

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

الأغواط القيادية وعلاقتها بلرضا الوظيفي دراسة حالة- المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

دوباخ سعيدة

مفيدة بوزيد

السنة الجامعية: 2014-2015

سورة التوبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
ورسوله والمؤمنون وستردون
إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم
بما كنتم تعملون ﴾

سورة التوبة الآية (104)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

النمل-19-

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: دوباخ سعيدة التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكرتي أشكرها على جهودها القيّمة وصبرها في تعلمي وتوجيهي وحسن متابعتها لي في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لي بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك ومتعك بالصحة والعافية ثم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم الفضل في

تكويني

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة كما أشكر السيدة سودة دو مديرة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية "محمد عصامي" لولاية بسكرة. على حسن إستقبالها.

كما أشكر الأخت مريم، على مساعدتها في استخراج نتائج البحث.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل بصورة مرضية يرضى الله ويستفود منه الآخرون.

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني من علي نعمه الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد وله الحمد حتى يرضى كما أهديه لهادي الأمة القائل طلب العلم فضيلة على كل مسلم صلى الله عليه و سلم إلى من لا يتركني أسأل حاجتي، إلى من يحترق ليضيء علي الطريق وأصل إلى ما وصلت إليه، إلى من ابتلع الألم وصنع منه الابتسامة لتحقيق أحلامي، والذي العزيز إلى من كان اسمها أول كلامي وحضنها أول من احتواني، إلى من علمتني التفاؤل والنظر إلى الحياة من بابها الواسع، إلى من تملك دمعتان، دمعة حزن خشية الفشل والفراق و دمعة فرح وأمل في النجاح والتوفيق، أمي العزيزة، والداي لكما وحدكما أقولها وأكررها دوما أقدم كل ما أوتيت من علم ودرجات شرفت بها اسميكما ورفعت بها رأسيكما أدامكما ربي فخرا لي إلى من ترعرعت معهم، ونما غصني بينهم. إخوتي وأخواتي لهم الفضل في تشجيعي على النجاح. إلى من غادرونا من غير وداع تاركين فينا نوعة الأشواق جداي اسكنهما الله فسيح جناته إلى جميع الأهل والأقارب كل باسمه من قريب أو بعيد إلى رفقاء الدرب الذين جمعني بهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم صديقاتي الأعزاء، وإلى كل دفعة LMD 2015، إلى من أمدني بدعمه وأخذ بساعدي في كل أعمالي، إلى كل طالب علم أهدي ثمرة جهدي هذه علها تكون زادا نافعا و نسأل الله التوفيق لكل. إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى أمة أنتمي إليها وأحبها
إلى كل من تحمله ذاكرتي ولم تحتويه مذكرتي
أهدي هذه الثمرة المتواضعة.

مفيدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، كما سعت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة والبالغ عددهم (211) موظف وموظفة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (50)، حيث تم توزيع استبانة على موظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وفرعين من فروعها (الحاجب وليوة) من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (45) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,52).
- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة كان جيد بلغ متوسطه الحسابي (3,44).

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المكتبة الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم، والحرص على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم لحل مشكلات العمل بطرق إبداعية، وتنمية النمط الديمقراطي، والعمل على توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين، وضع نظام للترقية وفقا لمعايير معينة معمول بها.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي، والنمط التبادلي)، الرضا الوظيفي.

Abstract

This study aimed to identify the leadership pattern library key public reading of the mandate of Biskra, also sought to determine the level of job satisfaction among the staff of the Library key public reading of the mandate of Biskra, as well as to identify the nature of the relationship between the leader of the pattern the institution and the level of job satisfaction among the staff of the Library. To achieve the objectives of the study and answer questions Balastabanh been used as a tool for data collection.

Target of staff study the Library key public reading of the mandate of Biskra community totaling consists (211) employees and employee, and used the student simple random sampling method, which reached its size (50), where a questionnaire was distributed to the staff of the Library key public reading and two branches of its branches (Elhadjeb and Liwa) through a field visit, and recovered them (45) questionnaire is valid for statistical analysis, have been used student descriptive analytical method to get to the results of the study, was to rely on several methods for statistical analysis of the data including: descriptive statistics measure, fortitude "Alpha Cronbach" coefficient, simple regression analysis , analysis of variance.

The study found many of the most important results:

- There is a relationship between leadership styles and job satisfaction.
- Leader of the pattern is a pattern where the democratic arithmetic average (3.52).
- The level of job satisfaction among the staff of the Library was a good arithmetic average was (3.44).

The study found many of the recommendations, including: the library attention to the problems of workers and their needs, and to ensure that the staff diverse work in order to increase their practical experience and develop their abilities to solve work in creative ways problems, and the development of democratic style, and to provide favorable conditions of work for employees, develop a system for the upgrade, according certain standards in place.

Keywords: leadership styles (democratic style, autocratic style, free style, transformational style, interactive style), job satisfaction.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر وعرافان
	الإهداء
أ	الملخص
ب	Abstract
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
02	مقدمة
03	إشكالية البحث
03	أهمية البحث
04	أهداف البحث
04	أسباب اختيار الموضوع
04	فرضيات البحث
05	متغيرات ونموذج البحث
05	التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث
06	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: القيادة الإدارية
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
13	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
17	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
19	المطلب الثالث: التمييز بين القيادة والمفاهيم المشابهة

23	المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية
25	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية
25	المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية
26	المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية
28	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
36	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
36	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار نمط القيادة
38	المطلب الثاني: الاتجاهات التقليدية لأنماط القيادة الإدارية
45	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لأنماط القيادة الإدارية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
54	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
59	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه
61	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
65	المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي
68	المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي
68	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
72	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
77	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
84	المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي
85	المطلب الأول: علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي
86	المطلب الثاني: علاقة النمط الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي
86	المطلب الثالث: علاقة النمط الحر بالرضا الوظيفي
87	علاقة النمط التحويلي والتبادلي بالرضا الوظيفي
88	خلاصة الفصل

الفصل الثالث:دراسة ميدانية للمكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية -بسكرة-	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
91	المطلب الأول: التعريف بالمكتبة
92	المطلب الثاني: مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وقاعات المطالعة
96	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
99	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
99	المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة
100	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
100	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
101	المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها
104	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها
104	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
105	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
106	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
112	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
117	خلاصة الفصل
119	الخاتمة
123	قائمة المراجع
134	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	المقارنة بين القيادة والإدارة	1
22	الفرق بين القائد والمدير	2
77	نظريات الرضا الوظيفي	3
83	يوضح الوسائل والطرق لإعادة المساواة	4
94	الوضعية التعادلية للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية - بسكرة	5
100	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	6
103	معاملات الثبات والصدق	7
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	8
106	معاملات الالتواء والتقاطع لمتغيرات البحث	9
107	الحدود الدنيا والعليا لإجابات المبحوثين	10
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأنماط القيادية	11
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	12
112	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	13
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	14
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
114	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
114	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
115	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18
115	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	19

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقترح للبحث	5
2	نموذج تنبام وشميث (سلسلة السلوك القيادي)	30
3	نموذج هالبن في القيادة	32
4	نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - وموتون)	33
5	عملية الرضا الوظيفي	60
6	عناصر الرضا الوظيفي	66
7	سلم الحاجات لماسلو	77
8	نظرية التوقع لفروم	80
9	نموذج بورتر و لولر.	81

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أداة البحث المستخدمة	135
2	الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة	139
3	قائمة محكمي استبانة البحث	140

مقدمة

مقدمة

تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتحملون المسؤولية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات وانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية ، إذ تمثل القيادة عامل حيوي وهام في حياة المؤسسات.

لقد حظيت القيادة باهتمام كثير من قبل الباحثين لكونها مفتاح الإدارة وهي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها عليها إتباع نمط معين من القيادة يتلاءم مع بنيتها الداخلية وانفتاحها الخارجي. وتختلف ممارسة الأنماط القيادية من مؤسسة إلى أخرى. وتمثل الأنماط القيادية نوعاً من الممارسات العملية في التعامل مع المرؤوسين و من خلال ممارسة القائد لسلوك معين ينسب إليه النمط الذي يستخدمه كمنهج في تعامله مع مرؤوسيه. على اعتبار أن النمط القيادي البناء هو الذي يلبي حاجة الأفراد وأهداف المؤسسة كما انه يمثل أحد محددات الرضا الوظيفي التي ترفع من معنوياتهم وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

إذ يعتبر موضوع الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة وهو احد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء (نحو) المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة . ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء.

أولاً: منهجية البحث

إشكالية الدراسة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

يحظى موضوع القيادة بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين نظراً لدور القيادات واهتماماتها الفعالة في انجاز العمل، حيث يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسات وللقائد دور فعال في تأثير سلوك العاملين.

كما يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كثير في مختلف المؤسسات والسبب هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل.

فالرضا الوظيفي لدى العاملين يعتبر من أهم المحفزات والإحساس المادي والمعنوي للعامل فهو من المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله على أكمل وجه ويعتبر كوسيلة علاجية يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة. وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد في التعامل مع العاملين وهذا ما دفعنا إلى معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. بناء على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا

الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة؟

ومن التساؤل الرئيسي للبحث تتبع عدة تساؤلات:

- ما هو النمط القيادي السائد في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة ؟
- ما علاقة النمط القيادي السائد بالرضا الوظيفي للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال متغيرات الدراسة النمط القيادي والرضا الوظيفي وهما احد المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين.

وتتبع أهمية البحث من الجوانب التالية:

- تناولها لأحد الموضوعات التي تلقي أهمية كبيرة من المؤسسات على اختلاف أنواعها، والمتمثل في الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وبما يسهم في تطور المؤسسات واستمرارها.
- أهمية القطاع المدروس في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.

ثالثا: أهداف البحث

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان هدف البحث ينصب على تحديد العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي بالمؤسسة وذلك كما يلي:
- التعرف عن النمط القيادي الممارس أو المتبع في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الممارس والرضا الوظيفي للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.
- الإسهام في تقديم إطار نظري للمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.
- تقديم اقتراحات و توصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- يندرج موضوع القيادة والرضا الوظيفي ضمن التخصص.
- يعتبر الموضوع من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة.
- محاولة تقديم بعض المفاهيم عن القيادة والرضا الوظيفي.

خامسا: فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط التحويلي والرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط التبادلي والرضا الوظيفي لدى للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

سادسا: متغيرات ونموذج البحث

متغيرات البحث: حسب الفرضيات السابقة الذكر اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وهما:

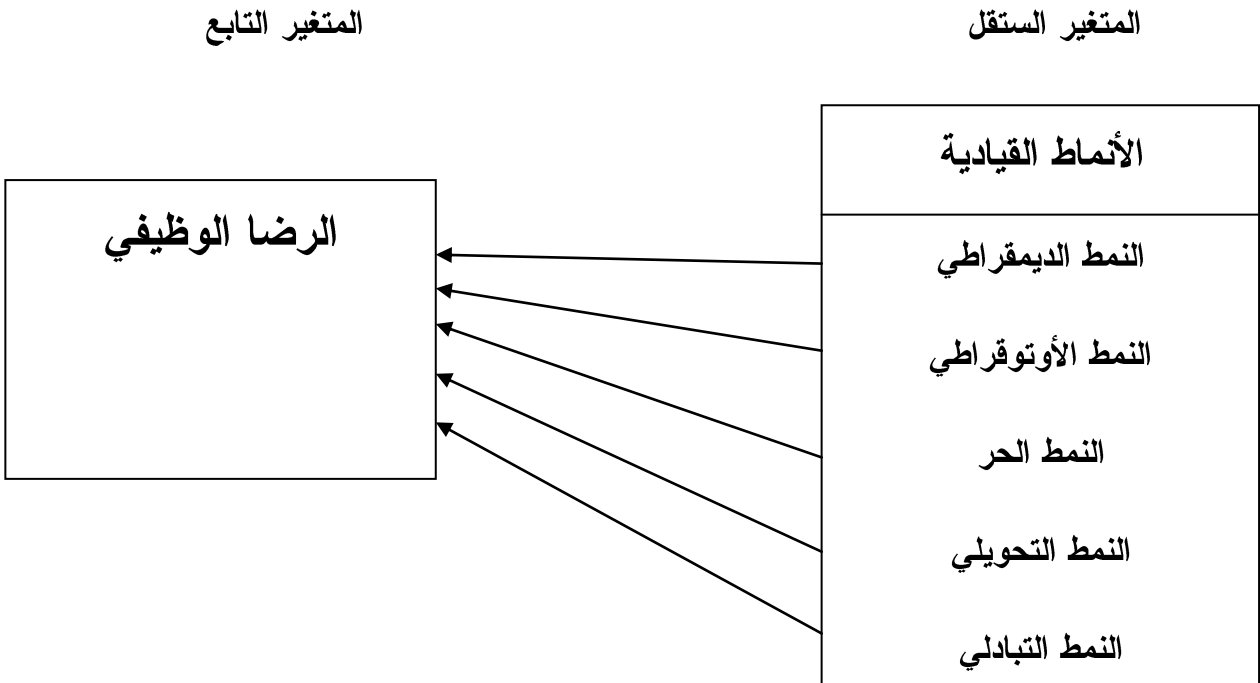
المتغير المستقل: الأنماط القيادية وتتضمن الأبعاد التالية:

- النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي

المتغير التابع: وهو الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.

نموذج متغيرات البحث: يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

سابعا: التعريفات الإجرائية

- القيادة: عملية تأثير وتوجيه سلوك الآخرين نحو انجاز هدف محدد.

- **النمط القيادي:** يقصد به المنهج أو الأسلوب الذي يتبعه أو يمارسه القائد للتأثير في المرؤوسين بهدف انجاز المهام الموكلة لهم. وتصنف الانماط القيادية الى:

- **النمط الديمقراطي:** هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية وتفويض السلطات، يركز على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، واستخدام أسلوب التوجه الجماعي للعمال.
- **النمط الأوتوقراطي:** هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في أيدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في صنع القرار، ولا يثق في مرؤوسيه، وعادة يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب وينفرد باتخاذ القرارات .
- **النمط الحر:** هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل في أداء مهامه، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.
- **النمط التحويلي:** هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة حيث يشجع المرؤوسين على المشاركة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل. ويعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد الأداء والمشاركة في وضع إستراتيجية وأهداف المنظمة والبحث عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيقها.
- **النمط التبادلي:** هو نمط قيادي يقوم على أساس تبادل بين القائد وأعضاء جماعة العمل في كيفية أدائهم للعمل وتوضيح الأعمال المطلوبة منهم وإمدادهم بالمعلومات وقت الحاجة، والتعاطف معهم ويتميز بتدخل القائد عند الضرورة.

- **الرضا الوظيفي:** هو مجموعة المشاعر الايجابية والسلبية للعامل نحو ما تقدمه الوظيفة له من مزايا مقارنة ما يتوقعه.

ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية

1. دراسة المحاسنة، محمد (2006) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي" دراسة

ميدانية(على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية).

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة يبلغ مجتمع الدراسة(420)عاملا. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تصورات المبحوثين للنمط القيادي السائد في الجامعة جاءت مرتفعة للنمط القيادي التفويضي متوسطة للنمط القيادة المسيطر.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة (أنماط القيادة) في المتغيرات التابعة (أبعاد الإبداع التنظيمي).

2. دراسة علي عباس (2012) بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير" دراسة ميدانية (شركة الكهرباء الوطنية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت على (119) موظفا في شركة الكهرباء الوطنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة.

- إن للنمط الديمقراطي تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار.

- إن النمط المتساهل له أهمية قليلة.

- أما النمط الأوتوقراطي فكان له تأثير سلبي.

وتوصي الدراسة: بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

3. دراسة حسن محمود الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي 2010 في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على

الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية

والأداء الوظيفي في المنظمات وهدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومدى المتغيرات التنظيمية

(عدد الموظفين، مصروفاتها) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة ووزعت على عينة بلغ عددها (340) وتم استرداد

(291) استبانة، كما استخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات، يليه النمط الأوتوقراطي، النمط

الحر.

- المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيد.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات ومستوى الأداء الوظيفي.
 - وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات ومستوى الأداء الوظيفي.
 - قدم مجموعة من التوصيات تهدف إلى تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي**

1. دراسة ايهاب محمود عايش الطيب، "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية"، 2008، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، مدى مشاركة العاملين، طبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة) على الرضا الوظيفي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 80 فقرة ووزعت عشوائيا على 320 موظف وموظفة بالشركة، واسترجع 249 استبانة، وتم تحليلها وتوصلت الى النتائج التالية:

- اظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي ايجابي بالشركة ، وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر المناخ الجيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة ، مستوى جيد من الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة ، وجود فروق لاستجابات افراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس،مكان العمل ، الخبرة، والعمر ، عدم وجود فروق لاستجابات افراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتوصي ب:

- ضرورة ان تولي الادارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يسهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين ، ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة، العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال اعادة النظر في نظام ساعات العمل.
- ### 2. دراسة شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية- مؤسسة انتاج الكهرباء- سونلغاز-جيجل، مذكرة ماجستير، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة تاثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، تم توزيع 65 استبيان على عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة، وتم استرجاع 57 استبانة، وتوصل الى النتائج التالية:

- ان الموارد البشرية بالمؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي.

3. دراسة عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف - السعودية، رسالة ماجستير، 2007.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة انواع الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين. ومن أبرز النتائج التي توصلت هذه الدراسة نذكر:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

- أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف؛

الدراسات المتعلقة بالانماط القيادية الرضا الوظيفي

1. دراسة زرقة احمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء :دراسة حالة سونلغاز- المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر، مذكرة ماجستير، 2008.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - فرع المدينة، تم توزيع 120 استبانة على العمال و9 على القادة الاداريين. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال، أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية، أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

2. منال بنت عبد العزيز العريني، الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات وبين الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس، تم توزيع 300 استبانة في ثلاث جامعات رسمية وثلاث جامعات اهلية اردنية.

وتوصلت الى النتائج التالية:

- ان رؤساء الاقسام يمارسون النمط القيادي من خلال البعدين (العمل - العلاقات الانسانية).
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين النمط القيادي لرؤساء الاقسام والرضا الوظيفي لاجزاء هيئة التدريس.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح لنا من الدراسات السابقة أنها تتفق جزئياً مع موضوع هذه الدراسة، واختلفت في الأهمية والأهداف والأساليب وذلك نتيجة اختلافها في المتغير التابع أو المتغير المستقل، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب عديدة من العمليات الإدارية قد زاد الخزينة المكتبية ثراء كبيراً الذي ساعدنا كثيراً في توجيهنا البحثي وكان ذلك من نواحي عديدة منها:

- استغلالها كمراجع لبناء الجانب النظري.
- استغلالها كدراسات سابقة.
- استغلالها في تصميم الاستبانة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

تمهيد

لقد نال موضوع القيادة اهتمام كبير من طرف الباحثين في مختلف المجالات، نظرا لحاجة المؤسسة إلى إيجاد الحل الأمثل لتنظيم علاقات الأفراد، وذلك بجعلهم يبدعون في عملهم من خلال تحفيزهم وتحسيسهم بمدى المسؤولية الملقاة على عاتقهم في العمل، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية.

فالقيادة تحتل مكانا بارزا في مختلف مجالات العمل وينسب إليها نجاح أو فشل أي عمل، ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحاضر طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير في شتى مظاهر الحياة، بالإضافة إلى تزايد حجم المؤسسات واتساعها الأمر الذي يتطلب وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على إدارة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها والسير نحو التقدم والتطور.

فالقيادة هي المسؤولة عن دفع وحفز الأفراد العاملين وبث روح الحماس فيهم من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وتعتبر القيادة عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر الرئيس على سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف.

وبناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على القيادة الإدارية، وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: أنماط القيادية الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادية الإدارية

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين، باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة وفشلها، وتعد القيادة الإدارية عامل مهم نظرا لدورها الرئيسي الذي تقوم به من توجيه وتحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القيادية الإدارية

القيادة كلمة ذات أصل يوناني لاتيني leadership وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي.⁽¹⁾ والقيادة كلمة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود.⁽²⁾

و"القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها⁽³⁾. وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.⁽⁴⁾

أما اصطلاحا نجد أن العلماء والباحثين لم يتفقوا على تعريف شامل وموحد للقيادة، حيث قدموا تعريف عديدة حسب وجهات نظرهم، نذكر البعض منها:

⁽¹⁾ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 90.

⁽²⁾ وفيق حلمي الأغا، "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص 303.

⁽³⁾ قندوزي أحمد، "القيادة في القرآن الكريم (أنواعها - أنماطها - شروطها)"، مذكرة ماجستير في العلوم الإسلامية (غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005 - 2006، ص 19.

⁽⁴⁾ أحمد بن عبد المحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، المفكرة الدعوية، ص 3، www.dawahmemo.cdom.

- عرفها باس Bass بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".⁽⁵⁾
- عرفها ليكرت Likert بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوع".⁽⁶⁾
- يعرف أوردوايتيد (Ordway Tead) القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف غير غيبي تحقيقه".⁽¹⁾
- القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.⁽²⁾
- عرفتها سيكلر هيدسون بقولها: "القيادة في المنظمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".⁽³⁾
- القيادة: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.⁽⁴⁾
- ويشير اللوزي إلى مفهوم القيادة بأنها: "ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف".⁽⁵⁾
- كما تعرف بأنها: "قدرة الشخص على التأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية".⁽⁶⁾
- وتعرف القيادة بأنها: "القدرة على إنجاز الأمور بدعم وتعاون من الآخرين داخل المؤسسة".⁽⁷⁾

⁽⁵⁾ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57.

⁽⁶⁾ عبد الرحمن فالح العبادلة، "أنماط القيادة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الأردن"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، سوريا، 2003، ص 3.

⁽¹⁾ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 138.

⁽²⁾ شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد 3، العدد 11، 2010، ص 112.

⁽³⁾ بوغلاق نوال، سعيد يحيى، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 11، 2014، ص 186.

⁽⁴⁾ طارق محمد السويدي، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير، المملكة السعودية، 2003، ص 40.

⁽⁵⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 41.

⁽⁶⁾ سندية مروان سلطان الحياي، "انعكاس المتغيرات الشخصية في الإدراك الذاتي لأنماط القيادة"، مجلة دورية نصف سنوية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 229.

- وتعرف على أنها: "مجموع النشاطات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد العاملين لكي يعملوا برغبتهم ليحققوا أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري". (8)
- القيادة هي: القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم إلى تحقيق أهداف معينة. (9)
- يعرف **وليام ف. جويك** القيادة بأنها: "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية". (1)
- وتعرف أيضا على أنها: "عملية تفاعل تتم بين القائد والأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة". (2)
- وعرف (Weskittle) القيادة بأنها: "عملية توجيه وتأثير القائد بالمرؤوسين لدفعهم وتشجيعهم باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف المشتركة". (3)
- القيادة: "هي عملية التفاعل بين قادة وأتباع حيث يحاول القائد التأثير على أتباعه لتحقيق هدف مشترك". (4)
- عرفها **كونتروادني لها أنها**: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (5)

(7) Joel Kipkemboi Kiboss, Henry K. Sirma Jemiryott, "Relationship between Principals Leadership Styles and Secondary School Teachers Job Satisfaction in Nandi South District", Kenya, **Journal of Education and Human Development**, Vol 3, No 2, June 2014, American, p 494.

(8) صالح بن سليمان الفائز، "الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 11.

(9) حيدر علي حيدر، "أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 26، 2010، ص 46.

(1) نبيل سعد خليل، **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 120.

(2) دليلة هالة حساني، "القيادة من منظور إسلامي"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية (غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 36.

(3) قاسم شاهين بريسم العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص 8.

(4) M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob, "The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia", **International Journal of Business, Management and Social Sciences**, Malaysia, Vol2, No1, 2011, p 25.

(5) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 97.

- يعرف هنت ولارسون (Hunt & Larson) القيادة الإدارية بأنها: "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".⁽⁶⁾
- القيادة الإدارية هي: "توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية".⁽⁷⁾
- يعرفها تيري (Terry) بأنها: "النشاطات التي تؤثر في سلوك الناس حتى تحقيق الأهداف الموضوعة".
- ويعرفها لوفيل وويلز (Lovell.J & Willes.K) بأنها: "السلوك الذي يؤثر في سلوك وتصرفات وشعور الأفراد للوصول إلى الخطة المحددة المرغوب فيها".⁽¹⁾
- وتعرف بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية عملية شاملة تجمع بين الوظائف الإدارية والسلطة الرسمية والتأثير في سلوك الأفراد لإنجاز الأهداف المرجوة".⁽²⁾
- يعرفها آلن (Allen) بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".⁽³⁾
- عرفها سبيكترام (Spectrum) بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركه في اتجاهات معينة".⁽⁴⁾
- وتعرف على أنها: "عملية التأثير المبنية على التفاعل المتبادل مع الأفراد المرافقين (الخاضعين لعملية القيادة)، والمؤدية إلى تغيير معين يمكن ملاحظته في الممارسات المهنية".⁽⁵⁾ تعرف القيادة بأنها:

⁽⁶⁾ قاسم شاهين بريسم العمري، مرجع سابق، ص ص 7 - 9.

⁽⁷⁾ خالد بوجعدار، شهناز دريوش، " أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، 2013، ص 184.

⁽¹⁾ عبد الرحمن فالح العبادلة، مرجع سابق، ص 4.

⁽²⁾ فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 16.

⁽³⁾ وفيق حلمي الأغا، مرجع سابق، ص 304.

⁽⁴⁾ توفيق حامد طوالبه، " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 16.

العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة، وهي العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي، وتشمل: المعتقدات، القيم، الأخلاق، المعرفة والمهارات.⁽⁶⁾

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين ، والتي تمكن القائد من توجيههم لتحقيق الأهداف الموضوعية والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وأتباعه.

المطابق الثاني: عناصر

القيادة الإدارية

حتى تقوم عملية القيادة لابد من وجود فريق عمل وقائد له وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وبلوغه في ظرف معين ضمن أنظمة وتعليمات المؤسسة.

وعليه فإن عناصر القيادة وكما يراها فيدلر، هي:

1. الجماعة أو المرؤوسين : وهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمؤسسة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح، ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المؤسسة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.⁽¹⁾
2. القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لأن لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية أهمية في إنجاح العملية القيادية والرقى بها.

⁽⁵⁾ مزيوألقة، "تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 114.

⁽⁶⁾ بن بريكة عبد الوهاب، موقف سهام، "مساهمة القيادة الأخلاقية في التقليص من ظاهرة السقف الزجاجي"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يومي 25 - 26/02/2014، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 4.

⁽¹⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 49.

وهو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله.⁽²⁾

القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات تميزه عن غيره.⁽³⁾ وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة، بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

3. الظرف أو الموقف: لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائماً أن يخلق من هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المؤسسة في بلوغ هدفها الرئيسي.⁽⁴⁾

فالموقف هو عنصر حاسم في القيادة ففي العديد من المواقف التي تحدث مع الإنسان، نجد أن بعض الأشخاص يكونون قادة في مواقف معينة ويمارسون صفات القيادة بينما في مواقف أخرى نجدهم عكس ذلك تماماً.

4. الهدف: يسعى القائد دائماً نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

إن الهدف هو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير في الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة الوصول إليه.⁽¹⁾

5. الأنظمة والتعليمات والقواعد: وتعتبر الأنظمة والتعليمات والقواعد من عناصر العملية القيادية المهمة والتي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابياً عن طريق الثواب والعقاب بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومهاراته وقدراته وخبراته التي يمتاز بها.⁽²⁾

6. قوة التأثير: إن القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة. وهو المصطلح الأكثر استعمالاً للتعبير عن معنى القيادة و يشمل كل الوسائل، الأساليب، الطرق والإجراءات التي يستعملها القائد لجعل المرؤوسين يقومون بمهامهم لتحقيق

⁽²⁾ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 31.

⁽³⁾ محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 160.

⁽⁴⁾ خالد عبد الوهاب الزبيديين، مرجع سابق، ص 49.

⁽¹⁾ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 31.

⁽²⁾ خالد عبد الوهاب الزبيديين، مرجع سابق، ص 49.

الأهداف، وقد قام كل من: Frensh ،Raven في أواخر الخمسينيات بتصنيف تلك الوسائل في خمسة مصادر للقوة، والمتمثلة في: قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المرجعية.

- قوة المكافأة: مصدرها توقع الفرد بلق قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.⁽³⁾
- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعة رئيسه لأوامره وتوجيهاته سترتب عليه نوع من العقاب من قبل الرئيس قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.⁽⁴⁾
- القوة الشرعية(السلطة القانونية): ومصدرها المركز الرئيسي أو الرسمي الذي يحتله الفرد في المؤسسة.⁽⁵⁾ أي من خلال موقعه الوظيفي كقائد.
- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.⁽⁶⁾ مصدرها هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد.⁽⁷⁾
- القوة المرجعية: هي القوة الناتجة عن وجود جاذبية لدى القائد تجعل المرؤوسين يدينون له بالولاء ويشعرون بالانتماء إلى نطاق عمله.⁽¹⁾ ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاتها الشخصية بحيث تثير بظهورهم إلى نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.⁽²⁾ ويمكن القول أن القيادة تضم عناصر أساسية، وهي:⁽³⁾
 - أ. القائد: لابد من توفر مجموعة من المهارات والقدرات بشكل يمكنها من بلوغ الأهداف.

⁽³⁾ عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 206.

⁽⁴⁾ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 160.

⁽⁵⁾ jouer collectif, et autre, leadership et confiance, 3^éédition, Dunod, paris, 2013, p 61.

⁽⁶⁾ بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17.

⁽⁷⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 51.

⁽¹⁾ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 430.

⁽²⁾ وفيق حلمي الأغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية"، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 13 - 16 أكتوبر 2003، جامعة الدول العربية، دمشق، ص 7.

⁽³⁾ ليندة نصيب، "دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطارف"، أطروحة دكتوراه في تسيير وتنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 19.

ب. المرؤوسين: ويشكلون مجموعة من الأفراد التابعين يتميزون بخبرات تمكنها من تجسيد الأهداف واقعيًا.

ج. الموقف: فالقيادة إذن تتجسد من خلال قدرة القائد وأعضاء الجماعة على اتخاذ القرارات المناسبة، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

المطلب الثالث: التمييز بين القيادة والمفاهيم المشابهة

1 - القيادة والرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد المؤسسة بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.⁽⁴⁾

2 - القيادة والزعامة: الزعامة هي صفة تغلب عليها الموهبة، فالزعيم يكون موهوبا ومنذ الطفولة يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة، وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل أن العلم والخبرة والدراسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.⁽¹⁾

إن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم، أما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف المؤسسة.

3 - القيادة والإدارة: هناك خلط في المفاهيم بين القيادة والإدارة عند كثير من الكتاب، حيث أن هناك من يعتبرهما مترادفتين، ومما لا شك فيه أن لكل منهما مدلول ومعناه، ولهذا تباينت وجهات النظر في التمييز بين الإدارة والقيادة وبين القائد والمدير.

⁽⁴⁾ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 130.

⁽¹⁾ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 103.

تعرف الإدارة بأنها: "الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات الأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف".⁽²⁾

والجدول الموالي يوضح الفرق بين

القيادة والإدارة.

الجدول رقم (01): المقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
<p>■ تحديد الاتجاه:</p> <p>تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.</p>	<p>■ التخطيط والموازنات:</p> <p>وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك وتهيئته.</p>	نقط الاهتمام
<p>■ توجيه البشر:</p> <p>الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيق التآلف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها.</p>	<p>■ تنظيم وتهيئة القوى البشرية:</p> <p>وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم، وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.</p>	تنمية الشبكة البشرية اللازمة
<p>■ التحفيز والإلهام:</p> <p>تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على</p>	<p>■ الرقابة وحل المشكلات:</p> <p>متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي</p>	التنفيذ

⁽²⁾ خالد عبد الوهاب الزبيديين، مرجع سابق، ص 55.

<p>المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية والتي غالبا ما لا تكون مشبعة.</p>	<p>وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.</p>	
<p>▪ يحقق تغييرات أحيانا تغييرات جوهرية: مثل سلع أو خدمات جديدة يريد المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل المؤسسة قادرة بشكل أكبر على المنافسة.</p>	<p>▪ إنه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.</p>	<p>المخرجات</p>

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 38.

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، ورأي آخر يقول أن القيادة جزء من الإدارة ورأي ثالث يقول أن الإدارة علم بينما القيادة فن، والمتفق عليه هو أن "كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا، ولكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا".⁽¹⁾

فالإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعني التغيير، إن المدير يحافظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة من أجل تحقيق الأهداف أي أن المدير يعمل في ظل معايير وأسس ثابتة للسير، أما القائد فهو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في المؤسسة، أي إنه معني بوضع السياسات العامة والخطط الشاملة، فالقيادة لها ميدانها الرحب الواسع الذي يمتد إلى حدود تمارس فيها الحرية والإبداع.

المدير: هو الشخص المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يميزه عن باقي الأفراد داخل المؤسسة.⁽²⁾

المدير: يعيش ويتفاعل بين الأحداث على الأرض وفي الحدود الزمنية.

(1) خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 55.

(2) إبراهيم الديب، مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرون)، ط 5، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، 2009، ص 49.

القائد: يرصد ويحلل الأحداث في ضوء حقائق التاريخ والواقع ورؤية المستقبل.

هناك فروق أساسية بين القائد والمدير وهذه الفروق لا تعني بالضرورة عدم وجود صفات مشتركة، فالأمر نسبي فيمكن للقائد أن يتصف ببعض صفات المدير والعكس صحيح ولكن نورده من فروق هي للاسترشاد وتوضيح الأدوار بطريقة أيسر:

الجدول رقم(02): الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
ملهم ذو توجه روحي وعاطفي	مفكر ذو توجه عقلائي واقعي
رسالي ومستبصر يركز على المستقبل (رؤيوي)	عقلاني يركز على تحليل الواقع
متحمس ذو عاطفة	مشاور للآخرين ومقدم للنصح (استشاري)
قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة	مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق
مرن ويستجيب للتغيرات	متجه لحل المشكلات بطرق منهجية
قادر على الإيحاء وإثارة الحماس	واقعي المزاج ويحسب المواقف
مبدع	تحليلي
يتميز بالجرأة والإقدام (شجاع وجريء)	منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني (مهيكلي)
ذو خيال واسع	محترس في اتخاذ القرارات
تجريبي	ملتزم بالقوانين (مستقر)
مبادر للتغيير	يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
قوة شخصية ذاتية	قوة موقع وظيفي
يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	يمثل مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها

المصدر: طاهر محسن منصور، ونعمة عباس الخفاشي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 57.

المطلب الرابع: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، وضمان ديمومتها واستمراريتها كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية. وتتجلى أهمية القيادة، فما يلي:

- إن القيادة ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها.
 - تدعيم السلوك الإيجابي.
 - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.⁽¹⁾
 - تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.⁽²⁾
- وقد أوضح نواف كنعان أهمية القيادة الإدارية من خلال تحليله لجوانب العملية الإدارية والمتمثلة في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ودور القيادة في كل جانب، وذلك على النحو التالي:⁽³⁾

1. دور القائد في الجانب التنظيمي : لا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر والتأكد من أن

النشاطات الإدارية تتم داخل المؤسسة في الحدود المرسومة، ولكن الدور الأساسي والمهم للقائد هو إمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يغرس حب العمل المشترك وروح التعاون.

⁽¹⁾ مصطفى محمد سعيد عالم، "القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التعبير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث حول : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، المملكة العربية السعودية، جدة، 29-30/3/2005، ص15.

⁽²⁾ إبراهيم الديب، مرجع سابق، ص 80.

⁽³⁾ محمد بن عبد الله الصغير، "مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، صص 29 - 30.

2. دور القائد في الجانب الإنساني: يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل وإقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل.
3. دور القائد في الجانب الاجتماعي: لما كان القائد أداة فاعلة للمؤسسة وتنسيق الجهود بين العاملين، فوجود القائد أصبح أكثر ضرورة في المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، وخاصة المؤسسات الحديثة التي تتسم بكبر الحجم، ويبرز دور القيادة الإدارية المهم من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المؤسسة.
4. دور القائد في الجانب الخاص بالأهداف: يبرز دور القائد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للمؤسسة من خلال تحمل المسؤولية في حل ومواجهة مشكلات تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإدارية

المطلب الأول: مهارات القيادة الإدارية

لكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه توفر العديد من المهارات، ويتفق علماء الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد، إلى:

1. **المهارة الشخصية والذاتية:** وتشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية، فطبيعة العمل الإداري شاق تستوجب من القائد أن يتوفر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط وقدرة على التحمل حتى يستطيع أن يشبع الحيوية والنشاط للعاملين معه. ومن أهم سماتها: الرؤية المستقبلية، القدرة على المبادرة.⁽¹⁾
2. **المهارة الفنية:** وهي المهارات التي تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإمامه بعمل مرؤوسيه، عارفا لمراحله وعلاقاته ومتطلباته. ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب.⁽²⁾
3. **المهارة الإنسانية:** تعني قدرة القائد على التفاعل والتواصل والتعامل مع مرؤوسيه، وقدرته في التأثير على سلوكهم وعلاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أهم سماتها: المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة، القدرة على الاتصال.⁽³⁾
4. **المهارة الفكرية:** وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينها. ولهذا نجد القائد الذي تتوفر لديه هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل وقوع حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمد عزت الحلامة، وأحمد نافع المدادحة، مرجع سابق، ص 164.

⁽²⁾ عدنان العتوم، وقاسم كوفحي، القيادة والتغيير (الطريق نحو النجاح)، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 38.

⁽³⁾ خالد بوجعدار، شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص 185.

⁽⁴⁾ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

5. المهارة التنظيمية: وهي المهارة التي تختص بقدرة القائد في النظر إلى المؤسسة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ومن أهم سماتها: تنظيم العمل، توزيع الواجبات وتنسيق الجهود، إدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.⁽⁵⁾

المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة جزءاً من الإدارة وهي فرع رئيسي لها، كما أن الوظائف التي يؤديها القائد تعتبر أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى قدرة القائد على تلبية هذه الوظائف، ويمكن إيجاز أهم وظائف القيادة، فيما يلي:⁽¹⁾

1. التجديد المستمر في أهداف المؤسسة: يقع على عاتق القائد ضرورة التجديد المستمر في أهداف المؤسسة، بحيث تتلاءم مع كل العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت هذه العوامل والمتغيرات داخلية أو خارجية.
2. تمثيل المؤسسة لدى الأطراف المتعاملة معها: يصبح القائد مسؤولاً عن المؤسسة التي يمثلها ويتحدث باسمها مع الأطراف الأخرى المتعاملة معها كالعملاء، والمستهلكين، والموردين، والمؤسسات الأخرى، والجهات الحكومية، ويتطلب ذلك بصفة خاصة ضرورة أن يخلق هذا القائد اتجاهات موجبة من قبل هذه الأطراف باعتباره رمزا للمؤسسة التي يمثلها.
3. التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمؤسسة: يستطيع القائد بأسلوب قيادته أن يفصل في المنازعات التي تتم بين أعضاء المؤسسة أو الجماعات التي يعمل بها، كما يمكنه أن يوفق بين آرائها المتعارضة لمصلحة العمل في هذه المؤسسة.
4. توفير القوى الدافعة لأعمال المؤسسة: يمد القائد جماعات العمل بكل الحوافز المثيرة للسلوك الذي يؤدي إلى زيادة الحركة والفعالية لأعمال المؤسسة.

⁽⁵⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 54.

⁽¹⁾ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 180 - 181.

5. تقدير الآخرين ومدحهم : يستطيع القائد أن يدفع الأفراد العاملين بالمؤسسة نحو النجاح والتقدم من خلال إظهار نواحي النجاح ومدى التقدم في أعمالهم، وذلك عن طريق مدحهم والثناء عليهم.
6. توفير الأمن : يعتبر القائد قدوة لمن يعملون معه، ولهذا فهو يوفر لهم الأمان من خلال مواجهته للمشكلات التي تواجههم بثبات واتزان يشعرهم بالأمن مما يدفعهم نحو العمل ويزيد من إيجابياتهم فيه.
7. التأثير في الآخرين: يستطيع القائد أن يدفع الأفراد التابعين له في العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بحماس، وذلك من خلال التأثير فيهم وإشعارهم بأهميتهم وقدرتهم الفائقة على تحقيق هذه الأهداف.
8. المشاركة وتقديم الاقتراحات : يقدم القائد لمروؤسيه بعض المقترحات التي يمكنه من خلالها إتاحة الفرصة لهم لمناقشة أفكاره وتقديم أفكار جديدة، وإشعارهم بأنه لا يلجا إلى تحقيق ذلك بإصدار الأوامر إليهم، ويرفع ذلك ولا شك من معنويات هؤلاء المرؤوسين ويدفعهم نحو تحقيق مزيد من العمل والإنجاز.

كما تتمثل وظائف القيادة الإدارية، بما يلي:⁽¹⁾

1. **وظيفة التخطيط** : وهي أول وظيفة من وظائف القيادة الإدارية وتسبق باقي الوظائف. والخطوة الأولى لوظيفة التخطيط هي تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم ضرورة تحديد السياسات العامة وطرق العمل التي تستخدم في أداء الأعمال، ولابد من القيام بعملية التقويم في كل خطوة من أجل جودة العمل.
2. **وظيفة التنظيم** : تتضمن هذه الوظيفة تحديد أوجه النشاطات المختلفة فيها وتوزيعها على العناصر الإنسانية وهذا يتطلب تحديد تلك النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وتحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمونها، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية ، تظهر هذه الاختصاصات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
3. **وظيفة التوجيه** : تتضمن هذه الوظيفة الكيفية التي تتمكن بها القيادة الإدارية من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.⁽²⁾ إن ممارسة

⁽¹⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 55.

⁽²⁾ فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 40.

عملية القيادة تختلف باختلاف المؤسسات و أن كل قائد يتصرف وفق شخصيته ووفق الدور الذي يؤديه.

4. **وظيفة الرقابة:** تقوم هذه الوظيفة لفحص نتائج الأداء في المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف والخطة المعمول بها في المؤسسة، بهدف تصحيح الانحرافات ووجدت، وتستوجب هذه الوظيفة أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها.⁽³⁾

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

تعرضت الكثير من الدراسات لمفهوم القيادة الإدارية عبر العصور المتلاحقة، مما نتج عنها وجهات نظر متعددة ومختلفة، تبلورت إلى عدد من النظريات. وقد ساهم الفكر الإداري في تطور هذه النظريات التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، الأعمال التي يجب القيام بها، ومررت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا لتطور الفكر الإداري، حيث ظهر عدد من النظريات التقليدية في القيادة من أشهرها: نظرية السمات، النظريات السلوكية، ونظرية الموقف، والنظرية التفاعلية، ومن ثم ظهر عدد من النظريات الحديثة لعل أبرزها: نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة التبادلية. وفيما يلي عرض لهذه النظريات:

أولاً: الاتجاهات التقليدية لنظريات القيادة الإدارية

1 - نظرية السمات

تؤكد هذه النظرية على أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية ونفسية دون غيرهم، والقيادة حسبما جاءت به هذه النظرية إما أن تكون موحدة يتميز بها القادة أينما كانوا بغض النظر عن نوع القيادة أو الموقف

⁽³⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدي، مرجع سابق، ص 56.

أو قد تكون نمط من السمات تستند عليها قدرة القائد على القيادة تركز على شخصية القائد وخصائصه ، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر. ⁽¹⁾ومن أهم هذه السمات ما يلي: ⁽²⁾

- الصفات البدنية أو الفيزيولوجية: وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الوزن، الصحة، القوة، والذكاء، واللباقة وغيرها.

- الصفات النفسية أو السيكولوجية : وتتمثل في الثقة بالنفس، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والاستقامة، والقدرة على الإقناع، والاحترام، والتقدير وغيرها.

- الصفات الاجتماعية: وتظم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية، والاهتمام بفاعلية الجماعة، والتعاون والتماسك.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، حيث أثبتت بعض الدراسات أن للمرؤوسين دورا مهما في إنجاح القيادة الإدارية، كما أكدت بعض الدراسات إلى أنه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية.

وخلصت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى أن نتائج هذه الدراسات حول نظرية السمات يصعب تعميمها ودعت إلى الاستمرار في بحث هذا الموضوع بعمق. ⁽¹⁾

2. النظريات السلوكية

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على ظهور اتجاه جديد أطلق عليه النظريات السلوكية، ركزت هذه النظريات على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على السمات والخصائص، أصبح التركيز على السلوك والطريقة التي يمارسها القادة في التأثير على الآخرين. ⁽²⁾ومن أبرز الدراسات التي أجريت حول النظرية السلوكية في القيادة دراسات جامعة "أوهايو" و"ميتشغان" عام 1947، وكان الهدف من هذه الدراسات فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس

⁽¹⁾ هاني محمود الكايد، علم النفس السلوك القيادي (سيكولوجية إدارة مؤسسات الدولة)، ط 1، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 371.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 228.

⁽¹⁾ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 164.

⁽²⁾ خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 244.

القيادة، ومن أهم هذه المقاييس: درجة رضا المرؤوسين ومستوى الأداء أو الإنتاجية. وساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج لأنماط القيادة.

ومن أهم النظريات المرتبطة بسلوك القائد، ما يلي:

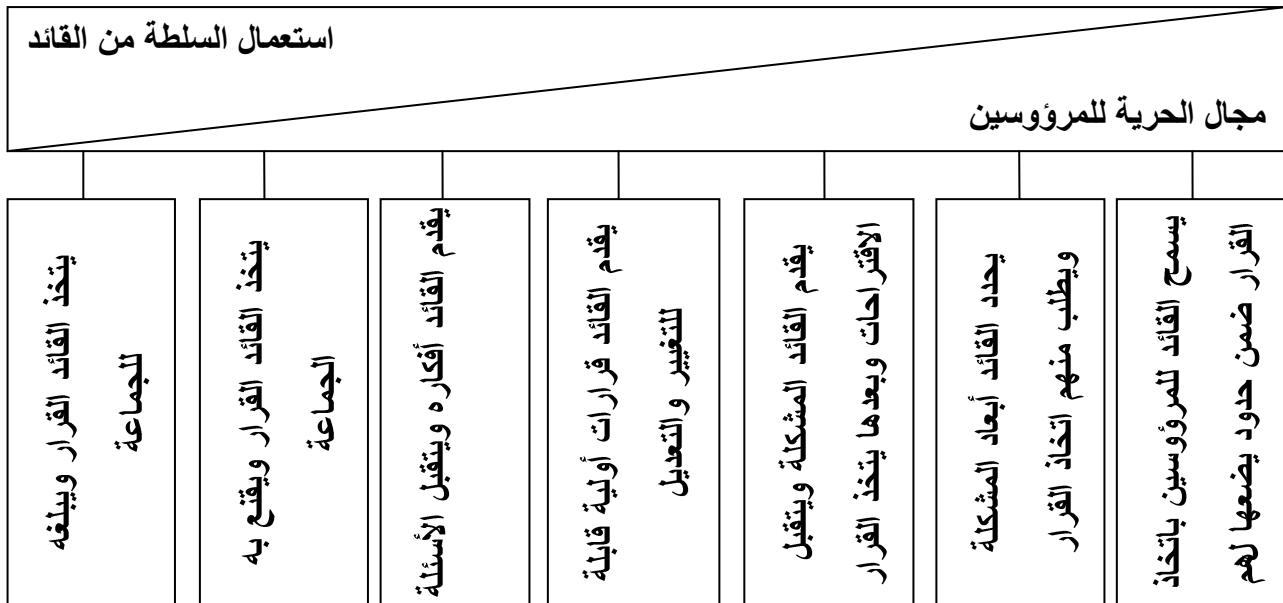
أ. نظرية الخط المستمر في القيادة: قدم (تننهاموشميت) نموذج يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على

محور استخدام السلطة، تشير هذه النظرية بأنها ليس هنا كسلوك قيادي أو احد أي مكان استخدمه بنجاح في كلا الأوقات، ولما السلوك القيادي الفع

الهو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم مع

الموقف القيادي الذي يتعرض له.⁽³⁾ والشكل التالي يوضح نموذج تننهاموشميت.

الشكل رقم (02): نموذج تننهاموشميت (سلسلة السلوك القيادي)



المصدر: عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 203.

⁽³⁾ رضا صاحب أبو حمد آل عمران، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (محات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 419.

فيما يلي إيجاز هذه الأنماط القيادية:⁽¹⁾

- القائد المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.
- القائد المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
- القائد المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
- القائد الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.
- القائد المحلل: وهذا النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- القائد الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- القائد التسبيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.

ب. نظرية ليكرت في القيادة: طور هذا النموذج رنيسليكرت خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة "ميتشيجان" الأمريكية، التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد و أعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية، هي:⁽¹⁾

- النظام التسلسلي الاستغلالي: وفيه يكون القائد مركزاً وبنسبة عالية وثقتهم بمرؤوسيه مقبولة ويتبعون نظراً لتخويف الإكراه في الإدارة.
- النظام المركزي النفعي (الخير): ويشبه السابق إلا أنها أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.
- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيدون من أفكارهم وأرائهم.

⁽¹⁾ أحمد بن عبد الرحمن الشمبري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 228-231.

⁽¹⁾ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

- نظام المشاركة الجماعية : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيهو هناكتبادلمستمر للمعلوماتوقد

ثبتأنميسخدمونالنظامينالثوارابعتكونإننتاجيةمجموعاتهممرتفعة.

ج. نظرية البعدين لهالبن : وقد عرفت بدراسات جامعة "أوهايو"، هدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل. وتم تحديد بعدين رئيسيين لسلوك القيادة، هما: (2)

- هيكله المهام: يشير هذا البعد إلى تنظيم الجماعة وتحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على المرؤوسين والرقابة عليهم.

- الاهتمام بالمشاعر(الاعتبارية): يعني أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر المرؤوسين، ويحترم أفكارهم وينمي جوا من الصداقة والثقة.

اختلفت المسميات لهذين البعدين، رغم تشابه الجوهر، البعض من أطلق عليهم البعد الذاتي والبعد التعبيري، والبعض الآخر البعد الوظيفي الرسمي والبعد الشخصي، أما هالبنفقد أسماها بعد وضع إطار للعمل وتنظيمه وبعد الاعتبارية، و أسماها بليك وموتون بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالناس. والشكل التالي يوضح نموذج هالبن في القيادة:

الشكل رقم (03): نموذج هالبن في القيادة

الاهتمام بالمشاعر	عال	عال الاهتمام بالمشاعر منخفض الاهتمام بالمشاعر	عال الاهتمام بالمشاعر عال الاهتمام بالمشاعر
	منخفض	منخفض الاهتمام بالمشاعر منخفض الاهتمام بالمشاعر	عال الاهتمام بالمشاعر منخفض الاهتمام بالمشاعر
		هيكله المهام	عال

(2) محمد زكي العمودي، "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية"، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة(غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص 77.

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 58.

د. نظرية الشبكة الإدارية: قام بتطوير هذه النظرية كل من (روبرت بلاك وجيمس موتون)، حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذو محورين تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة، وتوضح هذه النظرية نتطرق إلى الشكل الشبكي الذي يمثل جوهر نظرية الشبكة الإدارية.⁽¹⁾

الشكل رقم(04): نموذج الشبكة الإدارية (بلاك - وموتون)

الاهتمام بالأفراد	9	1,9 الإدارة			9,9 إدارة الفريق		
	8						
	7						
	6				5,5 الإدارة		
	5				المتوازنة أو المعتدلة		
	4						

⁽¹⁾ بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 292.

3	الإدارة 1,1						إدارة 9,1	
2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالإنتاج								

Source: Bolden, R. Gosling, J. Marturano, Dennison, "A Review of leadership theory and competency frameworks", Centre for Leadership Studies, University of Exeter, England, 2003, p8.

وفيما يلي عرض لهذه الأنماط:

- النمط (1,1) ويطلق عليه الإدارة المتساهلة أو الانسيابية: حيث يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتمام قليل بالإنتاج والأفراد، فهو يعطي قليلا ويأخذ قليلا ويترك الأفراد أحرار في أداء أعمالهم ويتسم بإعطاء مهام غير محددة وبدون أهداف محددة للعمل فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين يجدون أعمالهم وأهدافهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها.
- النمط (1,9) ويطلق عليه الإدارة المتسلطة: يعطي فيها القائد الاهتمام الأكبر بإفجاز العمل، والاهتمام الأقل بالعاملين، يمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل هذا الهدف، ويعتبر الأفراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وإطاعة أوامره، أما من ناحية شروط العمل فتتظم بطريقة تجعل تدخل العنصر الإنساني لا قيمة له.⁽¹⁾
- النمط (5,5) وتسمى بالإدارة المتوازنة أو المعتدلة: يحدث هذا النمط عندما يعطي ال قائد اهتمام معتدل بالإنتاج وبالأفراد، أي أنه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين.
- النمط (9,1) ويطلق عليه إدارة النادي: حيث يعطي القائد اهتمامه الأكبر بالأفراد العاملين، وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضا.
- النمط (9,9) ويطلق عليه الإدارة التكاملية أو إدارة الفريق: حيث يولى القائد أقصى اهتمام لكل من الإنتاج والعاملين، وتسود علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، ويعتبر هذا النمط الأفضل والأكثر تحفيز للعاملين.⁽¹⁾

⁽¹⁾Samir Trigui, *Management et Leadership : Le savoir-faire de la gestion moderne*, Centre de publication Universitaire, Tunis, 2004, p 163.

⁽¹⁾Denis Proulx, *Management des organisations publiques : Théorie et applications*, 2 édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008, p 222.

3 النظرية الموقفية

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقفه وفهمه هي التي تهيئ أفراده لمعنيين ليكوّنوا قادة، والفرد الذي يكوّن نقاداً في موقفه لا يكوّن نقاداً في موقفه الآخر.

فالجانب الأساسي للمركز عليها النظرية الموقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف لها أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.⁽²⁾

تؤكد نظرية الموقف على الربط بين السمات الشخصية للقائد والموقف الإداري، بمعنى أن هناك بعض السمات والمهام القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للمرؤوس كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة.⁽³⁾

4 - النظرية

التفاعلية: تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات و النظرية الموقفية) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعلية اجتماعية أو أنها لا يكفي للنجاح القيادة التفاعلية بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي لإسبامات تعلقها بالمجموعة العاملة.

تعتبر "النظرية التفاعلية"

من أهم النظريات التي تقوم هذه النظرية على أساس التكامل التفاعلي بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة ووظائفها والعمل بطبيعتها.⁽⁴⁾

ثاني: الاتجاهات الحديثة لنظريات القيادة الإدارية

⁽²⁾ نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014، ص 53.

⁽³⁾ إبتسام عبد الرحمن حلواني، وآخرون، " القيادة الإدارية والجوهر المفقود"، دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، "مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة"، جدة، المجلد 4، العدد 1، 1991، ص 136.

⁽⁴⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 239.

1 نظرية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظرية الجديدة

و الحديثة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدينا الأخيرين من القرن العشرين بداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحت سيناؤها كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوس وينبئهم بقدرتهم على إنجاز العمل التحويلي المطلوب منهم (1).

وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية في عام 1978، بأنها "عملية يقوم فيها القائد والمرؤوس بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية". (2)

تشير هذه النظرية إلى أن القائد يجب أن يعمل على رفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، عن طريق زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، فيحثو التابعين إلى قيادة، وعليهم أن يكونوا القادة التحويلية يعتمدون على الجاذبية الشخصية الإلهامية والاهتمام الفردي الاستثنائية العقلية. (3)

2 -نظرية القيادة التبادلية (الاجرائية):

معبداية السبعينات من القرن العشرين ظهرت النظرية التبادلية، تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة ما دام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة. (4)

فالنظرية التبادلية كما يرى Bass تعني أن القائد يجب أن لا يستفاد من إمكانيات

العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم ما يحتاجون إليه مقابل عديد من مميزات عملهم بما في ذلك (5).

(1) مروة أبو النور، "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني"، بحث الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2012، ص 15.

(2) لمياء بنت عبد الرحيم علي قاضي، "أنماط القيادة لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات"، مذكرة ماجستير في الآداب (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 50.

(3) توفيق حامد طوالب، مرجع سابق، ص 31.

(4) إبراهيم مسغوني، "أنماط القيادة لمدراس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين"، مذكرة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 41.

(5) عبيد بن عبد الله بن يحيى السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 46.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

إن دراسة الأنماط القيادية قد نالت اهتمام الكثير من الباحثين، وقد تعددت الأنماط القيادية بتعدد هؤلاء الباحثين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ويختلف النمط القيادي لكل قائد حسب شخصيته، وفلسفته وخبرته، وطبيعة المرؤوسين ومستواهم العلمي وبيئة العمل.

إن الدراسات التي ركزت على أنماط القيادة تقوم على افتراض أن فعالية القائد الإداري وقدرته على تحقيق أداء عال، ورضا مرتفع من جانب المرؤوسين تقوم على نمط القيادة الذي يمارسه القائد في علاقته بمرؤوسيه، وفي ظل هذا الاتجاه حاولت الأبحاث اكتشاف المتغيرات الأساسية التي يمكن أن تعد معياراً يتم على أساسها تصنيف أنماط القيادة الإدارية وتأثيره على سلوك المرؤوسين من رضا وأداء.⁽¹⁾

تختلف أنماط القيادة الإدارية بتعدد وجهات النظر الكثيرة إليها، وبتنوع مؤسساتها واختلافاتها ومؤهلاتهم وخبراتهم والوظائف والمواقف والمناخ المحيط بمكان العمل (المؤسسة)، فنجد أن كل نمط قيادي يميزه عن غيره.

وقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى العديد من الأنماط منها أنماط تقليدية (النمط الأتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط الحر) وأنماط حديثة (النمط التحويلي، والنمط التبادلي)، وفيما يلي عرض العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، والأنماط القيادية التقليدية والحديثة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اختيار نمط القيادة

إنما هم العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي عوامل تخص القائد نفسه، و أخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، والبعض تخص البيئة والموقف وضغوط الزمن، وهي كما يلي:

1. عوامل تخص القائد نفسه:⁽²⁾

- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته، والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، و آخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.
- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

⁽¹⁾ بنوناس صباح، "النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2008، ص 64.

⁽²⁾ خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 253.

2. عوامل تخص المرؤوسين :
- يختلف القادة في تقييمهم ميولهم واتجاهاتهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم، وقيمهم، وميلهم لاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى تفهمهم التزامهم بأهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال يتفاوت النمط القيادي المناسب باختلاف هذا المتغير اتمنفر دلاخرو من جماعة إلى أخرى.⁽¹⁾
3. ظروف البيئة: لها أثر كبير في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي، كذلك موقع المؤسسة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين.⁽²⁾
4. الموقف: يؤثر الموقف على نوع النمط المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على مشاركة المرؤوسين، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.⁽³⁾
5. الضغوط الزمنية: يعتبر عاملان أكثر ضغطاً وتأثيراً على القائد، فكلما شعر القائد أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار، فاعتماد ه على المرؤوسين في اتخاذ القرار (قد يميل بالرئيس إلى الإنفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة).⁽⁴⁾
- كذلك نجد أن المؤسسات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والمشكلات الحادة (المنافسة) تزداد درجة اعتماد القادة فيها على السلطة والعكس صحيح، فكلما زاد استقرار المنظمة اتجه القائد إلى أسلوب المشاركة.

⁽¹⁾ توفيق حامد طوالب، مرجع سابق، ص 42.

⁽²⁾ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 36.

⁽³⁾ وصفية سليمان محسن أبو معمر، "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009، ص 55.

⁽⁴⁾ توفيق حامد طوالب، مرجع سابق، ص 43.

المطلب الثاني: الاتجاهات التقليدية لأنماط القيادة الإدارية

يتشكل النمط القيادي

من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحددة ببعضها البعض المحددة لطريقة عمالقةاء وتعاملهم مع رؤسهم، بمعنى آخر النمط القيادي هو "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم".⁽¹⁾

أولاً: النمط الديمقراطي

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني، وهي مكونة من كلمتين (ديموس) وتعني الشعب، (وكراتوس) وتعني السلطة، ولهذا فتعني الديمقراطية سلطة الشعب أو حكم الشعب.⁽²⁾

يعرف النمط الديمقراطي بأنه: "نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات".⁽³⁾

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المؤسسة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب مع المرؤوسين.⁽⁴⁾

فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم.⁽⁵⁾

والقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع ، ويحترم القائد ،
أحاسيساً لأفرادهم، ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، والاحترام المتبادل ، فالقائد الديمقراطي يستعين

⁽¹⁾ بشير عربيات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص 711.

⁽²⁾ توفيق حامد طوالبه، مرجع سابق، ص 37.

⁽³⁾ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 39.

⁽⁴⁾ رمضان عموم، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل

والتنظيم (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 61.

⁽⁵⁾ حمد بن محمد السبيل، "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 70.

المعلومات والإرشادات

بآراء أتباعه ويقدم لهم

اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق المروءة وسينلطاتهم الكامنة.⁽⁶⁾

ولهذا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية، تتمثل في:

■ إقامة العلاقات الإنسانية:

بين القائد ومروءوسيه، ويتحقق ذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين في موقفاً للعمل، بطريقة تدفعهم للعمل معاً وتعاونين، ولينتاج

ية عالية معاً شبا عا حاجاتهما الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.⁽¹⁾

أي أنها تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وتقوم على حرية الاختيار والإقناع، وإن القرار النهائي

يكون دائماً بالتشاور، والقائد هنا يشجع الآخرين ويراعي مطالبهم، ويحاول التوفيق بين مصالح المؤسسة

ومصالحهم.⁽²⁾

■ إشراك العاملين في بعض المهام القيادية: عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار، تعد

الركيزة الثانية للنمط

الديمقراطي، بحيث يقوم القائد بوضع المشكلة التي تواجهها أمام العاملين، والطلب منهم إيجاد الحلول المناسبة لها، بحيث يترك كل

هما المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم، لاقتراح الحلول والذنبير ونه عملياً وملائماً مقبولاً لديهم ولدى القائد،

وبالتالي يتيح لهما المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كلاً من المسائل التي تهتمهم، أو تمس نشاطاتهم وتؤثر في

روفع عملهم.⁽³⁾

■ تفويض بعض الواجبات والمهام القيادية للمروءوسين: ذلك لأن التفويض لا يتم ولا يتحقق الهدف منها إلا إذا قبلها العاملون وهذا

لا يتحقق إلا في ظل القيادة الديمقراطية، كما أن التفويض يساهم في تنمية قدرات المروءوسين وفعالهم وحال معنوية لديهم من

خلاف إعطاء حرية التصرف فيما فوضهم به في حـدود مسؤـولياتهم، كما يولد لديهم إحساساً بالمسؤولية ويدفعهم

لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.⁽⁴⁾

⁽⁶⁾ علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص 136.

⁽¹⁾ ليلى عبد الحميد أمين عبد الرحيم، "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، مذكرة ماجستير في

إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009، ص 24.

⁽²⁾ لمياء بنت عبد الرحيم علي قاضي، مرجع سابق، ص 21.

⁽³⁾ ليلى عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 24.

⁽⁴⁾ نفس المرجع السابق، ص 24.

خصائص النمط الديمقراطي:

تتمثل خصائص النمط الديمقراطي فيما يلي:

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
 - القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المؤسسة فلا تعارض بين الاثنين.
 - القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا تابعيه وقبولهم الطوعي لقيادته.
 - القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يوجهوا أنفسهم و يبدعوا في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.
 - عدم التكبر وتقبل النقد وذلك بلإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يقدم رأيه.
 - الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين، ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات.⁽¹⁾
 - الاهتمام بمشكلات العاملين الشخصية ومساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
 - يعتمد القائد في هذا النمط على أسلوب الترغى والتشجى عوى ساعد على وجود علاقات إنسانية سليمة داخل العمل كما يسهل فهم معنوى أتال عاملين وى قدر دور الفرد.⁽²⁾
- مزايا النمط الديمقراطي: تتضح مزايا هذا النمط من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات، وهي كالآتي:⁽³⁾

⁽¹⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة ، عمان، 2009، ص 180.

⁽²⁾ طلعت سالم شربيني بنتن، "القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي (غير منشورة)، الجامعة الأمريكية، لندن، 2008، ص 110.

⁽³⁾ حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2010، ص 46.

- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في المؤسسة.
- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات ورفع معنويات المرؤوسين.

عيوب النمط الديمقراطي: ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات، كما يلي:⁽¹⁾

- بعض العاملين لا يرحبون بقبول السلطة المفوضة خوفا من تحمل مسؤوليات جديدة، ويميلون في أغلب الأحيان إلى محاولة التنصل من المسؤولية.
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على أدائهم .
- ظهور بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف السريعة.

ثانيا: النمط الأوتوقراطي:

كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد، و تعني خضوع الأفراد العاملين في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد. ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية.⁽²⁾

⁽¹⁾لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، 24.

⁽²⁾فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 23.

يعرف كنعان النمط الأوتوقراطي بأنه: "نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات".⁽³⁾

يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد باتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه، ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة (إتباع التعليمات)، ولا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين، ويستخدم التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب للتأثير في مرؤوسيه.⁽⁴⁾

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.⁽¹⁾

خصائص النمط الأوتوقراطي:⁽²⁾

- يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل مندوياً بالاستعانة بالعاملين.
- لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديرًا للعاملين معه.
- يتخذ القرارات بنفسه، ولا يثق في العاملين كثيراً.
- يستحوذ على كل السلطات ولا يقوم بتفويض السلطة.
- لا يترك مجالاً للعاملين لمناقشة القرارات التي يصدرها.
- يهتم بتفاصيل العمل بكل كبيرة وصغيرة.

مزايا النمط الأوتوقراطي: يتميز النمط الأوتوقراطي بعدة مزايا، منها:⁽³⁾

⁽³⁾ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 40.

⁽⁴⁾ خالد بوجعدار، شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص 185.

⁽¹⁾ حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 42.

⁽²⁾ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 143.

⁽³⁾ أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009، ص 187.

- يعد هذا النمط القيادي ناجحاً في بعض المواقف أكثر من أنماط القيادة الأخرى، ومماثلة هذه المواقف فترة الأزمات أو في ظل الظروف والطارئة التي تتطلب بالحزم والشدة.
 - يعد أسلوباً ناجحاً في التعامل مع بعض العاملين ذوي الخصائص النفسية المحدودة، كالذين لا يرغبون في أن تفوض لهما السلطة، أو الذين تنقصهما الثقة بالنفس.
 - يكرس القائد معظم وقته في عمله.
- عيوب النمط الأوتوقراطي: تتمثل في:** (4)

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.
- الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والمرؤوسين، وفقدان الثقة بين القائد والعاملين.
- انعدام الاتصال بالصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات، والغياب، ودوران العمل.

وبشكل عام فإن هذا النمط يعطي اهتمام كبير للمهام واهتمام أقل للأفراد، حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب وليس لهذا القائد ثقة في الآخرين.

ثالثاً: النمط الحر

يعرف النمط الحر بأنه: " نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد". (1)

يعبر عن هذا النوع من القيادة عنه بالقيادة المطلقة أو غير الموجهة، فالقائد لا يتدخل في تحديد الأعمال، فللمرؤوسين الحرية في العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة، ويتنازل

(4) منى بنت محمد القرزلان، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي"، مذكرتها جستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 19.
(1) عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 41.

القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، وبالتالي تنتشر الفوضى وتؤدي إلى ضياع كبير للوقت والجهد والمال والتهرب من المسؤولية.⁽²⁾

سمات النمط الحر:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق.
- اعتقاد القائد الذي يتبع هذا الأسلوب أن التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرصة الاعتماد على نفسه.⁽³⁾
- تسهيل سبل الاتصال بين العاملين لتوضيح الآراء والأفكار.
- عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا.⁽⁴⁾
- ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وانخفاض الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في إنجاز المهام والأنشطة المطلوبة.
- ازدياد اجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال البعض الجوانب المهمة،
- التوسعة وتفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار.⁽¹⁾

مزايا النمط الحر: وتتمثل مزايا هذا النمط، في ما يلي:⁽²⁾

- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة.
- عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعليم، فإن هذا النمط يكون ناجحا لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم.

⁽²⁾حمود بن سليمان الفرج، "بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 29.

⁽³⁾حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 48.

⁽⁴⁾خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 309.

⁽¹⁾قاسم شاهين بريسيم العمري، مرجع سابق، ص 30.

⁽²⁾مروة أبو النور، مرجع سابق، ص 20.

عيوب النمط الحر: (3)

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد توجيهه السليم والرقابة الفعالة، وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول الكفرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن.
 - في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعة تعاني من الافتقار إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الحفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.
- يمكن

القول أنه لا يوجد نمط قيادي واحد مثالي يمكن أن يتم تطبيقه في كافة المؤسسات وما يخدم جميعها من أفعال متعددة والمختلفة داخل المؤسسة.

إن التعرف على ظروف المؤسسة والظروف والتكيف بها من الأمور المهمة، والتشكّل للخطوة الأولى نحو الوصول إلى النمط القيادي المناسب للمؤسسة، أي الذي ينبغي على القادة في المؤسسة تبنيه.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لأنماط القيادة الإدارية

شكلت النظرية الموقفية بداية تحول في التفكير القيادي، فقد بدأ الاهتمام واضحاً بالنمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:

أولاً: النمط التبادلي أو الإجرائي

يعرف

هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل للاقتصاد (تبادل المنفعة) بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يشجع المرؤوسين على التوافق مع أهداف المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت الإيجابية أو السلبية⁽¹⁾.

⁽³⁾ لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 26.

⁽¹⁾ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 77.

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التباديل بينه وبين مرؤوسيه هو ضبطاً عمال المرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريد هالقائد منهم،

فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت والعقوبات ويعطيها بشكل عفوي يعتمد على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

وتعرف على أنها: "قيادة تساعد المنظمات في

إنجاز أهدافها الحالية من خلال ربط أداء العمل بمكافآت قيمة للعاملين مع التأكيد على

ضرورة توفير المصادر الضرورية لإنجاز العمل".

ويتميز القائد الإجرائي بأنها القدرة على الحوار مع العاملين في المؤسسة والقدرة على إيصال رؤية للمستقبل

وضبط الإجراءات التي هو قادر على إقناع مرؤوسيه وتشجيعهم عن طريق المكافآت والحوافز ليريدوا ما

يريد، والقائد الإجرائي يعرف نقاط القوة والضعف لدى العاملين ويعرف ما يريد وكيف يصل إلى الآخر بمنهجية واضحة على تعاونهم ودعمهم.⁽²⁾

تشير القيادة التبادلية إلى أحد أساليب القيادة المتبعة من القادة الذين يوجهون تابعيهم لتبني أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها بوسائل تحفيز محدودة مثل المكافأة الموقفية (المشروطة)، وهي المكافأة التي تمنح للمرؤوسين مقابل جهودهم المبذولة والمعترف بها من القيادة. أي أن القائد التبادلي يعمل على وضع نظام الحوافز المادية بما يتلاءم مع جهود العاملين، أو من خلال إتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالاستثناء، والتي تتطلب من المرؤوسين إعلام رؤسائهم عن كل الأمور الاستثنائية وغير المخطط لها في العمل، يتطلب هذا الأمر من القائد المتابعة والبحث عن أي انحراف في تطبيق الأنظمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، لذا فإن إتباع القائد لمثل هذه الأساليب يسهم في زيادة قوته في التأثير في المرؤوسين لنيل امتثالهم لقراراته.⁽¹⁾

يرى بيرنز أن القيادة التبادلية أكثر انتشاراً في المؤسسات، وهدفها هو اتفاق على مهمة ما ترضي

أغراض القادة والمرؤوسين، على أن تتضمن تقديم الحوافز من قبل القائد كي يكسب دعم المرؤوسين، كما

تعتمد على القيم الشكلية (الوسيلية) لإنجاز مهماتها، كالمسؤولية والعدالة والنزاهة وحفظ الوعود.⁽²⁾

⁽²⁾ سناء محمد عيسى عيسى، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص 25.

⁽¹⁾ شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص 195.

⁽²⁾ كمال سليم دواني، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 133.

وتعرف القيادة التبادلية على أنها "عملية مبادلة بين القائد والمرؤوسين مبنية على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم و إرشادهم لكي يحققوا حاجاتهم و رغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم".⁽³⁾

وتتمثل أبعاد (عوامل) القيادة التبادلية في:

1. **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي للقائد والمرؤوسين التي تساهم في تحقيق الأهداف التي يتبعها الموافقة على هامق بالمرؤوسين، أي هناك تبادل لنظام المكافأة تحدث بين القادة والم رؤوسين، يجري وعد المرؤوسين للحصول على شيء عند إكمال المهمة.⁽⁴⁾

2. **الإدارة بالاستثناء:** والتيفيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي العقاب.

✓ الإدارة بالاستثناء النشطة (الإيجابية): يقوم القائد بمراقبة أداء المرؤوسين، ويتخذ الإجراءات التصحيحية إذا ما حصل أي خطأ أو انحراف، إذ يسعى القائد إلى اتخاذ الإجراءات للتعديل وتتخذ هذه الإجراءات عندما تحدث المخالفات، ويقدم النصح.⁽⁵⁾

✓ الإدارة بالاستثناء السلبية: لا يتدخل القائد إلا في حالة حدوث المشكلات، فيتخذ الإجراءات التصحيحية بعد وقوع الانحرافات.⁽⁶⁾

عيوب القيادة التبادلية:

وضحها "باس" كما يلي:⁽¹⁾

- في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة ولا تجمع كلا من القائد والتابعين حول أهدافها.

⁽³⁾ خالد عبد الوهاب الزبيدين، مرجع سابق، ص 85.

⁽⁴⁾ معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 52.

⁽⁵⁾ زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدر اوي، "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 9، العدد 34، 2013، ص 61.

⁽⁶⁾ M.L.Voon, et al, op cit, p 26.

⁽¹⁾ عبد العزيز مجعد المطيري، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 32.

- اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة وغالبا ما لا تستمر أو تعمر طويلا.
- إن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، والابتكارية والمؤثرة لبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة والتغيير المستمر.

ثانيا: النمط التحويلي

يعرف burns القيادة التحويلية بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".⁽²⁾

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل و أهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وبتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية.⁽³⁾

وتعرف بأنها: "عملية يتم بموجبها الناس العاديين أن يؤدوا إلى الأفضل بأنفسهم والآخرين".⁽⁴⁾

يرى (burns) أن القائد التحويلي يعمل على ترويح مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة، والمساواة، والعدل، والسلام والإنسانية، في حين قام (bass) بوصف القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المؤسسة من قبل المرؤوسين.⁽¹⁾

تعتبر القيادة التحويلية النمط القادر على إحداث التغيير في سلوك العاملين، فالقائد التحويلي يمتلك القدرة على تغيير رؤية المؤسسة، استراتيجياتها، ثقافتها، كما يتولى مسؤولية بعث روح الإلهام والإثارة وبناء

⁽²⁾سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005، ص 5.

⁽³⁾شريف عمر، سعدية مزيان، "أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين"، الملتقى الوطني الرابع حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24 - 25/02/2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 6 - 7.

⁽⁴⁾BekeleShibru, et al, Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia, **International Journal of Business Management Economic Research**, Vol3 , No5, 2011, p 285.

⁽¹⁾نهاية التلبناني، وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، فلسطين، المجلد 27، العدد 4، 2013، ص 737.

فرق العمل، ويركز القائد التحويلي على مشاركة الرؤية، القيم والأفكار مع العاملين بغرض خلق مناخ تنظيمي يساعد على إنجاز المهام، تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير مهارات العاملين.⁽²⁾

يعتقد (Küpers & Weibler) أن القائد الذي يتبنى هذا النوع من القيادة يكون له تأثير جوهري كبير على مرؤوسيه ويسعى باستمرار إلى استئثار تهم للحصول على الأفكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير العمل، كما يعمل القائد التحويلي على إيجاد مناخ من الثقة والاحترام في علاقتهم مع مرؤوسيه لتشجيعهم على تحويل قيمهما الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة ورؤيتها. ويشير

إلى أن القائد التحويلي يكون لديه القدرة على تحقيق إنجازات فائقة وتميزه تظهر للغير بوضوح يصعب تحقيقها عند اتباع أسلوب آخر من أساليب القيادة.⁽³⁾

يتضمن النمط التحويلي أربعة مرتكزات أساسية، وهي كما يلي:

- ✓ التأثير المثالي: يرجع إلى سلوك القائد الذي يتمتع بأخلاقيات عالية وسلوك مثالي واهتمام عالي بالعاملين⁽⁴⁾ يعنى إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.⁽⁵⁾
- ✓ التأثير الإلهامي: يعمل القائد التحويلي على الهام التابعين، وتغذية روح الحماس والتفاؤل وحب التحدي لديهم، استخدامه للرموز والشعارات، التركيز على العمل الجماعي.⁽¹⁾
- ✓ الاستشارة الفكرية: هذا النمط من القيادة التحويلية يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار وحل المشاكل بطرق جديدة⁽²⁾.

⁽²⁾ بن ساهل وسيلة، سعادي عماد، "القيادة الأخلاقية ودورها في تبني المنظمة الأخلاقية"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات والإصناف، نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يومي 25 - 26 / 02 / 2014، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 16.

⁽³⁾ شاكر جار الله الخشالي، إيد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص 195-196.

⁽⁴⁾ فاطمة ناصر محمد آل زبران، "أنماط القيادة الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 13.

⁽⁵⁾ عبد الله عبده محمد الفهيد، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، مذكرة ماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 24.

⁽¹⁾ حمد بن قبلان آل فطوح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 18.

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهما النظر إلى الصعوبات بتوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.⁽³⁾

✓ الاعتبار الفردي: يقصد به الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل عامل وفقاً لظروفه الخاصة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيداً من النمو والتطور.⁽⁴⁾

يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، ويجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والأمان إذا ما أرادوا قول أي شيء، ويقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان المرؤوسين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.⁽⁵⁾

يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالفرد بحيث يستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لداخلك العالمين وتمييزاً لهم لتقبل التغيير وزيادة الطاقات المعنوية لتحقيق أهدافه. دافوز زيادة فعالية المؤسسة وطاقاتها العاملين.⁽⁶⁾

ويتضح أن النمط الديمقراطي والنمط التحويلي، يتضمن:⁽¹⁾

- إن القائد الديمقراطي يهتم بمشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، أما القائد التحويلي فهو يشجع المرؤوسين ويستثير أفكارهم، ويهتم بالأشخاص على المستوى الفردي.

⁽²⁾AbdRahman Ahmad, & all, "The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses", Asian Social Science, Vol.9, No.9, 2013, p 173.

⁽³⁾إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص 393.

⁽⁴⁾ماجد بن عبد الرحمن البهلال، "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 66.

⁽⁵⁾بن عبد الرحمن الطاهر، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 67.

⁽⁶⁾حمد بن قبان آل فطيح، مرجع سابق، ص 18.

⁽¹⁾فاطمة ناصر محمد آل زبران، مرجع سابق، ص 15.

- إن القائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والقائد التحويلي يشارك المرؤوسين مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- إن القائد الديمقراطي يعمل على إقناع مرؤوسيه بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدى قناعتهم بالعمل، والقائد التحويلي يدرك الحاجة إلى التغيير واستثارة عقول المرؤوسين، لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها.
- إن القائد الديمقراطي ينمي بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في سلطاته والمسؤوليات، والقائد التحويلي يدير الفترة الانتقالية بنجاح.
- نستطيع القول إن القيادة التبادلية تسعى إلى تعزيز الاستقرار من خلال توضيح الأهداف والتابعون تركيزهم على العمل ونهال مشحورية تتعلق بمدى إنجازهم للأهداف، أما القيادة التحويلية تسعى إلى التغيير بالتركيز على القيم والأخلاق والأهداف طويلة الأجل والرؤية المستقبلية، من خلال التأثير في دوافع الأفراد، وفي تنظيم حاجاتهم.

خلاصة الفصل الأول:

بعد ما تم التطرق في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية ، تبين أن لقيادة الإدارية أهمية كبيرة للمؤسسة ، نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به لتوجيه الآخرين والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم، وسلوكهم والتنسيق بينهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

كما حظيت القيادة باهتمام كبير من الباحثين في الفكر الإداري، وتعددت النظريات في تفسير شخصية وسلوك القادة والموقف.

وأن استخدام نمط قيادي ملائم يسمح للعاملين بتطوير وتحسين أدائهم، وتعاونهم لإنجاز المهام الموكلة لهم، وتحقيق أهدافهم، وبالتالي انعكاسه على المؤسسة ككل.

فللقيادة هي القدرة على المزج بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، وبالتالي فإن القائد الناجح هو القادر على تحديد الموقف وتشخيصه جيدا مع دراية تامة بالموظفين ونضمهم مما يمكنه معرفة النمط القيادي الملائم ويقاس مدى نجاح القائد وفعاليتته بمستوى الأداء الذي يؤديه ورضاه الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، لأن العنصر البشري هو المحور الأساسي للإنتاج في المؤسسات وأساس نجاحها أو فشلها، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وقد صعب دراسة موضوع الرضا الوظيفي لغموضه كونه يعبر عن حالة انفعالية يعجز قياسها، وبالرغم من أهمية هذا الموضوع وتعدد الدراسات فيه، إلا أنه يبقى من المواضيع التي تحتاج إلى البحث والدراسة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، العوامل المؤثرة في الرضا ونظرياته، وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وأخيرا علاقة الأنماط القيادية الإدارية بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**المبحث الثاني: عموميات الرضا الوظيفي****المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية الإدارية بالرضا الوظيفي**

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات والباحثين موضوع الرضا الوظيفي بغية التوصل إلى مفهوم محدد للرضا الوظيفي، إلا أنهم اختلفوا في ذلك كل حسب رأيهم، ولا يزال محل الإختلاف وذلك بسبب إرتباطه بمشاعر الأفراد والتي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة التي تواجههم.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقي موضوع الرضا الوظيفي الاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين وهذا ما أدى إلى تعدد مفاهيمه، ومفهوم الرضا الوظيفي قديم وخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة.

ففي القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى: ﴿رَضِيََ اللهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ﴾. (1) وقوله تعالى: ﴿وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى﴾. (2)

وقال المصطفى صلى الله عليه وسلم: « إن الراضي أغنى الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة»، وقال أيضا: «ارضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس». (3) ويصفه الإمام الغزالي -رضى الله عنه- بلأنه: ثمرة من ثمار الحب وأن الحب يورث الرضا. (4)

لغويًا: مصدره رضي، رضا، ومعناه: القبول والموافقة والارتياح أي: رأى فيه ما يسره وما يعجبه. (5)

(1) سورة البينة، الآية (8).

(2) سورة الضحى، الآية (5).

(3) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 62.

(4) بوفوررة زوينة، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، الجزائر، 2013، ص 43.

(5) كنفى عزوز، "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، مذكرة ماجستير في علوم التربية (غير منشورة)، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2009، ص 81.

وتشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.⁽¹⁾ الرضا: من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره ووقع به.⁽²⁾

اصطلاحاً:

- يعرف الرضا الوظيفي بلفه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة".⁽³⁾

- الرضا الوظيفي هو: "درجة من السعادة التي تواجه الناس مع مجمل ومختلف جوانب العمل".⁽⁴⁾

- عرفه نيسسترن **Nestern** بأن: "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له".⁽⁵⁾

- ويرى آدمز **Adams** أن: "الرضا يتحدد من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات أي ما يبذله الموظف من جهد، والعوائد أي ما يحققه الموظف من نتائج في عمله، فإذا تم التوازن بينهما نتجت حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين، وإذا لم يتحقق التوازن فإين ذلك يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا".⁽⁶⁾

- أما لوك يعرف الرضا الوظيفي باعتباره: "الحالة العاطفية الممتعة أو الإيجابية الناتجة عن تقييم وظيفة واحدة أو التجارب المهمة".⁽⁷⁾

⁽¹⁾ شرفي عامر، "الرضا عن العمل وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة"، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 30.

⁽²⁾ مسعود بورغدة محمد، "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقتها بأدائهم"، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 7.

⁽³⁾ سيف بن صالح الدلبي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 15.

⁽⁴⁾ <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2288643191/relationship-between-organizational-culture-leadership>, 14/04/2015, 12 :45.

⁽⁵⁾ جواد محمد الشيخ هليل، عزيزة بد الله شيرير، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، المجلد 16، العدد 1، 2008، ص 687.

⁽⁶⁾ بنت ناصر صالح الخليلي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 15.

⁽⁷⁾ Me Sempane, Hs Rieger, G Rooddt, "job satisfaction in relation to organisational culture", Journal of Industrial Psychology, Auckland Park, Vol 28, No2, 2002, p 23.

- والرضا الوظيفي هو: "نتيجة لإدراك الموظف لمدى توفر وظيفته تلك الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة". (1)
- ويرى النجار أن الرضا الوظيفي هو: "عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل". (2) يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "حالة إيجابية ممتعة ناتجة عن خبرة وظيفية واحدة ويظهر الأفراد موقف إيجابي ممتع عندما يكون راضيين عن وظائفهم". (3) فالرضا الوظيفي هو متغير ذاتي تحدد له الخصائص المهنية للموظف ، وهو استجابة وجدانية للفرد عن وظيفته. (4)
- في حين عرفه ستون (Ston) بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرفه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (5)
- ويؤكد (Fako, et al) على أن الرضا الوظيفي يتضمن ثلاث أبعاد، الأول هو التصور الذاتي للعمل من قبل الفرد، والثاني الدرجة التي يجد فيها الفرد المتعة في العمل، وأخيرا الفرق بين ما يريده الفرد ويطلبه وبين ما يحصل عليه فعليا من العمل الذي يقوم به. (6) وبهذا يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا". (7)

(1) Adeyinka Tella, & all, "Work Motivation Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", **library Philosophy and Practice (e-journal)**, University of Nebraska- Lincon, 2007, p 4.

(2) جمعة صالح بركة، "مدى شيوع الرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس الوطني للشباب الليبي وعلاقته بمتغير الجنس"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، جامعة محمد الخامس - السويسي، الأردن، المجلد 3، العدد 10، 2014، ص 36.

(3) Benjamin Omolayo & author, "Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions", **Business and Management Research**, Published by Sciedu Press, Nigeria, Vol 1, No 3, 2012, p 29, www.sciedu.ca/bmr.

(4) Muhammad Naveed Iqbal & Sidra Rizvi, "Construction, Development and consequences of job satisfaction: Banking Sector of Pakistan", Faculty of Education and Economic Studies, University of Gavle, 2012, p 8 – 12.

(5) محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفروع جامعة الطائف بالتطبيق على فرع الخرمة"، **مجلة أمارياك**، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثالث، العدد السادس، 2012، ص 95.

(6) سناء عبد الكريم الخناق، "المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين"، **مجلة الباحث**، جامعة ملابا، ماليزيا، العدد 10، 2012، ص 314.

(7) الطاهر أحمد محمد علي، "الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية"، **مجلة العلوم والتقانة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 12، العدد 02، 2012، ص 81.

- وعرف أيضا بأنه: "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة".⁽¹⁾
- يقصد بالرضا الوظيفي: "مجموعة الاتجاهات التي يحملها الأفراد نحو وظائفهم في المنظمة".⁽²⁾
- وعرفه كرانبراج عبارة عن: "مجموعة من ردود الأفعال الانفعالية التي ينتج عنها سلوك نفسي معين يقرب الفرد من عمله أو يبعده عنه".⁽³⁾
- يعرفه هوبوك (Hoppock) عبارة عن: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والأحداث البيئية التي من شأنها أن تجعل الفرد يقول: إنني راض في وظيفتي أو عملي".⁽⁴⁾
- وعرف الرضا على أنه: "الحالة الداخلية للفرد أثناء أدائه لعمله، نتيجة لتوافق توقعات الفرد وحاجاته مع ما تقدمه المنظمة له".⁽⁵⁾
- ويمكن تعريفه على نحو مختصر بأنه: "قدرة الوظيفة التي يشغلها الموظف على تحقيق حاجاته المختلفة وإشباعها".⁽⁶⁾
- الرضا الوظيفي بمثابة تعبير عن موقف من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: المعرفي، العاطفي والسلوك المكون. ويتألف المكون المعرفي لعدد من الافتراضات والمعتقدات عن العمل، ويتكون العنصر العاطفي من مشاعر الفرد تجاه العمل والمكون السلوكي. وبناء على هذه العناصر، يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ردود الفعل المعرفية، والوجدانية والسلوكية للأفراد إلى وظائفهم.⁽⁷⁾

⁽¹⁾ عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، *مجلة دمشق*، جامعة مؤتة، سوريا، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009، ص 293.

⁽²⁾ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 489.

⁽³⁾ علي عليخ خضر الجميلي، أحمد يونس محمود البجاري، "غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم"، *مجلة التربية والعلم*، جامعة الموصل، العراق، المجلد 15، العدد 3، 2008، ص 314.

⁽⁴⁾ Brikend Aziri, "job satisfaction: ALiterature Review", *Management Research and Practice*, Makedonia, vol 3, n 4, 2011, p77.

⁽⁵⁾ موسى السعودي، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، *دراسات العلوم الإدارية*، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 21.

⁽⁶⁾ أمل إبراهيم أحمد الحاج، هاني الضمور، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 42.

⁽⁷⁾ Ivana Josanov-Vrgovic, Nebojsa Pavlovic, "Relationship between the school principal leadership style and teachers job satisfaction in Serbia", *Montenegrin journal of economics*, Vol 10, No 1, 2014, p 45.

- فالرضا الوظيفي هو: "محصلة للاتجاهات الشخصية نحو مختلف العناصر المرتبطة بالمنشأة. فالموظف يستمد الرضا من وظيفته وجماعة العمل وما توفره هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار وفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي". (1)

- ويعرف الرضا على أنه: "الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية، والمادية". (2)

ويعرفه المالكي بأنه: "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله". (3) ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد والتي تكون محصلة المشاعر الوجدانية التي يبديها الفرد نحو عمله، وهذه الحالة تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر. فللرضا هو شعور داخلي انفعالي تسببه عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، والتي تؤدي إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي، ويظهر الرضا في سلوك الفرد كطريقة تعامله في العمل والعلاقات التي يقيمها مع الزملاء والمرؤوسين.

(1) رقام ليندة، "دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24 - 25/02/2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 5.

(2) سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، جدة، 2009، ملتقى البحث العلمي، ص 13، www.rsscra.info.

(3) مجيد مصطفى منصور، "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 801.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص، فيما يلي:

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وبتباينها حول الرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها. (أي عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي).
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فليكن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.⁽¹⁾
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و ادارته، ويستند هذا التقدير

⁽¹⁾ عارف بن مائل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 48.

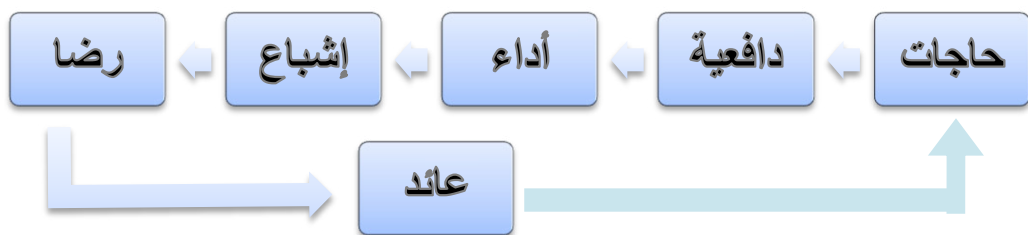
بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له قوة التأثير نفسها لفرد آخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.(1)

ثانياً: كيفية حدوث عملية الرضا الوظيفي

من الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي أننا لما ننظر لرضا العامل على أنه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أو رد فعل، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إلى إشباع وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومتراصة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات، تتم هذه التفاعلات على النحو التالي: (2)

الشكل رقم (05): عملية الرضا الوظيفي



المصدر: شعبان عبد العظيم أحمد، علم النفس التجاري المعاصر في ضوء متطلبات السوق ، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 342.

(1) خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 19، العدد 61، 2013، ص 386.

(2) نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2009، ص 29.

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن هنا فلن بلوغ العاملين إلى أهدافهم سيجعلهم أكثر رضا، أي أن الأداء سيؤدي إلى الرضا. ويتم الرضا الوظيفي من خلال ما يلي: (3)

1. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.
2. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا معيناً من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو الأشياء أو المصادر التي تشبع هذه الحاجات.
3. **الأداء:** فالدافعية تتحول إلى أداء نشط خاصة في العمل، حيث يعتقد الفرد أن هذا الأداء الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجات.
4. **الإشباع:** يؤدي الأداء الجيد والفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. **الرضا:** بعد بلوغ الفرد إلى مرحلة الإشباع من خلال الأداء الجيد في العمل يجعله راضياً عن عمله، باعتباره الوسيلة التي من خلالها يتم إشباع حاجاته.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

إن أهمية العنصر البشري تتمثل في أنها سر نجاح المؤسسات، ومن المتفق عليه بين كافة الباحثين والدارسين بأن الرضا الوظيفي للعاملين يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في إنتاجيتهم، لهذا تسعى كل المؤسسات إلى استثمار العنصر البشري استثماراً أمثلاً، وإدارته بأسلوب أفضل لزيادة الإنتاج والأداء. إن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم ويزيد تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في مؤسساتهم أطول فترة ممكنة، وعدم الانتقال إلى أماكن أخرى، وهذا يعطي إحساساً بسعادة، وإحساساً إيجابياً نحو الحياة بصورة عامة. (1)

وتكمن أهمية الرضا، فيما يلي:

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:

(3) شعبان عبد العظيم أحمد، مرجع سابق، ص 341.

(1) صباح سليم مصطفى شرشير، "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2000، ص 22.

- سيادة روح الثقة، والمودة، والتعاون بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم.
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا.
- زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة.⁽²⁾
- يقلل من حوادث العمل.
- يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه وهو ما يعود على المؤسسة بالربح والفائدة.
- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المؤسسة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم ومحتواه وظروفه وغير ذلك يغيب الصراع، أما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع.
- يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فارتفاعه يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب، وبالعكس، إذا قل الرضا زاد التغيب والتأخر عن العمل⁽¹⁾.

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد، واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، وبذلك يتم التعرف على جوانب القصور، ومحاولة علاجها. وأيضا معرفة المشكلات التي تعيق العاملين، لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمؤسسة التقدم وزيادة الإنتاجية.⁽²⁾

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: تكمن في:

- يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضا في العمل يحقق الرضا في الحياة وجوانبها المختلفة.
- يساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه إذا أحس بالرضا، وفي نفس الوقت يمكنه أن يفقد ثقته بنفسه ويحسسه بالإحباط إذا لم يكن راضيا في عمله.⁽³⁾
- للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرا واضحا على الناحية العضوية هذه الأخيرة التي لها آثارا كذلك على الصحة النفسية، فرضا الفرد

⁽²⁾أنعام الشهابي، وآخرون، السلوك التنظيمي، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 119.

⁽¹⁾بوفورورة زوينة، مرجع سابق، ص 54.

⁽²⁾الأغبيري عبد الصمد، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، الكويت، العدد109، 2002، ص170.

⁽³⁾بوفورورة زوينة، مرجع سابق، ص 54.

يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس أن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلاً. وبهذا يعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.

- تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فلن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فلننه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية. (1)

- مساهمته في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال، ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، التي تتطلب رضا العامل وقناعاته، حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي إلى الإبداع والتجديد، إنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، وهذا ما يؤدي إلى النجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية العامل، يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار الفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تهدف إليه المؤسسة. (2)

وباعتبار العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لنجاح المؤسسات، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة، إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها. يمكن تلخيص أهمية الرضا في الفوائد الآتية:

(1) عزبون زهية، "التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 53.

(2) بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة"، الملتقى الوطني الثاني حول : تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 27-28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 6.

❖ الفوائد السلوكية والاجتماعية: هي مجموعة العوامل التي يحققها الرضا الوظيفي، والتي تتبلور على هيئة أنماط سلوكية أو صور للعلاقات الإنسانية التي تمارس داخل المؤسسة أو خارجها. (3) وتتمثل فيما يلي: (4)

- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط، كما أن المؤسسة في المجتمع المحيط بها ستفقد سمعتها وصورتها.

- زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأنهم ينظرون إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتهم الشخصية.

- ينخفض مستوى التغيب عن العمل وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى إبعاد المؤسسة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة من نتائج الغياب ودوران العمل.

- زيادة الاستقرار التنظيمي ذلك لأنه توفر الرضا الوظيفي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد الأمر الذي يؤدي إلى خفض الإشراف المباشر الذي يمارسه الرؤساء على مرؤوسيه.

❖ الفوائد المادية الاقتصادية: وهي التي تتمثل بتخفيض تكاليف نتائج معينة أو زيادة في مجالات معينة، إذ ستحقق مردودات مادية واقتصادية للمؤسسة تمكنها من مواجهة التحديات، وزيادة الفرص وتقليل التهديدات المحيطة بها. (1) وتكمن الأهمية الاقتصادية، في: (2)

- تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، عادة تصل تلك التكاليف إلى مبالغ كبيرة جدا.

- تخفيض تكاليف حوادث وإصابات العمل.

- تخفيض تكاليف دوران العمل.

(3) أحمد حازم أحمد، وآخرون، "إعداد مقياس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية و أقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 7، العدد 1، 2007، ص 278.

(4) سلمى خليل سعيد، جمال سالم أحمد، "الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الأساسية"، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 8، <http://www.iasj.net>

(1) أحمد حازم أحمد، وآخرون، مرجع سابق، ص 278.

(2) إيان عثمان عبد الرزاق، "الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2005، ص 22.

وأثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.⁽³⁾

المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي هو محصلة لمجموعة من العوامل والمحددات التي تسهم في تحقيق الإحساس بالرضا أو عدم الرضا فإن من المفيد التعرف عن هذه العوامل والمحددات التي حددها بعض الباحثين. أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي

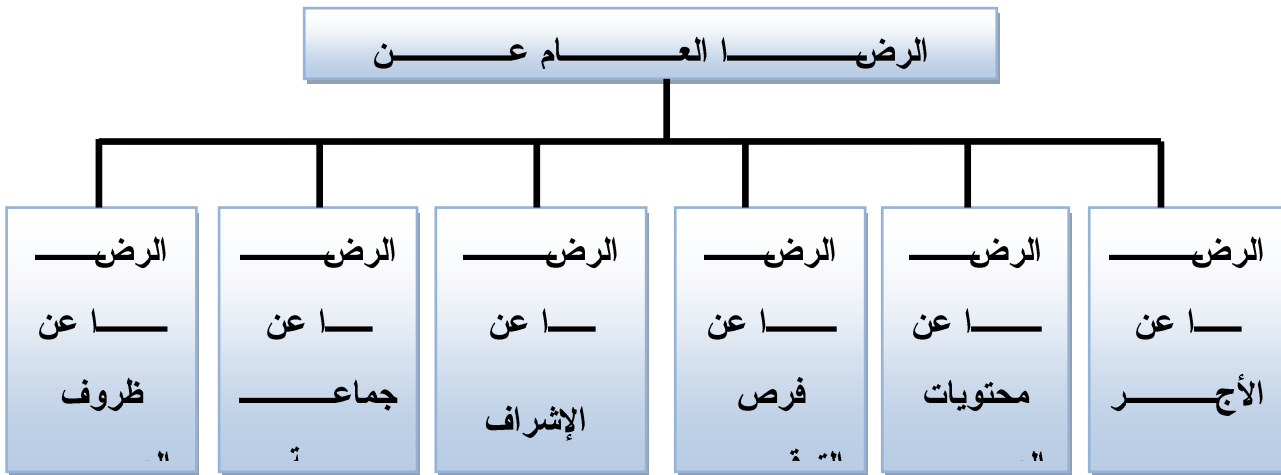
على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد العناصر التي تسهم في تشكيل الرضا الوظيفي للأفراد، إلا أن هذه العناصر تقع ضمن ثلاثة أبعاد، هي: ⁽¹⁾

- الرضا عن سياسات العمل في المؤسسة: وتشمل سياسات الأجور، الترقيات، والأمان الوظيفي.
 - الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور.
 - الرضا عن العمل بحد ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.
- إن درجة الرضا التي يشعر بها الفرد العامل اتجاه عمله تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن هذا العمل من مختلف الجوانب التي يشغلها أو تتصف بها الوظيفة. ويمكن تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:

⁽³⁾نورة محمد البليهد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإدا ريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، الأردن، المجلد 3، العدد 10، 2014، ص 151.

⁽¹⁾ إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2008، ص 44.

الشكل رقم (06): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية)، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 172.

ثانياً: محددات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي محددات تسهم في تكوينه لدى الفرد ويمكن تصنيفها إلى:⁽¹⁾

- عوامل ذاتية: وهي تتعلق بالعاملين أنفسهم ومهاراتهم وقدرتهم ومستوى الدوافع لديهم، وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة وغيرها.
- عوامل تنظيمية: وهي تتعلق بالمؤسسة وظروف العمل فيها وشروطه وما يسود التنظيم من علاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة والعلاقة مع الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسؤولياتها.

(1) بشرى عبد العزيز العبيدي، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013، ص 260.

- عوامل بيئية: وهي التي ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل وتؤثرها على الموظف وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل أيضا نظرة المجتمع إلى الموظف.

بالإضافة إلى بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وهي:

1 - التباعد: يكون التباعد محددًا للرضا ذلك لأنه كلما كان الفرق كبيرا بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة للعمل، مثل: الترقية كلما شعر الفرد بعدم الرضا عن العمل كلما زاد الفرق بين ما كان يريد وما تحصل عليه.⁽²⁾

2 - العدالة: وتكون عندما يحس أو يدرك الموظفين أن ما يستلمونه من وظائفهم يتناسب مع مقدار الجهود التي يبذلونها. أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل، كأن يتلقى المكافأة التي كان ينتظرها، من جراء المجهود الذي بذله خلال العمل.⁽¹⁾

3 -توضع الشخصي المسبق(الميول أو النزاعات): فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل. فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد، قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل.⁽²⁾

وكخلاصة لمحددات الرضا نقول بأن الفرد يشعر بدرجة أعلى من الرضا عندما يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها، أو عندما يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرون، وعندما يدرك كذلك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل، أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي عدالة في نظام القيم الشخصي واعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل، تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤدونه من أعمال، ومن هنا فإن الرضا الوظيفي يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم الفرد.

⁽²⁾بوخلف خديجة، "أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007، ص 131.

⁽¹⁾دوباخ سعيدة، "الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2006، ص 44.

⁽²⁾بوخلف خديجة، مرجع سابق، ص 131.

المبحث الثاني: أساسيات الرضا الوظيفي

لقد اختلف العلماء والباحثين في أساليب قياس الرضا الوظيفي، إلا أنها تصب كلها في نفس الاتجاه، وللرضا الوظيفي عدة نظريات، وفي هذا المبحث نتطرق إلى العوامل المؤثرة وأساليب القياس، ونظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أولاً: العوامل التنظيمية

1. الأجر: يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للفرد العامل مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات. وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للفرد تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً.⁽¹⁾

⁽¹⁾ شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2010، ص 7.

2. محتوى العمل: يعبر عن مدى ما يزود العمل للفرد من فرص للتعلم، والمتعة، وزيادة في المسؤولية. إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دور هام في التأثير على درجة رضاه عن عمله. وقد توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيس للسعادة في العمل بل إنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:⁽²⁾

- درجة تنوع مهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف أي ملل من العمل، وسيشعره برضا أكبر.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر بأنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.
- استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل. حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.

3. الترقية: يقصد بالترقية نقل العامل إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام، ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين فرص الترقية والرضا الوظيفي.⁽¹⁾ وينبغي أن تبنى الترقية على معايير أو أسس موضوعية يفهمها الموظفون ويتقبلونها. تتحصر هذه المعايير أو الأسس في:⁽²⁾

- الأقدمية: حيث يتم ترقية الموظف على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- الكفاءة: حيث يتم ترقية الموظف الذي يمتلك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

وكلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.⁽³⁾

⁽²⁾ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262.

⁽¹⁾ مزياي الوناس، "محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، العدد 2، 2011، ص 5.

⁽²⁾ شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 8.

⁽³⁾ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 42.

إن تعزيز فرص النمو للموظف داخل المؤسسة تساعد في الحصول على التقدم والنمو والتنمية، وكذلك الإنجازات التي تساعد على زيادة السلامة والأمن والمسؤولية بين الموظفين.⁽⁴⁾

4. نمط القيادة: هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافي عن أعمالهم، ففي الدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم.⁽⁵⁾

5. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن العمل والعكس صحيح.⁽¹⁾

فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر مصدر الرضا للفرد إذا شعر بأنه يمنحه فرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم، إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

6. قيم وأهداف المؤسسة: كلما شعر الفرد بأن المؤسسة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كلما كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي.⁽²⁾

7. سياسة المؤسسة: وهي تتمثل في أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل، فكلما كانت واضحة كلما كان لذلك الأثر الواضح في الرضا الوظيفي.⁽³⁾

8. ظروف العمل المادية: يعرفها عادل حسين بأنها: "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية، والتي لا يستطيع التحكم فيها، كالحرارة، الضوضاء، الاهتزازات".⁽⁴⁾ وتؤثر ظروف العمل المادية من تهوية

⁽⁴⁾ Muhammad Naveed Iqbal, & Sidra Rizvi, op cit, p14.

⁽⁵⁾ إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، "أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني"، *مجلة التقني*، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011، ص 13.

⁽¹⁾ فاروق عبده فليح، ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 264.

⁽²⁾ حسين مرضي الدوسري، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 50.

⁽³⁾ محمد سعيد أنور سلطان، *السلوك التنظيمي*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 202.

⁽⁴⁾ العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 62.

وإضاءة ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها. (5) كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات، ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد أداء ورضا الأفراد عن العمل. (6)

ثانياً: العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد)

1. **حاجات الفرد:** كل فرد لديه حاجات غير مشبعة، فإن كان العمل له مردود على حاجات الفرد الغير مشبعة بالإشباع في نظر هذا الفرد كل ما كان مستوى الرضا عالي –
2. **الشعور باحترام الذات:** يكون الفرد راضياً عندما يشعر بأن هذا العمل مهم بالنسبة له وللمؤسسة مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل. (1)
3. **اتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد بعض القيم التي تمثل بها أمام المجتمع فكلما حققها له عمله كلما زاد رضاه الوظيفي. (2)
4. **تحمل الضغوط:** حيث نجد أن درجة الرضا الوظيفي تزداد بزيادة قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها.
5. **المكانة الاجتماعية:** حيث نجد أن درجة الرضا الوظيفي تزداد بزيادة مكانة الفرد الاجتماعية أو نتيجة ارتفاع مستواه الوظيفي.
6. **الرضا عن الحياة:** حيث نجد أن درجة الرضا الوظيفي تزداد بزيادة رضا الفرد عن حياته العائلية والاجتماعية. (3)
7. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه الوظيفي ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء

(5) وفاء أحمد محمد، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل"، *مجلة الجامعة*، العراق، العدد 19، 2009، ص 10.

(6) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، *إدارة الموارد البشرية*، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 179.

(1) حسين مرضي الدوسري، مرجع سابق، ص 49.

(2) أشرف رياض حرز الله، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير في أصول

التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2007، ص 44.

(3) خالد بن سفر راشد الغامدي، "الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف"، مذكرة

ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 36.

المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها الوظيفي، أي زاد التمييز ضدها كلما قل رضاها الوظيفي.⁽⁴⁾

8. العمر: لكل مرحلة عمرية خصائص معينة وحاجات نفسية واجتماعية تتطلب إشباعها، فطريقة التفكير والحماس للعمل يختلفان من مرحلة عمرية إلى أخرى، ففي بداية حياة الفرد العملية يكون لديه طموح وحماس ودوافع قوية للعمل، فإذا لم تتحقق توقعات الفرد في الواقع الفعلي للعمل ينخفض شعوره بالرضا الوظيفي.⁽¹⁾

9. المؤهل التعليمي: إن دراسات الرضا الوظيفي تعتبر مستوى التعليم كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضاهم الوظيفي والاستقرار فيه، ومن ثم يزداد رضاهم عنه.

10. طول فترة الخدمة: إن العلاقة بين طول مدة الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضاء الوظيفي ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضاء الوظيفي، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضائه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضا بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة وكذلك فرص الترقية المتاحة له في العمل.⁽²⁾

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه غير ملموس، مما يجعل عملية قياسه مهمة صعبة ، لكن نظراً لأهمية هذا الاتجاه فإن المؤسسات والباحثين حاولوا تطوير أساليب مختلفة لاستنتاجه وتقييمه ، وهناك عدة أساليب لقياس الرضا الوظيفي.

⁽⁴⁾ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 180.

⁽¹⁾ بدر بن محمد مهدي القحطاني، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة"، مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 67

⁽²⁾ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 181.

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا العاملين في المؤسسة عن عناصره المختلفة، وتعتبر عملية القياس الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في الدراسات حيث إنه وفقاً لما تفسر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المؤسسات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين إذا كان مستواه منخفض أو الحفاظ على مستواه إذا كان مقبول، وتهدف عملية القياس بمقاييسها المختلفة إلى تحديد مستوى رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة، معرفة مدى اختلاف مستوى الرضا الوظيفي ومحدداته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة بالمؤسسة، دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات الأفراد العاملين⁽³⁾ وفيما يلي عرض لأهم مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

أولاً: المقاييس الذاتية

يقيس هذا النوع الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. تعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا،⁽¹⁾ ومن هذه المقاييس نذكر ما يلي:

- 1 **طريقة الملاحظة:** حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.⁽²⁾
- 2 **طريقة المقابلة الشخصية:** يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا الوظيفي خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً. تعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل إذ يمكن بمهاراته أن يحصل على البيانات الجيدة.⁽³⁾ ويقوم المقابل بتوجيه

⁽³⁾ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 110.

⁽¹⁾ ايناس فؤاد فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ب إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 67.

⁽²⁾ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 110.

⁽³⁾ جرجيس عمير عباس، مثني وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة تنمية الراءدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص 236.

أسئلة تتعلق بالنواحي التي ترضيه في العمل وفي هذه الحالة سيعبر الأفراد عن آرائهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتنتقد هذه الطريقة بأنها مكلفة من ناحية الوقت والجهد. (4)

3 طريقة المواقف الحرجة: يتم من خلالها وضع الفرد في مواقف حرجة مرتبطة بالعمل في مجاله، وذلك لمحاولة التعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها تحقق درجة رضا وظيفي عالية لديه. (5) وتقوم هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العمل وتقويمه وتقويم الأداء فيه والمنهج الذي يستخدم فيه هو قياس مشاعر الفرد تجاه العمل، إذ يوجه للفرد سؤالاً إيجابياً وآخر سلبياً والمطلوب منه الإجابة. (6)

4 طريقة رواية القصة (طريقة ثنائية العوامل): اقترح هذه الطريقة هيرزبرغ حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا بلغت عينة هذه دراسة 200 فرد من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة الدراسة تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة (الأوقات) في حياتهم حققت لهم أعلى درجات الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا، ويطلب منهم أيضاً توضيح ظروف الحادثتين (الأسباب) بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا. (1) ويعاب على هذه الطريقة أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقليدية والشخصية لأفراد العينة. (2)

5 طريقة قوائم الاستقصاء: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف، قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، وتتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة، مثل: نموذج فروم أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته.

(4) سلمى خليل سعيد، جمال سالم أحمد، مرجع سابق، ص 9.

(5) حنان بنت ناصر صالح الخليلي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 29.

(6) سلمى خليل سعيد، وجمال سالم أحمد، مرجع سابق، ص 9.

(1) جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، مرجع سابق، ص 236.

(2) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 107.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلّة التكلفة وخصوصية المعلومات.⁽³⁾

ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي:

- قائمة تكساس لقياس الرضا الوظيفي (Texas Instrument Questionnaire) وهي تحتوي على أسئلة لعوامل الرضا الوظيفي من بينها: ساعات العمل، ظروف العمل، الأجر.
- استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire) : وهي تحتوي على أسئلة تشمل العناصر التالية: استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المؤسسة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، القيم الأخلاقية، الأمان، ظروف العمل.
- مقياس فهرس وصف الوظيفة (Job Descriptive Index): ويتضمن العناصر التالية: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقّي، أسلوب الإشراف، والزملاء في العمل.⁽⁴⁾
- طريقة التدرّج التجميعي ليكرت: تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي: موافق جداً- موافق- غير متأكد- لا أوافق- لا أوافق أبداً. وتعطي الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، يتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات.⁽¹⁾

ثانياً: المقاييس الموضوعية

- هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له، مثل: الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.⁽²⁾
- طريقة تحليل الظواهر : وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة على درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على قياس

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص 107.

⁽⁴⁾ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 111.

⁽¹⁾ كنفى عزوز، مرجع سابق، ص 109.

⁽²⁾ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع سابق، ص 8.

درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل، والتغيب، والتمارض. وتتميز هذه الطريقة بدقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ويعاب عنها عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات. (3)

وفيما يلي شرح لهذه المعدلات: (4)

- **الغياب:** يعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه، للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ويحسب معدل الغياب وفقا للطرق التالية:

$$\text{معدل الغياب} = (\text{عدد أيام الغياب في السنة} / \text{عدد أيام العمل لكل العاملين}) \times 100$$

$$\text{معدل الغياب} = [\text{عدد أيام الغياب} / (\text{عدد أيام العمل المنجز} + \text{عدد الأيام الضائعة})] \times 100$$
- **ترك الخدمة (العمل):** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام التي تسود بين الأفراد العاملين، ويمكن قياسه بثلاث طرق:

$$\text{معدل دوران العمل} = (\text{عدد العاملين المهنيين خلال المدة} / \text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}) \times 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = (\text{عدد الأشخاص التاركين خلال المدة} / \text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}) \times 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = (\text{متوسط عدد العاملين المهنيين والذين تركوا الخدمة خلال المدة} / \text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}) \times 100$$

ويقدر متوسط عدد الأشخاص = (عدد الأشخاص في أول المدة + عدد الأشخاص في آخر المدة) / 2.
- **حوادث العمل أو الإصابات:** يعتبر خبير مقياس لرضا العاملين ما دامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تفسير حوادث العمل إلى قسمين، يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي:

$$\text{معدل التكرار} = \text{وهو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.}$$

$$\text{معدل التكرار} = (\text{عدد الحوادث} / \text{مجموع ساعات العمل الفعلية}) \times 1 \text{ مليون.}$$

(3) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 107.

(4) بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع سابق، ص 8.

معدل الفداحة: هو معدل الحوادث في السنة الإنتاجية.

معدل الفداحة = (الوقت المفقود بالأيام بسبب الإصابة / مجموع ساعات العمل الفعلية) $\times 1$ مليون.

- **الشكاوي:** وهي الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل... الخ، ويعد هذا الإجراء إعلان عن تدمير العامل (عدم الرضا) من صاحب العمل.

ومن خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن المقاييس الذاتية هي الطريقة الأكثر فعالية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص المقاييس الموضوعية والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة أقل فاعلية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا الوظيفي، وتنطلق تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية وسياسية وتنظيمية وسلوكية ونفسية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (03): نظريات الرضا الوظيفي

نظريات معرفية (عملية) الدافعية	نظريات الحاجات (المحتوى)
نظرية التوقع (فروم)	نظرية سلم الحاجات (ماسلو)
نموذج بورتر ولولر	نظرية ذات العاملين (هارزبورغ)
نظرية العدالة أو المساواة (أدمز)	نظرية ماكيلاند (الحاجة للإنجاز)

المصدر: من إعداد الطالب.

وفيما يلي عرض لهذه النظريات:

أولاً: نظريات الحاجات (المحتوى)

1. نظرية سلم الحاجات (ماسلو): تعد من أكثر النظريات شهرة في الدافعية تعود إلى عالم النفس ابرهام ماسلو وتسمى نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، وهي تقوم على أساس مبدئين: المبدأ الأول هو أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أهميتها وأولوياتها للفرد. والمبدأ الثاني هو أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.⁽¹⁾ ويبين الشكل التالي التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو:

الشكل رقم (07): سلم الحاجات لماسلو



Source : Pierre G. Bergeron, op cit, p 371.

وفيما يلي شرح هذه الحاجات:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتضمن هذه الحاجات ضروريات الحياة ، مثل : الماء والطعام والسكن والملابس، إن هذه الضروريات من اللازم تحقيقها قبل أي حاجة أخرى، ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال النقود التي يحصل عليها الفرد من خلال عمله، وبعد إشباع هذه الحاجات وكل الضروريات المختلفة فإنه يميل إلى زيادة التركيز على الحاجات الاجتماعية والشعور بالذات.⁽¹⁾
- **حاجات الأمان:** تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية.
- **الحاجات الاجتماعية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبعه ويعيش ضمن جماعة يتفاعل معها ، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى من الحاجات الأولية.⁽²⁾

⁽¹⁾ Pierre G. Bergeron, la gestion moderne- une vision globale et intégrée, 4^e édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2004, p 371.

⁽¹⁾ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 246.

⁽²⁾ هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 148.

- حاجات التقدير واحترام الذات: تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات. وتبرز هذه الحاجات داخليا ، مثل: الثقة بالنفس أو الإنجاز والمنافسة، أما خارجيا مثل الحاجة إلى المكانة والاعتراف المجتمعي واحترام الآخرين.⁽³⁾

- حاجات تحقيق الذات : وتمثل المستوى الأخير من هرم الحاجات لماسلو (قمة الهرم)، وتتضمن الرغبة في تحقيق الذات، عندما يتمكن الفرد من إشباع حاجاته السابقة، ستظهر علىه حاجة الإنجاز وتحقق تأكيد الذات، التي تعني أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه، وما يطمح إليه، وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته.⁽⁴⁾

2. نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ: استطاع فريدريك هيرزبرغ من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء. إن العوامل الدافعة: هي أشياء تمس العمل ذاته والفرد، وهي موجودة في محتوى العمل، أما العوامل الوقائية فهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به.

وتصنف العوامل الوقائية والعوامل الدافعية، إلى:⁽¹⁾

- العوامل الدافعية (الداخلية): وهي المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها، وتتمثل في:
- الإنجاز وأداء العمل.
 - مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
 - الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
 - فرص التقدم والنمو في العمل.

⁽³⁾ عبد الله بن محمد الفوزان، "الرضا الوظيفي للأطباء في القطاعية الحكومي والأهلي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، العدد 16، 2010، ص 93.

⁽⁴⁾ أحمد حازم أحمد، وآخرون، مرجع سابق، 279.

⁽¹⁾ هيا عبد الرحمن العقيلي، "أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 38.

العوامل الوقائية (الخارجية): هي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجنب مشاعر الاستياء وعدم الرضا الوظيفي، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة، وحماس لدى الأفراد، وتتمثل هذه العوامل في بيئة العمل:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الإشراف.

3. نظرية الحاجات المتعلمة (نظرية الدافع للإنجاز):

لقد كان الشغل الشاغل ل David McClelland وزملاءه تفسير الكيفية التي يفكر فيها الأفراد ويستجيبون بها في مختلف المواقف، وقادهم هذا الهدف إلى تصنيف الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة أنواع، وهي: (2)

- الحاجة إلى الانتماء: أي الحاجة إلى تطوير علاقات تفاعلية مع الآخرين والمحافظة عليها ، والأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء هم أكثر عرضة للنجاح والميل إلى توسيع دائرة أصدقائهم.
- الحاجة إلى القوة (السلطة): أي الحاجة إلى أن يكون الفرد قادرا على التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم.
- الحاجة إلى الإنجاز: أي الحاجة إلى تحمل المسؤولية، وتسعى إلى التفوق وتحقيق الأهداف (الوصول إلى النجاح المطلوب).

ثانيا: النظريات العملية

1. نظرية التوقع ل فروم: (1)

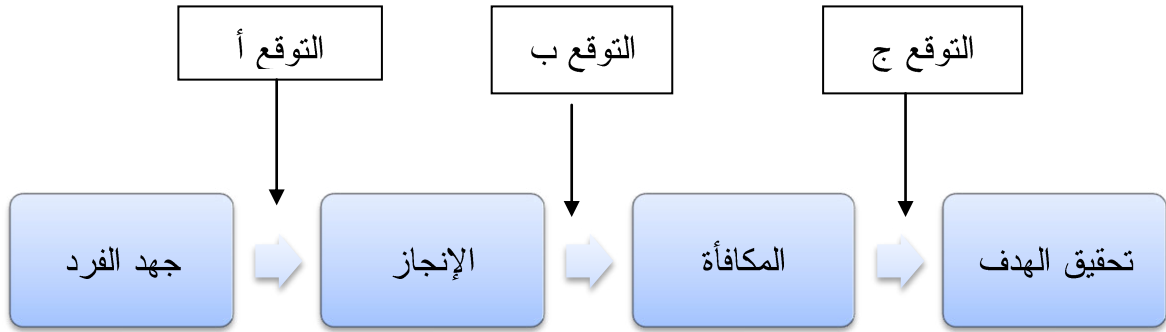
تعد نظرية فيكتور فروم Victor Vroom من النظريات الحديثة في الدوافع، تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على أن الأفراد يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها، وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة ما بين القابلية بالإنجاز والحوافز (العوائد) المتحققة لذلك الإنجاز أي: الأداء = التحفيز X القابلية.

(2) إحصان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 226.

(1) خضير كاظم حمود، وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 328.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (08): نظرية التوقع لفروم



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 112.

إذ تشير هذه النظرية للعلاقات التالية:

أ - هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.

ب - هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.

ت - هناك علاقة بين المكافأة المراد اعطاؤها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

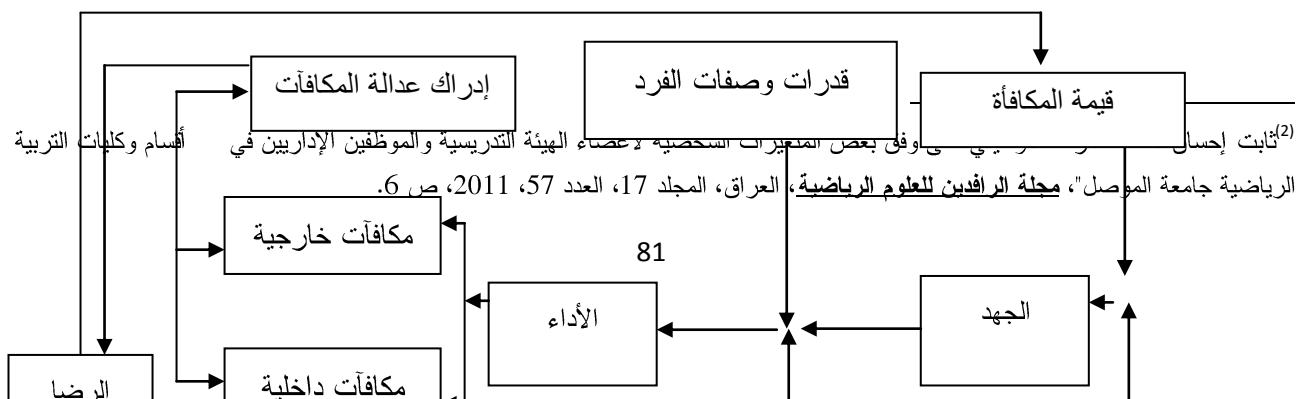
2. نظرية بورتير ولولر: (2)

يعتمد الرضا الوظيفي في نظر بورتير ولولر على التوفيق بين مقدار المكافأة التي يحصل عليها الفرد وبين مقدار المكافأة التي يطمح في الحصول عليها، فإذا كانت المكافأة التي يحصل عليها الفرد تقابل إدراكه لهذه المكافأة كان الفرد راضياً عن العمل، أما إذا كانت المكافأة التي يحصل عليها الفرد لا تقابل إدراكه لهذه المكافأة كان غير راضٍ عن العمل، ويعتمد إدراك الفرد على الخبرات السابقة لذلك فإنه يكون قادر على توقع نتائج المستقبل واختيار بدائل السلوك على ذلك الأساس.

يتشكل نموذج "بورتير و لولر" من تسعة عناصر من بينها : الجهد، قدرة الفرد، الأداء، المكافآت

والرضا.

الشكل رقم (09) : نموذج بورتير و لولر



Source : Pierre .G .Bergeron , OP.Cit. P382.

تتمثل العناصر التي تشكل هذا النموذج في: (1)

- قيمة المكافآت : أي مدى جاذبية العوائد التي يمكن أن يجنيها الموظف عند قيامه بأداء عمل ما. وتظهر من الشكل وجود علاقة بين قيمة المكافآت والرضى.
- إدراك احتمال أن الجهد سيؤدي إلى المكافأة : حيث أن الموظف قد يعتقد أن تحسين الأداء سيؤدي إلى مكافآت أكثر، إضافة إلى إدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء.
- الجهد: ويقصد به في النموذج مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في العمل بغض النظر عن نوعية الأداء.
- قدرات وصفات الفرد: وهي مجموعة السمات التي يمتلكها الفرد كالمهارات والذكاء.
- إدراك الدور: ومعناه تحديد الأداء الناجح للعمل، أي معرفة مهام الوظيفة.
- الأداء: وهو المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويعتمد على ثلاثة عوامل، وهي: القدرة، فهمة لمهمته (إدراك الدور)، والجهد المطلوب.
- المكافآت: يميز "بورن وولولر" أن هناك نوعين من العوائد، كما هو واضح من الشكل، وهي العوائد الداخلية التي يشعر بها الفرد عندما ينجح عمله بكفاءة، والعوائد الخارجية وهي ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة كالترقية والأجر.
- إدراك عدالة المكافآت: ويتمثل في الجزاء المناسب كما يراه الفرد.

(1) بن عبيد عبد الباسط، "دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر، 2006، ص 36.

- الرضا: ويرى "بورتير ولولر" أن الرضا في المؤسسة له علاقة وطيدة بإدراك المكافآت.

لقد افترض "بورتير ولولر" أن مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في العمل يتوقف على عاملين هما: قيمة المكافآت، ومدى إدراك احتمال أن هذا الجهد سيؤدي إلى الحصول على مكافأة، وبالتالي إذا كانت قيمة المكافآت عالية في نظر الموظف، وأدرك أن بذله للجهد سيمكنه من الحصول على هذه المكافآت، فإنه سيحاول تحقيق الأداء الذي يحقق له رغباته، إذا كان قادراً على ذلك، وتتحدد مقدرة الفرد على العمل على خبراته ومهارته المكتسبة وقدراته الشخصية. كما يتطلب ذلك إدراك الفرد لمهام وظيفته والأساليب الصحيحة التي يتم بها تحقيق الأداء المطلوب.

3. نظرية العدالة: (1)

قام بتطوير هذه النظرية (J. Stacey Adams)، تركز على افتراض أساسي وهو أن لدى الأفراد دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهدهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها، وجوهر هذه النظرية هو أن الفرد في المؤسسة يقارن بين جهده والعوائد التي يحققها وجهد فرد آخر (يعمل في ظروف مماثلة) والعوائد التي يتلقاها.

وتتمثل العوائد عادة في الراتب والعلاوات والمنافع الأخرى، والترقية والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، وجهد الفرد يشمل القدرات والمهارات والخصائص التي يبذلها الفرد في العمل، وتعتمد نسبة العوائد إلى الجهد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد (مخرجات) بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر من جهد وما يتلقاه من عوائد، فإذا كانت النسبة غير متساوية لنسبة الفرد الآخر، ينشأ داخل الفرد توتر يدفعه إلى السعي لإعادة المساواة .

ومن بين الوسائل والطرق التي يمكن الفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح الوسائل والطرق لإعادة المساواة

عدم المساواة	
في حالة شعور الفرد بلأن عوائده أكبر مما يستحق	في حالة شعور الفرد بلأن عوائده أقل مما يجب

(1) مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي)، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 266.

<ul style="list-style-type: none"> - طلب زيادة الآخرين. - بذل مجهود أكبر. - تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به. - إيجاد تفسير لكونه يتقاضى أكثر من غيره. 	<ul style="list-style-type: none"> - طلب زيادة في الراتب. - بذل مجهود أقل. - تغيير الموظف الذي تم المقارنة به. - إيجاد تفسير لسبب تقاضي راتب أقل من الآخرين.
---	--

المصدر: مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سابق، ص 267.

المبحث الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة "ميتشغان" أو التي أجريت بجامعة "أوهايو" الأمريكيتين إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، و أوضحت كافة الدراسات أن القائد الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية، ويعمل على تفهم مرؤوسيه،

ويستطيع هذا القائد اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على عكس القائد الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه، ويعامل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل للإنتاج لا غير تعمل لتحقيق أهداف العمل، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم. كما تتفق دراسات جامعة "اوهايو" مع النتائج السابقة في أن القائد المنفتح لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه مرتفع، كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها القادة نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل كان مرتفعاً عن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز القادة على الإنتاج.

وبين كنعان إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن القائد الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي، يوفر جواً من الرضا لدى العاملين، ويطور شعوراً بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس. في حين أن التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية، تعد عوامل مهمة مؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلبيات العامل على أشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب فينتج سلوكه إلى العدوانية، وعدم الرغبة في العمل، أو محاولته في الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب.

ويشير عويضة إلى أنه يرتبط بنجاح العملية الإنتاجية العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج وطبيعة العمل داخل مكان العمل، ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد فيما بينهم وبين رؤسائهم تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف والإنتاجية، فكلما كان مناخ العمل متسامحاً بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل، ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل لهم، كلما ساعد ذلك على إقبالهم على أعمالهم ورضاهم به، ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين هم عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها على نوع النمط القيادي.⁽¹⁾

كما أثبتت الدراسات التي قام بها كل من (لفين وليبيت وهوايت) إن 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

⁽¹⁾قادي سامي راشد اسليم، "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2013، ص 54.

مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المؤسسة من أجل تنظيم العمل وبين مستوى رضا الوظيفي للعاملين، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي.⁽²⁾

المطلب الأول: علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي

للقيادة الديمقراطية دور في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وسيادة روح الانتماء، ودفعهم إلى العمل بنشاط وحماس والثقة المتبادلة وذلك بتلبية حاجاتهم وإشباعها، ويتمثل ذلك في حاجة العامل إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة في عمله، والإحساس بالمحبة والعطف والانتماء، وحاجته إلى الاحترام وأهميته في مجال عمله، وحاجته للحوافز الإيجابية، ويتطلب وضع الفرد في المكان الذي يتفق مع قدرته وميوله واستعداده، وإفساح المجال أمامه لإبراز كفاءته، واستخدام قدرته ومواهبه عن طريق قيامه بالأعمال الموكلة إليه في المستويات المختلفة للتنظيم بشكل عادل، وال ذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين ويعمل على إيصال أفكار وآراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح، فيتكون لدى العاملين شعورا قويا بالمسؤولية، ويتولد الانضباط الذاتي لديهم، مما يغني القائد عن فرض الرقابة عليهم، وهذا يحقق الرضا والقبول في علاقة القائد بمرؤوسيه. فالهدف الأساسي للنمط الديمقراطي هو أن يشعر كل عامل بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيدا عن القلق والتوتر.⁽³⁾

المطلب الثاني: علاقة النمط الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي

لقد بينت نتائج البحوث التي تناولت الأنماط القيادية أن استخدام النمط الأوتوقراطي، يولد تدمرا وعددا كبيرا من الشكاوي من جانب المرؤوسين، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب، كما أن استمرار العمل مرهون بوجود القائد، واعتمادهم على القائد في جميع الأعمال، والمواقف مما يضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيفا تجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب، مما يسبب إضعاف الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وأن العلاقات الإنسانية وعلاقات الألفة والتقارب بين القائد والمرؤوسين تكون ضعيفة،

⁽²⁾ أكساس نريمان، "المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2012، ص 112.

⁽³⁾ لمياء بنت عبد الرحيم علي قاضي، "الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات"، مذكرة ماجستير في الآداب (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 24.

فيقلل من رضاهم عن عملهم، وبالتالي يقلل من إنتاجيتهم، ويقتل مواهبهم و إبداعاتهم وطموحاتهم، ويكون تفاعل العاملين مع المؤسسة وأنشطتها شبه معدوم.

إن استخدام النمط الأوتوقراطي لا يولد تضامن مع أفراد المجموعة، فتصبح جماعة سلبية مفككة وغير متعاونة، ويمنع نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين، مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتتبع القائد بضرورة إشباع حاجاتهم. إن القائد في هذا النمط يعتمد على استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة أو خصم الأجر وغيرها ، مما يولد انعدام الرضا الوظيفي.(1)

المطلب الثالث: علاقة النمط الحر بالرضا الوظيفي

أثبتت نتائج بعض الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، و أن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة، منها غياب التنافس الجماعي، والعمل بروح الفريق، حيث أن الفرد العامل يعمل بعيدا عن إشراف وتوجيه قائده مما يجعله يحاول السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود رادعة (مانعة) وافتقاره للضبط والتنظيم.

ويعتبر هذا النمط من القيادة غير مجد، لأنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة يرتفع بمستوى أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات فيقل الإنتاج. إن استخدام القائد لهذا النمط يؤدي إلى ملل المرؤوسين لعدم وجود المنسق والقائد الذي يتابع ويوجه وبالتالي ينصرف العاملين عن أعمالهم إلى العبث واللهو. (2)

المطلب الرابع: علاقة النمط التحويلي والتبادلي بالرضا الوظيفي

تلعب القيادة دورا حيويا في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين، واكتشف بعض الباحثين أن أساليب القيادة المختلفة سوف يولد بيئة عمل مختلفة ومباشرة تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين. اقترح باس أن القيادة التحويلية قد تعزز جوهرها في المزيد من الرضا الوظيفي، نظرا لقدرتها على إضفاء الشعور بالثقة والتحفيز الفكري . يميل قادة التحول إلى تشجيع وتحفيز أتباعهم على تحمل المزيد من المسؤولية والحكم الذاتي، وبالتالي تعزيز شعور الموظفين بالإنجاز والارتياح مع وظائفهم.(1)

(1) نفس المرجع سابق، ص 29.

(2) نفس المرجع سابق، ص 33.

يعمل النمط التبادلي على تدعيم الثقة بين القائد والأتباع لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما يعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، والقائد التبادلي يتفاوض مع أتباعه لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند إنجازهم العمل، وهو بذلك يساعد الأفراد على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.⁽²⁾ وعليه، فإن القيادة التبادلية تؤكد في مضمونها على تحفيز التابعين عبر إمدادهم بالمكافآت، فهي تنصب بشكل رئيسي على المبادلات التي تجري بين القادة وتابعيهم، ويتم على أساسها مكافأتهم مادياً أو معنوياً في مقابل تلك الأهداف المحددة سلفاً مع تأكيد الرقابة والتوجيه. إن النمط التبادلي ينصب على حدوث تبادل نفعي بين الطرفين.⁽³⁾

والعلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي هي أن القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين، فالبيئة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي، وعلى عكس البيئة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك أن ذلك سيؤدي إلى الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى العاملين.⁽⁴⁾

خلاصة الفصل الثاني:

بعد ما تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، تم استخلاص:

أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، والتي تنعكس إيجاباً على أدائه وانتمائه للمؤسسة، وذلك لإشباع حاجاته ورغباته من خلال العمل الذي يقوم به، أي شعور الفرد بالسعادة والارتياح.

⁽¹⁾ Voon & al, op cit, p26.

⁽²⁾ زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 29.

⁽³⁾ مرفت محمد السعيد مرسي، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص 169.

⁽⁴⁾ حسين مرضي الدوسري، مرجع سابق، ص 52.

واتضح أن النمط القيادي يلعب دور كبير في رضا العاملين من خلال التركيز على احتياجات العاملين والاهتمام بتحقيق أهدافهم، مما ينعكس ذلك إيجاباً على حياتهم الوظيفية وحبهم للعمل، والانتماء إلى مؤسستهم، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص. وفي حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا بشكل ينعكس سلباً على حياتهم الوظيفية من عدم إخلاص وجدية في العمل، كما ينعكس ذلك على سلوكهم داخل وخارج المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تناولت في الجزء النظري للفصلين السابقين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي سأحاول استبيان النمط الأكثر ممارسة في المؤسسة ومستوى رضا العاملين، وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي بالمؤسسة ألا وهي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة. وعلى هذا الأساس فإن النقاط التي تمحور عليها هذا الفصل تتمثل في:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة، من خلال تعريف المكتبة والتعرف على فروعها، والتطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمكتبة**تعريف المكتبة العامة**

هي مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية لها رسالة سامية وهدف سام هو جمع وحفظ وتنظيم تراث الإنسان الثقافي والحضاري، وجعله في متناول أيدي أفراد المجتمع، وذلك بغية الارتقاء بمستوى هؤلاء الأفراد فكريا، وثقافيا وتربويا من خلال ما توفره من أوعية معلومات، وما تقدمه من خدمات، وما تقوم به من أنشطة هادفة، وهي مدعومة من الدولة وملزمة بتقديم خدمات لجميع فئات المجتمع بصرف النظر عن الجنس أو السن أو اللون أو المستوى التعليمي أو الثقافي، وتكون معظم خدماتها المتاحة لهذه الفئة مجانية، وبالتالي فهي مكتبة الشعب أو مكتبة الجميع: لأنها تقدم خدماتها بلا تفرقة على الإطلاق.

تعريف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة

أنشئت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق ل 26 جويلية 2008، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة الثقافة، وقد سميت بإسم المجاهد محمد عصامي أحد أبناء المنطقة المناضل في الثورة التحريرية الكبرى.

الموقع الجغرافي:

تقع المكتبة في موقع قريب من مجمع سكاني هو حي بلعياط، يحده من الجهة المقابلة طريق رئيسي ومن الخلف مقر ديوان مؤسسات الشباب، كما يحده على جانبيه كل من حديقة الحيوانات والمسرح البلدي.

وتوجد 13 مكتبة مطالعة عمومية عبر تراب الولاية تابعة للمكتبة الرئيسية منها من صدر مرسوم إنشائها ومنها من نحن في انتظار صدوره حسب ما يلي:

ليوة - امخادمة - الحاجب - عين زعطوط - بوشقرون: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/03/17 المتضمن قرار انشاء الملحقتين.

الدوسن - رأس الميعاد: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/05/30 المتضمن قرار إنشاء الملحقتين.

المكتبة الفرعية هي فرع من المكتبة العامة تنشأ لتقديم الخدمة المكتبية إلى سكان الضواحي في المدن الكبرى، لأن الغرض من إنشاء الفروع هو تسيير امداد الأفراد الذين لا يتيسر لهم الوصول إلى المكتبة الرئيسية. والمكتبة الفرعية مكتبة كاملة، تعتمد إداريا وفنيا على التوجيه المركزي من المكتبة الرئيسية التي يتبعها عادة عدة فروع.

مكتبة الحاجب: تقع المكتبة في وسط المدينة بحيث تحتل موقعا استراتيجيا يضم العديد من المرافق التربوية، وتحتوي على رصيد هائل من الأوعية الفكرية في كل التخصصات، موجه إلى فئات واسعة من المجتمع، يقدر باللغة العربية 1160 عنوان، وباللغة الأجنبية 620. **مكتبة ليوة:** تقع المكتبة بمدخل البلدية على الطريق الوطني رقم 61، تحتوي المكتبة على رصيد متنوع باللغتين العربية والأجنبية في كل التخصصات موجه إلى فئات كبيرة من المجتمع، وتقدر باللغة العربية 2000 عنوان، وباللغة الأجنبية 350.

المطلب الثاني: مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وقاعات المطالعة

مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

عملا بأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 236-12 المؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق لـ 24 ماي 2012 الذي يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (المعدل لمرسوم 2007)، تسعى وتقوم المكتبة بالنشاطات التالية:

- توفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية المطالعة العمومية وتشجيعها.
- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية والخدمات المرتبطة بالمطالعة العمومية وجميع الخدمات الملحقة الأخرى تحت تصرف المستعملين.
- تخصيص فضاء للمطالعة يتكيف مع احتياجات الطفل.
- توفير فضاء للدراسة وتحضير الامتحانات.
- تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الاعلام الآلي.
- توفير الوسائل التي للأشخاص المعاقين بالوصول للمطالعة العمومية.
- تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب.

أقسام المكتبة (قاعات المطالعة):

تحتوي المكتبة على عدة قاعات للمطالعة وهي:

- فضاء مخصص للأطفال.
- جناح مخصص للمتمدرسين (قاعة مطالعة للمتمدرسين).
- جناح مخصص للكبار (قاعة مطالعة للكبار).

- قاعة الباحثين.
- قاعة الرسائل والدوريات.
- قاعة السمعي والبصري.
- المكتبة المنقلة.

وفيما يلي شرح مبسط لقاءات:

1. فضاء مخصص للأطفال وهي روضة تستقبل الأطفال من سن 4-8 سنوات، وتحتوي على سلسلة من الكتب وقصص الأطفال وموسوعات تعليمية مبسطة للطفل تقوم على ملاحظة الصور الدالة التي تعبر عن الفهم الواضح والعقلاني وتنمي قدراته الفكرية من خلال النشاطات المبرمجة إضافة إلى تركيز على المطالعة بالدرجة الأولى.
2. جناح مخصص للمتمدرسين: (ابتدائي - متوسط - ثانوي) يحتوي هذا الجناح على سلسلة من الحوليات ومجموعة متكاملة من الكتب التعليمية والتربوية وشبه المدرسية، تعمل على تزويد القراء بالمعرفة العلمية والثقافية واستعمال الكتب لاكتساب الخبرات التي تعينهم على الدراسة والبحث والتطلع.
3. جناح مخصص للكبار: تحتوي على كتب ومراجع في مختلف ميادين المعرفة البشرية، كما يظم ميادين تابعة لقطاع المسرح والسينما، الشعر الفنون، القصص. وباعتبار أن هذا الجناح مخصص للكبار، فإنه يشمل على قاعة الباحثين وقاعة الدرويات والرسائل الجامعية.
4. قاعة السمعي والبصري(الانترنت): يتولى فرع الاعلام الآلي للمكتبة مهمة الاشراف على سير أعمال الحاسوب في المصالح بالإضافة الى متابعة سير الانترنت في المكتبة، ويتجسد هذا الفرع في الانترنت والسمعي والبصري. ويتمثل دور القاعة في استفادة رواد المكتبة من طلبة اساتذة وباحثين من شبكة الانترنت التي تعد من أهم افرازات عصر المعلومات والتكنولوجيا، وهي مصدر لا غنى عنه في عالم اليوم للحصول على معلومات ذات العلاقة بأي تخصص أو مجال من المجالات العلمية، والاجتماعية والسياسية والثقافية ولتزويد الطلبة بالمعلومات الحديثة وكذا الاتصال، لأنه لم تعد تقنيات المكتبات تقتصر على الكتب، بل توسعت بحيث تشمل التسجيلات الصوتية والمرئية والمواد الخرائطية واللوحات وغير ذلك.
5. المكتبة المتنقلة: وهي عبارة عن مركبة محملة بمجموعة من الكتب والمواد المكتبية، تنطلق حسب مواعيد محددة وبرامج موزعة على الأماكن التي ستزورها لتحقيق الفائدة المرجة منها في اتجاه مجتمع أكبر للقراءة والثقافة وتهدف إلى توسيع الخدمة المكتبية العامة وإيصال مصادر المعرفة إلى المناطق المعزولة والنائية.

الرصيد الوثائقي:

تحتوي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية على رصيد ثري ومتنوع لكل فئات المجتمع وكل التخصصات، ويبلغ الرصيد الموجود بالمكتبة:

باللغة العربية:

- 8985 عنوان. 26750 نسخة.

باللغة الاجنبية:

- 1925 عنوان. 4251 نسخة.

أما بالنسبة للموظفين بالمكتبة فيبلغ عددهم:

- 56 موظف دائم.
- 14 عامل متعاقد.
- 57 عامل في إطار إدماج حاملي الشهادات CID.
- 31 عامل في إطار الإدماج المهني CIP.
- 36 عامل في إطار حاملي الشهادات PID.
- 08 عمال في إطار عقد نشاط الإدماج الاجتماعي DAIS.
- 01 عامل في إطار الشبكة الاجتماعية.
- 08 متمهين.

الوضعية التعدادية للموظفين:

الجدول رقم (05): الوضعية التعدادية للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية - بسكرة-

:

المناصب العليا	
المناصب المشغولة	تسمية المناصب
01	مدير
01	رئيس مصلحة (الادارة والوسائل)
03	رئيس مصلحة
الاسلاك المشتركة	
المناصب المشغولة	تسمية المناصب
01	متصرف رئيسي
01	متصرف
02	وثائقي أمين المحفوظات

03	ملحق رئيسي للإدارة
01	كاتبة مديرية
01	محاسب اداري رئيسي
01	محاسب اداري
01	مهندس دولة في الاعلام الآلي
02	تقني سامي في الاعلام الآلي
14	المجموع
المناصب الخاصة بالقطاع	
المناصب المشغولة	تسمية المناصب
01	محافظ المكتبات والوثائق والمحفوظات
03	مكتبي ووثائقي وأمين المحفوظات
03	مساعد مكتبي ووثائقي وأمين المحفوظات
02	منشط ثقافي
02	مساعد تقني في المكتبات
11	المجموع
25	مجموع العمال الدائمين
الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل	
المناصب المشغولة	تسمية المناصب
02	حارس
03	عون الوقاية من المستوى الأول
01	سائق السيارة من المستوى الأول
01	سائق السيارة من المستوى الثاني
07	المجموع
الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي	
المناصب المشغولة	تسمية المناصب
03	عامل مهني من المستوى الأول
03	المجموع

10	مجموع العمال المتعاقدين
37	المجموع العام للمناصب

المصدر: رئيس مصلحة الإدارة والوسائل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

وهو موضح في الملحق رقم (02).

قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه: ويضم هذا القسم ثلاث مصالح:

1. مصلحة الإقتناءات: تتكفل هذه المصلحة بعملية الإقتناء بداية من الاختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الإطلاع المستمر على ماتقدمه ديار النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالاعتماد على طلبات القراء مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحصائيات المسجلة حول العناوين الأكثر تداولاً من طرف القراء، ومن بين مهامها الحرص الدائم على تسجيل وجردها المقتنيات الجديدة بصفة منتظمة.

2. مصلحة معالجة الرصيد وصيانته: تعتبر هذه المصلحة بمثابة النواة في السلسلة الوثائقية، وتقوم بالفهرسة الوصفية والتحليلية للكتب، تسجيل المعطيات البيبليوغرافية آلياً وإعداد فهرس متعددة المداخل للبحث البيبليوغرافي، وذلك تشجيعاً للمطالعة العامة في المكتبة، ويمكن من استرجاع المعلومات بشكل فعال ليضعها في متناول المستفيدين للإفادة منها.

3. مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري: تتولى مصلحة الإعلام الآلي مهمة الاشراف على سير أعمال الحاسوب في المصالح بالإضافة متابعة تسيير الانترنت في المكتبة . وتحثل مصلحة السمعي والبصري للمكتبة مكان منفرد في فضاء المطالعة وتعتبر كمكتبة اعلامية ما تقدمه من خدمات في مجال السمعي والبصري.

ومن مهام هذا القسم:

- ضمان مسار الوثيقة منذ استلامها إلى غاية وضعها تحت تصرف القارئ.
- معالجة الرصيد الوثائقي.
- المحافظة على هذا الرصيد عن طريق الترميم والحفظ والتجديد.
- تسيير عملية اقتناء الوثائق.
- دراسة إمكانيات الاقتناء بالتنسيق مع قسم خدمة المستعملين.
- ضمان معالجة الكتاب قبل تداوله: الجرد، الفهرسة والدليل.
- تثمين مختلف المجموعات.
- إصلاح الوثائق التي أتلها المستعملون وتدعيمها.
- وضع شبكة الإعلام الآلي وضمان سيرها وصيانتها.
- تسيير الميدياتيك.

قسم خدمة المستعملين: ويضم هذا القسم مصلحتين :

1. **مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء :** إن مصلحة تسيير الإعارة وتوجيه القراء هي واجهة من واجهات المكتبة من حيث علاقاتها المباشرة مع فضاء القراء والباحثين، وانصهارها في عالم الكتاب المتناثر في شتى العلوم والثقافات في أبعاد مجالاتها ومستوياتها . ولا تقتصر مهمة هذه المصلحة في توجيه المستفيدين لاستخدام المكتبة فقط بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، وتسعى لتوفير كل الظروف الملائمة لهم للمطالعة والبحث، كما تتكفل أيضا بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الاحصائيات والمعلومات عن الرصيد المتداول من طرف القراء.
2. **مصلحة التنشيط والتبادلات الثقافية :** تعتبر مصلحة التنشيط الثقافي نافذة هامة للمكتبة، ومحور أساسي لدعم علاقاتها واتصالها مع العالم الخارجي من خلال بعث الحياة الثقافية تعمل هذه المصلحة على نشر المنتج الثقافي لغرض ترقية القراءة وتشجيعها، إثراء المجموعات، وإنشاء المكتبات.

ومن مهام هذا القسم:

- ضمان خدمات علم المكتبات فيما يخص الإعلام والتوجيه لفائدة المنخرطين كل باحث أو زائر.
- إعداد إحصائيات لتقييم المقرئية وعدد القراء وطبيعة الوثائق المطلوبة .
- ضمان الاتصال، وضع تحت تصرف المستعملين الوثائق والوسائل التي تسهل أنشطتهم.
- القيام بتبادل الوثائق والمعلومات العلمية والتقنية مع المؤسسات العلمية الوطنية والأجنبية.
- تنظيم أنشطة المكتبات المتنقلة.
- تنظيم تظاهرات وأنشطة ثقافية وعلمية مرتبطة بالكتاب.

مصلحة الإدارة والوسائل: وتضم هذه المصلحة ثلاث فروع:

1. فرع المستخدمين
2. فرع الوسائل العامة
3. فرع الميزانية والمحاسبة : تخصص المكتبة قسما من ميزانيتها لشراء الوثائق بهدف إنشاء أرصدها الوثائقية المكونة من أوعية وثنائية مختلفة، تضم جميع المعارف الإنسانية. ويتوقف نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها على ما يوفر لها من دعم مالي يساعدها في تكوين وتنمية وتحديث مجموعاتها بما يتلاءم مع احتياجات المستخدمين.

ومن مهام هذه المصلحة:

- إعداد مخطط تسيير المستخدمين وتسييره.
- السهر على صيانة الحضيرة الاعلامية. صيانة البناية والتجهيزات.
- السهر على أمن البناية والمستخدمين والرصيد الوثائقي والممتلكات المنقولة والمستعملين.

- توظيف مستخدمي المكتبات وملحقاتها وتسييرهم.
- ضمان تنفيذ ميزانيات تسيير مكتبات المطالعة العمومية وملحقاتها وتجهيزها.
- تقييم الاحتياجات المالية السنوية.
- تحديد احتياجات المكتبات وملحقاتها من أثاث ومعدات ولوازم وضمان اقتنائها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية والرضا الوظيفي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها.

وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي، و انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومجال الوظيفة).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالأنماط القيادية ويحتوي على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي ويحتوي على (12) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(06): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة وبفروعها، والبالغ 211 موظف. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 موظف، حيث تم توزيع الاستبانة عبر زيارة ميدانية على موظفي المكتبة الرئيسية وفرعين

هما: مكتبة الحاجب ومكتبة ليوة، استرد منها (45) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولا: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sps.v20) كما يلي:
- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **تحليل التباين للانحدار (f):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** وذلك لاختبار علاقة المتغيرات المستقلة الآتية: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) في المتغير التابع ألا وهو الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي .
- **إختبار معامل الالتواء والتفلطح (Kurtosis et Skewness):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- **معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة وطالبين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله. وهي موضحة في الملحق رقم (03).

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم () إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,972) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.
- ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability):**

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(07): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0,864	0,747	5	النمط الديمقراطي	الأنماط القيادية
0,986	0,974	5	النمط الأوتوقراطي	

0,980	0,961	4	النمط الحر	
0,903	0,816	6	النمط التحويلي	
0,977	0,956	5	النمط التبادلي	
0,981	0,963	25	المجموع	
0,887	0,787	12	الرضا الوظيفي	
0,972	0,946	37	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,946) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث وصدقها مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	42,2%
	أنثى	26	57,8%
	المجموع	45	100%
العمر	أقل من 30 سنة	31	68,9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	31,1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-	0%
	من 50 سنة فأكثر	-	0%
المجموع	45	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	22	48,9%
	جامعي	13	28,9%
	تقني سامي	10	22,2%
	دراسات عليا	-	0%
	المجموع	45	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	77,8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	22,2%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	-	0%
	المجموع	45	100%
مجال الوظيفة	متصرف	27	60%
	عون خدمة	18	40%
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول رقم (08) مايلي :

- الجنس: نجد أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث بلغت نسبتها 57,8%، أما النسبة الباقية تمثل نسبة الذكر والتي بلغت نسبتها 42,2% .

- **العمر:** نجد أن الفئة العمرية الغالبة هي (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتها (68,9%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبتها (31,1%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة هم من صغار السن.

- **المؤهل العلمي:** نجد أن غالبية الموظفين كان مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل بلغت نسبتهم (48,9%) في حين بلغت نسبة الذين مستواهم التعليمي جامعي (28,9%)، ثم تليها حملة شهادة تقني سامي بلغت نسبتهم (22,2%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم موظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة هم من مستوى ثانوي أو أقل.

- **سنوات الخبرة:** نجد أن غالبية الموظفين نقل خبرتهم عن (5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (77,8%)، بينما تراوحت نسبة الموظفين الذين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات) (22,2%)، وعليه فإن أغلب موظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

- **مجال الوظيفة:** فبين الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يعملون متصرف، حيث بلغت نسبتهم (60%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون عون خدمة (40%).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التقلطح للمتغيرات المستقلة المتغير التابع ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و(Kurtosis) محصورة بين [-10، 10] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و(Kurtosis) محصورة بين [-3، 3].

وفيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل التواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم(09): معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات البحث

Kurtosis معاملات التقلطح		Skewness معاملات الالتواء		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات_الأبعاد_
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	الإحصائيات	الإحصائيات	
0,762	0,695	-0,979	0,354	4,80	1,40	النمط الديمقراطي
-0,934	0,695	-0,539	0,354	5,00	1,00	النمط الأوتوقراطي
0,099	0,695	-0,795	0,354	5,00	1,00	النمط الحر
-0,011	0,695	-0,702	0,354	4,67	1,67	النمط التحويلي
-0,051	0,695	-0,640	0,354	4,60	1,00	النمط التبادلي
-0,024	0,695	-0,602	0,354	4,68	1,32	الأنماط القيادية
-0,327	0,695	-0,112	0,354	4,67	2,17	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم(09) يتضح أن معاملات الالتواء Skewness كانت محصورة بين (-0,979)، (-0,112) وهي ضمن المجال المقبول (1,1-)، وكذلك معاملات التقلطح Kurtosis محصورة بين (-0,011)، (0,762) وهي أيضا ضمن المجال المقبول (3,3-)، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع تتبع توزيع طبيعيا.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك

من خلال حساب المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة ، ومن (1.80-2.59) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60-3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40-4.79) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.80-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدول (10) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): الحدود الدنيا والعليا لإجابات المبحوثين

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الحدود الدنيا والعليا	1-1,79	2.59-1.80	3.39-2.60	4.79-3.40	5-4.80

المصدر: من اعداد الطالبة الاعتماد على الدراسات السابقة.

▪ السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (11).

✓ الأنماط القيادية:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الأنماط القيادية

رقم العبارة	أبعاد الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير

موافق	0,758	3,52	النمط الديمقراطي	
موافق	1,196	3,42	1	يحرص رئيسك المباشر على تنسيق الجهود بين الموظفين.
محايد	1,087	3,00	2	يشارك رئيسك المباشر الموظفين في عملية اتخاذ القرار.
موافق	1,136	3,60	3	يناقش رئيسك المباشر المقترحات المطروحة لحل المشكلات.
موافق	1,066	3,66	4	يعمل رئيسك المباشر على سيادة روح التعاون بين الموظفين في العمل.
موافق	0,863	3,93	5	يعمل رئيسك المباشر باستمرار على تنمية وتطوير قدرات الموظفين.
محايد	1,056	3,18	النمط الأوتوقراطي	
محايد	1,050	3,37	6	يصدر رئيسك المباشر الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها.
محايد	1,095	3,26	7	يتابع رئيسك المباشر عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف الموظفين.
محايد	1,202	2,91	8	يركز رئيسك المباشر على العمل ويهمل الموظفين.
موافق	0,990	3,46	9	يعتقد رئيسك المباشر أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.
محايد	1,191	2,88	10	يميل رئيسك المباشر إلى تركيز جميع السلطات في يده.
موافق	1,003	3,45	النمط الحر	
محايد	1,047	3,35	11	يفوض رئيسك المباشر جميع صلاحياته للموظفين.
موافق	1,014	3,48	12	يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.
محايد	1,172	3,11	13	يتهرب رئيسك المباشر من مواجهة مشكلات العمل.
موافق	0,998	3,84	14	يتجنب رئيسك المباشر التدخل في حل الصراعات بين الموظفين.
موافق	0,745	3,47	النمط التحويلي	
محايد	1,047	3,35	15	يملك رئيسك المباشر رؤية واضحة للمستقبل.
موافق	1,014	3,48	16	يغرس رئيسك المباشر الحماس و الالتزام في الموظفين.
محايد	1,172	3,11	17	يشجع رئيسك المباشر على تقديم أفكار ابداعية لحل مشكلات العمل.
موافق	0,998	3,84	18	يقترح رئيسك المباشر طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.
محايد	1,090	3,35	19	ييدي رئيسك المباشر اهتمام لحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.
موافق	0,842	3,71	20	يتمتع رئيسك المباشر بالسماوات الأخلاقية الجيدة والقيم المتلى.
محايد	0,885	3,27	النمط التبادلي	
محايد	0,933	2,75	21	يوضح لك رئيسك ما يمكن أن تحصل عليه عند انجازك للعمل المكلف به.
محايد	0,763	3,31	22	يعطي رئيسك جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي.

23	يقدم لك رئيسك مكافآت مقابل جهدك في العمل.	2,84	1,147	محايد
24	يقوم رئيسك بمراقبة أدائك للكشف عن انحرافات لتصحيحها.	3,64	1,069	موافق
25	يعالج رئيسك المباشر أخطائك في شكل نصائح وإرشادات.	3,82	0,833	موافق
الأنماط القيادية		3,38	0,763	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

- **النمط الديمقراطي:** من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد " النمط الديمقراطي " جاء بالترتيب الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,52) بـ (0,758) . ووفقا لمقياس الدراسة فإين هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد النمط الديمقراطي ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,00-3,93) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (-0,863-1,196)، حيث أخذت العبارة " يعمل رئيسك المباشر باستمرار على تنمية وتطوير قدرات الموظفين" أعلى متوسط (3,93) ثم تليها العبارة " يعمل رئيسك المباشر على سيادة روح التعاون بين الموظفين في العمل" بمتوسط (3,66)، وهذا يدل على أن الرئيس المباشر يعمل باستمرار على تنمية وتطوير قدرات الموظفين ويحرص على تنسيق الجهود وسيادة روح التعاون بين الموظفين في العمل.
- **النمط التحويلي:** من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد "النمط التحويلي" جاء بالترتيب الثاني، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,47) بالانحراف المعياري (0,745). ووفقا لمقياس الدراسة فإين هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة ومحايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد النمط التحويلي ضمن اتجاهات آراء موافقة ومحايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,11-3,84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,842-1,172)، حيث بلغت العبارة "يقترح رئيسك المباشر طرق جديدة لإنجاز مهام العمل" أعلى متوسط (3,84) تليها العبارة " يتمتع رئيسك المباشر بالسمات الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى" بمتوسط (3,71)، وهذا يدل على أن الرئيس المباشر يقترح طرق جديدة لإنجاز الأعمال ويتسم بالسمات والقيم المثلى.

- **النمط الحر:** من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد "النمط الحر" جاء بالترتيب الثالث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,45) بالانحراف المعياري (1,003). ووفقا لمقياس الدراسة فإني هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد النمط الحر ضمن اتجاهات آراء موافقة ومحايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,11-3,84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,998-1,172). حيث أخذت العبارة " يتجنب رئيسك المباشر التدخل في حل الصراعات بين الموظفين" أعلى متوسط (3,84)، تليها العبارة " يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم" بمتوسط (3,48)، وهذا يدل على أن الرئيس المباشر لا يتدخل في حل الصراعات بين الموظفين لكن يساهل مع الموظفين المقصرين في أداء العمل.
- **النمط التبادلي:** من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد "النمط التبادلي" جاء بالترتيب الرابع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,27) بالانحراف المعياري (0,885). ووفقا لمقياس الدراسة فإني هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد النمط التبادلي ضمن اتجاهات آراء محايدة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,75-3,82) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,763-1,147). حيث أخذت العبارة " يعالج رئيسك المباشر أخطائك في شكل نصائح وإرشادات" أعلى متوسط قدر بـ(3,82)، مما يدل على أن الرئيس المباشر يقوم بمعالجة الأخطاء في شكل نصائح وإرشادات.
- **النمط الأوتوقراطي:** من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد " النمط الأوتوقراطي " جاء بالترتيب الخامس والأخير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,18) بالانحراف المعياري (1,056). ووفقا لمقياس الدراسة فإني هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد النمط الأوتوقراطي ضمن اتجاهات آراء محايدة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (2,88-3,46) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,990-1,202). حيث كانت العبارة " يعتقد رئيسك المباشر أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت في الترتيب الأول بمتوسط (3,46)، وهذا يدل على اعتقاد الرئيس المباشر أن تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت.

✓ مستوى الرضا الوظيفي

■ السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (12)

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي

رقم العبارة	عبارات الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	الرضا الوظيفي	3,44	0,615	موافق
26	تتلاءم متطلبات وظيفتك التي تشغلها مع قدراتك الشخصية و مؤهلاتك .	3,95	0,975	موافق
27	تغيب عن عملك في حالات الضرورة القصوى فقط.	3,35	1,090	محايد
28	تقدم لك وظيفتك فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة.	3,15	1,086	محايد
29	يحرص زملائك على مساندتك في حالة وجود مشكلة.	2,57	1,076	غير موافق
30	ظروف العمل (تهوية، إضاءة، النظافة...) مناسبة لك.	3,35	0,883	محايد
31	توفر لدى المؤسسة كافة الأدوات والتجهيزات الضرورية لأداء العمل.	3,26	1,268	محايد
32	وظيفة ممتعة لتنوع مهامها .	3,46	1,324	موافق
33	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة العمل الذي تقوم به والجهد الذي تبذله.	3,51	1,272	موافق
34	توفر لك المؤسسة المعلومات الضرورية في الوقت اللازم.	3,62	1,266	موافق
35	مواعيد العمل وساعات مناسبة لك .	4,04	1,021	موافق

موافق	0,990	4,13	36	مهام وواجبات العمل واضحة ومفهومة لك.
غير موافق	1,164	2,91	37	تشعر بالرضا عن نظام الترقية المعمول به في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة مستوى جيد، وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بموافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الرضا الوظيفي ككل (3,44) وبانحراف معياري (0,615)، ومن هنا نستنتج بأن الموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة راضيين عن عملهم.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الاتحدار	2,793	1	2,793	8,645	0,005
الخطأ	13,890	43	0,323		
المجموع الكلي	16,683	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $(R^2)=0,167$ معامل الارتباط $(R)=0,409$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8,645) وبقية احتمالية (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الأنماط القيادية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 16,7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (14)

الجدول(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الإندار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الأنماط القيادية	0,409	2,940	0,005	0,409	0,167

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2,940) وبقية احتمالية (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0,409)، حيث فسر متغير الأنماط القيادية (16%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة

العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
النمط الديمقراطي	0,020	0,133	0,895	0,020

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية ع——ند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0,133) وبقيمة احتمالية (0,895) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05=α)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", مما يتبين صحة الفرضية التي انطلقنا منها.

H₀₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
النمط الأوتوقراطي	0,462	3,416	0,001	0,462

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية ع——ند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3,416) وبقيمة احتمالية (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة والتمثلة في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

H₀₃: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
النمط الحر	0,411	2,955	0,005	0,411

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عـند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,955) وبقيمة احتمالية (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة والتمثلة في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

H₀₄: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والرضا

الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
النمط التحويلي	0,405	2,908	0,006	0,405

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية ع ——— ند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,908) وبقية احتمالية (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

H_{05} : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي

والرضا

الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
النمط التبادلي	0,413	2,970	0,005	0,413

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية ع ——— ند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,970) وبقيمة احتمالية (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التبادلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

خلاصة الفصل

إن دراسة القيادة الإدارية تعد من الأمور المهمة في المؤسسة، خاصة إذا كانت من بين العوامل المؤثرة للرضا الوظيفي للموظفين.

من خلال الأطار التطبيقي وبهدف الإجابة على تساؤلات تم تصميم استبانة تحتوي متغيرات الدراسة ألا وهي الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) والرضا الوظيفي، وتم توجيهها إلى الموظفين لتحليل الآراء حول النمط القيادي السائد بالمؤسسة بالإضافة إلى مستوى رضاهم. وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها، حيث استنتجنا أن للأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي) علاقة بالرضا الوظيفي، وبالنسبة للنمط الديمقراطي فقد تبين أن ليس له علاقة بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، كما تبين مستوى جيد ومقبول للرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة.

الخلاصة

الختامة

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً في العنصر البشري في المؤسسة، وهذا راجع إلى قدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة.

وتفرض الوظيفة القيادية على شاغلها مسؤولية عظيمة، فالعامل الرئيسي وراء نجاح الموظفين يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على إثارة اهتمامهم بأعمالهم، ودفعهم إلى الحرص على الأداء الجيد بكامل رغبتهم، إن أنماط القيادة الإدارية تتعدد باختلاف البيئة والثقافة، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ومن ثم يقع على عاتق الرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية الولاء نحو المؤسسة، وبالتالي رضاهم عن العمل.

ومن خلال دراستنا التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، ولعل أبرزها:

✓ النتائج النظرية:

- تعد القيادة الإدارية من أهم الوظائف الأساسية لأي مؤسسة، أي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- تقوم القيادة الإدارية على عناصر وهي: القائد، المرؤوسين، والموقف، والهدف، ووسائل التأثير.
- للقيادة الإدارية أنماط متعددة من بينها: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي، النمط التبادلي.
- يجب ان تتوفر لدى القائد مجموعة من المهارات الشخصية والتي تشمل سمات شخصية وقدرات العقلية للقائد، أما المهارة الفنية تتعلق بإتقان العمل واكتساب المعارف، والمهارة الإنسانية وهي القدرة على التواصل والتفاعل بين العاملين، أما المهارة التنظيمية تختص بقدرة القائد في النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل.
- هناك نظريات متعددة للقيادة الإدارية نذكر أبرزها: نظرية السمات والتي تهتم بأن يتوفر في القائد سمات معينة، والنظريات السلوكية جاءت لتفسر سلوك القائد، والنظرية الموقفية فهي تراعي للموقف، والنظرية التفاعلية حاولت المزج بين النظريات السالفة الذكر، والنظرية التحويلية تعد من النظريات الحديثة للقيادة والتي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التاطيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز

العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل، والنظرية التبادلية ركزت على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به الفرد العامل وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف. أي عملية تبادل بين الرئيس والمرؤوس.

- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الموظف، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته.
- يعبر الرضا الوظيفي عن حالة نفسية في الفرد.
- هناك عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي من بينها: الأجر، جماعة العمل، ظروف العمل، نمط الاشراف، المؤهل التعليمي.
- تختلف درجة الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر، حتى إذا كانوا يمارسون نفس الوظيفة.
- إن للأنماط القيادية الإدارية علاقة بالرضا الوظيفي.

✓ النتائج التطبيقية (الدراسة الميدانية):

النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة يتمثل في: النمط القيادي الديمقراطي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا النمط (3,52)، وهذا يشير إلى أن هذا النمط متوفر بدرجة كبيرة، ثم يليه النمط التحويلي بمتوسط حسابي (3,47)، ثم يليه النمط الحر بلغ متوسطه الحسابي (3,45)، ثم يليه النمط التبادلي بمتوسط يقدر بـ (—) .

فيما يتعلق بفرضيات الدراسة أثبتت النتائج ما يلي:

❖ أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى

الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، حيث:

✓ أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي

للموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ كما أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا

الوظيفي للموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$).

✓ كما أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي

للموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ كما أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط التحويلي والرضا الوظيفي

للموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ كما أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط التبادلي والرضا الوظيفي للموظفين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 ❖ كما أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة مرتفع حيث بلغ متوسطه (3,44).

التوصيات والاقتراحات:

وبناء على النتائج السابقة حاولنا إدراج مجموعة من التوصيات والاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن تزيد من تفاعلها مع الموظفين، وأن تقوم بإشراكهم في خططها المستقبلية.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن تعمل على تنمية النمط الديمقراطي وذلك من خلال تفويض السلطة وتنسيق الجهود والعمل بروح التعاون بين الموظفين.
- الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم والذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن تشجع الموظفين على تقديم أفكار إبداعية لحل مشكلات العمل.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن توضح للموظفين ما يمكن أن يحصلوا عليه عند إنجاز العمل.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن تخصص جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة توفر كافة التجهيزات والأدوات لأداء العمل.
- على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة أن توضح نظام الترقيّة المعمول به للموظفين.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على علاقة الأنماط القيادية (النمط التحويلي والنمط التبادلي) بالرضا الوظيفي.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نردها فيما يلي:

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- دور الأسلوب القيادي في تحفيز العاملين.
- علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي.
- علاقة الأنماط القيادية بالولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم

1. سورة البينة الآية (8).
2. سورة الضحى الآية (5).

الكتب

3. إبراهيم الديب، مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرون)، ط 5، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، 2009.
4. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. أحمد بن عبد الرحمن الشمبري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
6. أنعام الشهابي، وآخرون، السلوك التنظيمي، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
11. خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. خضير كاظم حمود، وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
15. رضا صاحب أبو حمد آل عمران، سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

19. سيف بن صالح الدلحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء ، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
20. شعبان عبد العظيم أحمد، علم النفس التجاري المعاصر في ضوء متطلبات السوق ، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
21. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
23. طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير، المملكة السعودية، 2003.
24. طاهر محسن منصور، ونعمة عباس الخفاشي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة ، عمان، 2009.
27. عدنان العتوم، وقاسم كوفحي، القيادة والتغيير (الطريق نحو النجاح)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
29. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
30. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
31. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
32. فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
33. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
34. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق) ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
35. كمال سليم دواني، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
36. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
37. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
38. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
39. محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

40. مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي) ، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
41. معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي ، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
43. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق (أفكار حديثة ورؤية مستقبلية)، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
45. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
46. نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
47. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
48. هاني محمود الكايد، علم النفس السلوك القيادي (سيكولوجية إدارة مؤسسات الدولة)، ط 1، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

المجلات والدوريات:

49. الأغبري عبد الصمد، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، الكويت، العدد 109، 2002.
50. الطاهر أحمد محمد علي، "الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية"، مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 12، العدد 02، 2012.
51. ابان عثمان عبد الرزاق، "الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2005.
52. ابتسام عبد الرحمن حلواني، وآخرون، "القيادة الإدارية والجوهر المفقود، دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، جدة، المجلد 4، العدد 1، 1991.
53. أحمد حازم أحمد، وآخرون، "إعداد مقياس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية وأقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 7، العدد 1، 2007.
54. أمل إبراهيم أحمد الحاج، هاني الضمور، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2010.
55. اياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011.

56. إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، "أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني"، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011.
57. بشرى عبد العزيز العبيدي، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013.
58. بشير عربيات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.
59. بوعلام نوال، سعيد يحيى، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 11، 2014.
60. ثابت إحسان أحمد، "الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق، المجلد 17، العدد 57، 2011.
61. جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97، 2010.
62. جمعة صالح بركة، "مدى شيوع الرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس الوطني للشباب الليبي وعلاقته بمتغير الجنس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة محمد الخامس - السويسي، الأردن، المجلد 3، العدد 10، 2014.
63. جواد محمد الشيخ هليل، عزيزة بد الله شريز، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، المجلد 16، العدد 1، 2008.
64. حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 26، 2010.
65. خالد بوجعدار، شهباز دريوش، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32، 2013.
66. خالد محمود عزيز العبادي، صفد مظفر محمد الدباغ، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 19، العدد 61، 2013.
67. زيد صادق ماجد، عبد الرضا فرج بدر اوي، "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 9، العدد 34، 2013.
68. سناء عبد الكريم الخناق، "المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين"، مجلة الباحث، جامعة ملايا، ماليزيا، العدد 10، 2012.
69. سندية مروان سلطان الحياي، "انعكاس المتغيرات الشخصية في الإدراك الذاتي للأنماط القيادية"، مجلة دورية نصف سنوية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
70. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2008.

71. شهرزاد محمد شهاب، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد 3، العدد 11، 2010.
72. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة دمشق، جامعة مؤتة، سوريا، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009.
73. عبد الله بن محمد الفوزان، "الرضا الوظيفي للأطباء في القطاعية الحكومي والأهلي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، العدد 16، 2010.
74. علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد 20، العدد 1، 2012.
75. علي عليج خضر الجميلي، أحمد يونس محمود البجاري، "غموض الدور لدى المرشدين التربويين وعلاقته برضاهم عن عملهم"، مجلة التربية والعلم، جامعة الموصل، العراق، المجلد 15، العدد 3، 2008.
76. مجيد مصطفى منصور، "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، المجلد 12، العدد 1، 2010.
77. محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفروع جامعة الطائف بالتطبيق على فرع الخرمة"، مجلة أماباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 3، العدد 6، 2012.
78. مرفت محمد السعيد مرسي، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 2، 2014.
79. مزباني الوناس، "محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، العدد 2، 2011.
80. مزبو ألفة، "تأثير عامل الثقة في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية للموارد البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 13، 2013.
81. موسى السعودي، "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013.
82. نهاية التلباني، وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد 27، العدد 4، 2013.
83. نورة محمد البليهد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 3، العدد 10، 2014.
84. وفاء أحمد محمد، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل"، مجلة الجامعة، العراق، العدد 19، 2009.
85. وفيق حلمي الأغا، "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، المجلد 12، العدد 2، 2010.

الرسائل الجامعية:

86. إبراهيم مسغوني، "الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين"، مذكرة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
87. أشرف رياض حرز الله، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2007.
88. اكساس نريمان، "المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2012.
89. العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2008.
90. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009.
91. إيناس فؤاد فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
92. إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2008.
93. بدر بن محمد مهدي القحطاني، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة"، مذكرة ماجستير في العلوم الشرطية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
94. بنت ناصر صالح الخلفي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
95. بن عبد الرحمن الطاهر، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2009.
96. بن عبيد عبد الباسط، "دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2006.
97. بنوناس صباح، "النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2008.
98. بوخلف خديجة، "أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007.
99. بوفورورة زوبينة، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، الجزائر 3، 2013.

100. توفيق حامد طوالبية، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
101. حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2010.
102. حسين مرضي الدوسري، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
103. حمد بن محمد السبيل، "عوامل الإنتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية في الأجهزة الأمنية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
104. حمد بن قبلان آل فطيح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
105. حمود بن سليمان الفرج، "بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
106. حنان بنت ناصر صالح الخليلي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
107. خالد بن سفر راشد الغامدي، "الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004.
108. دليلة هالة حساني، "القيادة من منظور إسلامي"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية (غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
109. دوباخ سعيدة، "الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2006.
110. رمضان عمومن، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
111. زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
112. سناء محمد عيسى عيسى، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2008.
113. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، 2010.
114. شرفي عامر، "الرضا عن العمل وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء المدرسة الحديثة"، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2012.

115. صالح بن سليمان الفائز، "الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
116. صباح سليم مصطفى شرشير، "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2000.
117. طلعت سالم شربيني بننن، "القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي (غير منشورة)، الجامعة الأمريكية، لندن، 2008.
118. عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
119. عبد الرحمن فالح العبادلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الأردن"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، سوريا، 2003.
120. عبد العزيز مجعد المطيري، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
121. عبد الله عبده محمد الفهيد، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، مذكرة ماجستير في التربية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
122. عبيد بن عبد الله بن بحيثير السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
123. عزيزون زهية، "التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، الجزائر، 2007.
124. فادي سامي راشد اسليم، "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2013.
125. فاطمة ناصر محمد آل زبران، "الأنماط القيادية الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
126. قاسم شاهين بريس العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.
127. قندوزي أحمد، "القيادة في القرآن الكريم (أنواعها - أنماطها - شروطها)"، مذكرة ماجستير في العلوم الإسلامية (غير منشورة)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005 - 2006.
128. كتفي عزوز، "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، مذكرة ماجستير في علوم التربية (غير منشورة)، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2009.

129. لمياء بنت عبد الرحيم علي قاضي، "الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها وضواحيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات"، مذكرة ماجستير في الآداب (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.
130. ليلى عبد الحميد أمين عبد الرحيم، "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009.
131. ليندة نصيب، "دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية دراسة ميدانية ببلدية الطارف"، أطروحة دكتوراه في تسيير وتنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
132. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
133. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
134. محمد بن عبد الله الصغير، "مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
135. محمد زكي العامودي، "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية"، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
136. مروة أبو النور، "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني"، بحث الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2012.
137. مسعود بورغدة محمد، "الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقتها بأدائهم"، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2008.
138. منى بنت محمد القزلان، "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
139. نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014.
140. نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2009.
141. هيا عبد الرحمن العقيلي، "أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود بالرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
142. وصفية سليمان محسن أبو معمر، "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، مذكرة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009.

الملتقيات والمؤتمرات:

143. بن بريك عبد الوهاب، موفق سهام، "مساهمة القيادة الأخلاقية في التقليل من ظاهرة السقف الزجاجي"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والإصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يومي 25 - 26/02/2014، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
144. بن ساهل وسيلة، سعادي عماد، "القيادة الأخلاقية ودورها في تبني المنظمة الأخلاقية"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات والإصاف، نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يومي 25 - 26/02/2014، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
145. بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، "مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية - بسكرة"، الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 27 - 28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
146. رقام ليندة، "دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف"، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24 - 25/02/2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
147. سعد بن مرزوق العنبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005.
148. شريف عمر، سعدية مزيان، "أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين"، الملتقى الوطني الرابع حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24 - 25/02/2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
149. مصطفى محمد سعيد عالم، "القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، المملكة العربية السعودية، جدة، 29-30/3/2005.
150. وفيق حلمي الأغا، "دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 13 - 16 أكتوبر 2003، جامعة الدول العربية، دمشق.

المراجع الأجنبية:

Book :

151. Denis Proulx, Management des organisations publiques : Théorie et applications, 2 édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008.
152. jouer collectif, et autre, leadership et confiance, 3édition, Dunod, paris, 2013.

153. Pierre G. Bergeron, la gestion moderne- une vision globale et intégrée, 4 édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2004.
154. Samir Trigui, Management et Leadership : Le savoir-faire de la gestion moderne, Centre de publication Universitaire, Tunis, 2004.

Magazines & Periodicals:

155. Abd Rahman Ahmad, & all, "The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses", Asian Social Science, Vol. 9, No. 9, 2013.
156. Adeyinka Tella, & all, "Work Motivation Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", library Philosophy and Practice (e-journal), University of Nebraska- Lincon, 2007.
157. Bekele Shibu, et al, Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia, International Journal of Business Management Economic Research, Vol 3 , No 5, 2011.
158. Benjamin Omolayo & author, "Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions", Business and Management Research, Published by Sciedu Press, Nigeria, Vol 1, No 3, 2012, www.sciedu.ca/bmr.
159. Bolden, R. Gosling, J. Marturano, Dennison, "A Review of leadership theory and competency frameworks", Centre for Leadership Studies, University of Exeter, England, 2003.
160. Brikend Aziri, "job satisfaction: A Literature Review", Management Research and Practice, Makedonia, vol 3, n 4, 2011.
161. Ivana Josanov-Vrgovic, Nebojsa Pavlovic, "Relationship between the school principal leadership style and teachers job satisfaction in Serbia", Montenegrin journal of economics, Vol 10, No 1, 2014.
162. Joel Kipkemboi Kiboss, Henry K. Sirma Jemiryott, " Relationship between Principals Leadership Styles and Secondary School Teachers Job Satisfaction in Nandi South District", Kenya, Journal of Education and Human Development, Vol 3, No 2, 2014, American.
163. Me Sempene, Hs Rieger, G Rooddt, " job satisfaction in relation to organisational culture", Journal of Industrial Psychology, Auckland Park, Vol 28, No2, 2002.
164. M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob, "The influence of leadership styles on employees job satisfaction in public sector organizations in Malaysia", International Journal of Business, Management and Social Sciences, Malaysia, Vol 2, No1, 2011.
165. Muhammad Naveed Iqbal & Sidra Rizvi, " Construction, Development and consequences of job satisfaction: Banking Sector of Pakistan", Faculty of Education and Economic Studies, University of Gavle, 2012.

مواقع الأنترنت:

166. أحمد بن عبد المحسن العساف، "مهارات القيادة وصفات القائد"، المفكرة الدعوية، www.dawahmemo.cdom.
167. سالم عواد الشمري، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي"، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، جدة، 2009، ملتقى البحث العلمي، www.rsscrrs.info.

168. سلمى خليل سعيد، جمال سالم أحمد، "الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الأساسية"، الجامعة

المستتصرية، العراق، 2009، <http://www.iasj.net>.

169. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2288643191/relationship-between-organizational-culture-leadership>, 14/04/2015, 12 :45.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): أداة البحث المستخدمة

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي": دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

دوباخ سعيدة

إعداد الطالبة:

بوزيد مفيدة

السنة الجامعية: 2014-2015

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة. بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

1 -الجنس: ذكر أنثى

2 -العمر: أقل 30 سنة من إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3 -المؤهل العلمي: بوي أو أقل جامعي
تقني سامي دراسات عليا

4 -سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5 - مجال الوظيفة: متصرف عون خدمة

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الأنماط القيادية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأنماط القيادية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات الانماط القيادية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النم ط الديمقراطي راطي						
1	يحرص رئيسك المباشر على تنسيق الجهود بين الموظفين.					
2	يشارك رئيسك المباشر الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
3	يناقش رئيسك المباشر المقترحات المطروحة لحل المشكلات.					
4	يعمل رئيسك المباشر على سيادة روح التعاون بين الموظفين في العمل.					
5	يعمل رئيسك المباشر باستمرار على تنمية وتطوير قدرات الموظفين.					
النم ط الاوتوق راطي						
6	يحرص رئيسك المباشر على تنسيق الجهود بين الموظفين.					
7	يشارك رئيسك المباشر الموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
8	يناقش رئيسك المباشر المقترحات المطروحة لحل المشكلات.					
9	يعمل رئيسك المباشر على سيادة روح التعاون بين الموظفين في العمل.					
10	يعمل رئيسك المباشر باستمرار على تنمية وتطوير قدرات الموظفين.					
النم ط الح ر						
11	يفوض رئيسك المباشر جميع صلاحياته للموظفين.					
12	يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.					
13	يتهرب رئيسك المباشر من مواجهة مشكلات العمل.					
15	يتجنب رئيسك المباشر التدخل في حل الصراعات بين الموظفين.					
النم ط النح ويلي						
16	يمتلك رئيسك المباشر رؤية واضحة للمستقبل.					
17	يغرس رئيسك المباشر الحماس و الالتزام في الموظفين.					
18	يشجع رئيسك المباشر على تقديم أفكار ابداعية لحل مشكلات العمل.					
20	يقترح رئيسك المباشر طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
21	ييدي رئيسك المباشر اهتمام لحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.					
23	يتمتع رئيسك المباشر بالسمات الأخلاقية الجيدة والقيم المثلى.					
النم ط التب ادلي						

					يوضح لك رئيسي ما يمكن أن تحصل عليه عند إنجازك للعمل المكلف به.	24
					يعطي رئيسي جزءا من وقته للتعامل مع المشاكل والشكاوي.	25
					يقدم لك رئيسي مكافآت مقابل جهدي في العمل.	26
					يقوم رئيسي بمراقبة أدائك للكشف عن انحرافات لتصحيحها.	27
					يعالج رئيسي المباشر أخطائك في شكل نصائح وإرشادات.	28

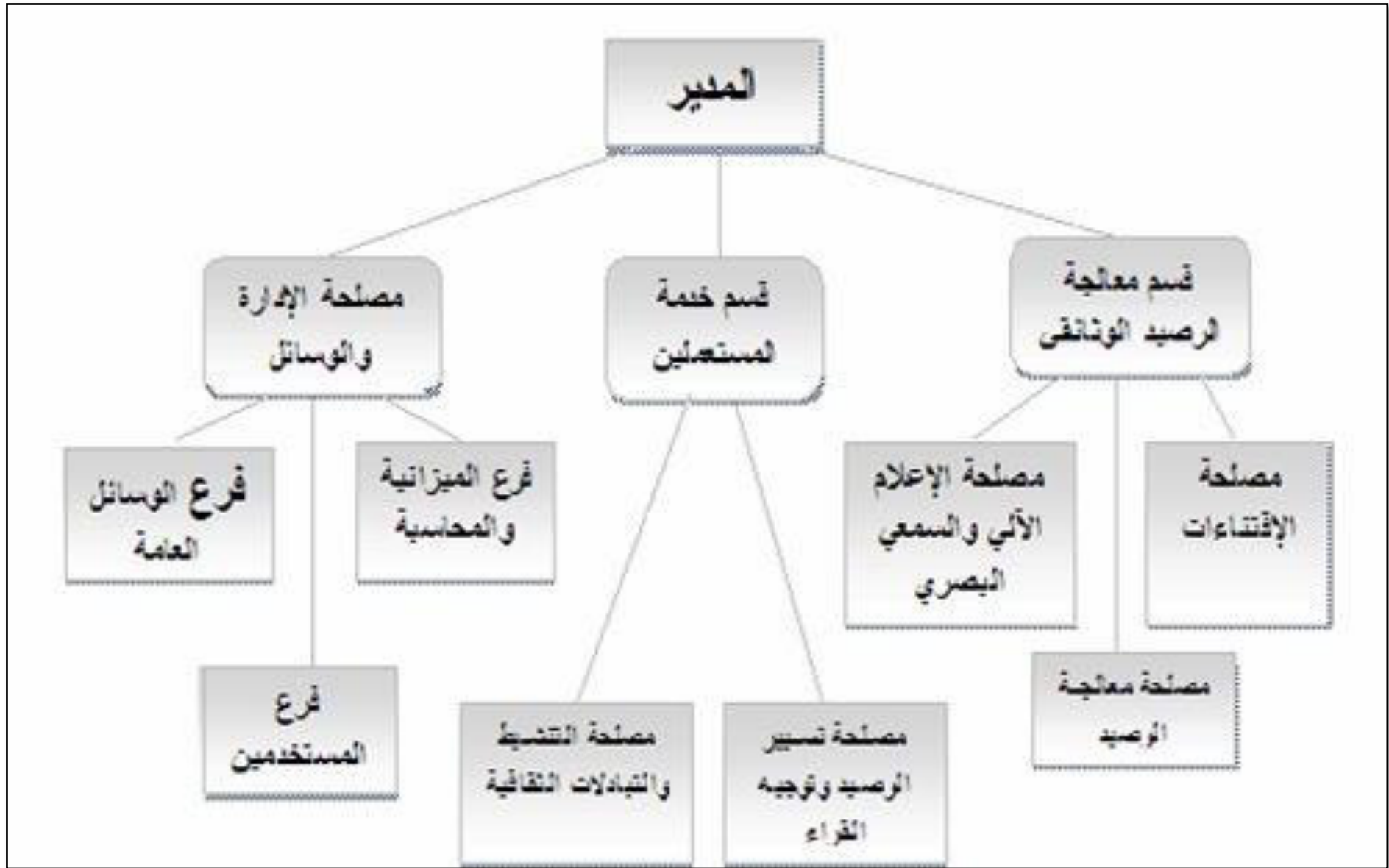
المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	عبارات الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	تتلاءم متطلبات وظيفتي التي تشغلها مع قدراتي الشخصية و مؤهلاتي .					
30	تغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط.					
31	تقدم لي وظيفتي فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة.					
32	أحرص زملائي على مساندي في حالة وجود مشكلة.					
33	ظروف العمل (تهوية، إضاءة، النظافة...) مناسبة لي.					
35	تتوفر لدى المؤسسة كافة الأدوات والتجهيزات الضرورية لأداء العمل.					
36	وظيفة ممتعة لتنوع مهامها .					
37	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة العمل الذي تقوم به والجهود الذي تبذله.					
38	توفر لك المؤسسة المعلومات الضرورية في الوقت اللازم.					
39	مواعيد العمل وساعاتها مناسبة لي .					
40	مهام وواجبات العمل واضحة ومفهومة لك.					
41	تشعر بالرضا عن نظام الترقي المعمول به في المؤسسة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (03)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	دوباخ سعيدة	1
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	بركات ربيعة	2
طالبة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	برجراجة مريم	3
طالبة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	رجراجة امال	4