

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح - لوطاية-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية // التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطلبة:

بزراري عبلة

منال روان

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| /L-CI/Ge-C-M/2013 | رقم التسجيل   |
| /2013             | تاريخ الإيداع |

الموسم الجامعي 2012-2013

قسم علوم التسيير

# سُبْحَانَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

الآية ﴿١٠٥﴾ من سورة التوبة

# إهداء

الحمد والشكر لله على توفيقه التام لإتمام هذه الرسالة ، فسبحانك لا  
أحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك ، والصلاة والسلام على معدن  
جميع الخيرات الظاهرة والباطنة سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الطاهرين  
وفي معرض الشكر والامتنان أتوجه بأسمى معاني التقدير إلى :

الوالدين الكريمين

إخوتي (أميمه ، مختار ، محمد)

كامل العائلة والأصدقاء

إلى كل محب للعلم صابر في تحصيله محب للعمل ساع إليه

## فهرس المحتويات

آية قرآنية

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص بالعربية

ملخص بالإنجليزية

مقدمة.....أ- د

10.....الفصل الأول فعاليات القيادة والرضا الوظيفي

11.....تمهيد

12.....المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

12.....المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

14.....المطلب الثاني: عناصر القيادة ومصادر قوتها

19.....المطلب الثالث : دور القيادة في المنظمات

21.....المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك القيادي

24.....المبحث الثاني: أنماط ونظريات القيادة

24.....المطلب الأول: أنماط القيادة

33.....المطلب الثاني: نظريات القيادة

53.....المطلب الثالث: وظائف القيادة

54.....المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والإدارة

58.....المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي



|          |  |
|----------|--|
| 58.....  | المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته                            |
| 61.....  | المطلب الثاني: نظريات وعناصر الرضا الوظيفي                           |
| 72.....  | المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي                             |
| 74.....  | المطلب الرابع: نتائج الرضا الوظيفي                                   |
| 76.....  | المطلب الخامس: الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي |
| 78.....  | خلاصة الفصل  |
| 79.....  | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للملح -لوطاية-      |
| 80.....  | تمهيد  |
| 81.....  | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة                              |
| 81.....  | المطلب الأول: التعريف بالمركب  |
| 83.....  | المطلب الثاني: أهمية المركب  |
| 84.....  | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب                                |
| 87.....  | المطلب الرابع : نظام العمل بالمركب                                   |
| 88.....  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة                                |
| 88.....  | المطلب الأول :منهج وعينة الدراسة                                     |
| 88.....  | المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية               |
| 92.....  | المبحث الثالث :عرض ومناقشة نتائج الدراسة                             |
| 112..... | خلاصة الفصل  |
| 113..... | الخاتمة  |
| 116..... | قائمة المراجع  |
| 122..... | الملاحق  |

فهرس الجدول

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي الديمقراطي والتسيبي   | 32     |
| 02         | الفروق الجوهرية بين القائد والمدير   | 56     |
| 03         | العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين   | 71     |
| 04         | توزيع عمال المركب  | 87     |
| 05         | معامل ثبات أداة الدراسة  | 90     |
| 06         | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية   | 92     |
| 07         | استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة المتسلطة   | 94     |
| 08         | استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الديمقراطية  | 95     |
| 09         | استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الحرة  | 97     |
| 10         | استجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح نحو الرضا الوظيفي   | 99     |
| 11         | المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الوظيفة  | 100    |
| 12         | المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الأجر والمكافآت  | 101    |
| 13         | المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن نمط الإشراف  | 102    |
| 14         | المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الاتصال  | 103    |
| 15         | المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن ظروف العمل   | 103    |
| 16         | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في استجابات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- نحو الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا للجنس           | 105    |
| 17         | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في استجابات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- نحو الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا للمستوى الدراسي | 106    |
| 18         | معاملات ارتباط بيرسون pearson correlation لتحديد الارتباط بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح-لوطاية-                                   | 107    |
| 19         | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي   | 108    |
| 20         | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي  | 109    |
| 21         | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي  | 110    |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| ت      | النموذج المقترح للبحث                                  | 01        |
| 19     | توقعات الدور   | 02        |
| 24     | النمط القيادي التسلطي                                  | 03        |
| 26     | النمط القيادي الديمقراطي                               | 04        |
| 29     | نمط القيادة التسبيبي                                   | 05        |
| 36     | خط سلوك القيادة  | 06        |
| 40     | نظرية الشبكة الإدارية                                  | 07        |
| 46     | تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل                     | 08        |
| 50     | مخطط توضيحي يبين العوامل والقوى حسب مدخل ألتمان Altman | 09        |
| 63     | سلم الحاجات عند ماسلو                                  | 10        |
| 65     | سلم الحاجات عند الدرفر                                 | 11        |
| 66     | نظرية العدالة  | 12        |
| 86     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملح مركب - لوطاية -  | 13        |

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- ، من خلال معرفة الأسلوب القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة وأثر كل من الجنس والمستوى الدراسي على النمط القيادي والرضا الوظيفي ، وقد حدد مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح-لوطاية- وقد تم اختيار عينة منهم بلغ حجمها ( 45 ) شخص، ولإتمام الدراسة أعدت إستبانة مكونة من قسمين القسم الأول معلومات شخصية والقسم الثاني ضم محورين محور حول أنماط القيادة ومحور حول الرضا الوظيفي بأبعاده وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقة صدق المحكمين ، كذلك حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ (Alpha chronbach) لالتساق الداخلي وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (anova) كذلك معامل الارتباط (CORRELATION PEARSON) R لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة ، الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس وجود علاقة بين متغيرين تابع ومستقل تم استخدامه في اختبار الفرضيات .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو رضاهم عن الوظيفة (3.096).
- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو رضاهم عن الأجر والمكافآت (2.074).
- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو رضاهم عن نمط الإشراف (3.100).
- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو رضاهم عن الاتصال (2.746).
- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو رضاهم عن ظروف العمل (2.955).
- توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين نمط القيادة المتسلطة والرضا الوظيفي .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي .
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$

أهم التوصيات :

- الاهتمام بمتابعة ودراسة أسباب عدم الرضا .
- إعادة النظر في القواعد والإجراءات التي تسير بها الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للملح-لوطاية-.
- تنمية أو تبني نمط القيادة الديمقراطية وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك العاملين .

- الاهتمام أكثر بنظام الأجور والمكافآت الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وحث القيادات على العمل على رفع الرضا الوظيفي للعاملين .
- العمل على الإفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بأنماط القيادة وتعميمها على كافة القيادات .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على تأثير نمط القيادة على الرضا الوظيفي

## Abstract

This study aimed at the role of leadership style in realizing the functional satisfaction at the national company of Loutaya. This was through the recognition of prominent leadership style, the functional satisfaction level in the company, the effect of each of gender and the level of study on the leadership way, and functional satisfaction. The selected population of this study was the employees of the national company of salt at Loutaya from which the sample was chosen approximately 45 participants. Administrating a questionnaire prepared for accomplishing the present study which composed of two sections, the first section was devoted to personal information, while the section involved another two axes. The first axis was about the leadership styles, when the second axis was specified to the functional satisfaction with its dimensions. The researcher was examined the validity of the questionnaire through using the method of arbitrators validity. Moreover, calculation of reliability coefficient through using Alpha Chronbach coefficient was for internal consistency. For answering the research questions and hypotheses, it was utilized arithmetic averages, standard deviation, analysis of variance direction ANOVA, and correlation coefficient "R" for the sake of calculating the relationship between functional satisfactory dimensions and leadership styles. The use of simple linear regression was for measuring the existence of relationship between dependent variable and independent variable, then using it for examining hypotheses.

The foremost important obtained results were as follow:

- The overall average of the participants' responses towards their satisfaction of the occupation reached (3.096);
- The overall average of the participants' responses towards their satisfaction of the salary and rewards reached (2.074);
- The overall average of the participants' responses towards their satisfaction of the supervision method reached (3.100);
- The overall average of the participants' responses towards their satisfaction of the communication reached (2.746);
- The overall average of the participants' responses towards their satisfaction of the work conditions reached (2.955);
- There is a negative correlation between the dominant leadership style and functional satisfaction;
- There is a positive correlation between democratic leadership style and functional satisfaction, and
- There is an impact of statistical significance for the whole leadership styles on the functional satisfaction at the significance level ( $0.01=\alpha$ ).

The most important recommendations are:

- Take the interest of following up and studying the reasons of dissatisfaction;
- Reconsider the rules and procedures with which human resources go in the National Company of Salt at Loutaya;
- Increase or adopt the democratic leadership style through the delegation of authority and the involvement of employees;
- Take more interest of salaries and rewards which lead to the increase of functional satisfaction level of employees, and the prompt of leaders to raise the functional satisfaction of employees;
- Work on benefit from researchers and studies which are concerned with leadership styles, and then over generalized it to the whole leaders, and
- Make further researches and empirical studies in order to recognize the impact of leadership style on functional satisfaction.

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها.

ومع كبر حجم المنظمات وتعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات مواصلة البحث والتطوي ومحاولة التجديد والابتكار وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة، فالقيادة لها تأثير كبير على أداء المهام وإنجاز الأعمال كونها تؤثر على تطوير المؤسسة.

ولاختيار الأساليب القيادية الملائمة لظروف كل منظمة لابد من دراسة ظروفها الداخلية التي تمارس فيها القيادة ومراعاة اختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات.

حيث يختلف القادة بما يعطونه من اهتمام للعمل أو الموظفين فالبعض يركز على توزيع العمل للموظفين وتحديد أهدافه وتحقيقها والتركيز على الإنتاج والتقدم في العمل والبعض الآخر من القادة يركزون على العلاقات الاجتماعية في العمل وعلى المحافظة على أواصر الصداقة والثقة في مجموعة العمل، ومع ذلك فإن هناك قادة يركزون على العمل والموظف في الوقت نفسه كون تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية في المؤسسة من شأنه تعزيز أواصر الألفة والانتماء ورفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث يعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العمال وبالتالي تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

بناء على ما سبق تظهر إشكالية بحثنا هذا والتي تتمثل في:

**ما هو دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي؟**

وانطلاقاً من هذه الإشكالية ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الأسلوب القيادي السائد بالمؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- ENASEL؟

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة؟

- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمستوى الدراسي؟

- ما العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتتمثل أهمية هذا البحث كذلك في أنه يسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدمة في المؤسسة الوطنية للملح ENASEL وأثره على الرضا الوظيفي، الذي ينعكس إما إيجاباً أو سلباً على الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

#### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- 1 فتح الأفق للطلبة للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.
- 2 التعرف على أنماط القيادة السائدة في مؤسسة ENASEL.
- 3 توضيح أهم معالم الرضا الوظيفي.
- 4 إظهار مدى أهمية النمط القيادي السائد ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي.

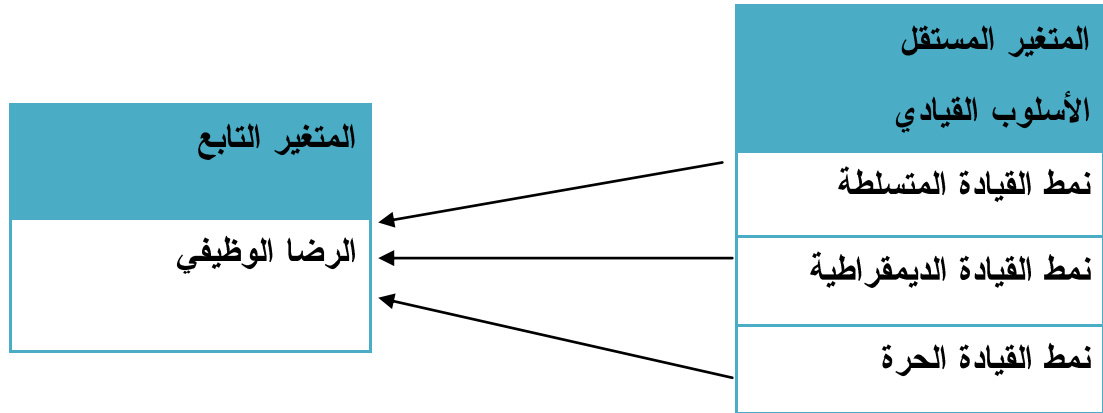
#### - نموذج الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري للبحث، وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة الدور الذي يلعبه الأسلوب القيادي بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للملح-لوطاية-.

ويوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.



شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من النموذج السابق وللإجابة على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي.

## منهج وأسلوب الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع والإلمام بالإحاطة بمختلف جوانبه وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات ، كما تم الاستعانة باستمرار كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي وسنعمد على برنامج spss (v.20) في تحليل البيانات.

**حدود البحث:** تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: وتتمثل في عمال المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية-.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي.

ج-الحدود المكانية: اجري هذا البحث في المؤسسة الوطنية للملح-لوطاية-.

د-الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2012-2013.

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أساسا مهما تبنى عليه الدراسات اللاحقة ومصدرا غنيا لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

**1 دراسة مكفس عبد المالك (2009) بعنوان نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة.**

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي للأساتذة انطلاقا من عدة تساؤلات حول طبيعة تلك العلاقة والفروق بين الجنسين وبين سنوات التدريس والشعبة في مستوى الرضا العام وتزويد المشرفين على السير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم وخبراتهم والشيء الذي من شأنه تحسين المردود التربوي بالإضافة إلى فتح الأفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

وقد أسفرت نتائج البحث على ارتباط إيجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا بأبعاده ووجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين التسبيبي والديكتاتوري بدرجة الرضا، غير أن الارتباط بين النمط القيادي التسبيبي كان أقوى من الديكتاتوري، وأفادت الدراسة أنه توجد فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا العام باعتبار متغير شعبة التدريس وباعتبار سنوات الخدمة.

2 دراسة: طاهري، عبد الغني (2008) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي.  
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي.  
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو ارتباط سلبي حتى في المستويات المنخفضة من الضغوط.  
- مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام.  
- مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس.  
- تختلف مستويات ضغوط العمل فقط باختلاف الخبرة المهنية، في حين لا تختلف مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تبعا للمؤهل العلمي وتبعا للمستوى الوظيفي.  
- مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي: ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، قلة فرص الترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية، في المقام الأول إلى جانب صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية على الآخرين.

3- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان 1429هـ (2008م) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.

تمثلت أهداف الدراسة في التالي:

- 3- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- 4- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- 5- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين والمشرفات بمكة المكرمة.

أما أهم نتائج الدراسة:

1. إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي ( 3.52 ) وانحراف معياري ( 0.052 ) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.051).
2. وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.0571).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

4-دراسة عزيون زهية (2007) بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، سكيكدة.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي اشتملت فئة الإطارات، وأعوان التحكم، والتنفيذ وبشكل عام ميزنا حالة عدم

الرضا حول المكافآت المادية وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسب المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت (ظروف العمل، الاتصال، الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل) التي كان لها أثر إيجابي وإن كان منخفض ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

- النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان تؤكد الميل الكبير للمكافآت المادية لدى أفراد عينة البحث.

5-دراسة طلال عبد الملك الشريف ( 2004 ) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، والتعرف على الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث.

أما أهم النتائج التي توصل إليها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

6- دراسة محمد ابراهيم مجممي ( 2004 ) بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
وقد هدفت الدراسة إلى:

- فهم الدور الذي يلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني.
  - الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي) وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة، وإن أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، حيث مستوى دلالتها عند المستوى (0.01) بينما النمط الترسلّي دل عند مستوى (0.05) .
- لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني.

7- دراسة محمد شويح ( 2001 ) بعنوان مقومات وشروط القيادة الإدارية، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر.

حاول الباحث الوقوف على تلك المقومات والشروط التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين ليقوموا بدورهم في التسيير الفعال مع دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية إنتاجية وخدمية، كما استخدم تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات، إلا أنه اقتصر على استبيان واحد وجهه للقادة الإداريين مما جعل تقييمه لتوافر المقومات والشروط القيادية فيهم ذاتياً وغير موضوعي، كما أن أغلب القادة في العينة كانوا مجرد رؤساء مصالح بسيطة، مما جعل تعميم استنتاجات الباحث على المؤسسات غير واقعي.

### تمهيد:

إن القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً ، وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم ، حيث يعد النمط القيادي المستخدم عاملاً مهماً في تقدم المؤسسة أو تعثرها لما له من تأثير بالغ على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وعلى المناخ العام للمؤسسة.

إن نمط الإشراف الجيد هو جانب من الجوانب البالغة التأثير على الرضا الوظيفي، وذلك لأن أهم حاجات الموظف هي الشعور بالتقدير والاحترام وإثبات الذات، كما أن منحه الحرية في العمل والمشاركة في إدارته، له تأثير واضح على شعور الموظف بالرضا عن عمله ، كما يعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل، ففي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى القيادة والرضا الوظيفي ولتوضيح ذلك تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة، وتناولنا فيه التعريف، الأهمية، عناصر القيادة، إضافة إلى دور القيادة في المنظمات والعوامل التي تؤثر على القيادة.

أما المبحث الثاني أنماط ونظريات القيادة تناولنا فيه أهم الأنماط القيادية والنظريات، كذلك وظائف القيادة والفرق بينها وبين الإدارة.

وفيما يخص المبحث الثالث: يحتوي على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، عناصره، نظرياته، وأساليب قياسه ونتائجه، ثم نتطرق في الأخير إلى الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المؤسسة، وخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة على حد سواء ، ونحاول في هذا المبحث التطرق لتعريف القيادة وأهميتها ثم عناصر القيادة ومصادر قوتها بعدها دور القيادة في المنظمات والعوامل المؤثرة في السلوك القيادي.

### المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها.

#### 1 تعريف القيادة:

يعد مفهوم القيادة شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، غير متفق عليه فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية، والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة، بينما يعرفها فريق ثالث على أساس الوظيفة.

فتعرف القيادة بأنها: القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>1</sup>

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

وتتعلق كذلك بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقا لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.<sup>2</sup>

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وتحفيزهم لكي يعملوا بفعالية، وأن يكونوا مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف الشركة، وكبقيّة وظائف الإدارة الأخرى فإن القيادة تتطلب مهارات قوية في العلاقات الإنسانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص.4.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص. 11.

<sup>3</sup> دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 ص - ص. 183-184.



القيادة تتمثل في القدرة على التأثير في اتجاهات وأفعال الآخرين من خلال توضيح المهام والواجبات المحددة لهم، أو من خلال السلوك الشخصي للمدير، والمزيج من عملية التحفيز للعاملين واستخدام القيادة الفعالة غالباً ما يطلق عليه التوجيه.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف والقيادة الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب للأمور والثقة والخبرة الفنية.<sup>2</sup>

القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

من وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية.<sup>3</sup>

ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

1. التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
2. ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

إن عملية القيادة لا تنجح ولا تؤثر في أداء الأفراد إلا بالتفاعل مع القائد الذي بشخصيته وصفاته يصبح محور التوجيه والسيطرة على الآخرين لتحقيق أهداف وغايات الجماعة.<sup>4</sup> والقائد هو " ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دافيد راتشمان وآخرون، مرجع سابق، ص- ص. 183-184.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص. 112.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص-ص. 426-427.

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 140.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 140.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع وضع تعريف شامل للقيادة حيث نعرفها على أنها القدرة على التوجيه، التنسيق، اتخاذ القرارات، والقدرة على التأثير في الأفراد بغرض تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة.

### 2 أهمية القيادة: تتمثل أهمية القيادة في:

- 1- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- 4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمات الاقتصادية، كما أن القائد يعتبر قدوة لهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.
- 5- تحفيز ومساعدة المنظمات الاقتصادية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
- 6- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.
- 7- مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: عناصر القيادة ومصادر قوتها.

### 1 عناصر القيادة:

بما أن القيادة تنتج عن تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا لو وجد من "يقود" ومن "يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف أو موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن خمسة عناصر أساسية تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمراً مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، ولإثراء فهم القيادة سنحاول تسليط الضوء على مختلف عناصرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد العدلوني، القيادة في القرن 21، دار قرطبة للنشر، السعودية، 2008، ص. 20.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2008، ص. 175.

1-1 -القائد:

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرفه محمد حسنين العجمي "ذلك الشخص الذي يتحلى بصفات وخصائص تجعله يقود جماعة معينة من حسن إلى أحسن".<sup>1</sup>

كما عرفه جمال الدين لعويسات أنه "الشخص الذي تتقاد له مجموعة من الناس".<sup>2</sup>

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة ، بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، ولكي يتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها إلى ما يلي:

- ❖ **المهارات الفكرية:** وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة، وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما.<sup>3</sup>
- ❖ **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية.
- ❖ **المهارات الفنية:** يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، وإيمانه بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- ❖ **المهارات الذاتية:** وتتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كالسمات الجسميّة (القامة، الهيئة، الصحة...)، القدرات العقلية (الذكاء، التصور...)، ضبط النفس، المبادرة والابتكار . حيث تعني المبادرة "الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير باعتبارها القوة المحركة للعمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 175

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط.3، الجزائر، 2009، ص. 32.

<sup>3</sup> علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، عمان، 2006، ص.

.106

<sup>4</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص-ص. 90-92.

ويقول كونتز وزملائه (1980) أن المهارة القيادية هي مركب من ثلاث قدرات رئيسية:

- القدرة على استيعاب حقيقة أن الكائن البشري تحكم سلوكه دوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر، ومن موقف لآخر.

- القدرة على حث الأفراد أو الجماعات أو إثارتهم ليستخدموا كل قدراتهم اتجاه تحقيق الهدف المشترك.

- القدرة على تهيئة المناخ الملائم للحصول على الاستجابة المرغوبة من التابعين ومقابلة دوافعهم التي يتم بلورتها في الموقف.<sup>1</sup>

وفي رأي المؤلف أن كونتز وزملائه لم يقصدوا من عرض فكرتهم عن المهارة القيادية بهذه الصورة الإيحاء بأن مركب القدرات الثلاثة هو سمة من سمات شخصية القائد، لكنهم قصدوا التأكيد على أن تلك القدرات هي ما يحتاجه القائد لأسلوب فعال في الموقف القيادي المعين.<sup>2</sup>

**1-2- الجماعة (المرووسين):** بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة، والفرد الذي يملك تأثيراً يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة، إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

**1-3- الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه بها القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

**1-4- ظروف الموقف:** تمثل في الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية. ويمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر به القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، هذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة- مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص-194.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 194.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 1992، ص-91-92.

1-5- التآثير:

يعتبر التآثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب فيه.<sup>1</sup>

2 مصادر قوة القيادة:

للقيادة مصدرين أساسيين تستمد منهم قوتها وهما: المصادر الرسمية (السلطة) ، والمصادر الشخصية (الذاتية)، وسنعرف كل واحد منهما على حدة.

1- المصادر الرسمية:

تتبلور هذه المقومات القيادية بقدره القائد على توقيع الجزاء والعقاب للمرؤوسين، ولهذا ف إن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة، حيث تتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات، ومن مظاهر هذه السلطة ما يلي:

1 1 - قوة المكافأة:

مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافئة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.<sup>2</sup>

1 2 - قوة الإكراه:

مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن تقصيره في أداء واجباته سيترتب عنه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.<sup>3</sup>

1 3 - السلطة القانونية:

مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل ( مثلا: المدير العام يتمتع بسلطة شرعية على رئيس قسم الصيانة في وحدته وهكذا).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.92.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2004، ص. 296.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص.145.

<sup>4</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، 2006، ص. 416.

2 -المصادر الشخصية:

إن اتصاف القائد بصفات شخصية مميزة تضيف أثرا كبيرا إلى ما يستمده من قوة من مركزه الوظيفي، حيث أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا وإشعاعا جاذبا لمحبيه ومن مظاهرها<sup>1</sup>:

**2 1 -القوة الفنية:** هي القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات متخصصة لا يستغنى عنها

وكذا المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره، فالخبرات الفنية هي اليوم أصل من الأصول المهمة في المؤسسة وليس من السهل الحصول على عاملين على درجة عالية من التخصص الفني والإتقان المهني.

**2 2 - القوة المرجعية:** هي القوة الناتجة عن وجود جاذبية أو كاريزما لدى القائد تجعل

المرؤوسين يدينون له بالولاء و يشعرون بالانتماء إلى نطاق عمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.416.

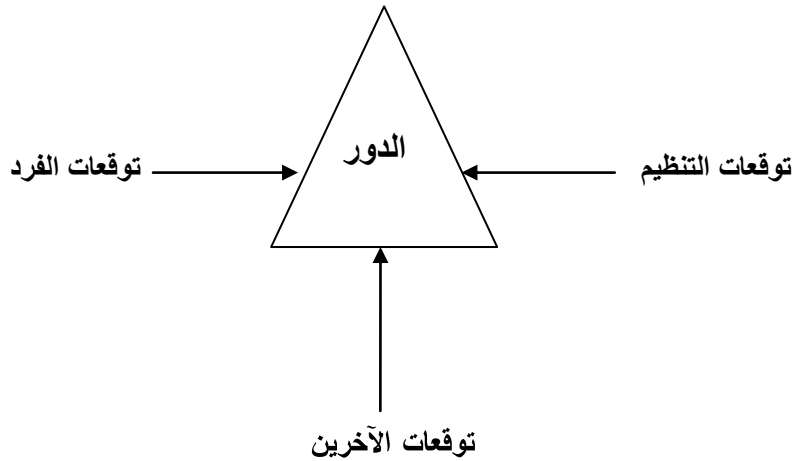
<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص.430.

المطلب الثالث: دور القيادة في المنظمات.

قبل التطرق إلى دور القيادة في المنظمات يمكننا كبداية أن نحدد محتوى الدور بثلاث مجموعات من التوقعات هي:

- 1 توقعات التنظيم.
- 2 توقعات الفرد.
- 3 توقعات الغير.<sup>1</sup>

شكل رقم (02): توقعات الدور



المصدر: سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص. 227.

هذا المفهوم واحد مهما اختلفت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، إلا أن نوعية هذه التوقعات هي التي قد تختلف من منظمة لأخرى، فتوقعات التنظيم في منظمة إدارة عامة تختلف عن تلك التي نجدها في منظمة أعمال خاصة لاختلاف الفلسفة الإدارية لكل منهما واختلاف أهدافهما.

كذلك قد تختلف توقعات الغير، فالغير في منظمات الإدارة العامة قد يضم المجتمع ككل بتقاليده وقيمه وأخلاقياته وثقافته بمعنى أن هذا الغير ينقسم إلى قسمين:

-الزملاء والمرؤوسين داخل حدود المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص- ص. 226- 227.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص- ص. 226- 227.

-أفراد المجتمع وجماعته ومنظماته الأولية والثانوية التي يتفاعل معها الفرد خارج حدود المنظمة.

ولاشك أن هذا الوضع سوف ينعكس أيضا على الدور القيادي في المنظمات، فالقائد في منظمات الإدارة العامة يكون دوره أكبر من التوقعات، كما تحكم أسلوبه القيادي أخلاقيات أكثر حدة لارتباطهم بمفهوم الصالح العام للمجتمع فعملية التأثير يجب أن تتم في إطار تلك المحددات.

لهذا فدور القيادة في تلك المنظمات أكثر تعقيدا وأكثر خطورة على مستقبل المنظمة واستمراريتها.

ويمكن من ناحية أخرى تحديد أبعاد الدور القيادي في المنظمات في أبعاد الأدوار التالية:

- 1 جعد دور المؤدي للوظيفة الاجتماعية للمنظمة.
- 2 جعد دور المؤثر في حركة الأفراد والجماعات التي تقع تحت قيادته في المنظمة.
- 3 جعد دور المتلقي للمعلومات عن عمليات المنظمة من أجزائها المختلفة.
- 4 جعد دور الموزع للمعلومات داخل المنظمة وبين أجزائها.
- 5 جعد دور الموزع للمعلومات عن المنظمة إلى الخارج والمتحدث باسمها.
- 6 جعد دور المستثمر الممثل للمنظمة.
- 7 جعد دور المسئول عن تحقيق أهداف المنظمة.
- 8 جعد دور المسئول عن فعالية توزيع الموارد.
- 9 جعد دور المساوم لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 227.



المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في السلوك القيادي.

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختياره النمط القيادي الملائم وهي:

**1 - العوامل الخاصة بالمدير:** إن سلوك المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل أو القوى التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية، ولكن نجد أنه يدرك مشاكل قيادته بطريقة واحدة معتمدا في ذلك على خبرته ومعرفته وخلفيته.

ومن بين العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر على المدير ما يلي:

**1 1 نظام القيم الذي يؤمن به:** حيث يتأثر سلوكه بمدى الأهمية التي يعطيها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

**1 2 مدى ثقته في مرؤوسيه:** فالمديرون يختلفون في مدى الثقة التي يولونها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى تقفهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

**1 3 ميوله القيادية الشخصية:** يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مرؤوسيهم في الكثير من وظائفهم.

**1 4 مدى شعورهم بالأمان في المواقف الغامضة:** إن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها وهناك من تزداد حاجتهم للاستقرار والأمان في البيئة التي يعملون فيها.

**2 - العوامل الخاصة بالمرؤوسين:** قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما توفرت الشروط التالية أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص-ص. 90-91.

- 1 -ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- 2 -توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- 3 -توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة، فبعض المرؤوسين يفضلون إسناد مجموعة من الأعمال الواضحة المحددة لهم بينما البعض الآخر درجة كبيرة من الحرية.
- 4 -توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.
- 5 -توفر إهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
- 6 -توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المنشأة.

### 3 - العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة: بالإضافة إلى مجموعة العوامل الخاصة بالمدير ذاته

وبمرؤوسيه، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها المدير والتي يكون لها تأثير على سلوكه. ومن أهم تلك العوامل البيئية تلك التي يستمد كيانها من التنظيم ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة:

3 2 **نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة:** إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد الذين يعملون في إطارها، فسرعان ما يكتشف أي مدير جديد في المشروع أن هناك أنماط سلوكية معينة مقبولة وأخرى غير مقبولة في البيئة الجديدة التي يعيشها، وسرعان ما يتعلم أن انحرافه عن تلك الأنماط السلوكية المقبولة سوف يخلق له الكثير من المشاكل، كما أن مقدار مساهمة ومشاركة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة من العوامل مثل حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي...

3 3 **كفاءة الجماعة:** قبل أن يفوض الرئيس سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة، وأحد العوامل التي تقاس بها كفاءة الجماعة الفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.

3 4 **طبيعة المشكلة ذاتها:** نجد أن المشكلة ذاتها تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين وازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، فإن ذلك قد يدعونا إلى القول بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص -ص. 91 - 92.

الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة ولكن من جانب آخر نجد أنه بالرغم من تعقد بعض المشاكل إلا أن بعض المديرين يفضلون الإعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصصي الملائم لاتخاذ هذه القرارات.

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر المدير بأن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرارات كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار. كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات والتنافس الحاد تزداد درجة اعتماد المديرين فيها على السلطة والعكس فكلما زادت درجة استقرار المنظمة اتجه المديرون إلى أسلوب المشاركة.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:

- 1- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.
- 2- زيادة قابلية العاملين لتقبل التغيير.
- 3- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
- 4- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- 5- المساهمة في التقدم والتنمية الذاتية للعاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 92.

## المبحث الثاني: أنماط ونظريات القيادة

إن القادة لا يسلكون في ممارساتهم لوظائفهم القيادية أسلوباً واحداً فكل منهم يلجأ إلى أسلوب واتجاه معين يفضلُه، وعلى اختلاف هته الأساليب والاتجاهات لا بد من التطرق لها طبعاً بداية بتوضيح مفهوم النمط القيادي، نظريات ووظائف القيادة والعلاقة بين القيادة والإدارة .

### المطلب الأول: أنماط القيادة

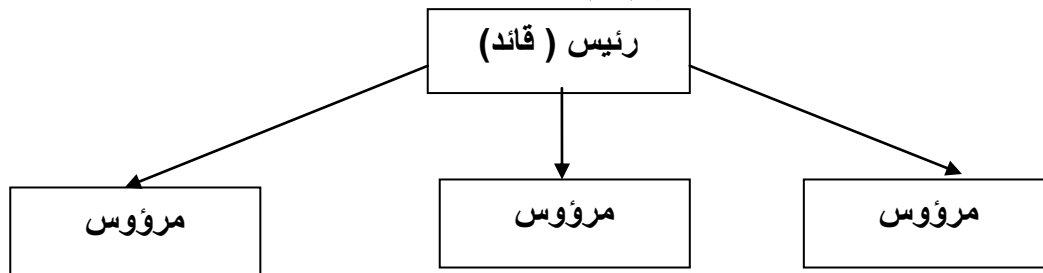
يمكن تعريف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وتختلف وتتووع هذه الأنماط من كاتب إلى آخر ولكن نركز هنا فقط على الأنماط الأكثر انتشاراً والتي نوجزها فيما يلي:

#### 1 نمط القيادة المتسلطة:

حيث ينصب اهتمام المسير (القائد) على العمل والإنجاز، وقلماً يهتم بالأشخاص أنفسهم. ويركز هذا النمط على إصدار الأوامر، والإشراف الدقيق، والإقلال من سلطة المرؤوسين، وعدم التحاور معهم إنه نمط استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل للإنتاج.<sup>2</sup>

شكل رقم (03) النمط القيادي التسلطي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير ووظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج.02، الجزائر، 1995، ص.191.

<sup>1</sup> محمود عبد الكريم المهيترات ، أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض ، مذكرة ماجستير في التربية (غير منشورة)، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009. ص.12.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير ووظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج.02، 1995، الجزائر، ص-ص. 190-191.

هذه القيادة التسلطية تقوم على الفرضيتين التاليين:

- 1 - لا مجال لإقحام العلاقات الإنسانية في مسائل الإدارة.
- 2 - الناس ميالون بطبعهم إلى الاعتماد على غيرهم، ويغلب أن يكونوا كسالى ينحصر اهتمامهم بأنفسهم وينفرون من التعاون، ولذلك ثمة حاجة ماسة إلى إشراف حازم ورقابة قوية.

وتتميز القيادة التسلطية تبعاً لذلك بعدد من السمات والخصائص:

- ✓ القائد المتسلط غالباً ما يؤمن بالمفهوم الرسمي للسلطة.
- ✓ يعتمد على سلطاته القانونية بدلاً من التأثير والإقناع، ولذلك يركز السلطة في شخصه.
- ✓ يميل إلى إصدار الأوامر.
- ✓ ينفرد عادة باتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة.
- ✓ ينفرد من الحوار والمناقشة وينتهج الإشراف المباشر والمتصل.
- ✓ قد يميل إلى إحداث الفرقة والانقسام بين التابعين له ليتمكن من إحكام سيطرته عليهم، إذا أجرى لقاءات مع تابعيه في صورة مؤتمرات انتهج أسلوب (المؤتمر الإخباري)، بمعنى أن دور التابعين يقتصر على (تقبل) المعلومات والتوجيهات التي يرغب القائد في تزويدهم بها دون محاولة لإقامة حوار، أو تشجيعهم على المشاركة والتجديد.
- ✓ إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفأة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.
- ✓ استخدام القائد الأوتوقراطي للتحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوسين إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل.
- ✓ استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط الذي من أبرز مظاهره السلوك العدواني وارتداد الشخصية.<sup>1</sup>

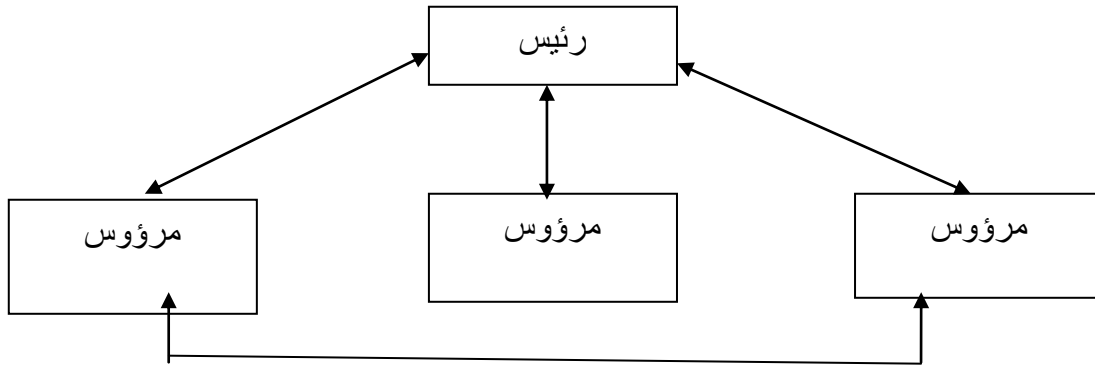
<sup>1</sup>كمال الغالبي، الإدارة العامة، مطبعة الداودي، دمشق، 1979، ص. 339.

2- النمط القيادي الديمقراطي:

2 + تعريف النمط الديمقراطي: تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم.<sup>2</sup>

شكل رقم (04) النمط القيادي الديمقراطي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج.02، الجزائر، 1995، ص.191.

ومن الناحية النظرية يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، وهذه تمثل المرتكزات الرئيسية للنمط الديمقراطي والتي سنتعرض إليها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 339.

<sup>2</sup> دريوش شهباز، بوجدار خالد، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص.87.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.87.

2 2 المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية: تركز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام:

2 2 1 - العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه، يتطلب منه تحقيق التآلف بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى لتحقيقها في إطار أهداف المؤسسة وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج.

2 2 2 - المشاركة: يصور لنا دافيد إمري (D. Emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله (أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به).

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

2 2 3 - تفويض السلطة: لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 88.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المؤوسين و يتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة

### 2-3- السمات الشخصية للقائد الديمقراطي: من بين خصائص القائد الديمقراطي نذكر ما يلي:

✓ قوة الشخصية وتقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي.

✓ الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات.<sup>2</sup>

### 2-4- الآثار السلوكية للقيادة الديمقراطية: يتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط

الديمقراطي أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيدا في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها.
- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- إشباع حاجات المؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.<sup>3</sup>
- على الرغم من شعبية هذا النمط إلا أن نجاحه غير مضمون، لأنه يتطلب توفر شروط معينة للأشخاص وظروف العمل، ويصعب نجاحه وقت الأزمات خاصة.<sup>4</sup>
- يعتبر هذا النمط أكثر انتشارا من غيره في الدول المتقدمة مثل أمريكا (شركة جنرال إلكتريك مثلا) وبريطانيا وغيرها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.89.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص.237.

<sup>3</sup> دريوش شهيناز، بوجعدار خالد، مرجع سابق، ص.90.

<sup>4</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص.249.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، لبنان، 2003، ص.431.



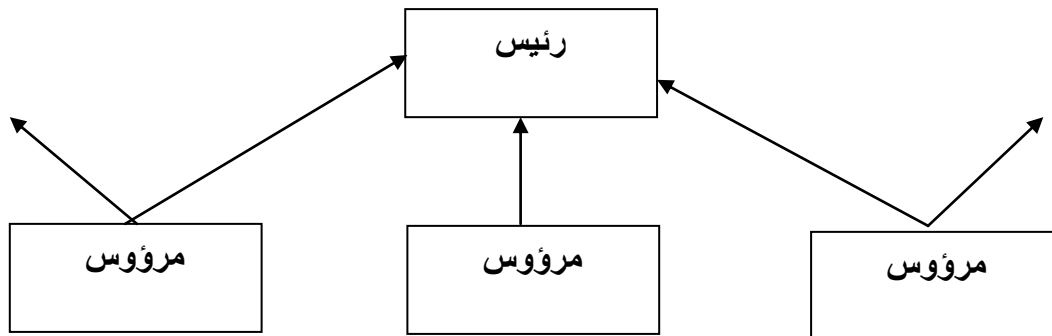
### 3 نمط القيادة التراسلي (الفوضوي ، الحرة ، التسيبي):

**1 3 تعريف ومميزات القيادة الفوضوية:** وهي القيادة التي تعطي الحرية المطلقة في ممارسة النشاط واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر مباشرة وإنما يحاول التوجيه بطريقة غير مباشرة.

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحته الفرصة للانطلاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها كما تثبت أيضا أن المجموعة في حالات القيادة غير الموجهة غالبا ما تتصف بعدم الانضباط والتنظيم وتغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف أي أن هذا النمط من القيادة يقوم على:

- منح حرية التصرف للجميع لكي يفعل كل فرد ما يشاء، و يراه مناسباً من وجهة نظره مع عدم المغالاة في ذلك.
- عدم تدخل القائد في أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهي.
- العمل على إرضاء جميع العاملين.
- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط- التنظيم- المتابعة...إلخ) بشكل جيد، ومن ثم يتسم القائد بأنه لا يبدي رأياً ولا يشرف ولا يخطط...إلخ
- ضياع الوقت وتبديد الجهد وإشاعة الفوضى.
- تجنب إعطاء وجهة نظر في معظم الأمور.<sup>1</sup>

شكل رقم (05) نمط القيادة التسيبي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج.02، الجزائر، 1995، ص 191.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص- ص. 238 - 239.

3-2- السمات الشخصية للقائد من النمط التراسلي: من بين الصفات المميزة للقيادة ذوي النمط التراسلي مايلي:

- ضعف الشخصية: وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطي عليه (مثل النائب أو احد العاملين).
  - التذبذب في اتخاذ القرارات.
  - عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسيب والفوضى التي تسود المنظمة.
  - قلة اتخاذ القرار.
  - قلة التوجيه للعاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.<sup>1</sup>
- وهناك من أضاف نمطا آخر رابعا للأنماط القيادية:

#### 4 - النمط الدبلوماسي:

ويعتمد على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المرؤوسين، والظهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل أو تحديدها، ويسعى القائد الدبلوماسي جاهدا إلى استمالة من يخالفونه في الرأي ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود وليس إلقاء الأوامر، ويخطط القائد الدبلوماسي للاجتماعات ويشرك معه بعض الأفراد ليبدو كأنه ديمقراطي بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للنقاش للوقوف على آرائهم ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه ومساندتهم له واعتمادهم إياه (أي رأيه) نظرا لإدراكه أن معارضتهم يؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص- ص. 238- 239.

<sup>2</sup> عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص. 63.

وهناك من يصنفها إلى:

### 1 القائد المعتمد:

وهو القائد الذي يعتمد على توجيهه وتأييد الإدارة العليا وهو يكون متيقظًا دائمًا للقواعد والنظم ويتمسك بالإجراءات المقررة ويعتبر نفسه أساسًا المنفذ لقرارات الرؤساء.

### 2 القائد المكتفى ذاتيا:

وهو الذي يعتمد على معرفته وسلطته، وهو مستعد للتغاضي عن توجيه السلطة العليا والقواعد المقررة إذا رأى أنها لا تصلح لمعالجة الموقف المباشر، وهو يدير عمله بطريقته الخاصة ويعتقد أنه يجب أن يتوفر له قدر كبير من الحرية.

### 3 القائد اللبق:

وهو الذي يعتمد على اتصالاته الفردية لإنجاز العمل، وعلى المرونة في معالجته لمشكلات الإشراف على أفراد الجماعة، وهو يعتبر أن وظيفته هي العمل على أن يقوم أفراد الجماعة بعملهم على الوجه الذي يفضله، وذلك عن طريق الإقناع والتأثير.

### 4- القائد التكاملي:

وهو الذي يستخدم المنهج الديمقراطي في حل المشكلات والذي يعتمد على الاتصال الحر غير الرسمي وعلى الاتفاق بدلا من القواعد، أو المعرفة، أو السلطة، وهو يعتبر أن وظيفته هي تنسيق وحل مشكلات الاتصال والتفاهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص-ص. 233-234.

جدول رقم (01) مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والتسيبي.

| النمط الأوتوقراطي  | النمط الديمقراطي  | النمط التسيبي  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• كل السياسات يقررها القائد.</li> <li>• مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل القائد والمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.</li> <li>• يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل.</li> <li>• القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرر السياسات عبر موافقة الجماعة وموافقة القائد.</li> <li>• تتحدد في المناقشات والمراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، ويقترح القائد أكثر من بديل.</li> <li>• الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.</li> <li>• القائد موضوعي أو عقلائي واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحرية الكاملة للجماعة والفرد في إتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد.</li> <li>• يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.</li> <li>• عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.</li> <li>• مشاركة القائد نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث.</li> </ul> |

المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص. 80.

### المطلب الثاني: نظريات القيادة

تلعب القيادة دورا فاعلا وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء، ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تتطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة، ومن هذه النظريات ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1 نظرية الرجل العظيم:

تتطلق هذه النظرية من فرضية معينة هي أن القائد الإداري شخص من ذوي المواهب المتميزة التي تجعل باستطاعته قيادة المنظمة وإحداث ما يراه بشأنها من تغييرات تكون مستعدة لتقبلها. فنظرية الرجل العظيم تحصر الصفات المطلوبة في القائد الإداري في بعض السمات البارزة كقوة التأثير في أعضاء المنظمة بما له من شخصية مؤثرة و قوية فهو يولد موهوبا في القيادة. ولقد لقيت تأييد بعض الباحثين، وأشهرهم جالتون GALTON، الذي أورد العديد من البيانات والإحصائيات التي تثبت صحتها.

فهي من ناحية غير محددة حيث أنها لم تبين ما هي هذه الصفات التي تجعل من شخص ما قائدا أو رجلا عظيما، كما أنها من ناحية أخرى تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة التي قد لا يستطيع معها هذا الرجل (العظيم) ممارسة قدرته على التأثير. إضافة إلى ذلك، إن المجال الطبيعي لهذه النظرية على ما يذهب بعض الفقهاء هو المجال السياسي فهي تصلح لتحديد الصفات اللازمة للزعامة السياسية في مجتمع معين وفي وقت معين لتحقيق بعض الأهداف التي تهم الجماعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص. 228.

<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص. 510.

فالزعيم الهندي غاندي مثلا كان قومه يعتبرونه رجلا عظيما لقوة تأثيره فيهم، ومع أن نجاحه في مجتمع غربي كان محل شك كبير، لعدم قناعة مثل هذه المجتمعات بأساليب المقاومة السلبية.

## 2 نظرية السمات:

جوهر هذه النظرية أن ثمة خصائص ذاتية معينة يجب توافرها في شخصية الفرد ليكون بإمكانه تولي القيادة في المنظمة الإدارية، ولكن ما هي هذه الخصائص؟

تعددت الإجابات على هذا السؤال حيث:

### 2 1 يرى برنارد أن للقيادة خمس خصائص هي التالية:

التحويوية وقوة التحمل وهي صفة لا تختلط بصفة الصحة الجيدة، فهناك من يتمتع بالصحة الجيدة دون أن يصاحب ذلك قوة التحمل والحيوية.

التحزم أي الرغبة في اتخاذ القرار والقدرة عليه.

التقدرة على إقناع الآخرين، وهو ما يتضمن قدرته على تفهم وجهة نظر الشخص الذي يريد إقناعه.

الإحساس بالمسؤولية ويعني ذلك شعوره بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، أو عدم

الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزما أدبيا بعدم القيام به.

### 2 2 أما الدكتور محمد توفيق رمزي فقد رد سمات القائد الإداري إلى الأمور التالية:

نظافة الحياة وطهارتها.

التشبع بفكرة المسؤولية الجماعية والشعور المرهف.

طيب الخلق وحسن السلوك.

التعدل والإنصاف في المعاملات.

الصحة الجيدة وقوة الاحتمال.

التفاؤل وروح الفكاهة والمرح.

الاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة للعاملين معه.

التقدرة على اكتشاف مميزات الآخرين، والعمل على استغلالها كلما أمكن ذلك.

هدوء الأعصاب وسرعة التفكير السليم في الأزمات وأوقات الخطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-ص. 510-511.

2 3 يرى الدكتور مصطفى أبو زيد أن الحد الأدنى اللازم توافره في الفرد لكي يكون قائدا إداريا يتمثل في ثلاث مهارات أساسية لديه:<sup>1</sup>

**الأولى** هي المهارة الفنية: وتعنى الإلمام بقدر من المعلومات الفنية عن المنظمة الإدارية التي يعمل فيها، فمن الصعب تصور قائد لإحدى المستشفيات وهو يجهل المبادئ الأولية في الطب وطرق العلاج.

**الثانية** المهارات الإدارية: ويقصد بها القدرة على التعامل مع الأفراد في المنظمة التي يعمل بها، ويتضمن ذلك الفهم الحقيقي لطبيعة هؤلاء الأفراد، والقدرات الخاصة لكل منهم وميولهم واتجاهاتهم.

**الثالثة** هي المهارة السياسية: وتتوافر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي تعمل بها من النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا يفترض فيه معرفة بأسس الفلسفة السياسية للدولة واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه وفي غيبه من المجالات.

هذه المحاولات تؤكد أن القائد الإداري ليس كغيره من الأفراد العاملين معه - وهو ما يحمدها - وأن كانت كلها ذات طابع نسبي، فلا يمكن القول بشكل حاسم إن ثمة صفات معينة إذا توافرت في شخص معين أمكن أن يكون قائدا.

### 3 - نظريات سلوك القائد:

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن أهم هذه النظريات:

### 3 1 - نظرية الخط المستمر في القيادة:

لقد حدد تاننبوم شميدت tannenbaum. Schmidt في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل (رقم 06) الموالي.<sup>2</sup>

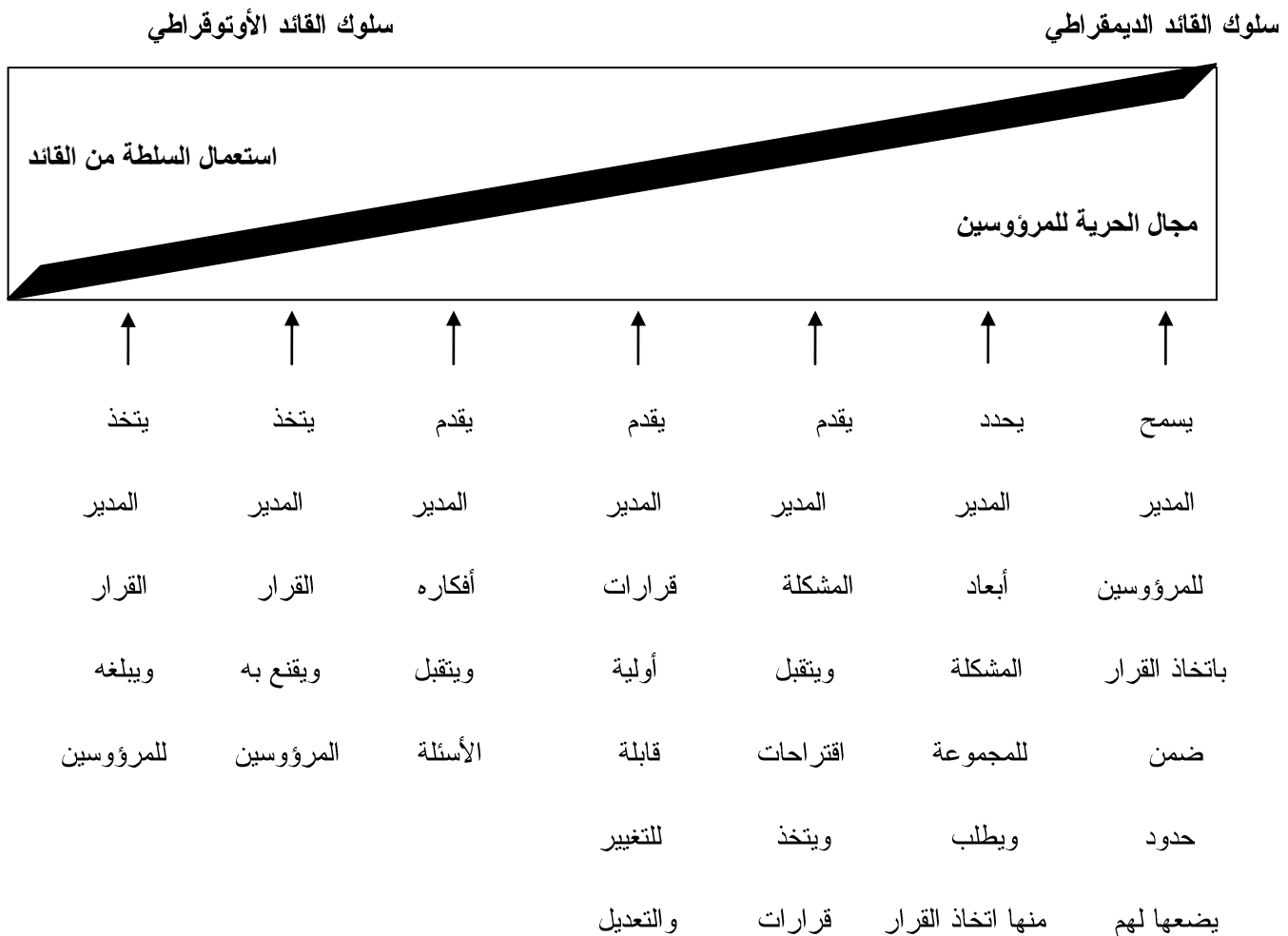
<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 511.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص. 419.

ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي. وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمروسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مروسيه والهدف المراد تحقيقه. وهذا يعني بأن القائد يجب أن لا يختار أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.<sup>1</sup>

شكل رقم (06) خط سلوك القيادة



المصدر : رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص.419.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.420.



3 2 -نظرية ليكرت في القيادة:

لقد استطاع ليكرت وزملاؤه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة ذلك عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية. وكانوا يسمحون بحرية أكبر لمؤوسيتهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان إشرافهم على مؤوسيتهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. واستنتج ليكرت بشكل عام أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية. وقد استطاع ليكرت أن يميز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

• النظام التسلسلي الاستغلالي:

يتصف القادة هنا بأنهم مركزين بدرجة عالية وثقتهم بمؤوسيتهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

• النظام المركزي النفعي:

يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

• النظام الاستشاري:

يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مؤوسيتهم ويستفيدون من أفكار مؤوسيتهم أو آرائهم.

• النظام الجماعي المشارك:

يتوفر في هذا النظام للقائد ثقة مطلقة بمؤوسيته، ويستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد والمؤوسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 203.

3 3 - نظرية البعدين:

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- هيكلية المهام **initiating structure**

ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه و توزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

- الاهتمام بمشاعر الآخرين **consideration**

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد.

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه<sup>1</sup>.

3 4 - نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بلاك وماوتون . Robert Black (James Mouton) هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما:

1. الإهتمام بالأفراد **Consern for people**.
2. الإهتمام بالإنتاج **Consern for production**.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص-ص. 269-270).

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص. 422.

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كما في الشكل رقم (07)، ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيي الموقع كما يلي:

- أ - **الموقع (1،1)** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضواً في المنظمة.
- ب **الموقع (1،9)** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضاً.
- ت **الموقع (9،1)** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
- ث **الموقع (5،5)** يتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.
- ج - **الموقع (9،9)** يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد والإنتاج، ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.
- بالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن الباحثين بلاك وماوتون أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو أسلوب (9،9).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 422 ، 424.

شكل رقم (07) نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص. 241.

4 - النظرية الموقفية أو المداخل الموقفية في القيادة contingency approaches وتركز هذه النظرية على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه. إن جوهر هذه النظرية يتركز حول السؤال التالي: متى وتحت أية ظروف يصبح الأسلوب الذي يتبناه القائد أسلوباً مقبولاً؟ وتسعى هذه النظرية لفهم الظروف الملائمة لنجاح القيادة في ظل مواقف مختلفة وفيما يلي أهم المداخل أو النماذج المتعلقة بهذه النظرية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص- ص. 144-145.

4 1 - نموذج فيدلر الموقفي **fiedler's contingency**: كان فريد فيدلر fred fiedler من أوائل من طور

نظرية حول القيادة الموقفية حيث بنا نظريته على فرضية أن القيادة الجيدة تعتمد على مواعمة بين أسلوب القيادة ومتطلبات الموقف. ويعتقد فيدلر بأن أسلوب القيادة هو جزء من شخصية القائد وبالتالي فإنه من الصعب تغيير ذلك. فبدل من أن ندرب قائد بطبيعته الاهتمام بالعمل لكي يصبح مهتما بالعاملين أو العكس بالعكس، يقترح فيدلر بأن المفتاح لنجاح القيادة هو تطبيق الأساليب القيادية الأكثر مناسبة وملاءمة للمواقف الراهنة.

وبالنسبة لنظرية فيدلر فإن القدرة التي يمنحها الموقف للقائد في التحكم في الأمور التي يواجهها دورا هاما في اختيار أسلوب القيادة المناسب للموقف، وقد شخص فيدلر ثلاثة متغيرات تؤثر على قدرة القائد في السيطرة هي:<sup>1</sup>

4 1 1 - **نوعية علاقة القائد بالأتباع**: تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته، فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له وأيضا تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته. إذا كانت العلاقة تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته فهذا مؤشر على كفاءة وفعالية القيادة أما إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقض فاعلية القيادة.

ففي إحدى الدراسات التي تمت أخيرا وشملت 88 شركة أوضح wofford خمسة عوامل موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة وهي:

- 1 - درجة مركزية اتخاذ القرار.
- 2 - درجة تعقد التنظيم.
- 3 - حجم التنظيم.
- 4 - هيكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.
- 5 - المستويات التنظيمية والاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 145.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص.520.

#### 4-1-2-مدى درجة وضوح هيكل المهام والإجراءات والتوجيهات في المنظمة:

ويخدم الهيكل القوي الواضح القائد في إزالة الشك والغموض وبالتالي التحفظات التي قد يتبناها الأعضاء اتجاه قائدهم.

#### 4 1 2 السلطة التي يمنحها المركز أو الوظيفة للقائد:

إن القائد الذي يتمتع بسلطة كبيرة بحكم مركزه يستطيع توظيف هذه السلطة عن طريق المكافأة والعقاب على أتباعه مما يجعلهم ينصاعون له وينفذون أوامره وتعليماته.<sup>1</sup>

يرى STOGDILL أن الفرد الذي يكون قائداً في موقف قد لا يكون قائداً بالضرورة في موقف آخر.<sup>2</sup>

#### 4 2 -نموذج هيرسي وبلانشارد الموقفي hersey-blanchard situation leadership model:

يشير هذا النموذج إلى أن القادة الناجحين هم الذين يكتفون أساليبهم القيادية على مدى استعداد أتباعهم للعمل في المواقف المختلفة، وكلمة الإستعداد هنا تعني قدرة ورغبة وثقة الأتباع في قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم في تلك المواقف.

#### 4 3 -نظرية المسار الهدف House's path-goal leadership theory:

قام كل من روبرت هاوس وتيرانس ميتشيل ROBERT HOUSE . TIRRANS MITCHELL بتطوير هذه النظرية اعتماداً على نظرية التوقع لـ فروم VROOM التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين يتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سابق، ص.145.

<sup>2</sup> عمار شوشان، مرجع سابق، ص.57.

<sup>3</sup> صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص.145.

وباستعمال التعبير المسار-الهدف (patch-goal) يود هاوس القول بأنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب. وتحدد هذه النظرية أربعة أساليب للقيادة يمكن أن يستخدمها القائد نفسه لكن في مواقف وظروف مختلفة بحسب المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية كما يلي:

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: وتتمثل في القدرة على العمل، درجة الانفتاح والثقة بالنفس.
- خصائص العمل: وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح، التكرار، نظام السلطة الرسمية وظروف العمل. أما الأساليب القيادية الأربعة فهي:

#### 1. أسلوب القائد الموجه:

ويتميز بالتركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء (توقعاتهم لنتائج الأداء) في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسين بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض أو عندما يتصف المرؤوسين بالانغلاق الذهني والجمود الإدراكي حيث تساعد إرشادات وتوجيهات القائد على إجلاء هذا الغموض وتحقيق أهداف المرؤوس من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى، بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بالوضوح، البساطة والتكرار، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية، حيث يميل المرؤوسون لأسلوب القيادة الإدارية التي تقل فيه توجهات القائد وتدخلاته.

#### 2. أسلوب القائد المساند:

وهنا يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه، مشاعرهم، وبراحتهم، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة سونطراك المديرية الجهوية بجاية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص. 39.

للاستياء أو عندما يتصف المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم، تدريبهم وتقدير إنجازاتهم.

### 3. أسلوب القائد المشارك:

وهنا يهتم القائد بأراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطا طرديا برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، عدم تقليدية التفكير وتفضيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية.

### 4. أسلوب القائد المهتم بالإنجاز:

وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لمرؤوسيه، تمثل تحديا كبيرا لهم ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم ويلوح صراحة أو ضمنا بحوافز نظير الجهد المبذول، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا ودافعية المرؤوسين عندما يقوم المرؤوسون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشحنهم للعمل المثمر.<sup>1</sup>

## 4 4 - نظرية فروم ياغو في المشاركة القيادية vroom-jago leader participation theory

تهدف هذه النظرية إلى مساعدة القائد في اختيار أفضل طريقة أو أسلوب لصنع القرار في مواجهة مشكلة موقفية، وتورد هذه النظرية ثلاثة أنواع من القرارات هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص- ص. 40-41..

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص- ص. 145-146.



- القرار الفردي أو قرار السلطة **individual or authority decision**: وهو قرار يصدره القائد ويبلغ إلى المجموعة لتنفيذه.
- القرار الإستشاري **consultative decision**: وهو قرار يصدره القائد بعد أن يكون قد استأنس بآراء أعضاء المجموعة.
- القرار الجماعي أو قرار المجموعة **group decision**: وهو قرار يصنع بالمشاركة الكاملة لجميع أعضاء المجموعة.

فالقيادة الفاعلة هي التي تتخذ قرارات تلائم مواصفات المشكلة المطروحة للحل أو لمعالجة الموقف.

5 -النظرية الوظيفية: تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة. ولذلك فإن عملية القيادة لا تقتصر على فرد واحد بل أنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة، طالما أنهم سيعون لتحقيق أهداف مشتركة بين الأعضاء، وغالبا ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية.<sup>1</sup>

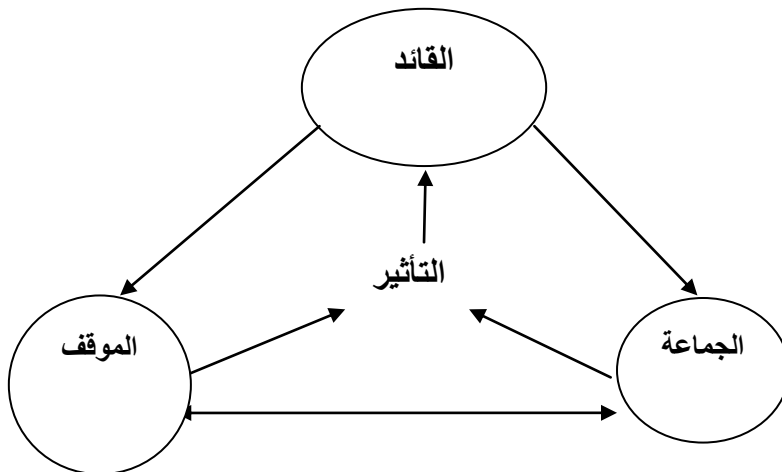
6 -نظرية التفاعل: هي نظرية تركز على الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة أي أنها ركزت على ما يفعله القائد بدلا من التركيز على صفاته فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية. وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص.230.

<sup>2</sup> عامر عوض، مرجع سابق، ص.214.

وقد استخدم هولاندر وجوليان (hollander and julian) مفهوم التبادل الإجتماعي في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (08): تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص. 230.

## 7 - نماذج حديثة في القيادة:

ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة الإداريين في قيادتهم لمنظماتهم، وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف والنجاح، ومن هذه النماذج نذكر:

### 7 1 - نموذج القيادة التحويلية Transformation leadership:

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية (السلوكية) والمثل الأحسن، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة، وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتحقيق الدافعية لديهم لإنجاز أكثر مما يتصورون.

ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة ويتطلب ذلك ثلاثة مراحل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 230.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 250-251.

- الشعور بالحاجة للتغيير Recognizing the need for change
- وضع رؤية جديدة Creating anew vision
- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير Institutionnalizing the change وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح.<sup>1</sup>

## 7 2 - نموذج القيادة الكارزمية Charismatic leadership:

تعرف الكاريزما حسب فيبر بأنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات استثنائية، لا يملكها سوى القليل من البشر.<sup>2</sup>

ويعتمد هذا النموذج على السمات الشخصية أكثر من اعتماده على المنصب الرسمي في المنظمة، حيث يركز على مفهوم القوة (قوة الشخصية) أكثر من كونه مفهوم - سلطة- فهو يركز بشكل أساسي على ثلاث سمات رئيسية للقائد الكارزماتي:

- الثقة في النفس عالية.
- الرغبة في السيطرة.
- إيمان قوي بمبادئه.

فالكاريزما هي القدرة على التأثير على الآخرين إيجابا بالارتباط بهم ثقافيا وعاطفيا وفكريا وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية.

ومن الناحية اللفظية تعني الكاريزما (هبة الله) وكذلك تعني الهيبة، المؤثر، أو سلطة فوق العادة، سحر شخص، شخصية تثير الولاء والحماس. ولذلك فإن هؤلاء القادة يسعون إلى بلورة الأهداف أي تحديدها بوضوح وتحديد الفكرة العقائدية ونقلها إلى المرؤوسين وإثارة حماسهم.

وعادة ما ينجح القائد الكارزماتي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدة ظواهر هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 251.

<sup>2</sup> عبد الرحمن مهدي، القيادة والابتكار، ملتقى البحث العلمي، www.rsscscs.info 2012/11/20.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 250-251.

• ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة.

• قبولهم له غير مشروط.

• سيطرة القائد على معتقداتهم وعواطفهم ودلائلهم وطاعتهم وحماسهم وانفعالاتهم وطموحاتهم.

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه، وهنا لا بد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

- **طريقة التصرف** : وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم، فإذا ما

نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر، أو إذا وقف أو بقي جالسا، أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أم لا، كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

- **المقدرة على إقناع الآخرين**: لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل، ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

- **المقدرة على التحدث بشكل فاعل** : ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

- **المقدرة على الاستماع**: بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

- **طريقة استعمال المكان والوقت**: على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

- **المقدرة على استيعاب الآخرين** : المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

إن المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون وبدون شك أن يكونوا دوما على اتصال أفضل بتابعيهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص- ص. 252-253.

3 7 - القيادة التبادلية:

إن أساس القيادة التبادلية هو التعامل أو عملية المبادلة بين القائد والتابعين إذ يدرك القائد حاجات ورغبات أتباعه ويبادلها بتحقيق أهداف محددة أو أداء واجبات محددة.

إن طبيعة العلاقة بين القادة والتابعين هي علاقة اعتمادية متبادلة يتم بموجبها الاعتراف بمساهمات كلا الطرفين، ولكن هذه التبادلات ليست متساوية، وهذا ما دفع الباحثين إلى التمييز بين نوعين من التبادلات وهي:

1 4 7 - تبادلات النوعية المنخفضة (low-quality):

المبنية على تبادل السلع والحقوق كأن يعمل الفرد ثمانين ساعات ويأخذ أجر ثمانين ساعات.

2 4 7 - تبادلات النوعية العالية (high-quality):

وهذه مبنية على تبادلات معنوية وتبادل الدعم لكلا الطرفين وهذا النوع يؤدي إلى التزام أكثر، وتتطلب عملية التبادل أن تكون الموارد التي يبادلها القائد تحت سيطرته لأن عدم السيطرة يضعف فاعلية عملية التبادل.

يتبين مما سبق أن أبعاد القيادة التبادلية تتمثل في الأبعاد الثلاثة الآتية:

- 1 - المكافآت المشروطة: يحدد القائد مسارا يربط إنجاز الأهداف بالمكافآت إذ يتفق القائد والتابعين على تحديد طبيعة المهمات المطلوب إنجازها كي يحصلوا مقابل ذلك على المكافأة المتفق عليها أو لتجنب العقاب.
- 2 - الإدارة الفاعلة بالاستثناء: وتعني أن يرتقب القائد إنجاز تابعيه ويتخذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات كما يقوم بدعم وتقوية القواعد لمنع تكرار حدوث الانحرافات.
- 3 - الإدارة المتأثرة بالاستثناء: يتدخل القائد عندما تصبح المشكلات خطيرة أو عندما لا يتم الوصول إلى المعايير المحددة.<sup>1</sup>

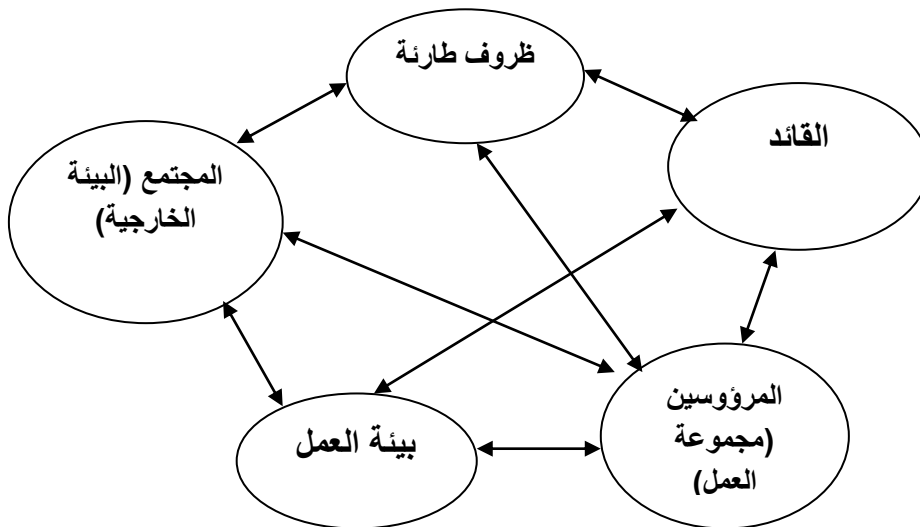
<sup>1</sup> مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008، ص-ص. 68-70.

ومن النقاط أعلاه يتبين أهمية القيادة التبادلية وبدون الأساس التبادلي ستكون التوقعات غير واضحة والاتجاه غير محدد والأهداف التي نعمل لإنجازها غامضة وبالرغم من أن مهارات التبادل مهمة لكل أنواع القادة لكن عندما تعيش المنظمة في بيئة سريعة التغير فإن القيادة التحويلية ستكون أكثر إلحاحا.

#### 7 4 - المدخل التكامل في القيادة الإدارية «the Integrative Approach»

يحاول التمان « Altman » وفقا لهذا المدخل أن يفسر ظاهرة القيادة الإدارية وأن يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة أو عدم ملائمة نمط أو أسلوب قيادي، إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض، ولا بد من أخذها جميعا بنظر الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها، ولاختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، والشكل الموالي يبين هذه العوامل والقوى المجتمعة.<sup>1</sup>

شكل رقم (09): مخطط توضيحي يبين العوامل والقوى حسب مدخل ألتمان Altman



المصدر: مخلص شياع علي الجميلي ، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي ، دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008، ص.70 .

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص- ص. 69-70.

1 - قوى وعوامل تتعلق بالمرؤوسين أو مجموعة العمل التي تعمل مع القائد:

وتشمل ما يأتي : مهارات المرؤوسين، مدى تنظيم المهام المنوطة بهم، وضوح أدوارهم، درجة تماسك أعضاء جماعة العمل، ودوافع أعضاء جماعة العمل، وقيمهم وتوقعاتهم، مدى احترام أعضاء جماعة العمل لقائدهم ونظرتهم إليه، جهد المرؤوسين ودرجة التزامهم بالعمل.

2 - قوى وعوامل تتعلق بالقائد:

وتشمل على كفاءة القائد ومهاراته الفنية والإنسانية والعقلية، قدرته على الإثابة « reward »، مستوى طاقته وجهده، نضوجه العاطفي، ثقته بنفسه وبمرؤوسيه، والقيم التي يؤمن بها، مزيج التجارب والظروف التي مر بها، طموحه وآماله المستقبلية، خصائصه الحسية، النمط والاتجاهات القيادية التي يؤمن بها.

3 - قوى وعوامل تتعلق ببيئة العمل « Work Environment »:

وتشمل طبيعة العمل (درجة روتينيته وتعقيده، وحجم العمل)، والتكنولوجيا المستخدمة فيه والبيئة التنظيمية الداخلية مثل (حجم المنظمة والتوزيع الجغرافي لها، أهدافها وسمعتها في البيئة الخارجية، مواردها المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي للمنظمة، المستويات الإدارية، خطوط الاتصال، درجة المركزية واللامركزية، الأنظمة والتعليمات والإجراءات المتبعة، مناخ المنظمة وثقافتها).

3 - قوى وعوامل تتعلق بالمجتمع (البيئة الخارجية):

وتشمل النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام الديني، النظام التربوي، النظام التكنولوجي، النظام الإداري.

4 - قوى وعوامل تتعلق بالظروف الطارئة:

وتشمل نوع المشكلة وحدثها، التغيرات الدولية والإقليمية الطارئة، والوقت المتاح، التغيرات الجوية والجغرافية والطبيعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص - ص. 71-72.

57 - القيادة الإستراتيجية: يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب

الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية ، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها .ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك وفيما يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال: إذ نظر إلى القيادة الإستراتيجية على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية ، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة ، والولاء ، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها ، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح . وقرنها بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي ، والفن الإستراتيجي هو الغايات ( أهداف الأمن القومي والوطني) ، والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) ، والوسائل(الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينية من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006، ص.4.



المطلب الثالث: وظائف القيادة.

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

1. **التخطيط:** ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج على ضوء الاحتمالات المستقبلية. ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المحتملة ووضع الخطة التي تحقق الأهداف.
2. **التنظيم:** هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها وتحديد مسئولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل.
3. **التوجيه:** هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسئ إلى المنظمة.
4. **الرقابة:** وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لكل ما يعيق تحقيق الأهداف.
5. **التحفيز:** يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه، حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، لذلك يسعى القائد إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.
6. **الاتصالات:** يجب أن يهتم القائد بالاتصال الدائم والمستمر مع كل وحدات التنظيم، وذلك عن طريق تنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل لإصدار الأوامر، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي التقارير، بالإضافة إلى الاتصالات بالوحدات الأخرى.
7. **التنسيق:** ينسق القائد بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
8. **إتخاذ القرارات:** يتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف أو طريقة تنفيذها، ووضع إستراتيجية التغيير في التنظيم وتهيئة المناخ لقبولها.
9. **العلاقات العامة:** يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة التي تعمل تحت رئاسته، وتمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي الكردي ، مفهوم القيادة ووظائفها ، www.kenanaonline.com. consulter le 24/11/2012

10. **شؤون العاملين:** يجب أن يهتم القائد بكل شؤون العاملين، ويهتم بتدريبهم وترقيتهم ونقلهم وتدريبهم.

11. **النشاط المالي:** القائد مسئول عن أداء واجباته في حدود ما لديه من إتمادات مالية، لذا يجب أن يحسن التصرف فيها ويحدد أوجه الصرف بدقة.

12. **الشورى:** وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، والابتعاد من الأسلوب الاستبدادي والعمل على تفويض السلطة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أيًا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة التي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

ويرى الباحثون المحدثون أن القيادة جزء من مهام الإدارة، أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام

حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية...) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها؛ في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة ويمكن إيجاز ذلك بالآتي:

1. الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

2. تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، الرقابة.

3. تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ - تحديد الاتجاه والرؤية.

ب حشد القوى تحت هذه الرؤية.

ج التحفيز وشحن الهمم.

4. القيادة تركز على الذكاء العاطفي بينما الإدارة تركز على الذكاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي الكردي، نفس المرجع.

<sup>2</sup> <http://cfijdidida.over-blog.com/article-31416665.html> consulter le : 25/11/2012.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص.97.

5. تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
6. يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.<sup>1</sup>
7. المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً مرموقاً من مراكز المسؤولية في التنظيم ويسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق مرؤوسيه، أما القائد فهو الشخص الذي يشغل أو لا يشغل مركزاً من مراكز المسؤولية ولكنه تتوفر فيه المقدرة على التأثير في سلوك الغير وقيادتهم نحو الأهداف المشتركة.
8. الإدارة هي تحديد الأهداف والسياسات العليا، أما القيادة فهي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات.
9. يعتمد المدير في عمله على العلم وتخطيط الإجراءات وتحديد الهدف ورسم السياسات التي يسير عليها العاملون، أما القائد فيعتمد في عمله على قدرة التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم على القيام بأعمالهم وهم راضون عنها فيقومون بتنفيذ أوامره بدون تردد.
10. يستمد المدير سلطاته من اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بينما يعتمد القائد في قوة تأثيره على المرؤوسين على قوة شخصيته واقتناعهم به وحبهم له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص- ص. 54-55.

<sup>2</sup> <http://www.albasalh.com/vb/showthread.php?t=1543> consulter le : 25/11/2012.

جدول رقم (02): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

| المدير  | القادة  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والإجراءات الموجودة.</li> <li>▪ يتعلمون العيش مع هذه المواقف.</li> <li>▪ يطبقون نتائج هذه الاستراتيجيات.</li> <li>▪ يركزون على المهام الإدارية.</li> <li>▪ يستخدمون السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.</li> <li>▪ يعنون بالحاضر المؤسسي ولا يهتموا بما يستجد في المستقبل.</li> <li>▪ يحافظون على الوضع الراهن للمؤسسة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.</li> <li>▪ يأخذون بزمام الأمور في المواقف.</li> <li>▪ يخلقون الاستراتيجيات.</li> <li>▪ يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد.</li> <li>▪ يستخدمون تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.</li> <li>▪ يعنون بالحاضر والمستقبل للمؤسسة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك.</li> <li>▪ يدعون للتطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع.</li> </ul> |

المصدر: علي عياصرة ومحمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص.79.

وبالحديث عن الفرق بين القيادة والإدارة لا بد من التفريق أيضا بين القيادة والرئاسة:

- ❖ تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص، والقيادة تنتج تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- ❖ تعمل القيادة في ظروف عادية وغير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- ❖ مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في المؤسسة المقرر له رسميا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص. 108.

- ❖ هناك هوة واسعة بين الرئيس ومرؤوسيه وهو حريص عادة على أن تظل هناك مسافة اجتماعية بينه وبين أفراد الجماعة.<sup>1</sup>
- ❖ سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر وهذا عكس القيادة تماما.
- ❖ وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://social.3abber.com/> consulter le : 25/11/2012

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص. 108.

## المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين باهتمام كبير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي وما يزال يلاقي الاهتمام المتزايد فالعنصر البشري هو المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال وأساس نجاحها أو فشلها، لهذا نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، نظريات وعناصر الرضا الوظيفي، أساليب قياس الرضا الوظيفي، ثم الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

#### 1 مفهوم الرضا الوظيفي:

لا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي وأن هذا ما زال موضوع جدل ونقاش كثير، ويرجع هذا في الحقيقة إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين يقوده في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

- ففي عام 1935 عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه : عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد (فرسونى، 1976).

- اتفق كل من (MASLO.1954 ; PORTER.1964) على أن الرضا الوظيفي هو: رهن بإشباع الحاجات السلوكية.<sup>1</sup>

- أما (Herzberg ; 1973) فقد أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا. - يعرف (stone ; 1976) الرضا الوظيفي: بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص- ص. 195 - 196.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص. 196.

ومن التعاريف التي تركز على الرضا الوظيفي العام نجد:

-الديمومة، فهي مشاعر السعادة والسرور التي يكونها الفرد تجاه عمله.<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف الأخير إلى أن الرضا الوظيفي يمر بمواقف تتضمن الرضا ومواقف أخرى تتسم بعدم الرضا الوظيفي.

- كما أن الرضا الوظيفي « يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله».<sup>2</sup>

- ويعرف الرضا عن العمل على أنه: مشاعر الفرد تجاه وظيفته.<sup>3</sup>

-ومن التعريفات للرضا الوظيفي بصفة عامة ما قام به كل من جينزبرغ Herma وهيرما Ginzberg حيث ذكرا أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي:

**أولها:** عوامل الرضا الداخلية، ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح.

**وثانيها:** المرضيات المرتبطة بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد مثل نظافة مكان العمل والتهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها.

**وثالثها:** المرضيات الخارجية وهي المكافآت والأجور والعلاقات وليس المهم هو كم هذه المرضيات فحسب، وإنما هو علاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه.<sup>4</sup>

-ويرى سوبر (1953 super) أنه يعني: رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على الموقع العملي الذي يتميز به، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر، 2002، ص-ص. 222-223.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.45.

<sup>3</sup> Stephen Robbins, Timothy judge, Comportements organisationnels, traduction : Philippe Gabilliet, Edition Pearson education, 12 eme édition, Paris 2006, p.92.

<sup>4</sup> ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي ص9 www.rsscrrs.info

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص.9.

-أما (شهب 1990): يرى أن الرضا يتحقق من مصادر متعددة مثل: الأجر، نوع العمل، فرص الترقى، نمط العلاقة مع الرئيس، إدراك الفرد لعدالة العوائد المحققة، والأهم من كل ذلك رضا الأفراد عن الإجراءات الخاصة بالعمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2 أهمية الرضا الوظيفي:

لقد سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي job satisfaction أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، إضافة للسعي الحثيث نحو تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات<sup>2</sup> الفردية والجماعية للعاملين والسعي في تطوير القابليات والقدرات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى بمنظمة المعرفة knowledge organization لغرض تحسين الانتاج من الناحيتين الكمية والنوعية، ولذا فإن منظمة المعرفة تقوم على فكرة أساسية مفادها (التعلم - التكيف - التغيير learn - adapt - chang) وهذا المنطلق الفكري المعاصر يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات وعندها يصار للتغيير المطلوب وفق أحداث المعارف التقنية والتكنولوجية المعاصرة، وهذا الفكر يعتمد أساسا على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة من ناحية أخرى بغية إطلاق فاعلية التغيير والتطوير المستمر في الانجاز المستهدف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيمان جودة رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد 01، مركز الدراسات الجامعية للنبات، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص. 72.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص. 117.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 117.

بصار: (إشراف من قضاء أمر)



المطلب الثاني: نظريات وعناصر الرضا الوظيفي.

تعددت نظريات القيادة واختلفت وجهات نظر الباحثين حولها ومن النظريات نذكر ما يلي:

### 1 نظريات الرضا الوظيفي:

أ - **نظرية هرزبرغ:** تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى هرزبرغ أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه. وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل. وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

ب **نظرية فروم:** فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل. ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً.<sup>1</sup>

ج - **نظرية الحركة والوقت:** ركز فريدريك تايلور في 1911 على أهمية الحوافز المادية، إذ إن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط ، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء، لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها، وتنفيذها، وأخيراً، دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال، وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" "Time-and-Motion Study".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريق البحوث والدراسات بالمكتب، مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى منسوبي مكتب التربية والتعليم بشرق جده دراسة وصفية مقارنة، 1433، ص. 5.

<sup>2</sup> نائل حجازين، محمد القبيلات، درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية، وزارة التربية والتعليم، إدارة البحث والتطوير التربوي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص.2.

د - نظرية التكيف الوظيفي:

تم تطوير هذه النظرية باستخدام استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرضا هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه، ويعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة.

ويرى البعض أن التنظيم لا بد أن يقدم بعض المغريات المادية والمعنوية لاستقطاب العاملين، والمحافظة على استمراريتهم وكسب ولائهم وتوجيه سلوكهم بما يكفل تعاونهم للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم. لكن تعاون العاملين يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم في شكل حوافز مادية ومعنوية. وبين المساهمات التي يقدمها هؤلاء العاملين في شكل مجهودات عضلية وذهنية فعلية تحقيق التوازن بين المغريات والمساهمات ليست عملية سهلة، وإنما تعتبر أدق وأخطر مهمة يواجهها التنظيم.

ه - نظرية الإنجاز لمكلياند:

اقترح مكلياند McClelland في عام 1967 نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الإنتماء، فالأفراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم كسب القوة. أما الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز فإنهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق. وهؤلاء يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية وذلك في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

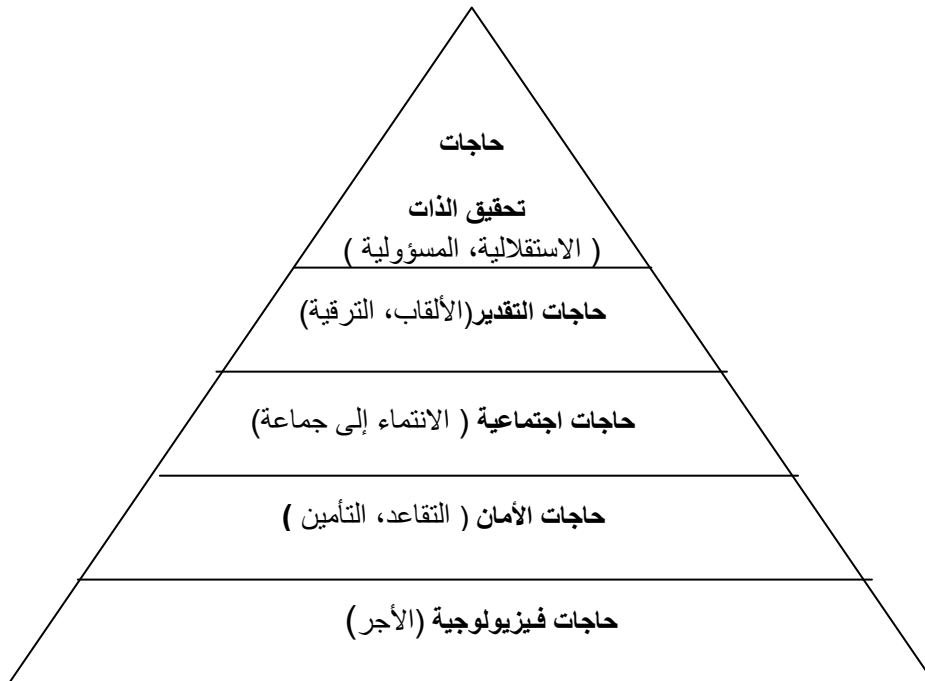
وبالنسبة للأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فإنهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة وهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، دراسة حالة مستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص-ص. 34-41.

م - نظرية سلم الحاجات: **The hierachy of needs** تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو ( Abraham Masiow ) من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم نظرة على مبدأين أساسيين:

- أ - أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد (الشكل 10).  
 ب - أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و حفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.<sup>1</sup>

شكل رقم (10) سلم الحاجات عند ماسلو



**Source:** Chantal Bussenault et Martine Pretet, **Organisaton et Gestion de L'entreprise**, Tome 2, Librairie Vuibert, Paris, France, 1999, p. 97.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

- 1 - الحاجات الجسمية (الفيولوجية) physiological needs:** وتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراريته على قيد الحياة كالتغذية والماء والجنس والهواء، والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، مرجع سابق، ص. 433.

<sup>2</sup> مصطفى غريب مصطفى عبده، توفيق الحاجات الإنسانية كآليات تنموية للناطقات العمرانية في فكر المشاركة والتمكين لجماعة المستعملين، مؤتمر الأزهر الدولي التاسع، 12-14 أبريل 2007، ص.5.

## 2 - حاجات الأمن والسلامة Safety & Security needs :

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

## 3 - الحاجات الاجتماعية Social Needs :

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

## 4 - حاجات التقدير واحترام الذات Esteem and Self - respect :

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا. والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وها يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

## 5 - حاجات تحقيق الذات Self - Actualization Needs :

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهر قادر على الوصول إليه بناء على القدرات والكفاءات لديه فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها. إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، نفس المرجع، ص. 434.

و- نظرية ألدرفر Alderffer's:

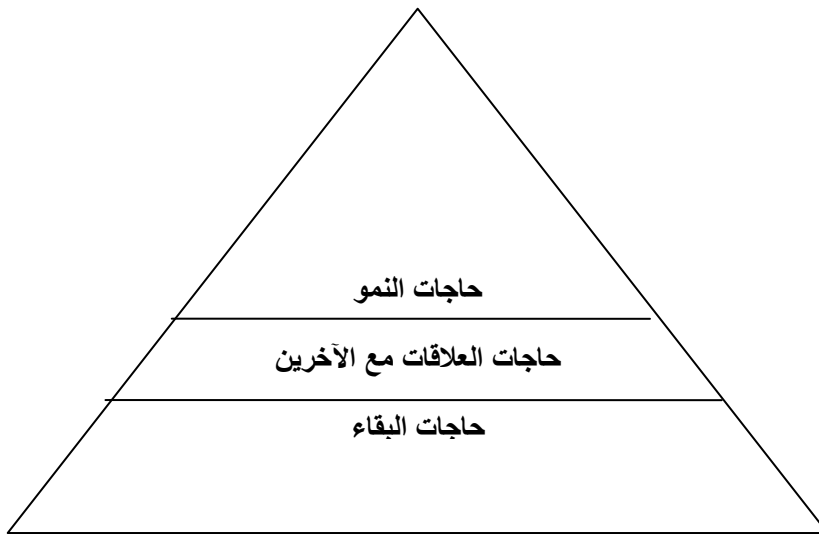
قام الدرفر (Alderffer) بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات:

1- حاجات البقاء (Existence) وهذه تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد (physical well-being) وتمائل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو.

2 حاجات العلاقات مع الآخرين (Relatedneeds) وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

3 حاجات النمو (Growth) وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكانياته وهذه تماثل الحاجات العليا عند ماسلو وهي حاجات التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات.<sup>1</sup>

شكل رقم (11): سلم الحاجات عند الدرفر



المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.438.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 435.

ي- نظرية العدالة والمساواة:

لقد طور نظرية العدالة المفكر ستاتي Stacey، حيث تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز، ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي:

- 1- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.
- 2- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.
- 3- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك والشكل التالي يوضح ذلك.<sup>1</sup>

شكل رقم (12): نظرية العدالة

|                     |                             |                             |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| غير عادلة<br>(أقل)  | العوائد (ب)<br>المدخلات (ب) | العوائد (أ)<br>المدخلات (أ) |
| عادلة               | العوائد (ب)<br>المدخلات (ب) | العوائد (أ)<br>المدخلات (أ) |
| غير عادلة<br>(أكثر) | العوائد (ب)<br>المدخلات (ب) | العوائد (أ)<br>المدخلات (أ) |

المصدر : خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 114.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص- ص. 113-114

ولذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجؤون إلى ما يلي:

- 1 تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز.
- 2 -يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.
- 3 -يقومون بالمقارنة مع آخرين في مجالات عمل مشابهة.
- 4 -يحاولون البحث عن أعمال أخرى.
- 5 يتركون العمل.<sup>1</sup>

### 2-عناصر الرضا الوظيفي:

ونتناول فيما يلي العناصر المختلفة للرضا:

#### 1 - الأجر wage:

حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

#### 2 - محتوى العمل job content:

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

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-ص. 114-113.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص-ص 261-262.

أ - درجة تنوع مهام العمل:

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

ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختبار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمط الخاص في تأدية العمل.

ج - استغلال الفرد لقدراته:

إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

د - خبرات النجاح والفشل في العمل:

فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.<sup>1</sup>

3 - فرص الترقية promotional opportunities:

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فنراه حارصا على الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص-ص. 261-262.

<sup>2</sup> مزياي الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جوان 2011، جامعة ورقلة، ص.5.



4 - نمط الإشراف style of supervision:

حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرعوسيه ومشاعرهم، فغنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرعوسيه.

ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرعوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرعوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرعوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أم المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسئولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتكابا وتوترا لدى مرعوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل.

5 - جماعة العمل work group:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد/ العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا. المنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة و التوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.

6 - ساعات العمل Hours of Work:

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص. 262

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

#### 7 - ظروف العمل المادية Physical Working conditions:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: هل يختلف الرضا عن عدم الرضا في الدرجة أم أنهما يختلفان في الكيف؟ إلى الآن ونحن نعرض للرضا عن العمل كمتغير وحيد يمثل أحد أطرافه حالة السعادة التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ويمثل الطرف الآخر حالة الاستياء تجاه العمل.

وقد افترضنا أن الرضا وعدم الرضا هما طرفي نقيض لظاهرة واحدة، وأنهما يختلفان في الدرجة بمعنى أن تزايد مشاعر السعادة لدى الفرد العامل معناه قلة مشاعر الاستياء لديه، وأن تزايد مشاعر الاستياء معناه قلة مشاعر السعادة، ولكن هناك من يرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كيفاً ونوعاً عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا في الكون والعوامل المؤثرة.

إن العوامل المسببة للرضا تتمثل في إنجاز العمل، والمسؤولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو وتقدير وتعريف الآخرين في حين أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر، ونمط الإشراف، وظروف العمل، وسياسات الإدارة، وعلى هذا فإن مشاعر السعادة تتحقق إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة Motivators، وأن عوامل الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية Hygiènes لذا فإن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد، وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 264.

وسنحدد في الجدول التالي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

جدول رقم (03) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين.

| العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين  |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| عوامل متعلقة بالبيئة  | عوامل متعلقة بالمؤسسة  | عوامل متعلقة بالوظيفة   |   | عوامل متعلقة بالعامل  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة</li> <li>- نظرة المجتمع للموظف</li> <li>-الإلتناء الديمغرافي (حضري، ريفي)</li> <li>-اختلاف الجنسية</li> <li>-البيئة الإجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-مدة وتوقيت العمل</li> <li>-ظروف العمل المادية</li> <li>-أساليب العمل</li> <li>-الإجراءات القانونية للعمل</li> <li>-نظم الإتصال</li> <li>-التكنولوجيا</li> <li>-نمط القيادة والإشراف</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>من حيث أداء العامل للوظيفة</li> <li>-الشعور بالإجاز</li> <li>-الأجر والحوافز</li> <li>-فرص الترقية</li> <li>-الشعور بالأمن الوظيفي.</li> <li>-العلاقات مع الآخرين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</li> <li>-درجة تكبير الوظيفة.</li> <li>-درجة إثراء الوظيفة</li> <li>- السيطرة على الوظيفة</li> <li>-طبيعة الوظيفة</li> <li>-المشاركة في اتخاذ القرار</li> <li>-المستوى التنظيمي للوظيفة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-عامل السن</li> <li>-الأقدمية في العمل</li> <li>-نوع الجنس</li> <li>-المستوى التعليمي</li> <li>-أهمية العمل للعامل</li> <li>-شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته وطموحه)</li> </ul> |

المصدر: مكفص عبد المالك ، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذته التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثنانويات ولاية

المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 121.

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات فهي توفر للإدارة معلومات حول توجهات وسلوكيات الأفراد السلبية واليجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته، وبما أن الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه غير ملموس فذلك يعني صعوبة عملية قياسه، وبالرغم من ذلك فإن الباحثين حاولوا تطوير أساليب مختلفة لتقييمه ونذكر أهمها فيما يلي:

### 1 الملاحظة المباشرة:

تحاول الإدارة التعرف على مدى رضا موظفيها من خلال ملاحظة سلوكياتهم أثناء أداء أعمالهم، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً عشوائياً مما يجعله غير دقيق ومجال لوقوع الخطأ.<sup>1</sup>

### 2 المقابلات الشخصية:

تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق توجيه الأسئلة لهم بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة في بيئة يشعر فيها الفرد العامل بحرية في الكلام والتعبير. وبهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون المقابلة ناجحة إذا أجاب العاملون بأمانة ومصداقية وبالتالي يكونون قادرين ومؤهلين للتقدير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.

### 3 الاستقصاء:

يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس مستوى الرضا الوظيفي وذلك راجع لسرية الإجابات فيه إضافة إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد هذا الأسلوب طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي أشهرها طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ وطريقة التدرج التجميعي لـ ليكارت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات). دار النشر القاهرة، مصر، 2002، ص-ص. 98-99

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سابق، ص-ص. 198-199.

### 3 + طريقة الوقائع الحرجة (هزربرغ):

استنتج هزربرغ هذه الطريقة من فكرة الوقائع الحرجة التي اخترعها "قلانجات" لقياس الأداء وقد استخدم هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي في بحثه الذي توصل من خلاله إلى صياغة نظريته عن الرضا الوظيفي حيث تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين للموظفين هما:

- حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادتك في عملك وحدد الأسباب التي خلقت هذا الشعور؟

- حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد في عملك وصف ما الذي سبب لك هذا الشعور؟

من خلال الإجابة على هذين السؤالين يصف الموظفون العوامل والأسباب التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف مسببات عدم الرضا.<sup>1</sup>

### 3 2 - طريقة التدرج التجميعي:

في سنة 1932 نشر "رنسيس ليكارت" موضوع تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات وقد اقترح فيه أسلوب لقياس أي اتجاه نحو موضوع ما ويتكون هذا المقياس من عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته ويطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة موافقته أو تأييده لها وذلك بأن يختار من بين خمسة بدائل، حيث يعطى بديل درجة تتراوح من واحد إلى خمسة. وبحساب الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل عبارة يمكن حساب القيمة التجميعية الكلية للرضا.<sup>2</sup>

### 4 - معدل الغياب:

حيث أنه يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء في عمله. لذلك فإن احتفاظ المؤسسة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل شهر، ستة أشهر، موسم. وأيضاً بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط تتخذ كميّار لاستخراج دلالات الرضا الوظيفي أو عدمه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص.415

<sup>2</sup> مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.137

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، نفس المرجع، ص.405، 406.

5 -معدل دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك العمل الذي يكون باختيار الفرد ورغبته كمؤشر لدرج الرضا الوظيفي وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمي اختياريًا يمكن استخدامها التقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

6 -طريقة قائمة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يرجع الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل...)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

المطلب الخامس: نتائج الرضا الوظيفي.

حدد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك أثره على الغياب ومعدل دوران العمل وغيرها:

1-الرضا الوظيفي والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد أن فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 405-406.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سابق، ص- ص. 198-205

## 2- الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب:

يحتل دوران العمل والغياب اهتماما كبيرا من قبل إدارة الموارد البشرية، لما لهما من تأثير على إنتاجية المنظمة من جهة وكلفة الإنتاج من جهة ثانية، لذلك أخذت الإدارة تبحث عن أسباب هاتين الظاهرتين وسبل الحد منهما وتخفيض معدلاتهما، فقد وجد أن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليهما سلبا أو إيجابا. من بينهما الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل من جهة، وبين الرضا الوظيفي والغياب. إذ أن أكثر الذين يتركون أعمالهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، كما أن هناك علاقة بين الرضا والغياب بدرجة أقل إذا وجد أن أحد أسباب الغياب عن العمل هو عدم الرضا الوظيفي، فليس بالضرورة أن يخطط العاملون للغياب غير أنهم يتغيبون عن العمل عندما يجدون بأن هناك أسباب تدعو إلى الغياب، وبعبارة أخرى أن الموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لأسباب الغياب من غيره.

## 3- الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين. ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة.

وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

المطلب السادس: الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة ميتشغن أو التي أجريت بجامعة أوهايو الأمريكيتين إلى دور النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات وغيرها أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل إنتاج لا غير تعمل لتحقيق أهداف العمل، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

كما تتفق دراسات جامعة أوهايو في أن المشرف المتفهم 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 المشرفون نمط السلوك الإشرافي المهمم بالعمل، كان مرتفعا عن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفها على الإنتاج.

لقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من لفين وليبيت وهوايت أن القائد الاستبدادي يحاول جهده لتوسيع وظائفه المطلقة، كما يقاوم أي نشاط وأي تغيير يرمي إلى الحد منها، والوسائل التي يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته كثيرة ومتعددة... وفي هذا النوع من القيادة يكون دافع الأفراد إلى العمل جزئيا واعتماديا... ومما بينته هذه الدراسة أن الروح المعنوية للأفراد تحافظ على مستواها العالي في غياب القائد عند المجموعة ذات القيادة الديمقراطية، بينما تتحدر بسرعة عند الجماعة الاستبدادية.

ومما توصلت إليه هذه الدراسة أيضا أنه وفي ظل القيادة الاستبدادية تتضاءل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إمكان بقاء رضا وظيفي مرتفع على عكس القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى رفع الرضا العام للأفراد حسب هذه الدراسة.

ويشير الدكتور محمد عويضة إلى أنه يرتبط بنجاح العملية الإنتاجية العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص- ص. 132-133.



فطبيعة العمل داخل مكان العمل ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين رؤسائهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإنتاجية، فكلما كان مناخ العمل متسما 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 نوع النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين في عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها على نوع النمط الإشرافي.

من خلال هاته الدراسات التي أوردناها يمكننا أن نخرج بنتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بنمط الإشراف السائد في المؤسسة سلبا وإيجابا، فالنمط القيادي الديمقراطي أكثر تحقيقا للرضا على عكس النمطين الآخرين الديكتاتوري والتسيبي الذين يحققان نسب ضئيلة ومنخفضة من الرضا الوظيفي.

فالقائد أو المسئول عن العمل يتصل مباشرة بالعمال، فلا شك أن طريقته في الإشراف ستؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العمال، فالجو الذي يسوده التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي بالضرورة إلى الضغوط المهنية وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي، على عكس الجو الذي يسوده العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك سيؤدي إلى التوافق المهني والرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا مرتفعا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 134.

### خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أهمية موضوع القيادة الذي حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، والتأثير على المرؤوسين واستمالتهم لإنجاز الأعمال عن رضا واقتناع.

والقيادة بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين ولكن تطورها جاء عبر مراحل، فلقد ظهرت مداخل عديدة تعنى بموضوع القيادة ومن بين هذه النظريات مدخل السمات حيث حاول الباحثون من خلالها الوصول إلى السمات التي لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها. كذلك سلوك القائد والمدخل الموقفي وغيرها حتى ظهور المداخل الحديثة للقيادة بسبب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة من هذه المداخل القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية.

أما فيما يخص أنماط القيادة فقد قدمت نماذج متعددة لها وهذا بسبب تعدد الأبحاث والدراسات حول إيجاد النمط القيادي الأفضل، ومهما اختلفت أنماط القيادة فإن مهارة القائد تكمن في معرفة اختياره الأسلوب المناسب للموقف المناسب الذي يؤثر به تأثيرا إيجابيا على سلوك الأفراد، ويتوقف قياس نجاح القائد على المرونة في استخدام أنماط القيادة مع المواقف المختلفة. طبعاً بغية وصوله للأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي المتبع كون الرضا الوظيفي مفهوم واسع ومتشعب يرتبط بالفرد في حد ذاته وبكل ما يحيط به، لذلك اختلفت التعاري ف المقدمة له ولم يتم الاتفاق حول تعريف موحد لهذا المفهوم والنظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي هي الأخرى حاولت الكشف عن مصدر هذا الشعور انطلاقاً من الدافعية التي توجه السلوك لإشباع الحاجات الملحة حسب ماسلو مثلاً.

وما يؤكد على صعوبة هذا الموضوع هو جملة العوامل المؤثرة عليه التي تنقسم بين الذاتية المتعلقة بتركيبية الفرد وشخصيته، وكذا نمط الإشراف ومكونات العمل في حد ذاته على الرضا الوظيفي ، فكل نمط قيادي له تأثير إما إيجابي أو سلبي على رضا العاملين. وسنحاول معرفة هذا التأثير من خلال الجانب التطبيقي للبحث

## تمهيد

يهدف تكامل خطوات الدراسة وتناسقها وانتقل إلى الجانب الميداني لها، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من الواقع، حيث سنقوم بدراسة دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للملح -لوطاية-، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة و سنحاول في هذا الجزء إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بمركب الملح لوطاية، ثم أهميته، ثم الهيكل التنظيمي لهذا الأخير، والمطلب الأخير نظام العمل بالمركب وتوزيع العمال.

#### المطلب الأول: التعريف بالمركب

مركب الملح لوطاية هو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983م وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990م، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره يساوي 339 000 000 دج، وأصبحت الآن برأس مال قدره يساوي 1600 000 000 دج . وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح و يتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة. تحتوي المؤسسة الوطنية للأملاح على 05 وحدات إنتاجية و 05 وحدات توزيع ووحدة نقل على مستوى الوطن وهي:

- 1 -مركب الملح لوطاية - ولاية بسكرة.-
- 2 -وحدة المغير - ولاية الوادي.-
- 3 -وحدة قرقور العمري- ولاية سطيف.-
- 4 -وحدة سيدي بوزيان - ولاية غليزان.-
- 5 -وحدة بطيوة - ولاية وهران.-
- 6 -وحدة توزيع - الجزائر العاصمة -.
- 7 -وحدة توزيع - بجاية -.
- 8 -وحدة توزيع - وهران -.
- 9 -وحدة توزيع - أولاد زوائي -.
- 10- نقطة توزيع - عنابة-<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>رئيس مصلحة المستخدمين

ويعتبر مركب الملح لوطاية من أكبر وحدات المؤسسة ويتواجد على بعد 25 كلم شمال بسكرة ، وقد أنشأ هذا المركب لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البيتروكيماوية (ENIP) سكيكدة للملح الصناعي.

- بداية الأشغال للمركب سنة 1976.

- نهاية الأشغال للمركب سنة 1983.

- شركة الانجاز DRAVO CONSTRUCTORI من الشركة الأم الأمريكية DRAVO CORPORATION .

- الانطلاق الفعلي للإنتاج سنة 1983 بتجهيزات وهياكل عصرية متطورة.

وقد كانت عملية الإنتاج تتم بنوعين من المادة الأولية:

1- ملح الصخرة ( الجبل) بحيث تتم عملية الإنتاج بالتفجير للمنجم ثم التكسير للصخور فالطحن،

التدويب، البلورة، العصر، التجفيف ( إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) وأخيرا التعليب

في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلور الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

2- ملح الشطوط (شط المغير) ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل المادة الأولية إلى المركب تتم عملية

الغسل، العصر، الطحن، التجفيف (إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي) وأخيرا التعليب في أجهزة

مخصصة حيث نحصل على مادة كلورير الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

للعلم فانه تم الاستغناء على استخراج مادة الملح من المنجم الجبلي نهاية 2005 وهذا راجع للتكلفة

الكبيرة في إنتاجه وقد حافظ المركب في إنتاج ملح الشطوط إلى غاية يومنا هذا على توفير الملح الغذائي

والصناعي لكل الزبائن كما ونوعا.

أما أنواع الأملاح التي تنتج في المركب فهي كما يلي:

### 1- أملاح غذائية:

- ملح المائدة (رفيع) مختلف التعليب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رئيس مصلحة المستخدمين

- ملح الطبخ (شمس) مختلف التعليب.

- ملح المخابز.

### 2- أملاح صناعية:

- ملح صناعي مختلف التعليب.

- ملح أقراص لمعالجة المياه.

### 3- أملاح خاصة:

- ميديسال: ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.

- بيكاربونات الصوديوم.

- سلما: ملح خاص لآلات الغسيل.

- راحة: ملح الحمام.

- جسيم: ملح خاص للتصبير.

- آنية: ملح خاص للأواني.

### **المطلب الثاني: أهمية المركب**

إن للمؤسسة الوطنية للملح دور كبير في الاقتصاد الوطني يتمثل في:

- دورها الفعال في التنمية الاقتصادية.

- المساهمة الفعالة في القضاء على التبعية الاقتصادية في مجال نشاطها.

- الحصول على إيرادات إضافية من العملة الصعبة وذلك من خلال تصديرها لمنتجاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رئيس مصلحة المستخدمين

- تخفيض استيراد بعض المنتجات وتلبية احتياجات السوق.
  - المساهمة في التخفيض من حدة البطالة خاصة في المناطق المتواجدة بها.
  - العمل على تغطية السوق المحلية بغية القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة.
  - تلبية أذواق الزبائن عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتلبيتها معايير عالمية.
- والتعاون مع وزارة الصحة للحد من بعض الأمراض عن طريق توفير اليود في الملح، وكذلك تزويد المستشفيات ببعض المنتجات التي تحتاجها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب

يتم إعداد الهيكل التنظيمي للمركب على مستوى المديرية العامة بقسنطينة، ثم يرسل لإدارة المركب لمناقشته من طرف المدير ونقابة العمال الذين قد يوافقون عليه وقد يقترحون بعض التعديلات، التي ترسل إلى المديرية العامة والتي بدورها قد توافق على مقترحات التعديل وقد ترفضها. وفيما يلي نوضح مكونات الهيكل التنظيمي:

- 1 - مدير المركب: وهو المسؤول الأول في المركب أمام المديرية العامة، يقوم بالتنظيم والتنسيق لكل ما يتعلق بشؤون إدارة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- 2 - الأمانة (السكرتارية): وهي تحت إشراف مدير المركب، تقوم بالعديد من المهام منها: استقبال الاتصالات، تنظيم المواعيد، تسجيل مختلف المراسلات وحفظ نسخ منها...
- 3 - خلية الإعلام الآلي: ويتمثل دور هذه الخلية في تزويد مختلف مصالح المؤسسة ببرامج الكمبيوتر لتسهيل أعمالهم. إضافة إلى متابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المركب وصيانتها.
- 4 - قسم مراقبة الجودة: وهي مكلفة بمراقبة ومعاينة جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية ويشرف عليها مسؤول الأنظمة المتكاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رئيس مصلحة المستخدمين

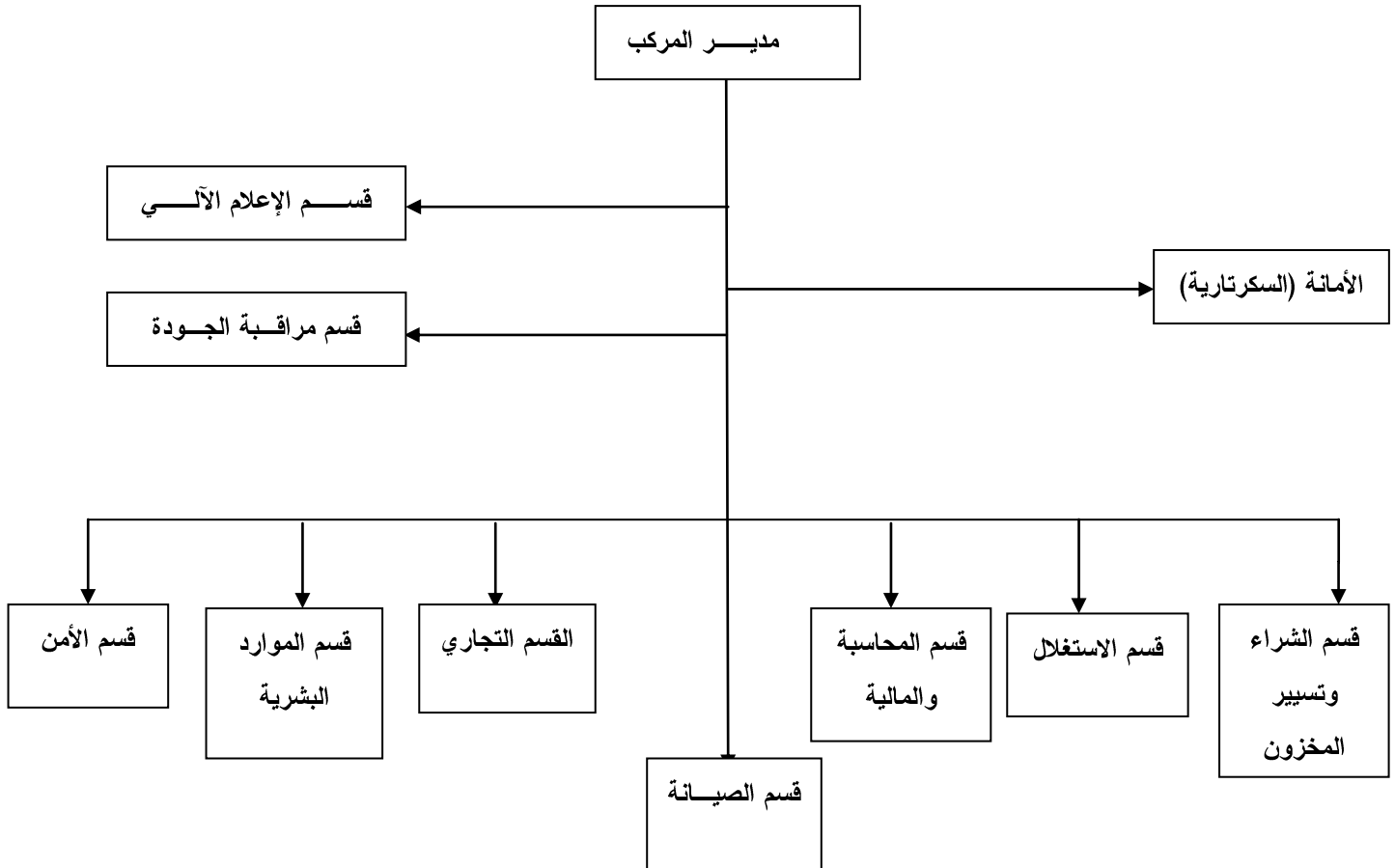
- 5 قسم الأملاح الخاصة: وهي مسؤولة عن إنتاج مجموعة من الأملاح تدعى الأملاح الخاصة مثل (ملح الحمام، آلة الغسيل...).
- 6 قسم الشراء وتسيير المخزون: مهمته تزويد المركب بكل احتياجاته ( الملح الخام، الأغلفة، الألواح الخشبية، المواد الكيميائية...) وتضم خليتي الشراء والمخزون.
- 7 قسم الاستغلال: يعتبر من أهم الأقسام وأكبرها حيث يقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة.
- 8 قسم المحاسبة والمالية: يسهر على تسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات، وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب.
- 9 قسم الصيانة: يشرف هذا القسم على مراقبة وصيانة الآلات والمعدات.
- 10 -القسم التجاري: يعتبر هذا القسم وجه المؤسسة، فهو الذي يتعامل مع الأطراف التجارية الخارجية ويتكفل بإبرام صفقات البيع وفوترتها، مراقبة التسليم، متابعة الزبائن واستقبال طلباتهم وشكاواهم...
- 11 -قسم الموارد البشرية: ويتكون من خلية الأجور التي تعمل على حساب أجور العمال ومتابعة رواتبهم، وخلية الوسائل العامة التي تعمل على توزيع الأفراد حسب المهام والمسؤوليات لضمان التسيير الجيد، تحديد احتياجات التكوين...
- 12 -قسم الأمن: يسهر هذا القسم على حماية أمن وسلامة المركب.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمركب:

<sup>1</sup> رئيس مصلحة المستخدمين



شكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للملح مركب - لوطاية -



المصدر: مصلحة المستخدمين

أما الهيكل التنظيمي الجديد فلم يدخل حيز التنفيذ بعد (أنظر ملحق رقم 01)

المطلب الرابع: نظام العمل بالمركب

1 نظام العمل بالمركب:

إن نظام العمل في المركب مقسم كالآتي:

✓ بالنسبة للإداريين:

يعملون ثمان ساعات يوميا من الثامنة صباحا إلى السادسة عشر زوالا، باستثناء أيام نهاية الأسبوع.

✓ بالنسبة للعمال في الورشات:

سابقا: يشتغل العمال 24 ساعة يوميا باستثناء يومي الخميس والجمعة أسبوعيا، ويعمل عمال التكرير والمعالجة في شكل ثلاث دوريات تتناوب فيما بينها كل ثمان ساعات من الساعة الخامسة صباحا إلى الثالثة عشر زوالا، ومن الثالثة عشر زوالا إلى التاسعة ليلا، ومن التاسعة ليلا إلى الخامسة صباحا.

حاليا: يتم العمل 24 ساعة طويلة أيام الأسبوع بما فيها أيام نهاية الأسبوع، ويمكن تغيير هذا النظام حسب كميات الإنتاج المطلوبة شهريا.

2 توزيع العمال بالمركب

يسهر على نشاط المركب مجموعة من العمال الدائمين والمؤقتين يتغير عددهم تبعا لكميات الإنتاج المطلوبة، حيث بلغ عددهم (103 عاملا) مقسمين إلى فئات هي أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، وإطارات وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يوضح توزيع عمال المركب

| الإطارات | أعوان التحكم | أعوان التنفيذ | العدد |
|----------|--------------|---------------|-------|
| 18       | 53           | 32            |       |

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال المطالب التالية، منهج وعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

حتى نصل إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات نجسد عملنا في الواقع لنتعرف على منهج البحث، عينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة.

#### 1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة وصفا دقيقا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### 2 عينة الدراسة:

بلغ عدد العمال بين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وهم الجهة المستهدفة بالدراسة حوالي 85 عامل، يعملون بالتناوب أي الموجودين خلال الفترة الصباحية يبلغون حوالي نصف العدد السابق، لذلك اختيرت عينة عشوائية مكونة من 55 عامل في المركب، وقد تم توزيع الاستمارات وتم استرجاع 45 استمارة فقط وذلك نظرا لكون عمال المؤسسة يشتغلون بالتناوب (ليل، نهار).

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

1 -أداة الدراسة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة اعتمدنا على الاستمارة والتي تعرف على أنها: وسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد إجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في انجاز مهمة البحث.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي - Scientific Research Methods - دار إثراء، الأردن، 2008، ص.103.

كذلك يمكن تعريف الاستمارة على أنها: "تقنية مباشرة لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ولهذا فان استخدام الاستمارة بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاع الرأي وميول الأفراد.<sup>1</sup>" وقد عكست الإستبانة أسئلة الدراسة حيث تم تقسيمها إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والجزء الثاني أسئلة الدراسة التي قسمت إلى محورين:

المحور الأول حول أنماط القيادة: ويشمل 3 أبعاد:

- القيادة المتسلطة: بواقع 10 عبارات من السؤال 1 إلى السؤال 10.
- القيادة الديمقراطية: بواقع 6 عبارات من السؤال 11 إلى السؤال 16.
- القيادة الحرة: بواقع 6 عبارات من السؤال 17 إلى السؤال 22.

والمحور الثاني حول الرضا الوظيفي يشمل 5 أبعاد:

- الرضا عن الوظيفة: بواقع 11 عبارة من السؤال 23 إلى السؤال 33.
- الرضا عن الأجر والمكافآت: بواقع 3 عبارات من السؤال 34 إلى السؤال 36.
- الرضا عن نمط الإشراف: بواقع 4 عبارات من السؤال 37 إلى السؤال 40.
- الرضا عن الإتصال: بواقع 3 عبارات من السؤال 41 إلى السؤال 43.
- الرضا عن ظروف العمل: بواقع 3 عبارات من السؤال 44 إلى السؤال 46. (ملحق رقم 02)

وقد استخدمت الباحثة مقياس ( ليكرت likert) الخماسي حسب الموافقة لقياس استجابة العمال لفقرات الإستبيان كما هو موضح فيما يلي:

| الإستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة    | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

1 فوزي عرابية وآخرون، أساليب البحث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل، ط4، عمان، 2008، ص.51.

1 1 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم تصميم الإستبانة بشكلها الأولي وتم مناقشتها مع الأستاذة المشرفة ثم تم عرضها على 5 أساتذة محكمين (ملحق رقم 03) وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل الإستبانة وذلك بإضافة وحذف بعض العبارات حتى تزداد أداة الدراسة وضوحاً، وملائمة لقياس ما وضعت من أجله. ويقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار درجات أفراد العينة عبر فقراتها المختلفة وانسجامها بعضها مع بعض، حيث قامت الباحثة بالتأكد من ثبات أداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي وهي طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (05): معامل ثبات أداة الدراسة

| الرقم | المحور        | عدد العبارات | الثبات | الصدق |
|-------|---------------|--------------|--------|-------|
| 01    | أنماط القيادة | 10           | 0.852  | 0.923 |
| 02    |               | 6            | 0.909  | 0.953 |
| 03    |               | 6            | 0.652  | 0.807 |
| 04    | الرضا الوظيفي | 11           | 0.869  | 0.932 |
| 05    |               | 3            | 0.920  | 0.959 |
| 06    |               | 4            | 0.907  | 0.952 |
| 07    |               | 3            | 0.897  | 0.947 |
| 08    |               | 3            | 0.861  | 0.927 |
|       | إجمالي        | 46           | 0.905  | 0.951 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

تم حساب الصدق عن طريق جذر معامل الثبات.

أجرت الباحثة خطوات الثبات على معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach's لقياس ثبات الإستبانة لكل محور من محاورها ولجميع فقراتها لقياس الثبات.

يلاحظ من الجدول السابق ( رقم 05) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين 0.652 و 0.920 مما يدل على تمتع المحورين بدرجة جيدة من الثبات.

## 2 أساليب المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية spss حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة وبعد حول درجات المقياس حيث:

| 1- 1.80    | 1.81- 2.60         | 2.61- 3.40          | 3.41- 4.20         | 4.21- 5                 | المتوسط الحسابي |
|------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------------|-----------------|
| غير متوافر | متوافر بدرجة قليلة | متوافر بدرجة متوسطة | متوافر بدرجة كبيرة | متوافر بدرجة كبيرة جداً | درجة التوافر    |

- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار كاي<sup>2</sup> لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع توزع بالتساوي على الاستجابات الخمسة المختلفة ( موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)
- معامل الثبات ألفا (alpha)
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لمعرفة دلالات الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخصائص الديمغرافية لهم.
- معامل الارتباط R بيرسون "correlation pearson" لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة.
- الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression الذي يقيس وجود علاقة بين متغيرين تابع ومستقل وقد تم استخدامه في اختبار الفرضيات الثلاث.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد المعالجة الإحصائية نعرض فيما يلي النتائج الأساسية للبحث ونحاول تحليلها في ضوء أسئلة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

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

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغير .       | فئات المتغير . | التكرار . | النسبة المئوية . |
|-----------------|----------------|-----------|------------------|
| الجنس           | ذكر            | 35        | % 77.8           |
|                 | أنثى           | 10        | % 22.2           |
|                 | المجموع        | 45        | % 100            |
| المستوى الدراسي | ابتدائي        | 5         | % 11.1           |
|                 | متوسط          | 14        | % 31.1           |
|                 | ثانوي          | 15        | % 33.3           |
|                 | جامعي          | 11        | % 24.4           |
|                 | المجموع        | 45        | % 100            |
| العمر           | 20-29 سنة      | 13        | % 28.9           |
|                 | 30-39 سنة      | 13        | % 28.9           |
|                 | 40-49 سنة      | 15        | % 33.3           |
|                 | 50 فأكثر       | 4         | % 8.9            |
|                 | المجموع        | 45        | % 100            |
| سنوات الخبرة    | أقل من 5 سنوات | 14        | % 31.1           |
|                 | من 5-10 سنة    | 9         | % 20.0           |
|                 | من 11-15 سنة   | 5         | % 11.1           |
|                 | من 16-20 سنة   | 4         | % 8.9            |
|                 | أكثر من 20 سنة | 13        | % 28.9           |
|                 | المجموع        | 45        | % 100            |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يظهر من الجدول رقم (06) أن:

أ - غالبية المبحوثين كانوا من جنس الذكور، حيث بلغت نسبتهم (77.8 %) في حين بلغت نسبة الإناث (22.2 %) من مجموع أفراد عينة البحث.

ب أما فيما يخص متغير المستوى الدراسي فقد وجد أن (33.3%) مستواهم ثانوي، و (31.1%) مستواهم الدراسي متوسط، و(24.4%) جامعيين أما ما نسبته (11.1%) فكان مستواهم ابتدائي.

ج- وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئتين العمرية (من 20-29 سنة) و (من 30-39 سنة) احتلتا أعلى نسبة بواقع (28.9%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة (40-49) بلغت (33.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 فأكثر) بلغت (8.9%).

د- و بالنظر إلى سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (31.1%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (28.9%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أكثر من 20 سنة)، في حين نجد أن (20.0%) من المبحوثين خبرتهم ضمن المجال (من 5-10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 11-15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (11.1%) كما قدرت خبرة الفئة من (16-20 سنة) بـ (8.9%) من مجموع أفراد عينة البحث.

**المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة.**

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على الأسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.

**سؤال الدراسة الأول: ما هو الأسلوب القيادي السائد بالمؤسسة الوطنية للملح لوطاية ENASEL**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور نمط القيادة المتسلطة، نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:



جدول رقم (07): استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة المتسلطة

| م  | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | كا <sup>2</sup> | الدلالة |
|----|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------|
| 01 | يتخذ القائد القرار بنفسه ولا يستشير أحد             | 43         | 2     | /     | /         | /              | 4.96            | 0.208            | 37.356          | 0.000   |
|    |   | 95.6       | 4.4   | /     | /         | /              |                 |                  |                 |         |
| 02 | يستخدم القائد أساليب الإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره | 32         | 4     | 2     | 4         | 3              | 4.29            | 1.290            | 73.778          | 0.000   |
|    |   | 71.1       | 8.9   | 4.4   | 8.9       | 6.7            |                 |                  |                 |         |
| 03 | لا يتيح القائد الفرصة لمروؤسيه لمناقشة القرارات     | 34         | 1     | 2     | 5         | 3              | 4.29            | 1.342            | 87.778          | 0.000   |
|    |   | 75.6       | 2.2   | 4.4   | 11.1      | 6.7            |                 |                  |                 |         |
| 04 | يأمر القائد مروؤسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى   | 33         | 4     | 1     | 7         | /              | 4.40            | 1.116            | 57.667          | 0.000   |
|    |   | 73.3       | 8.9   | 2.2   | 15.6      | /              |                 |                  |                 |         |
| 05 | يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة                | 16         | 8     | 4     | 6         | 11             | 3.27            | 1.643            | 9.778           | 0.044   |
|    |   | 35.6       | 17.8  | 8.9   | 13.3      | 24.4           |                 |                  |                 |         |
| 06 | يستخدم القائد سلطته في التحكم                       | 22         | 9     | 3     | 7         | 4              | 3.84            | 1.413            | 26.000          | 0.000   |
|    |   | 48.9       | 20.0  | 6.7   | 15.6      | 8.9            |                 |                  |                 |         |
| 07 | يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل                      | 16         | 6     | 7     | 10        | 6              | 3.36            | 1.495            | 8.000           | 0.092   |
|    |   | 35.6       | 13.3  | 15.6  | 22.2      | 13.3           |                 |                  |                 |         |
| 08 | يعتمد القائد أسلوب                                  | 18         | 2     | 7     | 11        | 7              | 3.29            | 1.576            | 15.778          | 0.003   |

|       |       |       |       |               |      |      |      |      |   |  |    |
|-------|-------|-------|-------|---------------|------|------|------|------|---|--|----|
|       |       |       |       | 15.6          | 24.4 | 15.6 | 4.4  | 40.0 | % | العقاب أكثر من أسلوب الثواب                          |    |
| 0.109 | 7.556 | 1.359 | 3.51  | 4             | 9    | 6    | 12   | 14   | ك | يحاول رئيسك إقناعك بقراراته                          | 09 |
|       |       |       |       | 8.9           | 20.0 | 13.3 | 26.7 | 31.1 | % | متظاهرا بالود  |    |
| 0.100 | 7.778 | 1.551 | 2.96  | 10            | 13   | 2    | 9    | 11   | ك | يركز القائد على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية | 10 |
|       |       |       |       | 22.2          | 28.9 | 4.4  | 20.0 | 24.4 | % |  |    |
|       |       | 0.770 | 3.815 | المتوسط العام |      |      |      |      |   |  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 07 ) وبالنظر إلى المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة المتسلطة لدى قادتهم نجد أنه بلغ 3.815 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة المتسلطة متوافرة بدرجة كبيرة حيث يؤكدون ذلك من خلال استجاباتهم لخصائص نمط القيادة المتسلطة، وقد سجلت العبارة رقم 01 أعلى المتوسطات ( 4,96 ) وبانحراف معياري ( 0,208 )، التي أشارت بأن القائد يتخذ القرار بنفسه ولا يستشير أحد، بينما جاءت العبارة رقم 10 أقل المتوسطات ( 2,96 ) وبانحراف معياري ( 1,551 ) التي أشارت إلى أن القائد يركز على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية، ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي chi-square لكل الخصائص كانت دالة إحصائيا بين مستوى 0.01-0.10 مما يدل على وجود تباين في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه الخصائص.

جدول رقم (08) استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الديمقراطية

| م  | العبارة                                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإحتراف المعياري | ك <sup>2</sup> | الدلالة |
|----|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 11 | يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس احترام | 15         | 10    | 3     | 9         | 8              | 3.33            | 1.552             | 8.222          | 0.84    |
|    |  | 33.3       | 22.2  | 6.7   | 20.0      | 17.8           |                 |                   |                |         |

|       |        |       |       |               |      |      |      |      |   |   |    |
|-------|--------|-------|-------|---------------|------|------|------|------|---|---|----|
|       |        |       |       |               |      |      |      |      |   | شخصية الفرد                                 |    |
| 0.000 | 27.556 | 1.209 | 3.36  | 5             | 7    | 5    | 23   | 5    | ك | يفوض القائد                                 | 12 |
|       |        |       |       | 11.1          | 15.6 | 11.1 | 51.1 | 11.1 | % | جزء من سلطاته للمرؤوسين                     |    |
| 0.183 | 6.222  | 1.440 | 2.71  | 12            | 12   | 4    | 11   | 6    | ك | يسود العمل جو                               | 13 |
|       |        |       |       | 26.7          | 26.7 | 8.9  | 24.4 | 13.3 | % | من التعاون بين المرؤوسين وقيادتهم           |    |
| 0.001 | 18.000 | 1.445 | 2.84  | 13            | 7    | 3    | 18   | 4    | ك | يراعي القائد                                | 14 |
|       |        |       |       | 28.9          | 15.6 | 6.7  | 40.0 | 8.9  | % | تخصصات وإمكانيات المرؤوسين عند تفويض المهام |    |
| 0.019 | 11.778 | 1.449 | 2.89  | 13            | 5    | 6    | 16   | 5    | ك | يتمتع المرؤوسين                             | 15 |
|       |        |       |       | 28.9          | 11.1 | 13.3 | 35.6 | 11.1 | % | بقدر من الحرية في أداء أعمالهم              |    |
| 0.437 | 3.778  | 1.486 | 2.80  | 13            | 8    | 6    | 11   | 7    | ك | يشارك القائد                                | 16 |
|       |        |       |       | 28.9          | 17.8 | 13.3 | 24.4 | 15.6 | % | المرؤوسين حل مشاكلهم                        |    |
|       |        | 1.188 | 2.988 | المتوسط العام |      |      |      |      |   |   |    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 08 ) وبالنظر إلى المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الديمقراطية لدى قادتهم نجد أنه بلغ 2.988 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الديمقراطية متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال استجاباتهم لخصائص نمط القيادة الديمقراطية ، وقد سجلت العبارة رقم 12 أعلى المتوسطات (3.36) وبانحراف معياري (1.209)، التي أشارت بأن القائد يفوض جزء من سلطاته للمرؤوسين، بينما جاءت العبارة رقم 13 أقل المتوسطات (2,71) وبانحراف معياري (1,440) التي أشارت إلى أنه يسود العمل جو من التعاون بين المرؤوسين وقيادتهم ، ويتضح من النتائج أن قيم مربع

كاي  $\chi^2$  -square لكل الخصائص كانت دالة إحصائيا بين مستوى 0.01-0.84 مما يدل على وجود تباين في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه الخصائص .

جدول رقم (09) استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الحرة

| م                    | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | ك <sup>2</sup> | الدلالة |
|----------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|------------------|----------------|---------|
| 17                   | لايتدخل القائد إلا عندما تصبح المشاكل حادة                      | 9          | 17    | 3     | 7         | 9              | 3.22            | 1.460            | 11.556         | 0.021   |
|                      |   | 20.0       | 37.8  | 6.7   | 15.6      | 20.0           |                 |                  |                |         |
| 18                   | يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم                  | 7          | 13    | 6     | 10        | 9              | 2.98            | 1.406            | 3.333          | 0.504   |
|                      |   | 15.6       | 28.9  | 13.3  | 22.2      | 20.0           |                 |                  |                |         |
| 19                   | يفوض القائد مهامه للعاملين                                      | 9          | 11    | 4     | 11        | 10             | 2.96            | 1.492            | 3.778          | 0.437   |
|                      |   | 20.0       | 24.4  | 8.9   | 24.4      | 22.2           |                 |                  |                |         |
| 20                   | يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإجراز أعمالهم | 4          | 15    | 5     | 10        | 11             | 2.80            | 1.375            | 9.111          | 0.058   |
|                      |   | 8.9        | 33.3  | 11.1  | 22.2      | 24.4           |                 |                  |                |         |
| 21                   | يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل            | 4          | 8     | 7     | 16        | 10             | 2.56            | 1.271            | 8.889          | 0.064   |
|                      |   | 8.9        | 17.8  | 15.6  | 35.6      | 22.2           |                 |                  |                |         |
| 22                   | يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل                             | 7          | 9     | 8     | 9         | 12             | 2.78            | 1.444            | 1.556          | 0.817   |
|                      |   | 15.6       | 20.0  | 17.8  | 20.0      | 26.7           |                 |                  |                |         |
| <b>المتوسط العام</b> |   |            |       |       |           |                |                 |                  |                |         |
|                      |   |            |       |       |           |                | 2.881           | 0.851            |                |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم (09) وبالنظر إلى المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الحرة لدى قادتهم نجد أنه بلغ 2.456 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الحرة متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال استجاباتهم لخصائص نمط القيادة الحرة، وقد سجلت العبارة رقم 17 أعلى

المتوسطات (3.22) وبانحراف معياري (1.460)، التي أشارت بأن القائد لايتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة ، بينما جاءت العبارة رقم 21 بأقل المتوسطات (2,56) وبانحراف معياري (1,271) التي أشارت إلى أن القائد يتقبل أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل ، ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي - chi square لكل الخصائص كانت دالة إحصائياً بين مستوى 0.021-0.817 مما يدل على وجود تباين في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه الخصائص .

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نستنتج أن نمط القيادة المتسلطة هو النمط القيادي السائد بالمؤسسة الوطنية للملح -لوظاية- .

سؤال الدراسة الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للملح -لوظاية- ؟

لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للملح تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي الذي ينقسم إلى خمسة أبعاد وهي:

- الرضا عن الوظيفة.
- الرضا عن الأجر والمكافآت .
- الرضا عن نمط الإشراف.
- الرضا عن الإتصال.
- الرضا عن ظروف العمل.

جدول رقم (10): استجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح نحو الرضا الوظيفي

| البعء                    | المتوسط | الإنحراف المعياري |
|--------------------------|---------|-------------------|
| الرضا عن الوظيفة         | 3.096   | 0.937             |
| الرضا عن الأجر والمكافآت | 2.074   | 1.249             |
| الرضا عن نمط الإشراف     | 3.100   | 1.260             |
| الرضا عن الإتصال         | 2.746   | 1.358             |
| الرضا عن ظروف العمل      | 2.955   | 1.336             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 10 ) اتضح أن هناك تقاربا نسبيا في قيم المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- نحو الرضا الوظيفي، فنجد أن الرضا عن الوظيفة احتل المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.096 وانحراف معياري مقداره 0.937 يليه الرضا عن نمط الإشراف بمتوسط قدره 3.100 وانحراف معياري 1.260 ، ويأتي بعد ذلك الرضا عن ظروف العمل بمتوسط قدر ب2.955 وانحراف معياري 1.336 ، أما مستوى الرضا عن الإتصال فقد جاء بمتوسط قدره 2.746 وفي المرتبة الأخير الرضا عن الأجر والمكافآت بمتوسط قدر ب 2.074 وانحراف معياري 1.249. وهذه النسب منخفضة تدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي في المركب.

وفيما يلي استجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- عن الرضا الوظيفي تبعا لأبعاده :

جدول رقم ( 11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن

الوظيفة

| رقم السؤال | العبارات الخاصة                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | Ka <sup>2</sup> | الدلالة |
|------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| 23         | أشعر بالرضا عن عملي                                   | ك          | 12    | 15    | 3         | 5              | 3.31            | 1.535             | 10.889          | 0.028   |
|            |   | %          | 26.7  | 33.3  | 6.7       | 11.1           | 22.2            |                   |                 |         |
| 24         | أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها                   | ك          | 6     | 11    | 8         | 9              | 2.82            | 1.403             | 2.000           | 0.736   |
|            |   | %          | 13.3  | 24.4  | 17.8      | 20.0           | 24.4            |                   |                 |         |
| 25         | أشعر بعدالة إدارية وعدم تحيز في وظيفتي الحالية        | ك          | 5     | 15    | 3         | 7              | 2.73            | 1.498             | 14.2220         | 0.007   |
|            |   | %          | 11.1  | 33.3  | 6.7       | 15.6           | 33.3            |                   |                 |         |
| 26         | لا أجد صعوبة في تأدية عملي                            | ك          | 9     | 16    | 6         | 6              | 3.27            | 1.405             | 7.556           | 0.109   |
|            |   | %          | 20.0  | 35.6  | 13.3      | 13.3           | 17.8            |                   |                 |         |
| 27         | يوزع القائد المهام حسب القدرات والميولات              | ك          | 10    | 14    | 4         | 7              | 3.16            | 1.507             | 6.222           | 0.183   |
|            |   | %          | 22.2  | 31.1  | 8.9       | 15.6           | 22.2            |                   |                 |         |
| 28         | ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل                     | ك          | 4     | 22    | 1         | 7              | 3.02            | 1.422             | 29.556          | 0.000   |
|            |   | %          | 8.9   | 48.9  | 2.2       | 15.6           | 24.4            |                   |                 |         |
| 29         | توجد رقابة ذاتية                                      | ك          | 6     | 14    | 2         | 12             | 2.82            | 1.451             | 10.667          | 0.031   |
|            |   | %          | 13.3  | 31.1  | 4.4       | 26.7           | 24.4            |                   |                 |         |
| 30         | توجد رقابة مباشرة من طرف الرئيس                       | ك          | 5     | 15    | 4         | 11             | 2.87            | 1.392             | 9.111           | 0.058   |
|            |   | %          | 11.1  | 33.3  | 8.9       | 24.4           | 22.2            |                   |                 |         |
| 31         | أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط              | ك          | 15    | 19    | 2         | 7              | 3.84            | 1.186             | 26.444          | 0.000   |
|            |   | %          | 33.3  | 42.2  | 4.4       | 15.6           | 4.4             |                   |                 |         |
| 32         | أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه المؤسسة | ك          | 4     | 10    | 7         | 8              | 2.51            | 1.408             | 8.889           | 0.064   |
|            |   | %          | 8.9   | 22.2  | 15.6      | 17.8           | 35.6            |                   |                 |         |

|       |        |       |       |      |     |   |      |      |   |                                    |               |
|-------|--------|-------|-------|------|-----|---|------|------|---|------------------------------------|---------------|
| 0.006 | 12.333 | 1.440 | 3.71  | 7    | 4   | / | 18   | 16   | ك | عندما أنجز مهام وظيفتي أشعر بالرضا | 33            |
|       |        |       |       | 15.6 | 8.9 | / | 40.0 | 35.6 | % |                                    |               |
|       |        | 0.93  | 3.096 |      |     |   |      |      |   |                                    | المتوسط العام |
|       |        | 7     |       |      |     |   |      |      |   |                                    |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 11 ) اتضح أن هناك تقاربا نسبيا في قيم المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- نحو رضاهم عن الوظيفة حيث نجد أن المتوسط الحسابي المرجح قدر ب 3.096 هذا يدل على أن رضا العاملين عن الوظيفة يتوافر بدرجة متوسطة وذلك طبعا حسب سلم ليكرت الخماسي. حيث سجلت العبارة رقم 31 أعلى المتوسطات ( 3.84 ) وبانحراف معياري (1.186)، التي تشير بأن العامل يغيب عن عمله في حالات الضرورة القصوى فقط ، بينما جاءت العبارة رقم 32 بأقل المتوسطات (2,51) وبانحراف معياري (1,408) التي تشير إلى الرضا عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه المؤسسة .

جدول رقم ( 12): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الأجر والمكافآت.

| رقم السؤال | العبارات الخاصة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | كا <sup>2</sup> | الدلالة |
|------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|---------|
| 34         | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة          | ك          | 3     | 7     | 2         | 9              | 2.02            | 1.357            | 34.889          | 0.000   |
|            |  | %          | 6.7   | 15.6  | 4.4       | 20.0           | 53.3            |                  |                 |         |
| 35         | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به | ك          | 3     | 7     | 3         | 9              | 2.07            | 1.355            | 30.222          | 0.000   |
|            |  | %          | 6.7   | 15.6  | 6.7       | 20.0           | 51.1            |                  |                 |         |
| 36         | هناك عدالة في منح المكافآت في المؤسسة                  | ك          | 2     | 8     | 6         | 7              | 2.13            | 1.325            | 25.778          | 0.000   |
|            |  | %          | 4.4   | 17.8  | 13.3      | 15.6           | 48.9            |                  |                 |         |
|            | المتوسط العام  |            |       |       |           | 2.074          | 1.249           |                  |                 |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .



من خلال الجدول رقم ( 12 ) اتضح أن هناك تقاربا نسبيا في قيم المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- نحو رضاهم عن الأجر حيث نجد أن أغلبهم غير موافقون على العبارات التي تتعلق بالرضا عن الأجر وقد تراوح المتوسط الحسابي لعبارات الرضا عن الأجر ب 2.074 وحسب سلم ليكرت الخماسي فهو يعني الرضا متوافر بدرجة قليلة. كون الراتب الذي يتقاضاه العمال لا يتناسب مع متطلبات المعيشة ومع العمل الذي يقومون به، كذلك أغلب الإجابات فيما يخص العدالة في منح المكافآت كانت غير موافق بشدة مما يدل على عدم الرضا.

جدول رقم (13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن نمط الإشراف

| رقم السؤال           | العبارات الخاصة                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة      |  |
|----------------------|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|-----------------|-------------------|--------------|--|
| 37                   | علاقتي مع رئيسي علاقة جيدة              | 11         | 20    | 3     | 2              | 9         | 3.49            | 1.440             | 0.000        |  |
|                      |   | 24.4       | 44.4  | 6.7   | 4.4            | 20.0      |                 |                   |              |  |
| 38                   | لايمانع رئيسي إذا أخذت المبادرة         | 5          | 17    | 9     | 6              | 8         | 3.11            | 1.301             | 0.040        |  |
|                      |   | 11.1       | 37.8  | 20.0  | 13.3           | 17.8      |                 |                   |              |  |
| 39                   | قائدي يكسبني الرغبة في العمل            | 8          | 10    | 8     | 8              | 11        | 2.91            | 1.459             | 0.926        |  |
|                      |   | 17.8       | 22.2  | 17.8  | 17.8           | 24.4      |                 |                   |              |  |
| 40                   | أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب | 8          | 12    | 3     | 11             | 11        | 2.89            | 1.496             | 0.199        |  |
|                      |   | 17.8       | 26.7  | 6.7   | 24.4           | 24.4      |                 |                   |              |  |
| <b>المتوسط العام</b> |   |            |       |       |                |           |                 | <b>3.100</b>      | <b>1.260</b> |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 13 ) اتضح أن هناك تقاربا نسبيا في قيم المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- نحو رضاهم عن نمط الإشراف وبالنظر إلى المتوسط العام لاستجاباتهم نجد أنه بلغ 3.100 وهذا يدل على أن رضا العمال متوسط.

جدول رقم ( 14): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن

الاتصال

| رقم السؤال           | العبارات الخاصة                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | كا <sup>2</sup> | الدلالة |
|----------------------|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|-----------------|------------------|-----------------|---------|
| 41                   | تتوفر لنا فرص الإتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء | 10         | 15    | 2     | 13             | 5         | 3.09            | 1.593            | 13.111          | 0.011   |
|                      |   | %          | 22.2  | 33.3  | 4.4            | 11.1      | 28.9            |                  |                 |         |
| 42                   | توفر المؤسسة المعلومات اللازمة في الوقت اللازم      | 4          | 12    | 7     | 15             | 7         | 2.62            | 1.419            | 8.667           | 0.070   |
|                      |   | %          | 8.9   | 26.7  | 15.6           | 15.6      | 33.3            |                  |                 |         |
| 43                   | يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق  | 4          | 13    | 2     | 16             | 10        | 2.53            | 1.455            | 15.556          | 0.004   |
|                      |   | %          | 8.9   | 28.9  | 4.4            | 22.2      | 35.6            |                  |                 |         |
| <b>المتوسط العام</b> |   |            |       |       |                |           |                 |                  |                 |         |
|                      |   |            |       |       |                |           | 2.746           | 1.358            |                 |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 14) اتضح أن هناك تقريبا نسبيا في قيم المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- نحو رضاهم عن الاتصال فنجد أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.746 كون الاستجابات متفاوتة وأغلبها غير موافق بشدة، ومن المتوسط العام نجد أن الرضا متوافر بدرجة منخفضة حيث نجد أنهم أقل موافقة فيما يتعلق بإمكانية الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.

جدول رقم ( 15): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن

ظروف العمل

| رقم السؤال | العبارات الخاصة     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | كا <sup>2</sup> | الدلالة |
|------------|---------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|-----------------|------------------|-----------------|---------|
| 44         | التهوية المتوفرة في | 9          | 12    | 5     | 10             | 9         | 3.02            | 1.485            | 2.889           | 0.577   |

|       |        |       |       | 22.2          | 20.0 | 11.1 | 26.7 | 20.0 | % | مكان العمل مناسبة                          |    |
|-------|--------|-------|-------|---------------|------|------|------|------|---|--|----|
| 0.014 | 12.444 | 1.459 | 2.91  | 11            | 10   | 2    | 16   | 6    | ك | الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي | 45 |
|       |        |       |       | 24.4          | 22.2 | 4.4  | 35.6 | 13.3 | % |  |    |
| 0.168 | 6.444  | 1.587 | 2.93  | 13            | 8    | 3    | 11   | 10   | ك | أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي               | 46 |
|       |        |       |       | 28.9          | 17.8 | 6.7  | 24.4 | 22.2 | % |  |    |
|       |        | 1.336 | 2.955 | المتوسط العام |      |      |      |      |   |  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

من خلال الجدول رقم ( 15 ) اتضح أن هناك تقاربا نسبيا في قيم المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح - لوطاية- نحو رضاهم عن ظروف العمل وقد تراوحت متوسطات هذه العبارات بين 2.91-3.02 هذا ما يعني توافر الرضا بدرجة متوسطة.

نظرا لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- نجد تدني في مستوى الرضا الوظيفي حيث بلغ متوسط كل بعد من أبعاد هذا الأخير كما يلي:

- الرضا عن الوظيفة (3.096)
- الرضا عن الأجر والمكافآت(2.074)
- نمط الإشراف(3.100)
- الإتصال (2.746)
- الرضا عن ظروف العمل (2.955)

هذا يدل على تدني مستوى الرضا الوظيفي في المركب

سؤال الدراسة الثالث: هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمستوى الدراسي ؟

لتحديد مدى جوهرية الاختلافات بين إجابات أفراد المجتمع حول مدى توفر خصائص الأنماط القيادية من عدمها ومدى موافقتهم على فقرات أبعاد الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA وهو اختبار معلمي لفحص هذه الفروق.

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في استجابات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح - لوظاية- نحو الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا للجنس

| البعد               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | الدلالة قيمة (p) |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|------------------|
| القيادة المتسلطة    | بين المجموعات  | 0.396          | 1           | 0.396          | 0.663  | 0.420            |
|                     | داخل المجموعات | 25.703         | 43          | 0.598          |        |                  |
|                     | المجموع        | 26.099         | 44          |                |        |                  |
| القيادة الديمقراطية | بين المجموعات  | 2.000          | 1           | 2.000          | 1.430  | 0.238            |
|                     | داخل المجموعات | 60.133         | 43          | 1.398          |        |                  |
|                     | المجموع        | 62.133         | 44          |                |        |                  |
| القيادة الحرة       | بين المجموعات  | 0.035          | 1           | 0.035          | 0.047  | 0.830            |
|                     | داخل المجموعات | 31.889         | 43          | 0.742          |        |                  |
|                     | المجموع        | 31.923         | 44          |                |        |                  |
| الرضا الوظيفي       | بين المجموعات  | 0.725          | 1           | 0.725          | 0.738  | 0.395            |
|                     | داخل المجموعات | 42.263         | 43          | 0.983          |        |                  |
|                     | المجموع        | 42.988         | 44          |                |        |                  |

الدلالة عند مستوى 0.05 فأقل المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

استخدم تحليل التباين الأحادي للإجابة على سؤال الدراسة: هل تختلف إجابات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول ( 16 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح في توافر أنماط القيادة المتسلطة، الديمقراطية، والحرة لدى قادتهم حيث أن قيم الدلالة كانت كما يلي على الترتيب: 0.420، 0.238 ،

و0.830 وهي أكبر من 0.05، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير الجنس فقد بلغت قيمة (f) 0.738 وهي ذات دلالة إحصائية تقدر ب 0.395 أكبر من 0.05.

جدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في استجابات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح -وطاية- نحو الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تبعا للمستوى الدراسي

| البعد               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | الدلالة قيمة (p) |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|------------------|
| القيادة المتسلطة    | بين المجموعات  | 1.411          | 3           | 0.470          | 0.781  | 0.511            |
|                     | داخل المجموعات | 24.688         | 41          | 0.602          |        |                  |
|                     | المجموع        | 26.099         | 44          |                |        |                  |
| القيادة الديمقراطية | بين المجموعات  | 3.976          | 3           | 1.325          | 0.934  | 0.433            |
|                     | داخل المجموعات | 58.157         | 41          | 1.418          |        |                  |
|                     | المجموع        | 62.133         | 44          |                |        |                  |
| القيادة الحرة       | بين المجموعات  | 1.386          | 3           | 0.42           | 0.620  | 0.606            |
|                     | داخل المجموعات | 30.538         | 41          | 0.745          |        |                  |
|                     | المجموع        | 31.923         | 44          |                |        |                  |
| الرضا الوظيفي       | بين المجموعات  | 1.612          | 3           | 0.537          | 0.532  | 0.663            |
|                     | داخل المجموعات | 41.376         | 41          | 1.009          |        |                  |
|                     | المجموع        | 42.988         | 44          |                |        |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

استخدم تحليل التباين الأحادي للإجابة على سؤال الدراسة: هل تختلف إجابات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة باختلاف المستوى الدراسي، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول ( 17 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح في توافر أنماط القيادة المتسلطة، الديمقراطية، والحرة لدى قادتهم حيث أن قيم الدلالة كانت كما يلي على الترتيب 0.511، 0.433، و 0.606 وهي أكبر من 0.05، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير

المستوى الدراسي فقد بلغت قيمة (f) 0.532 وهي ذات دلالة إحصائية تقدر ب 0.663 وهي أكبر من 0.05.

سؤال الدراسة الرابع: ما العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي

لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لابد من حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson corrélation لتحديد الارتباط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.

جدول رقم (18): معاملات ارتباط بيرسون Pearson corrélation لتحديد الإرتباط بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح-لوطاية-

| أنماط القيادة       | الرضا الوظيفي | الدلالة |
|---------------------|---------------|---------|
| القيادة المتسلطة    | -0.412**      | 0.005   |
| القيادة الديمقراطية | 0.830**       | 0.000   |
| القيادة الحرة       | 0.480**       | 0.001   |

دالة عند مستوى 0.01 أو أقل المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

أظهرت النتائج في الجدول (18) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.01 بين جميع الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي ونجد أن نمط القيادة المتسلطة علاقته الإرتباطية سالبة أو عكسية مع الرضا الوظيفي حيث جاء معامل الإرتباط (-0.412) وهذا يعني أن هذا النمط يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية-، بينما نجد أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل من نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، وبين النمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الإرتباط لكلا النمطين على الترتيب ( 0.830 ، 0.480) وكانت العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي أقوى العلاقات، والعلاقة الطردية تفسر أن نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للملح -لوطاية-

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي

HA: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي

| النموذج          | المعاملات غير معيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة T | مستوى المعنوية |
|------------------|-----------------------|----------------|---------------------|--------|----------------|
|                  | معامل الانحدار        | الخطأ المعياري |                     |        |                |
| ثابت الانحدار    | 4.924                 | 0.694          | -0.412              | 7.095  | 0.000          |
| القيادة المتسلطة | -0.528                | 0.178          |                     | -2.961 | 0.005          |
| معامل التحديد    | 0.169                 |                |                     |        |                |
| قيمة f           | 8.769                 | الدلالة 0.005  |                     |        |                |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .  
 دال عند مستوى 0.01 أو أقل

كما هو موضح في الجدول رقم ( 19 ) أنه قد حسبت قيمة  $R^2$  (معامل التحديد ) البالغة ( 0.169 ) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة المتسلطة في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة متغير نمط القيادة المتسلطة في التنبؤ بمستوى الرضا مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 8.769 ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.01 ثم حسبت قيمة (بيتاB) في جدول رقم (19) وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 4.924 - 0.528 \times \text{نمط القيادة المتسلطة}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة المتسلطة يرافقتها نقصان في الرضا الوظيفي و بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي.

وهذا ما توصلت إليه دراسة مكفس عبد المالك (2009) الذي أكد بأن نمط القيادة المتسلطة يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي يعني وجود ارتباط عكسي قوي مع الأبعاد التالية (الإشراف ، الروح المعنوية ، نوع العمل ) ويرجع ذلك للطبيعة التسلطية وفرض الرأي ونقص ثقافة الحوار وسيادة سلطة الأمر التي يتميز بها هذا النمط فيحس الأساتذة بعدم الرضا عن الإشراف وتخفض روحهم المعنوية ويحسون بالنفور من نوع العمل .

وأوصت دراسة مكفس عبد المالك ( 2009) بضرورة الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام وكذلك تلك التي تنتسب إلى اللامبالاة .

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

HA: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

| النموذج             | المعاملات غير معيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة T | مستوى المعنوية |
|---------------------|-----------------------|----------------|---------------------|--------|----------------|
|                     | معامل الإنحدار        | الخطأ المعياري |                     |        |                |
| ثابت الإنحدار       | 0.844                 | 0.227          | 0.830               | 3.718  | 0.001          |
| القيادة الديمقراطية | 0.691                 | 0.071          |                     | 9.770  | 0.000          |
| معامل التحديد       | 0.689                 |                |                     |        |                |
| قيمة f              | 95.458                | الدلالة 0.000  |                     |        |                |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 . دال عند مستوى 0.01 أو أقل

كما هو موضح في الجدول رقم (20) أنه قد حسبت قيمة  $R^2$  (معامل التحديد) البالغة (0.689) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة الديمقراطية في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة متغير نمط القيادة الديمقراطية في التنبؤ



بمستوى الرضا مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 95.458 ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.01 ثم حسبت قيمة (بيتا B) في جدول رقم (20) وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي :

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.691 - 0.844 \times \text{نمط القيادة الديمقراطية}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الديمقراطية يراففها زيادة في الرضا الوظيفي و بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي.

وهي نفس النتيجة التي توصل إليها محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد ( 2010) في دراسته، الذي أكد بأن نمط القيادة الديمقراطية يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي يعني وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي .

وأوصت دراسة محمد بن صالح بن صمعان آل رشيد ( 2010 ) على تنمية أنماط القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية وقيادة الفريق والإهتمام أكثر بنظام الأجور الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي

HA: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي

| مستوى المعنوية | قيمة T | المعاملات المعيارية | المعاملات غير معيارية |                | النموذج       |
|----------------|--------|---------------------|-----------------------|----------------|---------------|
|                |        |                     | معامل الإنحدار        | الخطأ المعياري |               |
| 0.008          | 2.794  | 0.480               | 0.466                 | 1.302          | ثابت الإنحدار |
| 0.001          | 3.592  |                     | 0.155                 | 0.557          | القيادة الحرة |
|                |        |                     |                       | 0.231          | معامل التحديد |
|                |        |                     | الدلالة 0.001         | 12.900         | قيمة f        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 . دال عند مستوى 0.01 أو أقل

كما هو موضح في الجدول رقم (21) أنه قد حسبت قيمة  $R^2$  (معامل التحديد) البالغة (0.231) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة الحرة في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة تحليل انحدار التباين من خلال اختبار  $F$  الذي يبين أن مقدرة متغير نمط القيادة الحرة في التنبؤ بمستوى الرضا مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة  $F$  البالغة 12.900 ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.01 ثم حسبت قيمة (بيتاB) في جدول رقم (21) وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.557 - 1.302 \times \text{نمط القيادة الحرة}$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الحرة يرافقها زيادة في الرضا الوظيفي. وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها نورة حمد إبراهيم المشعل ( 2006 ) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي .

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن مركب تكرير الملح -لوظاية- ، وكذا الهيكلة الإدارية التي يسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على العمال، والتي تحتوي على محورين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي".

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات الثلاث التي وضعناها حيث استنتجنا أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$  .

من خلال إجراءنا لهذا البحث المعنون بـ: دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها، وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا إضافة إلى الدراسة الميدانية حيث تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- النمط القيادي السائد بالمؤسسة الوطنية للملح-لوطاية- يتمثل في: نمط القيادة المتسلطة حيث بلغ المتوسط العام لدرجة توافر هذا النمط (3.815) وهو متوافر بدرجة كبيرة يأتي بعده مباشرة نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط بلغ (2.988) وهذا يشير إلى أن نمط القيادة الديمقراطية متوافر بدرجة متوسطة، بينما المتوسط العام لدرجة توافر نمط القيادة الحرة لدى القادة بالمؤسسة الوطنية للملح-لوطاية بلغ (2.456) والذي يشير إلى أن خصائص هذا النمط متوافرة بدرجة متوسطة.
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية- لديهم مستوى رضا وظيفي متدني حيث بلغ متوسط كل بعد كمايلي :
- الرضا عن الوظيفة (3.096).
- الرضا عن الأجر والمكافآت (2.074).
- الرضا عن نمط الإشراف (3.100).
- الرضا عن الاتصال (2.746).
- الرضا عن ظروف العمل (2.955).
- كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسة الوطنية للملح-لوطاية- في توافر نمط القيادة المتسلطة، الديمقراطية والحرة لدى قادتهم تعزى لمتغير الجنس والمستوى الدراسي.
- أما فيما يخص العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين نمط القيادة المتسلطة والرضا الوظيفي، في حين وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، وبين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي وكانت العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي أقوى العلاقات.
- فيما يتعلق بفرضيات الدراسة أثبتت النتائج ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتسلطة على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .

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

- الاهتمام بمتابعة ودراسة أسباب عدم الرضا.
- إعادة النظر في القواعد والإجراءات التي تسير بها الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للملح- لوطاية-.
- تنمية أو تبني نمط القيادة الديمقراطية وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك العاملين.
- الاهتمام أكثر بنظام الأجور والمكافآت الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وحث القيادات على العمل على رفع الرضا الوظيفي للعاملين.
- العمل على الإفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بأنماط القيادة وتعميمها على كافة القيادات.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على تأثير نمط القيادة على الرضا الوظيفي.
- إجراء دراسات للتعرف على سبل تنمية الرضا الوظيفي.

وفي الخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية، لذلك نود الإشارة إلى أفق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيما يلي:

- دور الأسلوب القيادي في تحفيز العاملين.
- أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي.
- أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الرضا الوظيفي.

## قائمة المراجع :

### ➤ الكتب العربية :

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر(الأصول والمهارات). دار النشر القاهرة، مصر، 2002.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
- 3- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، ط.3، الجزائر.
- 4- خضير كاسم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي - Scientific Research Methods - دار إثراء، الأردن، 2008.
- 5- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاسم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- 6- خضير كاسم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 8- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.
- 9- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاسم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، 2006.
- 10- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008.
- 11- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 12- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

- 13-صبحي العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية** ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 14-عبد السلام أبو قحف، **أساسيات إدارة الأعمال الدولية** الأصول العلمية والأدلة التطبيقية ، منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، لبنان، 2003.
- 15- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 16-عبد الفتاح محمد دويدار، **أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 17-علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان، 2006.
- 18-عمر محمود غباين، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 19-فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 20- فوزي عرابية و آخرون، **أساليب البحث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية** ، دار وائل، ط4، عمان ، 2008.
- 21-كمال الغالبي، **الإدارة العامة**، مطبعة الداودي، دمشق، 1979.
- 22- ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، الأردن، 2004.
- 23-محمد العدلوني، **القيادة في القرن 21**، دار قرطبة للنشر، السعودية، 2008.
- 24-محمد حافظ حجازي، **المنظمات العامة**، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر، 2002.
- 25- محمد حسنين العجمي، **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق** ، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 26-محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير وظائف المسير وتقنيات التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، ج.02، الجزائر، 1995.
- 27-محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف** ، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2004.

- 28- محمد نصر مهنا، **تحديث في الإدارة العامة والمحلية** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 29- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2002..
- 30- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 31- مصطفى عاشوري، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 32- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والإتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33- منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 34- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 35- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 36- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار زهران، الأردن، 1992.
- **الكتب الأجنبية :**

37- Chantal Bussenault et Martine Pretet, **Organisaton et Gestion de L'entreprise** , Tome 2 , Librairie Vuibert , Paris, France, 1999.

38- Stephen Robbins, Timothy judge, **Comportements organisationnnels** , traduction : Philippe Gabilliet, Edition Pearson education, 12 eme édition, Paris 2006.

**المواقع الإلكترونية :**

39- <http://social.3abber.com/> consulter le : 25/11/2012

40- <http://cfijdida.over-blog.com/article-31416665.html> .

41- <http://www.albasalh.com/vb/showthread.php?t=1543> .

42- علي الكردي ، **مفهوم القيادة ووظائفها** ، [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) consulter le 24/11/2012



## الملتقيات:

- 43- عبد الرحمن مهدي، القيادة والابتكار، ملتقى البحث العلمي، www.rsscscs.info 2012/11/20.
- 44- مصطفى غريب مصطفى عبده ، توفيق الحاجات الإنسانية كآليات تنمية للنطاقات العمرانية في فكر المشاركة والتمكين لجماعة المستعملين ، مؤتمر الأزهر الدولي التاسع ، 12-14 أبريل 2007.
- 45- ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة ، ملتقى البحث العلمي www.rsscscs.info

## المجلات:

- 46- إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينية من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2006.
- 47- إيمان جودة رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد 01، مركز الدراسات الجامعية للبنات، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.
- 48- مزيايوني الوناس ، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني ، جوان 2011، جامعة ورقلة.

## المذكرات :

- 49- دريوش شهيناز، بوجعدار خالد ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012
- 50- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة سونطراك المديرية الجهوية بجاية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

- 51- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 52- عبد الله بن عبد المحسن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، دراسة حالة مستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 53- عمار شوشان، النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 54- فريق البحوث والدراسات بالمكتب، مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى منسوبي مكتب التربية والتعليم بشرق جده دراسة وصفية مقارنة، 1433.
- 55- محمود عبد الكريم المهيرات، أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض، مذكرة ماجستير في التربية (غير منشورة)، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 56- مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008.
- 57- مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 58- نائل حجازين، محمد القبيلات، درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية، وزارة التربية والتعليم، إدارة البحث والتطوير التربوي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث موجهة للعمال حول موضوع:

دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة «دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مركب تكرير الملح بالوطاية» لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية (GRH).

لذا نرجو التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبة: منال روان تحت إشراف الأستاذة: بزقاري عبلة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب

|                  |            |                          |            |                          |
|------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| الجنس:           | ذكر        | <input type="checkbox"/> | أنثى       | <input type="checkbox"/> |
| المستوى الدراسي: | ابتدائي    | <input type="checkbox"/> | متوسط      | <input type="checkbox"/> |
|                  | ثانوي      | <input type="checkbox"/> | جامعي      | <input type="checkbox"/> |
| العمر:           | 29-20      | <input type="checkbox"/> | 39-30      | <input type="checkbox"/> |
|                  | 49-40      | <input type="checkbox"/> | 50 فما فوق | <input type="checkbox"/> |
| سنوات الخبرة:    | أقل من 5   | <input type="checkbox"/> | 10-5       | <input type="checkbox"/> |
|                  | 15-11      | <input type="checkbox"/> | 20-16      | <input type="checkbox"/> |
|                  | أكثر من 20 | <input type="checkbox"/> |            |                          |

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية.

| الرقم                      | العبــــــــارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>القيادة المتسلطة</b>    |   |            |       |       |           |                |
| 01                         | يتخذ القائد القرار بنفسه ولا يستشير أحد                         |            |       |       |           |                |
| 02                         | يستخدم القائد أساليب الإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره             |            |       |       |           |                |
| 03                         | لا يتيح القائد الفرصة لمروؤسيه لمناقشة القرارات                 |            |       |       |           |                |
| 04                         | يأمر القائد مروؤسيه بما ينبغي عليهم فعله وكيف ومتى              |            |       |       |           |                |
| 05                         | يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة                            |            |       |       |           |                |
| 06                         | يستخدم القائد سلطته في التحكم                                   |            |       |       |           |                |
| 07                         | يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل                                  |            |       |       |           |                |
| 08                         | يعتمد القائد أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب                  |            |       |       |           |                |
| 09                         | يحاول رئيسك إقناعك بقراراته متظاهرا بالود                       |            |       |       |           |                |
| 10                         | يركز القائد على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية            |            |       |       |           |                |
| <b>القيادة الديمقراطية</b> |   |            |       |       |           |                |
| 11                         | يتعامل القائد مع مروؤسيه على أساس احترام شخصية الفرد            |            |       |       |           |                |
| 12                         | يفوض القائد جزء من سلطاته للمروؤسين                             |            |       |       |           |                |
| 13                         | يسود العمل جو من التعاون بين المرؤوسين وقيادتهم                 |            |       |       |           |                |
| 14                         | يراعي القائد تخصصات وإمكانيات المرؤوسين عند تفويضه المهام       |            |       |       |           |                |
| 15                         | يتمتع المرؤوسين بقدر من الحرية في أداء أعمالهم                  |            |       |       |           |                |
| 16                         | يشارك القائد المرؤوسين حل مشاكلهم                               |            |       |       |           |                |
| <b>القيادة الحرة</b>       |   |            |       |       |           |                |
| 17                         | لا يتدخل القائد إلا عندما تصبح المشاكل حادة                     |            |       |       |           |                |
| 18                         | يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم                  |            |       |       |           |                |
| 19                         | يفوض القائد مهامه للعاملين                                      |            |       |       |           |                |
| 20                         | يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم |            |       |       |           |                |
| 21                         | يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل            |            |       |       |           |                |
| 22                         | يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل                             |            |       |       |           |                |
| <b>الرضا عن الوظيفة</b>    |   |            |       |       |           |                |
| 23                         | أشعر بالرضا عن عملي   |            |       |       |           |                |
| 24                         | أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها                             |            |       |       |           |                |

|                                 |  |  |  |  |  |    |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|----|
|                                 |  |  |  |  | أشعر بعدالة إدارية وعدم تحيز في وظيفتي الحالية         | 25 |
|                                 |  |  |  |  | لا أجد صعوبة في تأدية عملي                             | 26 |
|                                 |  |  |  |  | يوزع القائد المهام حسب القدرات والميولات               | 27 |
|                                 |  |  |  |  | ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل                      | 28 |
|                                 |  |  |  |  | توجد رقابة ذاتية                                       | 29 |
|                                 |  |  |  |  | توجد رقابة مباشرة من طرف الرئيس                        | 30 |
|                                 |  |  |  |  | أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط               | 31 |
|                                 |  |  |  |  | أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه المؤسسة  | 32 |
|                                 |  |  |  |  | عندما أنجز مهام وظيفتي أشعر بالرضا                     | 33 |
| <b>الرضا عن الأجر والمكافآت</b> |  |  |  |  |  |    |
|                                 |  |  |  |  | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة          | 34 |
|                                 |  |  |  |  | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به | 35 |
|                                 |  |  |  |  | هناك عدالة في منح المكافآت في المؤسسة                  | 36 |
| <b>الرضا عن نمط الإشراف</b>     |  |  |  |  |  |    |
|                                 |  |  |  |  | علاقتي مع رئيسي علاقة جيدة                             | 37 |
|                                 |  |  |  |  | لا يمانع رئيسي إذا أخذت المبادرة                       | 38 |
|                                 |  |  |  |  | قائدي يكسبني الرغبة في العمل                           | 39 |
|                                 |  |  |  |  | أسلوب الإشراف المتبع من قبل رئيسي مناسب                | 40 |
| <b>الرضا عن الاتصال</b>         |  |  |  |  |  |    |
|                                 |  |  |  |  | تتوفر لنا فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء    | 41 |
|                                 |  |  |  |  | توفر المؤسسة المعلومات اللازمة في الوقت اللازم         | 42 |
|                                 |  |  |  |  | يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق     | 43 |
| <b>الرضا عن ظروف العمل</b>      |  |  |  |  |  |    |
|                                 |  |  |  |  | التهوية المتوفرة في مكان العمل مناسبة                  | 44 |
|                                 |  |  |  |  | الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تناسب نشاطي             | 45 |
|                                 |  |  |  |  | أشعر بالرضا لنظافة مكان عملي                           | 46 |

ملحق رقم (03)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

| الرقم | إسم الأستاذة        |
|-------|---------------------|
| 01    | نويجي فاطمة الزهراء |
| 02    | بالوناس صباح        |
| 03    | بوروية فهيمة        |
| 04    | خان أحلام           |
| 05    | بركات رببعة         |