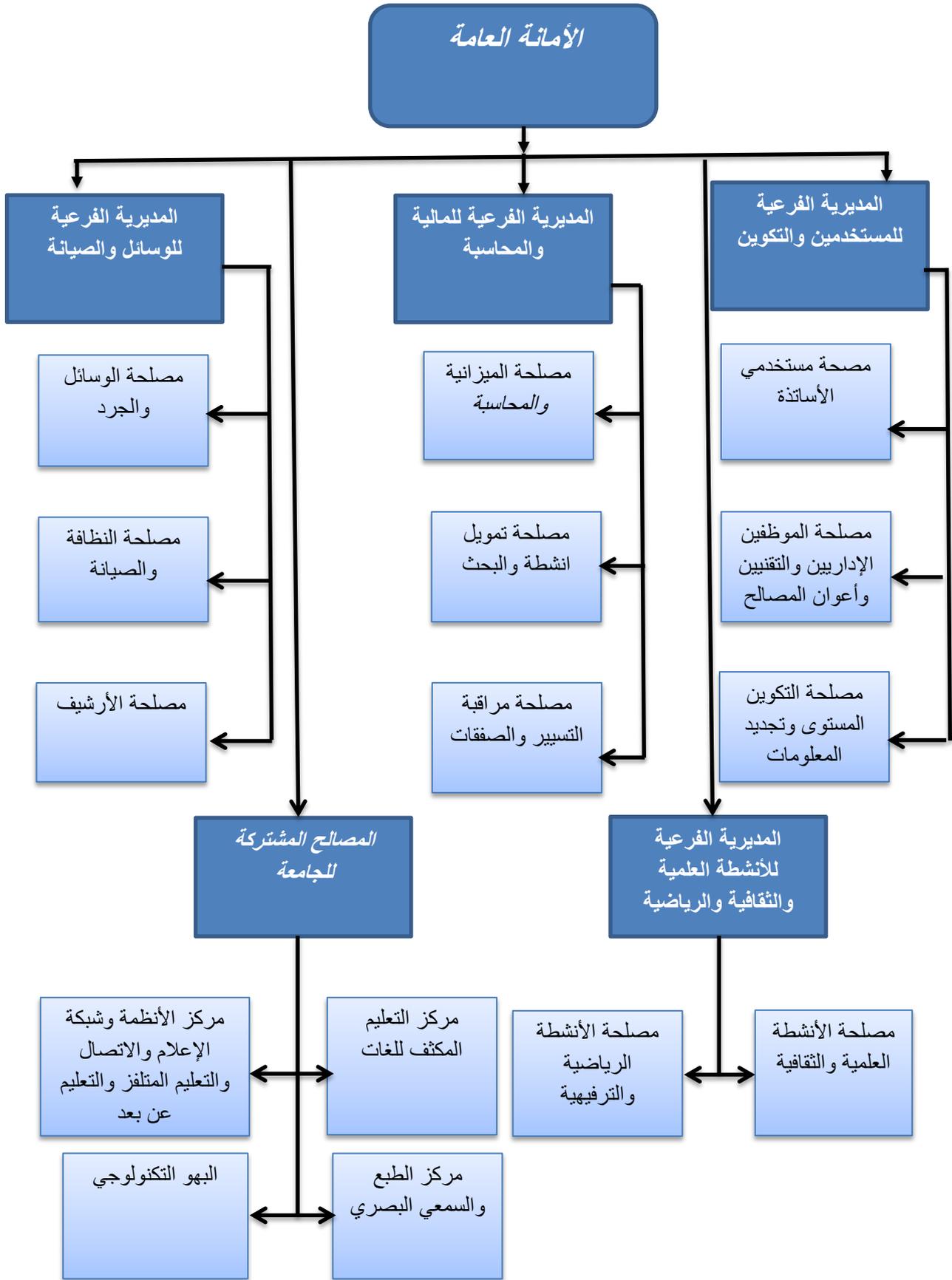
¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، بتاريخ 16 ربيع الثاني 1442 الموافق 2 ديسمبر 2020، ص7.
² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، بتاريخ 25 جمادى الثانية 1424 الموافق 24 غشت 2003، ص6.

- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- يبدي رأيه في المسائل ذات طابع بيداغوجي وعلمي الذي يعرضها عليه رئيسه.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق إدارية.

المطلب الثالث: مهام مصالح الجامعة.

في هذا المطلب سيتم عرض مختلف مهام المصالح جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، والمتمثلة في ما يلي: ¹

تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424

الموافق 23 غشت سنة 2003 و الذي يهدف الى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية

والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، و يتم تقسيم الجامعة إلى صنفين وهما أولا "مديرية

الجامعة" ثانيا "الكلية".

1- **مديرية الجامعة:** توضع تحت مسؤولية المدير الذي يعين بموجب مرسوم من بين الأساتذة ذوي

رتبة- أستاذ-، ومن مهامه نذكر ما يلي: ²

- يمثل الجامعة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية.

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.

- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس .

- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.

- مسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة .

- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

وتتضمن مديرية الجامعة 03 أقسام وهي نيابات المديرية، الأمانة العامة، المكتبة المركزية.

أ- نيابات المديرية: تتشكل من 04 نيابات مديريةية.

✓ نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: توضع تحت

تصرف مدير مساعد والذي يتكفل بما يلي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، بتاريخ 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، ص 19.
² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، مرجع سبق ذكره، ص 8.

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظم من قبل الجامعة.
 - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
 - ضمان مسك القائمة الإسمية للطلبة وتحيينها .
 - السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- وتشمل 03 مصالح:** مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل، مصلحة الشهادات و المعادلات.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: يتكفل المدير المساعد بما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وبعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد .
 - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على الأرشيفه.
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزها الجامعة.
- وتشتمل 03 مصالح:** مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي، مصلحة متابعة أنشطة وتثمين نتائجه.

✓ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: يتكفل المدير المساعد بما يلي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة .

- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم.
- قيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم تظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجام.
- 1. **وتشتمل مصلحتين:** مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة، مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- ✓ **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه:** يتكفل المدير المساعد بما يلي:
 - جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - قيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء إداري من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي.
 - مسك بطاقة إحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشتمل 03 مصالح:** مصلحة الإحصاء والإشراف، مصلحة التوجيه و الإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.
- ب- الأمانة العامة:** يعين الأمين العام للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من المدير ويكلف بالسهر على سير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها الإداري والمالي وكذا المصالح التقنية المشتركة ويتلقى الصفة تفويضا بالإمضاء، وتتجلى المهام الأساسية الموكلة إليه في:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
 - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- تشتمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين: التي تتكفل بما يلي:**
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين اداريين والتقنيين واعوان مصالح الجامعة.
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان توزيع منسجم بين الكليات والمعاهد و الملحقات.
 - تنسيق إعداد وتنفيذ المخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- وتشتمل 03 مصالح:** مصلحة مستخدمي الأساتذة، مصلحة موظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين والتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة: التي تتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري معاهد والملحقات.
 - متابعة التنفيذ ميزانية الجامعة.
 - تحضير و تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.
 - متابعة التمويل الأنشطة البحث التي تضمنها مخابر و الوحدات.
 - تحسين محاسبة الجامعة.
- وتشتمل 03 مصال: مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة التمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

✓ مديرية الفرعية للوسائل و الصيانة: تتكفل بما يلي:

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
 - مسك سجلات الجرد.
 - ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتة.
 - ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- وتشتمل 03 مصال: مصلحة الوسائل و الجرد، مصلحة النظافة و الصيانة، مصلحة الأرشيف.

✓ مديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية و الرياضية: تتكفل بما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.

- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار رياضة الجامعة.
- قيام بالأنشطة الاجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- وتشتمل مصلحتين: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

✓ المكتبة المركزية للجامعة: تتكلف بما يلي:

- اقتراح البرامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعية باتصال مع المكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقة الرسائل مذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي المكتبات الكليات والمعاهد في تسير هياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل طلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافي.
- وتشتمل المصالح الآتية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، مصلحة التوجيه.

2- الكلية: الكلية وحد تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتتضمن في الخصوص

التعليم في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين

المستوى وتجديد المعارف، تتشكل الكلية من اقسام تضمن تنسيق النشاطات بينها وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وتوضع تحت مسؤولية عميد الكلية الذي يساعده بدوره كل من :

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.¹

المطلب الرابع: أهداف جامعة بلحاج بوشعيب.

تعتبر الجامعة مكان لنشر المعرفة وانتقال التراث الثقافي من جيل إلى آخر، حيث تسعى كل جامعة إلى تنمية قدرات الطلاب وبناء مجتمع المعرفة. ومن أهداف جامعة بلحاج بوشعيب ما يلي:

- تطبيق تعليمات الوزارة الوصية المتعلقة بعصرنة الإجراءات البيداغوجية والإدارية، وما يوفقها من توجيهات وتعليمات مثل ترشيد النفقات، تجسيد أخلاقيات المهنة.
- رفع التحدي فيما يتعلق برقمنة الإجراءات والعمليات المؤطرة لتسيير المسار المهني لمستخدمين المؤسسة الجامعية.
- التفتح على المجتمع الاقتصادي والمهني والاجتماعي لولاية عين تموشنت.
- رفع وتطوير مستوى التأطير الإداري والبيداغوجي مع تأكيد على تعميم مبادئ التنافس العلمي و الاحترافي.
- إثراء التعاون الداخلي والخارجي مع المؤسسات الاقتصادية و التجارية و صناعية في ولاية وما يجاورها.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، ص 9.

- تجسيد الاحترافية والتنافس بين الطلبة وتحضيرهم الجيد لعالم المستقبل المهني داخل المؤسسة ومع المجتمع الاقتصادي.¹

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

هدفت هذه الدراسة على معرفة أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في جامعة عين تموشنت، حيث سيتم في البداية تبيان المنهجية المعتمدة في الدراسة، كما نبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية إختيار العينة، وأيضاً كيفية بناء أداة الدراسة، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

- أولاً: منهج الدراسة.

حتى نتمكن من معرفة أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة بلحاج بوشعيب- عين تموشنت تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر من أنسب المناهج توافقاً مع موضوع الدراسة حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، لاستخلاص النتائج التي نسعى لتحقيقها.

وتحددت الدراسة في الحدود التالية المتمثلة في:

- **الحدود الموضوعية للدراسة:** حددت هذه الدراسة لموضوع أثر النمط القيادي على الرضا لوظيفي، حيث تم التطرق في الدراسة إلى المتغيرين.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في المديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من الإداريين في المديرية العامة لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

- **الحدود الزمانية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة 2021/12/21 إلى 2022 /01/04.

¹ وثائق إدارية مقدمة من مصلحة المستخدمين.

- ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها.

مجتمع الدراسة: المتمثل في إداريين بمديرية العامة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

عينة الدراسة: تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي"¹، وتمثلة في عينة عشوائية طبقية قدرها 35 موظف إداري من مجتمع الدراسة إلا أنه تم استرجاع 31 استبانة، وبعد فحص الاستبيانات وتحديد مدى صلاحيتها لتحليل الإحصائي، لم يتم استبعاد أي استبانة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التحليلية.**أولاً: أدوات جمع البيانات.**

قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة وضبطها، قد استعنا بمجموعة من التقنيات البحث العلمي المتمثلة فيما يلي:

- ✓ **الملاحظة:** الملاحظة العلمية تلك التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات ولهذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية.²
- ✓ **المقابلة:** هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال اللقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.³ حيث تمت عملية المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين من أجل الحصول على معلومات كافية وأيضا من أجل شرح وتفسير الأسئلة المعتمدة في الاستبيان للحصول على نتائج دقيقة.
- ✓ **الاستبيان:** حيث يعتبر الاستبيان من أهم أدوات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة والتي تعرف على أنها: " مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن

¹ كامل فليفل فتحي حمدان، الإحصاء، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص14.
² فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص147.
³ مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 171.

المشكلة تحت الدراسة وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها".¹ تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولى وعرضها على الأستاذ المشرف لمناقشتها وتصحيحها ، حيث تم تطوير الاستبانة انطلاقاً من الفرضيات وبما يخدم أهداف الدراسة، وتم تكوين الهيكل العام للاستبيان على النحو التالي:

➤ **الصفة التعريفية:** وتضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة والتأكيد للمبحوثين على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وتوضيح لهم طريقة الإجابة عن الأسئلة.

➤ **الجزء الأول:** يتضمن هذا الجزء من الاستبانة البيانات الشخصية المتمثلة في:

- الجنس.

- العمر.

- المستوى الدراسي.

- مدة الأقدمية في الجامعة .

➤ **الجزء الثاني:** ويتضمن هذا الجزء محاور الدراسة وهي:

1. **المحور الأول:** خاص بالنمط القيادي حيث يحتوي هذا المحور على 15 عبارة

ويضم ثلاث أبعاد متمثلة في:

○ **البعد الأول:** خاص بنمط القيادة الديمقراطية ويحتوي هذا البعد على

05 عبارة من العبارة 01 إلى العبارة 05.

○ **البعد الثاني:** خاص بنمط القيادة الأوتوقراطي ويحتوي هذا البعد على

05 عبارة من العبارة 06 إلى العبارة 10.

○ **البعد الثالث:** خاص بنمط القيادة الحرة (الفوضوية) ويحتوي هذا البعد

على 05 عبارة من العبارة 11 إلى العبارة 15.

2. **المحور الثاني:** خاص بالرضا الوظيفي حيث يحتوي هذا المحور على 19

عبارة ويضم خمس أبعاد متمثلة في:

¹ محمد عبد الفتاح الصبرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 115.

- **البعد الأول:** خاص بالرضا عن طبيعة العمل ويحتوي هذا البعد على 04 عبارة من العبارة 16 إلى العبارة 19.
- **البعد الثاني:** خاص بالرضا عن الراتب والحوافز ويحتوي هذا البعد على 04 عبارة من العبارة 20 إلى العبارة 23.
- **البعد الثالث:** خاص بالرضا عن نمط الإشراف والاتصال ويحتوي هذا البعد على 04 عبارة من العبارة 24 إلى عبارة 27.
- **البعد الرابع:** خاص بالرضا عن جماعات العمل ويحتوي هذا البعد على 04 عبارة من العبارة 28 إلى العبارة 31.
- **البعد الخامس:** خاص بالرضا عن ظروف العمل "بيئة" ويحتوي هذا البعد على 03 عبارة من العبارة 32 إلى العبارة 34.

تم إعداد استبيان بأسئلة مغلقة تلائم متطلبات الدراسة ومن أجل التحكم في عملية تفرغ الإجابة وذلك وفقا لسلم ليكارت الخماسي الذي وزعت درجاته على النحو التالي:

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

ولتحديد الحدود الدنيا والعليا للمقياس تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس

(4=1-5) ثم حساب طول الخلايا ($0.8=5/4$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أصغر قيمة في المقياس وهي

(1) من أجا تحديد الحد الأعلى للخلية أي (1.8) والجدول التالي يفسر النتائج:

الجدول رقم (03) : جدول التوزيع لمقياس ليكارت الخماسي.

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
1	[1-1.80]	موافق بشدة	1	درجة مرتفعة جدا من الموافقة
2	[2.60-1.80]	موافق	2	درجة مرتفعة من الموافقة
3	[3.40-2.60]	محايد	3	درجة متوسطة من الموافقة
4	[4.20-3.40]	غير موافق	4	درجة ضعيفة من الموافقة
5	[5-4.20]	غير موافق بشدة	5	درجة ضعيفة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المقياس الخماسي Likert.

1.1 ثبات وصدق الاستبانة:

من أجل التأكد من صحة وجود بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق وثبات الاستبانة على النحو التالي:

✓ **صدق الدراسة:** يقصد بصدق الدراسة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات، ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة حيث تم الاختبار بطريقتين :

✚ **الصدق الظاهري:** للتأكد من صحة أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف

ومجموعة من المحكمين من الأساتذة في الجامعة، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم التعديل في الاستبيان ليأخذ شكله النهائي بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

✚ **صدق البناء:** تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" ما أجل التأكد من صلاحية

الاستبيان، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة نت فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول: أبعاد النمط القيادي.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.727	1 يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية.
0.000	0.861	2 يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل .
0.057	0.345	3 يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام.
0.004	0.500	4 يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم.
0.000	0.592	5 ييسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أغلب عبارات بعد مجال نمط القيادة الديمقراطية ما عدى العبارة التالية: يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام.

مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال نمط القيادة الديمقراطية في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
1	0.596	0.000
2	0.722	0.000
3	0.645	0.000
4	0.643	0.000
5	0.582	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال نمط القيادة الأوتوقراطي مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال نمط القيادة الأوتوقراطي في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نمط القيادة الحرة (الفوضوية) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الإحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.571	1 يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.
0.000	0.596	2 يميل القائد دائما لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.
0.002	0.537	3 يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه.
0.000	0.642	4 يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزعات.
0.000	0.694	5 يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال نمط القيادة الحرة (الفوضوية) مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال نمط القيادة الحرة (الفوضوية) في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

▪ صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني : أبعاد الرضا الوظيفي

الجدول رقم (07) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن طبيعة العمل والدرجة الكلية للمجال .

القيمة الإحتمالية SIG	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.901	1 تشعر بالرضا عن عملك و تفضل العمل في هذه الجامعة على غيرها.
0.001	0.565	2 يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل.
0.000	0.644	3 ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.
0.002	0.530	4 العمل الذي تقوم به يشعرك باحترام ذاتك.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال الرضا عن طبيعة العمل مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال الرضا عن طبيعة العمل في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن الراتب والحوافز والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
1	0.729	0.000
2	0.582	0.000
3	0.686	0.000
4	0.686	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال الرضا عن الراتب والحوافز مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال الرضا عن الراتب والحوافز في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن نمط الإشراف والاتصال والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
1	0.852	0.000
2	0.745	0.000
3	0.537	0.002
4	0.635	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال الرضا عن نمط الإشراف والاتصال مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال الرضا عن نمط الإشراف والاتصال في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن جماعات العمل والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
1	0.595	0.000
2	0.789	0.000
3	0.887	0.000
4	0.930	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال الرضا عن جماعات العمل مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال الرضا عن جماعات العمل في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الرضا عن ظروف العمل "بيئة" والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
1	0.802	0.000
2	0.851	0.000
3	0.948	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بعد مجال الرضا عن ظروف العمل "بيئة" مما يدل على دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات، أي أن جميع معاملات فقرات مجال الرضا عن ظروف العمل "بيئة" في الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

✓ **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة أن تكون النتائج مستقرة حيث يعطي نفس النتائج إذا ما تم توزيعه مرة أخرى على أفراد العينة. حيث معامل الثبات يأخذ قيمة من صفر الواحد، كلما إقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً ولكما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، كما تم الاعتماد على معامل الارتباك ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS V19 والنتائج موضحة في جدول التالي:

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الدراسة.

عدد عبارات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
34	0.853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V19.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان قيمته 0.853 (85.3%) ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية التحليلية.

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS**، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في:

- ❖ **معامل ألفا كرو نباخ:** تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لتأكد من ثبات الاستبانة.
- ❖ **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- ❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه المحاور والأبعاد التي تضمنتها.
- ❖ **الوسط الحسابي:** يعتبر الوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية تم تعريفه " بأنه مجموع القيم مقسوما على عددها".¹ استخدم لمعرفة متوسط إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.
- ❖ **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري أهم معاملات التشتت جميعا وأكثرها استعمالا، وهو قريب في خطوات إيجاده من الانحراف المتوسط، فهو يختلف عنه في طريقة التخلص من اشارات الفروق بين القيم والمتوسط الحسابي،² وتم استخدامه لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة.

يتضمن هذا المطلب تحليل بيانات الدراسة وعرضها للنتائج من خلال المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة ومن تم يتم تحليل النتائج ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

¹ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص64.

² السيد محمد خيرى، الإحصاء النفسى، بدون طبعة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص75.

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

1-1. الجنس:

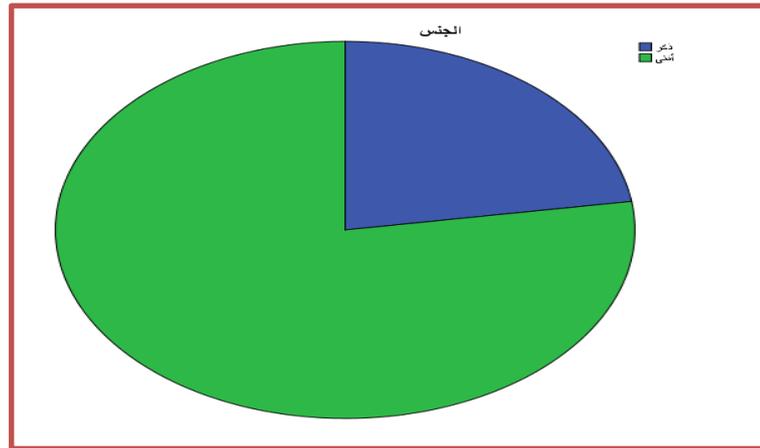
2-1. الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	7	22.6 %
	أنثى	24	77.4 %
	المجموع	31	100 %

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الإناث في مجتمع الدراسة أكبر من نسبة الذكور حيث وصلت إلى 77.4% أما نسبة الذكور 22.6%، وهذا يعود إلى لسبق المرأة للعمل في مجال الإدارة بالجامعة لملائمة العمل لها ولقدراتها، وقد تكون النتائج على هذا النحو بسبب عشوائية الدراسة، ولتوضيح نستعين بشكل التالي:

شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات معطيات جدول رقم (13).

3-1. العمر:

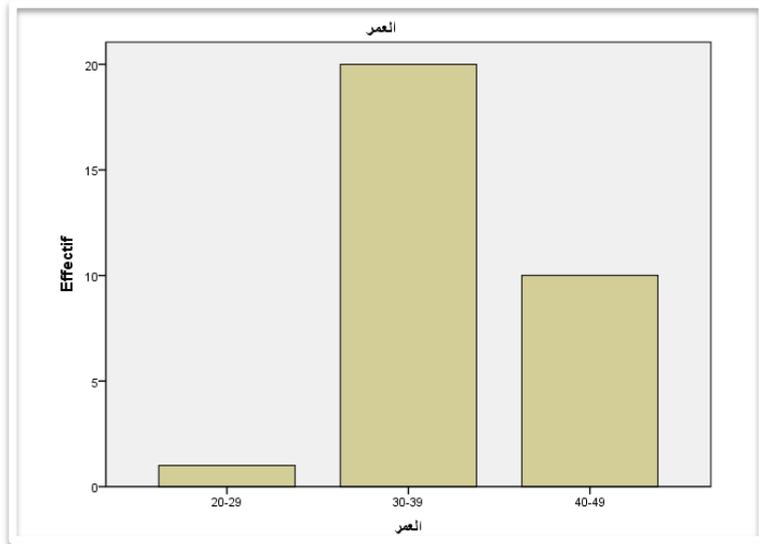
جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	29-20	1	3.2 %
	39-30	20	64.5 %
	49-40	10	32.3 %
	أكثر من 50	0	0 %
	المجموع	31	100 %

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39) تعتبر أكبر نسبة بمعدل 64.5% تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49) بمعدل 32.3% أما الفئة العمرية الثالثة فهي (من 20 إلى 29) بمعدل 3.2% وأخيرا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 0% حيث تعتبر نسبة منعدمة، ما يدل على أن إدارة الجامعة تستقطب فئات الشبابية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات معطيات جدول رقم (14).

4-1. المستوى الدراسي:

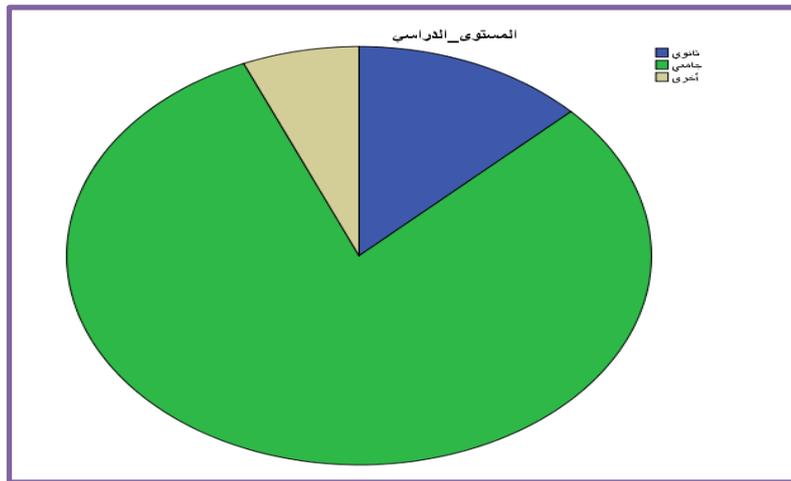
جدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	متوسط	0	%0
	ثانوي	4	%12.9
	جامعي	25	%80.6
	أخرى	2	%6.5
	المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

من خلال الجدول تبين لنا المستوى الجامعي يحتل المرتبة الأولى في مجتمع الدراسة بنسبة %80.6 أما المستوى الذي يليه هو المستوى الثانوي بنسبة %12.9 وبالنسبة للمستويات الدراسية الأخرى يوجد %6.5 أما مستوى الدراسي المتوسط فهو منعدم، ويمكننا تفسير ذلك بأن التعيين في الإدارة الجامعية تعطى الأولوية لحاملي شهادة الجامعية وذلك لملائمته للمهام الإدارية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات معطيات جدول رقم (15).

5-1. مدة الأقدمية في الجامعة

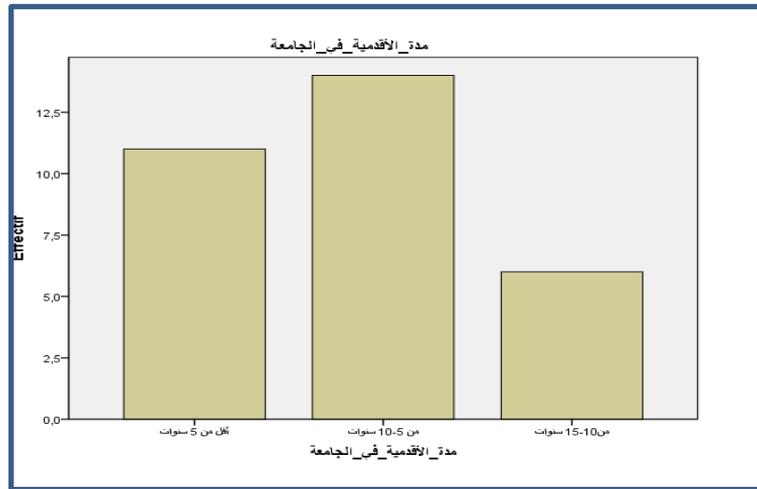
جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في الجامعة.

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مدة الأقدمية في الجامعة	أقل من 5 سنوات	11	35.5 %
	من 5-10 سنوات	14	45.2 %
	من 10-15 سنوات	6	19.4 %
	المجموع	31	100 %

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضح أن مدة الأقدمية في الجامعة توزعت كما يلي: (من 5-10 سنوات) بنسبة 45.2% تم تليها أقل من 5 سنوات بنسبة 35.5% تم (من 10-15 سنوات) بـ 19.4% ، ويفسر ذلك بأن الجامعة تحرص على الحفاظ على عمالها المؤهلين وذو خبرات في الميدان، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في الجامعة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات معطيات جدول رقم (16).

2- تحليل محاور الاستبانة.

سننتقل إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حيث يضم المحور الأول النمط القيادي ثلاث أبعاد، أما المحور الثاني الرضا الوظيفي خمسة أبعاد.

2-1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (نمط القيادي):

الجدول رقم (17): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد نمط القيادة الديمقراطية.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
1	مرتفع	0.734	2.16	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية.	1
2	مرتفع	0.863	2.29	يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل .	2
3	متوسط	1.091	2.48	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام.	3
4	متوسط	0.888	2.54	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم.	4
5	متوسط	1.145	2.61	يبسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه.	5
	مرتفع	0.815	2.25	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد نمط القيادة الديمقراطية المتكون من خمسة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (2.16-2.61) وانحرافها المعياري (0.734-1.145)، ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.25، والانحراف المعياري 0.815 وهذا يشير إلى أن الأهمية مرتفعة لخصائص نمط القيادة الديمقراطية عند قائدهم، حيث جاءت العبارة رقم 1 "يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.16 وهو أقل من المتوسط العام ، وانحراف معياري 0.863، وجاءت العبارة رقم 5 " يبسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.61 وهو أكبر من المتوسط العام ، وانحراف معياري 1.145، ومن خلال ما سبق نستنتج أن نمط القيادة الديمقراطية مطبق في المؤسسة بنسبة كبيرة.

الجدول رقم (18): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد نمط القيادة الأوتوقراطي.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
5	ضعيفة	0.754	3.64	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية.	6
3	متوسطة	0.964	3.25	يقضي القائد معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل .	7
4	متوسطة	0.972	3.29	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات.	8
2	متوسطة	1.048	3.03	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم كيف ومتى شاء.	9
1	مرتفعة	0.838	2.35	يحرص القائد على أن يسير العمل وفق تعليمات.	10
	متوسطة	0.795	3.03	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد نمط القيادة الأوتوقراطي المتكون من خمسة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (2.35-3.64) وانحرافها المعياري (0.754-1.048)، ما يدل على أن إجابات أفراد عينة متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 3.03 الذي يشير على مستوى متوسط، وانحراف معياري 0.795، جاءت العبرة رقم 10 " يحرص القائد على أن يسير العمل وفق تعليمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.35 وهو أقل من المتوسط العام، وانحراف معياري 0.838 ، كما جاءت العبرة رقم 6 " يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.64، وهو أكبر من المتوسط العام وانحراف معياري 0.754. ومن خلال ما سبق نستنتج أن نمط القيادة الأوتوقراطي مطبق في المؤسسة بنسبة متوسطة.

الجدول رقم (19): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد نمط القيادة الحرة (الفوضوية).

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
1	متوسطة	0.989	2.61	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.	11
1	متوسطة	0.989	2.61	يميل القائد دائما لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.	12
2	متوسطة	0.844	2.77	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه.	13
4	متوسطة	0.972	3.29	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزعات.	14
3	متوسطة	0.956	3.22	يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.	15
	متوسطة	0.855	2.74	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد نمط القيادة الحرة المتكون من خمسة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (2.61 - 3.29) وانحرافها المعياري (0.844-0.989) ما يدل على أن إجابات أفراد عينة متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.74 الذي يشير على مستوى متوسط، وانحراف المعياري 0.855، جاءت في المرتبة الأولى العبرة رقم 11 و 12 بتساوي "يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم" و "يميل القائد دائما لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل" بمتوسط حسابي قدرة 2.61 وهو أقل من المتوسط العام، وانحراف معياري 0.989، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبرة رقم 14 "يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزعات" بمتوسط حسابي قدرة 3.29 وهو أكبر من المتوسط العام وانحراف معياري 0.972.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن نمط القيادة الحرة مطبق في المؤسسة بنسبة متوسطة.

2-2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (الرضا الوظيفي).

الجدول رقم (20): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن طبيعة العمل.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
3	مرتفعة	0.888	2.45	تشعر بالرضا عن عملك و تفضل العمل في هذه الجامعة على غيرها..	16
4	متوسطة	1.000	3.00	يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل.	17
1	مرتفعة	0.575	1.74	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.	18
2	مرتفعة	0.792	1.80	العمل الذي تقوم به يشعرك باحترام ذاتك.	19
	مرتفعة	0.595	2.14	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد الرضا عن طبيعة العمل المتكون من أربعة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (1.74-3.00) وانحرافها المعياري (0.575-1.000)، ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.14، والانحراف المعياري 0.595 وهذا يشير إلى أن الأهمية مرتفعة للرضا عن طبيعة العمل عند الموظفين بالمؤسسة، حيث جاءت العبارة رقم 18 " ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.74، وهو أقل من المتوسط العام وانحراف معياري 0.575، وجاءت العبارة رقم 17 " يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.00 وهو أكبر من المتوسط العام، وانحراف معياري 1.000، ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرضا عن طبيعة العمل متوفر بدرجة كبيرة في إدارة الجامعة.

الجدول رقم (21): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن الراتب والحوافز.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
1	مرتفعة	1.321	2.29	تشعر أن راتبك لا يسمح لك بتجاوز المتطلبات الضرورية.	20
4	ضعيفة	1.213	3.83	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلاتك.	21
2	مرتفعة	1.091	2.48	تتم الترقية وفق معايير واضحة وعادلة ونفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي والسادسي والسنوي.	22
3	متوسطة	1.095	3.00	تشعر برضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة.	23
	متوسطة	1.034	2.85	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد الرضا عن الراتب والحوافز المتكون من أربعة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (2.29-3.83) وانحرافها المعياري (1.091-1.321)، ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.85، والانحراف المعياري 1.034 وهذا يشير إلى مستوى متوسط، حيث جاءت العبارة رقم 20 " تشعر أن راتبك لا يسمح لك بتجاوز المتطلبات الضرورية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.29، وهو أقل من المتوسط العام، وانحراف معياري 1.321، وجاءت العبارة رقم 21 " يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلاتك " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.83 وهو أكبر من المتوسط العام، وانحراف معياري 1.213، ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرضا عن الراتب والحوافز متوفر بدرجة متوسطة في إدارة الجامعة.

الجدول رقم (22): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن نمط الإشراف والاتصال.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
2	مرتفعة	0.925	2.54	أسلوب الإشراف المتبع من قبل قائدك مناسب.	24
1	مرتفعة	0.792	2.19	علاقتك مع قائدك علاقة جيدة زيد في رغبتك بالعمل و لا يمانعك عند المبادرة.	25
1	مرتفعة	0.872	2.19	تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء ويمكن الاتصال بالمستويات العليا بدون اشكال.	26
3	متوسطة	0.694	3.16	توفر الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	27
	مرتفعة	0.753	2.41	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد الرضا عن نمط الإشراف والاتصال المتكون من أربعة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (2.19-3.16) وانحرافها المعياري (0.694-0.925)، ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.41، والانحراف المعياري 0.753 وهذا يشير إلى أن الأهمية مرتفعة للرضا عن نمط الإشراف والاتصال عند الموظفين بالمؤسسة، حيث جاءت العبارة رقم 25 و 26 بتساوي "علاقتك مع قائدك علاقة جيدة زيد في رغبتك بالعمل و لا يمانعك عند المبادرة " و "تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء ويمكن الاتصال بالمستويات العليا بدون اشكال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.19، وهو أقل من المتوسط العام وانحراف معياري 0.575، وجاءت العبارة رقم 27 " يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.00 وهو أكبر من المتوسط العام، وانحراف معياري 0.792 و 0.872 على التوالي، ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرضا عن نمط الإشراف والاتصال متوفر بدرجة كبيرة في إدارة الجامعة.

الجدول رقم (23): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن جماعات العمل.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
1	مرتفعة	0.472	1.90	تحصل على الدعم والمساعدة من زملائك في العمل.	28
4	مرتفعة	0.871	2.32	تشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام.	29
2	مرتفعة	0.813	1.93	علاقتك مع زملائك يميزها التقدير والاحترام المتبادل.	30
3	مرتفعة	0.991	2.12	ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة.	31
	مرتفعة	0.657	2.03	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد الرضا عن جماعات العمل المتكون من أربعة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (1.90-2.32) وانحرافها المعياري (0.472-0.991)، ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.03، والانحراف المعياري 0.657 وهذا يشير إلى أن الأهمية مرتفعة للرضا عن جماعات العمل عند الموظفين بالمؤسسة، حيث جاءت العبارة رقم 28 " تحصل على الدعم والمساعدة من زملائك في العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.90، وهو أقل من المتوسط العام، وانحراف معياري 0.472، وجاءت العبارة رقم 29 " تشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.32 وهو أكبر من المتوسط العام، وانحراف معياري 0.871، ومن خلال ما سبق نستنتج أن الرضا عن جماعات العمل متوفر بدرجة كبيرة في إدارة الجامعة .

الجدول رقم (24): نتائج استجابة أفراد العينة على بعد الرضا عن ظروف العمل "بيئة".

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم العبرة
2	متوسطة	1.153	2.74	ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) مناسبة.	32
3	متوسطة	0.991	2.87	تحس بالاطمئنان على صحتك في مكان العمل.	33
1	مرتفعة	1.060	2.51	وسائل العمل المتاحة كفيلة بتأدية عملك.	34
	متوسطة	1.050	2.64	جميع فقرات المجال	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V19.

يتضمن الجدول السابق تحليل بعد الرضا عن ظروف العمل "بيئة" المتكون من ثلاثة عبارات، وانحصر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة ما بين (2.51-2.87) وانحرافها المعياري (0.991-1.153)، ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام 2.64، والانحراف المعياري 1.050 وهذا يشير إلى مستوى متوسط، حيث جاءت العبارة رقم 34 " وسائل العمل المتاحة كفيلة بتأدية عملك " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.51، وهو أقل من المتوسط العام وانحراف معياري 1.060، وجاءت العبارة رقم 33 " تحس بالاطمئنان على صحتك في مكان العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.87 و هو أكبر من المتوسط العام، وانحراف معياري 0.991، و من خلال ما سبق نستنتج أن الرضا عن ظروف العمل "بيئة" متوفر بدرجة متوسطة في إدارة الجامعة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادي على الرضا الوظيفي أي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادي على الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادي على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (25): تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي.

التقدير	الإحصاءات	الفرضية
0.496	معامل الارتباط R	أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي.
0.309	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة Sig	
5.001	قيمة T	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V19.

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي بالجامعة بلحاج بوشعيب، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادي على الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.496 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R² 0.309 مما يدل على أن النمط القيادي يؤثر على الرضا الوظيفي بمقدار 30.9%، وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي 5.001 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يشير إلى وجود أثر مباشر في دلالة الإحصائية لنمط القيادي على الرضا الوظيفي $y = 0.309x + 0.67545$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادي على الرضا الوظيفي.

2- اختيار الفرضيات الفرعية.

1-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (26): تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

التقدير	الإحصاءات	الفرضية
0.390	معامل الارتباط R	أثر النمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي.
0.152	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة Sig	
2.005	قيمة T	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V19.

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير النمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي بالجامعة بلحاج بوشعيب، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط يساوي 0.390 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، و R² معامل التحديد 0.152 مما يدل على أن النمط القيادة الديمقراطي يؤثر على الرضا الوظيفي بمقدار 15.2%، وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي 2.005 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يشير إلى وجود أثر مباشر في دلالة الإحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي $y = 0.152x + 0.76348$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 0.05 $\alpha \leq$ لنمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

2-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (27): تأثير النمط القيادي الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

التقدير	الإحصاءات	الفرضية
0.335	معامل الارتباط R	أثر النمط القيادي الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.
0.112	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة Sig	
7.515	قيمة T	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V19.

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير النمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي بالجامعة بلحاج بوشعيب، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط يساوي 0.335 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، و R² معامل التحديد 0.112 مما يدل على أن النمط القيادة الأوتوقراطي يؤثر على الرضا الوظيفي بمقدار 11.2% وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي 7.515 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يشير إلى وجود أثر مباشر في دلالة الإحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي $y = 0.112x + 0.76199$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 0.05 $\alpha \leq$ لنمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

2-3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (28): تأثير النمط القيادي الحرة على الرضا الوظيفي.

التقدير	الإحصاءات	الفرضية
0.361	معامل الارتباط R	أثر النمط القيادي الحرة على الرضا الوظيفي.
0.130	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة Sig	
2.796	قيمة T	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V19.

تم الاعتماد على هذا الاختبار لإيجاد تأثير النمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي بالجامعة بلحاج بوشعيب، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط يساوي 0.361 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، و R^2 معامل التحديد 0.130 مما يدل على أن النمط القيادة الحرة يؤثر على الرضا الوظيفي بمقدار 13%، وبما أن قيمة T المحسوبة تساوي 2.796 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يشير إلى وجود أثر مباشر في دلالة الإحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي $y = 0.130x + 0.81106$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل.

ضم هذا الفصل عرضاً لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت والإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج بعض تطبيقات الاستبيان، والتي تهدف إلى إبراز أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي بالجامعة، أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في عمال المديرية العامة للجامعة من خلال توزيع استبانة على الموظفين اتضح وجود تأثير واضح بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، كما توصلنا من خلال نتائج دراسة أن هناك أثر إيجابي لنمط القيادة الديمقراطي على الرضا الوظيفي لما له من خصائص إيجابية تؤثر على رضا العمال ويساهم في رفع معنوياتهم.

الخاتمة العامة

خاتمة العامة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم من خلال بابيها النظري والميداني أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، باعتبار القيادة الإدارية أساس توجيه حاضره ومستقبل المؤسسة كونها موجودة في جميع مستويات المؤسسة، فالمؤسسة في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يتحملون مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة بكفاءة عالية ومنه ظهر وجوب حرص القادة الإداريين على معرفة وتحديد مصادر تأثير على الآخرين، وهذا من خلال تبني نمط قيادي مناسب وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، وهذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي.

➤ نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج مع سياق معرفي و منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، النتائج تتمثل في ما يلي:

1- نتائج نظرية:

- تختلف مفاهيم القيادة الإدارية بحسب النظريات التي تفسرها ولذا لا يوجد تعريف محدد يحظى بإجماع الباحثين والمتخصصين.
- تتعدد الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء عند تنظيمهم وتوجيههم للموارد الإنسانية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالرغم من عدم وجود نمط قيادي واحد يصلح للتطبيق بنجاح في جميع المواقف التنظيمية.
- حتى يكون القائد ناجحاً وفعالاً لا بد من توفر فيه بعض السمات والمهارات القيادية كخصائص الذاتية والمهارات الإنسانية... إلخ وذلك من أجل توجيه رؤوسه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية والمشاعر المرتبطة بالموارد البشرية، حيث أنه يختلف من فرد إلى آخر كما يختلف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة به.

الخاتمة العامة

- يقاس الرضا الوظيفي للأفراد باستخدام عدت أساليب يمكن إدراجها في مجموعتين هما مقاييس ذاتية ومقاييس موضوعية.
- يتحقق الرضا الوظيفي للعامل نتيجة لاستجاباته السلوكية والنفسية اتجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها في ضوء ما توفر له من اشباعات نفسية و مادية.

2- نتائج تطبيقية:

- تم إثبات صحة الفرضية العامة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الجامعة.
- تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الجامعة.
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الجامعة.
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الجامعة.
- من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة اتضح وأن النمط الديمقراطي هو المطبق في الجامعة.
- وجد أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على ثلاثة عشر عبارة من محور الرضا الوظيفي، حيث اتضح أن الأسلوب الديمقراطي هو أكثر إيجابية في التأثير على درجة الرضا الوظيفي للعمال.

➤ الاقتراحات والتوصيات:

وبعض عرض مجموعة من نتائج الدراسة نستطيع تلخيص أهم التوصيات في ما يلي:

- تطبيق القيادة الفعالة تساعد على السير الحسن للجامعة مع مراعات قدرات ورغبات الموظفين لتقديم أفضل أداء .
- نقترح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيههم والاصغاء الجيد لهم.
- على المؤسسة الجامعية توزيع المهام الوظيفية على العمال، بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

الخاتمة العامة

- تعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال تأكيد المرؤوسين حسن نواياهم تجاه موظفيهم.
- توفير مستلزمات العمل والاهتمام بالجانبين الجسدي والنفسي للعاملين، بما يزيد من مردودهم في العمل.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للجامعة مما يزيد شعورهم بالانتماء إليها ولا يعملون فيها فقط.
- خلق مجال للعاملين لطرح انشغالاتهم والبحث عن أسباب عدم الرضا ومحاولة معالجتها بدقة.

➤ أفاق الدراسة:

- دراسة دور الأنماط القيادية في بناء ثقافة تنظيمية قوية.
- دراسة تأثير القيادة التحويلية في تسيير التنوع الثقافي بين المؤسسات ذات المشاريع المشتركة.
- دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة على الرضا لوظيفي في القطاع الخاص والعام.
- دراسة الحوافز المعنوية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي.

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، الناشر مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
3. أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبوغين، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الناشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2021.
4. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، الناشر المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. بطرس الحلاق، القيادة الإدارية، بدون طبعة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
7. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
8. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، بدون طبعة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة مصطفى مشرفة، اسكندرية، مصر، 2010.
10. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
11. راتب سلامة سعود، إبراهيم علي حسنين، التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية " اتجاهات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
12. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
14. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، بدون طبعة، الناشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.
16. زيد منير عبودي، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
17. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، طبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.
18. سعيد السيد علي، العملية الإدارية، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، سنة 2007.
19. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية وأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004.
20. السيد فتحي الويشي، الاساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
21. السيد محمد خيرى، الإحصاء النفسي، بدون طبعة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997.
22. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.
23. صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.

24. صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، الطبعة الثانية، دار مملكة فهد للنشر والتوزيع، الرياض، مملكة العربية السعودية، 2012
25. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
27. طلق عود الله السواط، طلعت عبد الوهاب السندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2007.
28. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
30. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996.
31. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، الطبعة الأولى، دار البلدية، عمان، الأردن، 2013.
32. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتوزيع، مدينة النصر، مصر، 2015.
33. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
34. فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
35. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
36. فايزه محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
37. كامل فليفل فتحي حمدان، الإحصاء، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
38. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
39. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
40. محمد أحمد عواد، أنور إسماعيل العبادي، مصطفى يوسف، هبة كافي، علم النفس الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
41. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، بدون طبعة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
42. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، بدون طبعة، ناشر دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
43. محمد الفتاح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
44. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الطبعة الأولى، الناشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
46. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
47. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2011.

48. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
49. مختار بوفرة، الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.
50. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
51. مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
52. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في سلوك التنظيمي، بدون طبعة، الناشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
53. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
54. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
55. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2015.
56. مهدي صالح مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الانسانية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
57. موفق حديد محمد ، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
58. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
59. نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
60. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
61. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، نشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017.
62. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
63. وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.

1. إلهام سامي، حمدة بو صالح، سامية المهيدلي، نظريات القيادة التربوية، المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي جامعة الملك سعود عمادة الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية، 2012.
2. برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
3. بلعروسي حورية، بن سماعيل بشرى، دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2018.
4. بن صوشة جابر، واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.
5. بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2007/2006.
6. جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017.
7. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 02، 2016/2015.
8. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2020/2019.
9. زغمار عبد الكامل، بوشوية بوجمعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019.
10. زنود يونس، العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، 2017/2016.
11. زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، 2015/2014.
12. ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2016.
13. عز الدين محمد الغريز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة بكلية الآداب، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.
14. فانتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
15. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة العراق، 2009.

16. كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2015/2014.
17. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في كلية المال والأعمال، تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2017/2016.
18. محمد وسمي الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية "كونا" في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.
19. مريم حدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015.
20. معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم النفس، جامعة وهران 2، 2017/2016.
21. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016/2015.

مجلات:

1. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 07، 2015.
2. جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2017.
3. الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد السابع عشر، يونيو 2019.
4. الحضرمي نوف بنت خلف محمد، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (183)، الجزء لأول) يونيو لسنة 2019.
5. سمية عيسى مزغيش، الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، 2020.
6. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات التربوية، العدد الحادي عشر، 2010.
7. عبد الفتاح بوخمم، شريف عمارة، قياس الرضا الوظيفي للمرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
8. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013.
9. مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 العدد 1، 2021.
10. مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بونيندر، قسنطينة 3، 2017.
11. مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد الثاني، جوان 2011.

12. وفتيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، سنة 2010.

الجرائد:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 71، بتاريخ 16 ربيع الثاني 1442 الموافق 2 ديسمبر 2020.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، بتاريخ 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، بتاريخ 25 جمادى الثانية 1424 الموافق 24 غشت 2003.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

استبيان دراسة موجهة للموظفين

حول موضوع: أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي

تحية تقدير وإحترام :

إن مساهمتكم الكريمة في إبداء رأيكم في العبارات الموجودة في استمارة الاستبيان خاصة بدراسة " أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي - دراسة حالة جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب " سوف تساعدنا في التوصل إلى النتائج العلمية لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو تكرمكم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، ولكم فائق التقدير والاحترام.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام الاختيار المناسب.

قسم البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر أنثى

العمر :

29-20 39-30 49-40 50 فما فوق

المستوى الدراسي:

متوسط ثانوي جامعي أخرى

مدة الأقدمية في الجامعة :

أقل من 05 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنوات

أسئلة الاستبيان :

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : النمط القيادي						
نمط القيادة الديمقراطية						
1	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية.					
2	يعمل القائد على سيادة روح التعاون في العمل .					
3	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام.					
4	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم.					
5	يبسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه.					
نمط القيادة الأوتوقراطي						
6	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية.					
7	يقضي القائد معظم وقته في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل.					
8	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات.					
9	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم كيف ومتى شاء.					
10	يحرص القائد على أن يسير العمل وفق تعليمات.					
نمط القيادة الحرة (الفوضوية)						
11	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.					
12	يميل القائد دائما لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل.					
13	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه .					
14	ينهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات.					
15	يتساهل القائد في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: الرضا الوظيفي						
الرضا عن طبيعة العمل						
16	تشعر بالرضا عن عملك و تفضل العمل في هذه الجامعة على غيرها.					
17	يتوفر لك ما يلزم من إمكانيات وتسهيلات لتأدية العمل.					
18	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط.					
19	العمل الذي تقوم به يشعرك باحترام ذاتك.					
الرضا عن الراتب والحوافز						
20	تشعر أن راتبك لا يسمح لك بتجاوز المتطلبات الضرورية .					
21	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلاتك.					
22	تتم الترقية وفق معايير واضحة وعادلة ونفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي والسادسي والسنوي.					
23	تشعر برضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة.					
الرضا عن نمط الإشراف والاتصال						
24	أسلوب الإشراف المتبع من قبل قائدك مناسب.					
25	علاقتك مع قائدك علاقة جيدة زيد في رغبتك بالعمل و لا يمانعك عند المبادرة.					
26	تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء ويمكن الاتصال بالمستويات العليا بدون اشكال.					
27	توفر الجامعة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.					
الرضا عن جماعات العمل						
28	تحصل على الدعم والمساعدة من زملائك في العمل .					
29	تشعر بسيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام.					
30	علاقتك مع زملائك يميزها التقدير والاحترام المتبادل.					
31	ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة .					
الرضا عن ظروف العمل "بيئة"						
32	ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) مناسبة.					
33	تحس بالاطمئنان على صحتك في مكان العمل.					
34	وسائل العمل المتاحة كفيلة بتأدية عملك.					