

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر
في علوم التسيير- تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع

أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي
دراسة حالة – مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس

تحت إشراف الأستاذ :
الدكتور: بوسنة

من إعداد الطالبين :
زنود يونس
العافر محمد

دفعة جوان 2017
السنة الجامعية 2016-2017

كَيْسِرُ الْحَمْرِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

الآية ﴿١٠٥﴾ من سورة التوبة

إِهْلَاء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى
كل العائلة الكريمة " عائلة زنود، خصوصا ابنتي
ميرال و الزوجة الكريمة، و عائلة شيبية" وكذا عائلة
"العافر"، و إلى كل الأصدقاء و الزملاء سواء في
العمل أو في جامعة بومرداس.

تشكر

نتقدم بالشكر الجزيل، إلى كل من
ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو من
بعيد، و بالخصوص الأستاذ المشرف د بوسنة، كما
لا ننسى جميع الأساتذة الكرام الذين تتلمذنا على
يدهم طيلة فترة الدراسة سواء في اليسانس أو
الماستر.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، من خلال معرفة النمط القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي في هذه المديرية وأثر كل من الانتماء الى السلك و شغل منصب نوعي و مكان العمل على النمط القيادي والرضا الوظيفي، وقد حدد مجتمع الدراسة في موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس وقد تم اختيار منهم عينة ميسرة بلغ حجمها (50) موظف، ولإتمام الدراسة أعدنا إستبانة مكونة من قسمين القسم الأول معلومات شخصية والقسم الثاني ضم محورين محور حول أنماط القيادة وابعادها ومحور حول الرضا الوظيفي و أبعاده، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق و ثبات الإستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Chronbach) الذي يهدف لقياس ثبات الاتساق الداخلي لاختبارات .

وللإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخدام متوسطات الاوزان وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (anova)، كذلك معامل الارتباط سبيرمن (Correlation Spearman) لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة، وأخيرا الانحدار الخطي البسيط (Régression linear) الذي يقيس اثر العلاقة بين المتغيرين التابع و المستقل .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

1- نمطي القيادة الديمقراطي و التحويلي هما النمطان الأكثر توافرا في المديرية، بحيث نمط القيادة الديمقراطي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية يليه نمط القيادة الحر بنسبة متوسطة و أخيرا نمط القيادة الأوتوقراطي بنسبة قليلة.

2- الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ذا مستوى متوسط و كانت نتائجه كالتالي:

3.77	الرضا عن جماعة العمل
3.7	الرضا عن طبيعة العمل
3.23	الرضا عن نمط الاشراف و الاتصال
2.59	الرضا عن ظروف العمل
2.15	الرضا عن الراتب و الخوافز
3.09	الرضا الوظيفي

3- فيما يخص الارتباط:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بـ 44.3 % بين النمط القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي، و علاقة ارتباطية طردية قوية بـ 75.6 % بين النمط القيادي التحويلي مع الرضا الوظيفي لهما معنوية عند 0.05، كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بـ 22.7 % بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي لهما معنوية عند 0.10. وعدم وجود ارتباط بين النمط القيادي الحر و الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية طردية بـ 64.8 % بين النمط الديمقراطي و النمط التحويلي كونهما يتقاطعان في العديد من الخصائص التي يتميزان بها كلا النمطان كاحترام و الالتزام بالقيم الأخلاقية و العلاقات الاجتماعية، الحرية ، و التعاون...الخ.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي و النمطان الديمقراطي و التحويلي كون خصائص النمط الأوتوقراطي تتعارض و تتناقض مع خصائص نمطي القيادة الديمقراطية و التحويلية.

4- فيما يخص الفروقات:

- 1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم لمتغير الانتماء إلى السلك .
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير الانتماء إلى السلك في توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين .
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر نمط القيادة الديمقراطية لدى قائدهم لمتغير مكان العمل .
- 4) أما باقي الفروقات المدروسة فلا توجد بها فروقات ذات دلالة إحصائية.

5- فيما يخص الأثر:

- 1) نمط القيادة الأتوقراطي يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي و هذا راجع لطبيعته التسلطية و نقص الحوار و الانفراد في اتخاذ القرار و استعمال أساليب الجبر و التهديد ما يجعل الموظف يحس بعدم الرضا و شعور بالاحباط حتى يصبح ينفر من عمله لذا يجب الابتعاد عن كل السلوكيات التي تتسم بالسيطرة و الجبر و التهديد.
- 2) هناك أثر إيجابي كبير لنمط القيادة الديمقراطي و النمط التحويلي على الرضا الوظيفي و تقاطع هذين النمطان في عديد من الخصائص.
- 3) لا يوجد أثر لنمط القيادة الحر على الرضا الوظيفي.

أهم التوصيات:

- 1- تنمية أنماط القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية والاهتمام أكثر بنظام الأجور الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- 2- ضرورة الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام وكذلك تلك التي تنتسب إلى اللامبالاة.

- 3- ضرورة تبني أساليب قيادية جديدة من طرف قادة منظمات الأعمال لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال توفير الركائز الأساسية المتمثلة في زرع الثقة في نفوس العاملين والاعتراف بجهود التجديد ومكافأتها وزيادة الدعم المادي والمعنوي للعاملين، و التركيز بشكل كبير على نمط القيادة التحويلية و التبادلية في الفترات القادمة كونهما قادران على خلق المشاركة الفعالة و البناء لدى العاملين و ما ينعكس من زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين و زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.
- 4- العمل على الاستفادة من البحوث والدراسات المتعلقة بأنماط القيادة وتعميمها على كافة القيادات .
- 5- اجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف أكثر على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي.
- 6- الاهتمام بمتابعة ودراسة أسباب عدم الرضا .

Abstract

The aim of this study is to identify the effect of the leadership pattern in order to achieve job satisfaction at the State Property Directorate of Boumerdes , throughout knowing and identifying the prevailing leadership pattern and the level of job satisfaction in this Directorate and the impact of belonging to the position of qualitative and the workplace on the leadership style and job satisfaction , the study community was identified in the staff of the State Property Directorate of Boumerdes ,a simple sample of (50) employees was selected , in order to complete the study, we prepared a questionnaire consisting of two parts: the first section, consists of personal information, and the second section, two axes, the first one focuses on the patterns and dimensions of leadership, and the second one focuses on job satisfaction and its dimensions , the two researchers checked the validity and reliability of the questionnaire using the Alpha Chronbach coefficient, which aims to measure the consistency of the internal consistency of the tests.

In order to answer the study questions and its hypotheses, average weights and anova analysis were used, the correlation coefficient Spearman as well was used to calculate the relationship between the dimensions of job satisfaction and leadership patterns, and finally a simple linear regression (Régression linear), which measures the effect of the relationship between the dependent and independent variables

The most important findings of the study are as follows:

1. The democratic and transformational leadership patterns are the two most available types of the Directorate, with the democratic leadership pattern prevailing but slightly different from the pattern of transformational

leadership, followed by the free leadership pattern of moderate and finally the autocratic leadership style with a small percentage.

2. The job satisfaction of the staff of the Directorate of State Property of Boumerdes is of an average level and the results are as follows:

Satisfaction with the Working Group 3.77

Satisfaction with the nature of work 3.7

Satisfaction with the style of supervision and communication 3.23

Satisfaction with working conditions 2.59

Satisfaction with salary and incentives 2.15

Job satisfaction 3.09

3. With regard to engagement:

- There is a moderate correlation between 44.3% between the leadership pattern and job satisfaction. A strong correlation with 75.6% between the transformational leadership style and the job satisfaction were significant at 0.05 and a weak correlation between 22.7% and the autocratic leadership. And job satisfaction is significant at 0.10. And there is no link between free leadership and job satisfaction.

- There is a positive correlation between 64.8% between the democratic pattern and the transformative pattern because they intersect in many characteristics characterized by respect for both moral values and social relations, freedom, cooperation ...etc.

- There is an inverse correlation between the autocratic and the democratic and transformative patterns, since the characteristics of the autocratic style

contradict and contrast with the characteristics of democratic and transformative leadership patterns.

4- Regarding differences:

- 1) There are statistically significant differences between the average estimates of the staff of the Directorate of State Property of Boumerdes in the availability of the leadership style of their leader to the variable of belonging to the corps.
- 2) There are statistically significant differences in the level of job satisfaction of the variable belonging to the corps in the availability of job satisfaction among employees.
- 3) There are statistically significant differences between the average estimates of the employees of the Directorate of State Property of Boumerdes province in the availability of the leadership style of their leader of the workplace variable.
- 4) The rest of the studied differences have no significant statistical differences.

4. Regarding the effect:

- 1) The style of the autocratic leadership negatively effects job satisfaction due to its authoritarian nature, lack of dialogue and decision-making, and the use of repressive and threatening methods, which makes the employee feels dissatisfied and frustrated until he becomes alienated from his work so characteristics like control, reparation and threat must be avoided.
- 2) There is a significant positive impact of the pattern of democratic and transformational leadership over the functional satisfaction and the intersection of these two types in many characteristics.

3) There is no free driving style effect on job satisfaction.

The most important recommendations are:

1. Develop democratic leadership patterns, transformational leadership and pay more attention to the wage system, which leads to higher level of job satisfaction.
2. The need to stay away from all behaviors that reflect control as well as those that belong to indifference.
3. The need to adopt new leadership methods by the leaders of business organizations to meet the developments in the business environment by providing the basic pillars of confidence in the employees and recognize the efforts of innovation and reward and increase material and moral support for employees, and focus largely on the pattern of transformational and mutual leadership and because they are able to create effective and constructive participation of workers and what is reflected in the increase in job satisfaction of employees and increase their efficiency and effectiveness.
4. Working on the benefit of research and studies on the patterns of leadership and dissemination to all leaders.
5. Conduct more research and field studies to learn more about the impact of the leadership style on job satisfaction.
6. Put more interest to follow up and study the causes of dissatisfaction.

فهرس المحتويات

اية قرآنية

اهداء

تشكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

ملخص بالعربية

ملخص بالإنجليزية

أ-خ		مقدمة
8		تمهيد الفصل الأول
9		الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي
9		المبحث الأول: الإطار المفاهيم للقيادة الإدارية
9		المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
11		المطلب الثاني : عناصر القيادة الإدارية
12		المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية
12		المطلب الرابع : وظائف (مهام) القيادة الإدارية
15		المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية
15		المطلب الأول : مداخل دراسة القيادة الإدارية
15		المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
31		المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية
43		المطلب الرابع - محددات فاعلية القيادة
45		المبحث الثالث: الإطار المفاهيم للرضا الوظيفي
45		المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
47		المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي، محدداته و مؤشرات
50		المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و أساليب قياسه

65	المطلب الرابع- علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.....
67	خلاصة الفصل الأول.....
69	الفصل الثاني: أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس..
69	المبحث الأول: تقديم مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس.....
69	المطلب الأول: تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس.....
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس.....
72	المطلب الثالث: مهام مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس.....
72	المطلب الرابع : نظام العمل.....
73	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:.....
73	المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة
73	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية التحليلية.....
76	المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.....
76	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة.....
79	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.....
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
100	خلاصة الفصل الثاني.....
102-101	الخاتمة.....
107-103	قائمة المراجع.....
	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26-25	انتقادات النظريات التقليدية و السلوكية و الموقفية	1
38	أساليب القيادة بناء على كفايات الذكاء العاطفي	2
59	مقارنة بين نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية البقاء والانتماء والنمو (E.R.G)	3
72	توزيع عمال المديرية	4
74	مقياس ليكرت الخماسي	5
75	معامل ثبات و صدق أداة الدراسة	6
76	درجات التوافر حسب مقياس ليكرت	7
76	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	8
77	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	9
77	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
78	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11
78	توزيع عينة الدراسة حسب الإنتماء الى السلك	12
78	توزيع عينة الدراسة حسب شغل منصب نوعي	13
79	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	14
80	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الديمقراطية	15
81	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الأوتوقراطي	16
82	اجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الحر	17
83	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التحويلية	18
84	ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان	19
85	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن طبيعة العمل	20
86	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الراتب و الحوافز	21
87	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن نمط الاشراف والاتصال	22
88	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن جماعة العمل	23
89	متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن ظروف العمل	24
89	ترتيب الرضا الوظيفي حسب متوسط الأوزان	25
90	مصفوفة الارتباط لسبيرمن	26
91	ملخص مصفوفة الارتباط لسبيرمن	27

28	اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الانتماء إلى السلك	92
29	اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعا لمتغير شغل منصب نوعي	93
30	اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعا لمتغير مكان العمل	94
31	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي	95
32	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي	96
33	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي	97
34	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة التحويلي على الرضا الوظيفي	98

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	النموذج المقترح للدراسة	01
18	نموذج أواهيو للقيادة	02
19	الشبكة الادارية	03
21	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف	04
22	نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة	05
23	دور القائد في نموذج المسار-الهدف	06
24	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	07
28	ادوار القائد التبادلي	08
29	صائص القائد التحويلي	09
30	ادوار قيادة الفريق	10
51	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	11
53	نظرية مكليلاند في الحاجات	12
55	نموذج التوقع	13
57	نموذج بورتر ولولر	14
58	سلم الحاجات عند Alderfer	15
58	مقارنة بين نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية البقاء والانتماء والنمو (E.R.G)	16
70	مصالح مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس	17
72	الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي	18
76	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	19
77	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	20
77	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	21
78	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	22
78	توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء إلى السلك	23
78	توزيع عينة الدراسة حسب شغل منصب نوعي	24
79	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	25

مقدمة:

لقد فرض التطور السريع لبيئة الأعمال على المنظمات العديد من التحديات، و باعتبار الجزائر تعيش مرحلة من التطور و النمو في قطاعاتها الاقتصادية والخدماتية كافة، خصوصا مع توجهها إلى تنويع الاقتصاد خارج قطاع المحروقات، فهي إذن ليست بمنأى عن هذه التحديات. ما يتطلب توفر أجهزة حكومية و إدارية على أعلى درجة من الكفاءة، قادرة على مواكبة هذه التطورات وتحقيق أهدافها المسطرة. و يتوقف ذلك على مدى كفاءة قياداتها الإدارية. كون نجاح المنظمات مرهون بتواجد قيادة مسؤولة، واعية و فعالة تعمل باستمرار على توفير ظروف ملائمة وإمكانيات مادية ومعنوية من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبعد هذا الأخير من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمة. فتسعى القيادات الإدارية إلى ترشيد سلوكهم وحشد طاقاتهم للوصول إلى أفضل مستويات من الأداء، من أجل هذا يجب أن يكون القائد ملما بأساليب (أنماط) القيادة و مهاراتها فهي تعتبر جوهر القيادة، فبدون إدراك و وعي القادة لها لا يمكن للمنظمات أن تدار و أن تقاد بنجاح .

لما كانت القيادة الإدارية في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة و انطلاقا من الدور المؤثر لها و مدى أهميتها في التنظيمات المعاصرة حاولنا في هذه الدراسة استعراض أنماط القيادة و طبيعة النمط المتبنى من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ومدى تحقيقه لرضا موظفيها. ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي **كيف يمكن للنمط القيادي**

المتبنى من طرف المديرية أن يؤثر على الرضا الوظيفي لعمالها ؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية الموالية :

- 1) ما المقصود بالقيادة الإدارية؟ ما هي أهم نظرياتها و أنماطها ؟
- 2) ما هو الرضا الوظيفي وفيما تتمثل محدداته ؟
- 3) فيما تكمن العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي ؟
- 4) ما هو النمط القيادي السائد لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس من وجهة نظر العاملين ؟
- 5) ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية أملاك الدولة ؟

6) هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي للقائد و درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين كما تراها عينة الدراسة ؟

7) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: الانتماء إلى السلك، شغل منصب نوعي و مكان العمل ؟

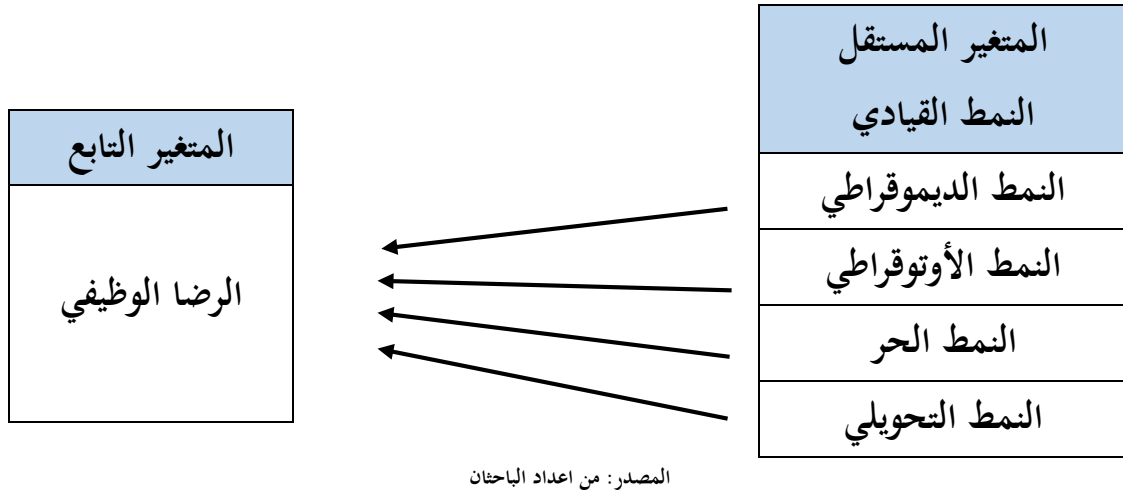
8) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القادية على الرضا الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

- 1- النمط القيادي السائد لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس هو النمط الديمقراطي.
- 2- توفر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي .
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: الانتماء إلى السلك، شغل منصب نوعي و مكان العمل .
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القادية على الرضا الوظيفي

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01 - النموذج المقترح للدراسة



أهداف الدراسة:

1. معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس من وجهة نظر الموظفين
2. معرفة درجة الرضا الوظيفي للموظفين .

3. معرفة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس والرضا الوظيفي لدى موظفيها .

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة و من دوره في التأثير على سلوك الموظفين وتوجيههم في تحقيق أهدافها. و تساهم كذلك في ادراك الطبيعة الموقفية للأنماط القيادية مما يساعد على تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب و ذلك من أجل زيادة فعالية هذه الأنماط و تعزيز دورها في تحقيق أعلى مستوى رضا للعاملين ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. انعدام الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس خاصة و الإدارات و الأجهزة الحكومية الجزائرية عامة.
2. ابراز أهمية و دور النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي و فتح آفاق جديدة للمدراء للتحويل نحو نموذج قيادي معاصر.
3. توعية المدير بالنمط القيادي الذي ينتهجه و توجيهه إلى توظيف الأنماط الأخرى بفعالية و اطلاعه على كل جديد في القيادة و مسيرة العصر، و كذلك نفس الشيء بالنسبة لقادة الإدارات الأخرى وعلى مختلف المستويات .
4. تفيد الدراسة في إظهار أهمية الرضا الوظيفي و ضرورة أن يسعى المسؤولون في المديرية العامة للأملاك الوطنية لتحقيقه للعمال و وضع الخطط و البرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية على مستوى مصالحها المركزية و الخارجية.
5. استفادة مديري الإدارات و المؤسسات الأخرى في تغيير أنماط القيادة السائدة لديهم و تقديم تغذية عكسية لهم لتطوير أدائهم.
6. تفيد الدراسة طلبة الدراسات العليا و البحث العلمي في عمل دراسات جديدة للأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي و ربط بدراسات أخرى.

الدراسات السابقة:

دراسة قاسم شاهين بريسم العمري (2009) تحت عنوان أنماط القيادة و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية أطروحة دكتورا فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق. بحيث حددت مشكلة الدراسة في مدى تحقيق المنظمات الحكومية العراقية من تقدم ملحوظ بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبينا نسبة وجود نظام لتفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع

حالات التحفيز والإبداع واعتماد نظام الاتصال لحل مشاكل المنظمة باستخدام التفاوض وهل يتبنى القادة الإداريين نظاما تدريبيا معينا لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير وما لديهم من توجهات إستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة. وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها. وقد اعتمد الباحث على الأنماط القيادية (للقيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض و التحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار).

توفيق حامد طوالبه (2008) تحت عنوان **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين** أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال بالأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات، واستخلاص النمط القيادي الأكثر فعالية في ادارته.

د. سعد بن عبد الله الكلابي (2000) دراسة ميدانية بعنوان **نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي**، جامعة الاسكندرية و التي خلصت إلى أن ليس هناك علاقة بين (الاهتمام بالعمل) و (الاهتمام بالعلاقات الشخصية و الخارجية) و كل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي بينما وجدت هذه الدراسة علاقة بين هذين المتغيرين التابعين وبين كل من (اهتمام الرئيس بالمرؤوس) و(اهتمام المرؤوس بالرئيس)، حيث أن الآخرين يركزان على العلاقة الحميمة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام كل منهما بالآخر وهذا يدعم بشكل عام ما خلصت إليه دراسة (الفضلي) التي وجدت علاقة ايجابية ومعنوية بين علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس والالتزام التنظيمي (الفضلي 1997).

دراسة حسين مرضي الدوسري (2013) **الأنماط القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي** رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالسعودية و التي ركزت على علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين و كان مجتمع وعينة الدراسة يتكون من موظفي الكلية التقنية بالخرج وعددهم 125 موظف، و كانت عينة الدراسة 109 موظف. و التي خلصت الى ضرورة إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار ، والاعتراف

بقدراتهم وبكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية. و العمل على إيجاد نظام ذو مرونة عالية في عملية ضبط الحضور و الانصراف. كما توصي الدراسة بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه، و أن تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع ما يبذله العاملين من جهد في العمل. مع الاهتمام بترشيح المدراء وفقاً لمعايير مقننة وواضحة تقوم على أساس الكفاءة والعدالة في الاختيار والترشيح ، وليس على حساب المجاملة والمصالح والمحاباة.

دراسة م هادي عبد الوهاب عبد الإمام و م. عمار يوسف ضجر(2008)، بعنوان أثر نمطي القيادة التبادلية و التحويلية في الرضا الوظيفي، بكلية الادارة و الاقتصاد بالبصرة في العراق، و التي هدفت إلى دراسة خصائص القيادة التبادلية و القيادة التحويلية و أثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في عينة من المصارف العراقية قوامها 38 موظف في القطاع المصرفي. حيث خلصت إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين ممارسات المدراء لكل من نمطي القيادة التبادلية و القيادة التحويلية من جهة و وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي للمدراء و الرضا الوظيفي للعاملين كما حثت على ضرورة التركيز على خصائص القيادة التحويلية كونها أكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة هبه سلامة سالم غواش (2008) بعنوان الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج " بورتر و لولر " حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بورتر و لولر، وبيان اثر كل من أبعاد نظرية بورتر و لولر وكل من المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، ومستوى التعليم) في رضاهم الوظيفي. و التي خلصت توصياتها إلى إضافة علاوة غلاء معيشة التي تتغير على حسب معدلات غلاء المعيشة وعلاوة أداء وهي تعطى للموظف على حسب أدائه ويمكن ربطها بتقرير تقييم الأداء تمنح بشكل سنوي لكافة الموظفين تشجيعاً للأداء الجيد، يتوجب على المؤسسة البنكية أن تضع نظم للحوافز سواء المادية أو المعنوية بحيث تضمن حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم ، وأن تعطي المكافأة للمنجز وبالتالي يتولد مناخ صحي مما يحقق الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال البحث في دوافع الموظفين كي يقدم لهم التحفيز المقابل والمناسب مما يجعلهم يزيدون من إنتاجيتهم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على العلاقة بين نمط القيادة لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ودرجة الرضا الوظيفي لدى موظفيها .

الحدود المكانية : طبقت على موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس .

الحدود الزمانية : 01 فيفري 2017 إلى 31 ماي 2017.

مصطلحات الدراسة:

تناولنا في بحثنا هذا المصطلحات المهمة التالية : القيادة – القيادة الإدارية – النمط القيادي – الرضا الوظيفي .

القيادة : قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية، و دونما إلزام قانوني، و ذلك اعتقادهم بدوره في تحقيق أهدافهم، و كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً

القيادة الإدارية: النشاط الذي يمارسه القائد اعتمادا على سلطته الرسمية و على ما يتوفر من صفات و سمات شخصية للتأثير على رؤوسيه عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

النمط القيادي: هو السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل، أو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

التعريف الإجرائي للقيادة الادارية: في هذه الدراسة يقصد بالنمط القيادي مجموع التصرفات التي ينتهجها المدير داخل مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس والتي تمكنه من تحقيق أهداف المديرية.

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، بدءاً بالحالة النفسية الإيجابية للموظف (مشاعره اتجاهاته نحو عمله (وظيفته)، وقناعاته بمقدار جهوده ومقدار المكافأة المترتبة عليها)، مقارناً نفسه بأقرانه في نفس مجال العمل ونفس المهنة كونه أداة لإشباع الحاجات المختلفة لديه، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل.

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي: نظراً لطبيعة الدراسة في بيان علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، و انطلاقاً من أسئلة الدراسة، وأهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على شرح الظاهرة كما وكيفاً. فبينما يقدم المنهج الكيفي وصف الواقع كما هو كائن، يقدم المنهج الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة. وسوف يتم وصف واقع النمط القيادي الإداري وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس وقياسها كمياً من خلال البيانات التي سوف يتم جمعها عن طريق أداة الدراسة بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في الإجابة على تساؤلات الدراسة وبيان نتائجها و توصياتها.

أداة الدراسة: استخدامنا الاستبانة و الملاحظة.

مجتمع وعينة الدراسة:

جميع موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس والبالغ عددهم 124 موظفاً وتم اختيار عينه ميسرة بلغ عددهم " 50 " موظفاً و تمثل مجتمع الدراسة في بعض الخصائص (البيانات الشخصية)، حيث بلغت نسبة العينة الميسرة 40.32 % من مجتمع الدراسة .

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.

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:

المبحث الأول: الاطار المفاهيم للقيادة و تناولنا فيه: مفهوم القيادة و القيادة الادارية، عناصر القيادة الادارية ، عناصرها، وظائفها.

المبحث الثاني: مداخل دراسة القيادة الادارية و أهم نظرياتها، أنماطها و محددات فاعليتها.

المبحث الثالث: الاطار المفاهيم للرضا الوظيفي و تناولنا فيه: مفهوم الرضا الوظيفي، الأهمية، أنواعه، محدداته و مؤثراته و تطرقنا إلى اهم نظرياته و أساليب قياسه و في الاخير العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الأسس النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي، فكل دراسة أو بحث علمي لابد له من تقديم المرتكزات النظرية التي تساعد على فهم التصورات الواضحة لحيثيات الدراسة، لتوجهه في انتقاء المتغيرات التي يبنى عليها فرضياته التي يتحقق من ثبوتيتها في ميدان الدراسة العملية، وقد جاءت الأسس النظرية لهذا الفصل على وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للقيادة الإدارية

لقد تناولنا في هذا المبحث مواضيع عدة خاصة بالقيادة لكي يكون مدخلا منطقيا لدراسة الأنماط ونظريات القيادة، وقد مزجنا بين وجهات نظر عربية وأخرى أجنبية مع التركيز على الحديث منها للخروج بثمرة جديدة عن موضوع البحث، وقسمت إلى مطالب وفق الآتي:

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولا - القيادة:

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوا هذه المسألة، فكل كاتب وضع التعريف الذي يتفق وطبيعة ما يرى.¹

هناك خلافا بين العلماء في تعريف القيادة اصطلاحا، ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية، والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، أما في العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة وتغير لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على السمات الشخصية، بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط الذي تمارسه.²

وقد عرف رنزيك ليكرت Rensis Likret بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.³

أما روبرت ديلت فيرى أن القيادة يتم من خلالها الحصول على الآخرين من أجل إنجاز الأشياء " Getting others to do things".⁴

¹ حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص 21.

² سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 8.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن، 1997، ص 260.

⁴ Robert B.Dilts, *Visionary Leadership skills*, (USA: Meta Publications, 1996), 3.

وقال روبنز Robbins أن القيادة هي قدرة القائد بتأثيره بالآخرين باتجاه تحقيق الأهداف.¹

كما عرفت القيادة على أنها عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم.²

أما Hitt فعرف "القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".³

كذلك القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف.⁴ وقد عرفها:⁵

ورين بنس wardenbenis: هي عملية توجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.

Kohan: القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على مرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.

هيرسي وبلانشارد: فقد عرف القيادة على أنها عملية التأثير في موقف محدد ونتيجة تفاعل بين القائد والمرؤوسين.

ويرى القحطاني أن القيادة قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.⁶

أما القريوتي فتعني القيادة عنده قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية، ودوناً إلزام قانوني، وذلك لاعتقادهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.⁷

ثانياً - مفهوم القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثيلاً للعملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الماماً بتخصص الإدارة التي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه، ويرى محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.⁸

¹ Robbins, P.S , *Organisational Behaviour*, , (USA: Prentice-Hall, 2003), 314.

² فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 11.

³ محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 134.

⁴ فريد فهمي زيارة، مبادئ وأصول الإدارة والأعمال، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 282.

⁵ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 16-17.

⁶ سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 6.

⁷ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 181.

⁸ سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع، ص 8.

كما عرفها السيد بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.¹

ويمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد اعتماداً على سلطته الرسمية وعلى ما يتوفر من صفات وسمات شخصية للتأثير على مرؤوسيه عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منها أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية هي:

أ- **القائد**: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

ب- **الجماعة "المرؤوسين"**: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، بل يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

ج- **الأهداف المشتركة**: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.²

د- **ظروف الموقف**: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.³

و- **التأثير**: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.⁴

وعليه يجب على كل قائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل، وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

¹ السيد عليو، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط 1، دار السماح للنشر، القاهرة، 2001، ص 45.

² العتيبي، هات جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية كليات الدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 164.

³ كاللدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهراء، الأردن، 2002، ص 21.

⁴ العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 274.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

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

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

- 1) إن القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- 2) إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترفي نحو الأفضل بالتدريب والتعليم ومن خلال الخبرة.
- 3) الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.
- 4) معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- 5) معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.³

المطلب الرابع : وظائف (مهام) القيادة الإدارية

تعد القيادة محوراً أساسياً في العملية الإدارية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في أوساط التنظيمات الإدارية، حيث أنها أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، فكلما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه، كلما تحققت الأهداف المسطرة، لذا فإنه يقع على عاتقها عدة مهام مختلفة، ومن أهمها ما يلي:⁴

1/ المهمة الأولى: التخطيط (Planning): يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى، فهو عصب النجاح لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة وتكريسها

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

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

³ فرج طريق شوقي محمد، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، مصر، 1992، ص 26-29.

⁴ عينة مسعودة، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير في صنع السياسة العامة، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010، ص 33.

لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ، كما أنه وظيفة هامة من مسؤولية القائد الإداري، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى لأنه ضروري لتحديد الأهداف.

2/ المهمة الثانية: التنظيم (Organization): إن التنظيم من أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري، نظراً لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، حيث يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين، وترتيبها في هيكل متكامل، يبين مستوياتهم، وطرق الاتصال بينهم، والعوامل المادية التي يستخدمونها، ووظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى معين من المستويات، ولكنها ضرورية للقادة في كل المستويات، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة " منها:

(1) معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

(2) حسن إدارة الوقت، فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.

(3) تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق مبدأ " الموظف المناسب في المكان المناسب " .

(4) تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس موظفيه.

3/ المهمة الثالثة: الحوافز (InCetives): لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية ومهارة ضرورية للقيادة، ويبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، وشحذ قواهم الشخصية بطرق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم وتحقيق أحسن النتائج، فبقدر العطاء والبذل تكون النتائج، وبقدر الدوافع الموجهة للسلوك وبقدر المحافظة على الاتجاه بقدر الإتيقان والإحسان، وبقدر الحوافز والإمكانات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف، ولتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم:

(1) حسن توظيف الحوافز ومعرفتها وقيمة الآثار الناتجة عنها.

(2) - توفر القيادة التشجيعية واعترافها بتفوق المحفز.

(3) - مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز.

(4) يجب على القائد تفادي الذاتية في العملية التحفيزية ومراعاة الموضوعية فيها.

(5) تفويض الموظفين المناسبين للسلطة، لأن القادة يعبرون فيها عن ثقتهم بهم.

4/ المهمة الرابعة: الاتصال (Communication): يعتبر الاتصال الإداري قلب إدارة المنظمة ومحرك النشاطات الإدارية، ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها، والقائد الإداري هو المسؤول الأول عن هذه المهمة، لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة شاملة للاتصالات داخل المنظمة وخارجها، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والمصالح قصد الإعلام والتوجيه.

5/ المهمة الخامسة: اتخاذ القرارات (Decisions):

تعتبر مهمة اتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم وتحديد وتنفيذ كافة تلك الأنشطة، فعملية اتخاذ القرارات تكون وفقاً على شخص واحد هو القائد الإداري، الذي يقوم باختيار البديل الذي يحقق

أقصى عائد من بين البدائل المتاحة ويصبه في صورة القرار الرسمي، مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على كافة المستويات وفي كل أرجاء التنظيم الإداري، حيث أن اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة¹، لأنه مسلك محدد يتم اختياره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشاكل الإدارية، وذلك في ضوء معايير تضمن سلامة ذلك الاختيار ومرونته وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة.²

6/ المهمة السادسة: التنسيق (Coordination):

يعد التنسيق مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لكل تنظيم إداري، لمنع التداخل والتشابك بين وظائف واختصاصات مختلف الإدارات، وللإحداث نوع من التعاون والتكامل فيها بينها، وبدونه يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين، ويباشر العمل بأسلوب فوضوي وعشوائي ويصعب تحقيق الهدف المرجو منه، حيث يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق، يقول في هذا الصدد كل من "موني ورايلي" (Mooney and Reiley)، أن التنسيق: " هو بمثابة المظهر الأساسي للإدارة وأن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدوا إلا تكون عناصر مكملة لنشاطه المتعلق بالتنسيق³، بمعنى أن مهمة التنسيق هو جوهر العمل القيادي.

7/ المهمة السابعة: التوجيه (Directing): تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري، وللقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وتكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية، حيث تبعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود.

8/ المهمة الثامنة: الرقابة (Control): الرقابة هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم على حسب المعايير المحددة وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس، لأن ما يمكن قياسه يمكن عمله "Whate gates measured gets done"، وتقييم النتائج وإجراء الضبط اللازم، وتقتضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وتعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية مع تأكيد عدم حدوثها، إن مهمة الرقابة الإدارية شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية، تتصف بالشمولية والترابط فهي مهمة القادة في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها القائد، كما يتولاها المشرف على الموظفين، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا، وتتم بطريقة تفصيلية فيها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا، وكذلك تكون عامة.

وهكذا ترتبط هذه المهام وتتداخل مع بعضها البعض وتكون بتربطها وتداخلها فيما بينها ما يسمى بالمهام الأساسية للقيادة.

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 174.

² فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 161.

³ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 217.

المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية.

سنتناول في هذا المبحث مداخل دراسة القيادة الإدارية، نظرياتها وأنماطها، بالإضافة إلى محددات فعالية القيادة.

المطلب الأول: مداخل دراسة القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية ثلاثة مداخل هي: ¹

أ) **المدخل الفردي:** وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتباره الركيزة الأساسية للقيادة بما يتمتع به من صفات.

ب) **المدخل الاجتماعي:** وهو مدخل علماء الاجتماع، ويسمى أيضاً المدخل الموقفى، ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته، ويعنون بذلك بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.

ج) **المدخل التوفيقي:** ويقوم هذا المدخل بالجمع بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل المفضل لدى علماء الإدارة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ويرون أنه لا يكفي لنجاح القائد تفاعل سماته مع متطلبات الموقف بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

الملاحظ في بعض الكتابات ان هناك خلطاً بين أنماط ونظريات القيادة، إذ نجد في هذا المطلب انهما يلتقيان في جانب ويفترقان من جانب آخر، فعلى سبيل المثال إن نمط القيادة التحويلية هو نظرية القيادة التحويلية نفسها، ولكن في نظرية الشبكة الإدارية لا يمكن القول إن نمط القيادة الشبكة الإدارية، فمنها تظهر أنماط قيادية متنوعة وهكذا بقية الأنماط والنظريات، وسوف يتم تناول النظريات حسب التسلسل الزمني لهذه النظريات كالتالي:

أولاً: النظريات التقليدية.

ثانياً: النظريات السلوكية.

ثالثاً: النظريات الموقفية.

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية. ²

أولاً : النظريات التقليدية في القيادة

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها، نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي

¹ سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 10.

² قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 58.

على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة، إن أول هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية نجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية.¹

أ- نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"، فهؤلاء القادة ذو قدرات فريدة منحها الخالق لهم، كما أن القادة الذين احتلوا مكانة عالية تمتعوا بصفات لم تكتسب بأعمال أو برامج مخططة، بل لأنهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة، وتعد الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم" انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير وحجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، حيث صاغ على هديها كثير من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة.²

ب- نظرية السمات (Traits Theory):

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها، بحيث تجعل منه قائداً فذاً لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص، إلا أنها لم تؤثر بدقة خصائص معينة ترتبط دائماً بتحقيق النجاح، فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة والأمانة والإمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها، يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة، إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعاً للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير، إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد.³

ثانياً - النظريات السلوكية (Behavioral Theories):

شكلت هذه الدراسات نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة، فقد قام عدد من الباحثين بإجرائها بعد أن ثبت فشل نظرية السمات⁴، وتقوم هذه الدراسات على افتراض أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقاته بالجماعة، ووفقاً لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة هو ذلك المتغير الذي يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها القائد، والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً أو نمطاً لقيادته، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، نفس المرجع، ص 58.

² فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 319.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 59.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص 269.

الأسلوب في المنظمات الإدارية¹، وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي: دراسات ميشيغان، دراسات أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

1/ دراسات ميشيغان (Michigan Study):

السلوك الذي يركز على العمل "job-Centered Behavior" هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق إنجازه²، تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومروسيهم، وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما:- التركيز على العمل job-Centered Behavior

- التركيز على العاملين Employee Centered Behavior (سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين).

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين، وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم، وان من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين .

إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نختين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا ان سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.³

ب- دراسات أوهايو (Ohio Studies):

حاول الباحثون إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات، وقد كان الهدف العام من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد، ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة، فقامت مجموعة من الباحثين 1945 بدراسة حول سلوك القائد، وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذج يتكون من بعدين أساسيين:

1 -إعداد هيكل للمهام :يهتم القائد بتخطيط وتنظيم العمل وبقنوات الاتصال، ويبين الدور المتوقع من كل عضو، وكذلك طرائق أداء المهام والأعمال المطلوب إنجازها.

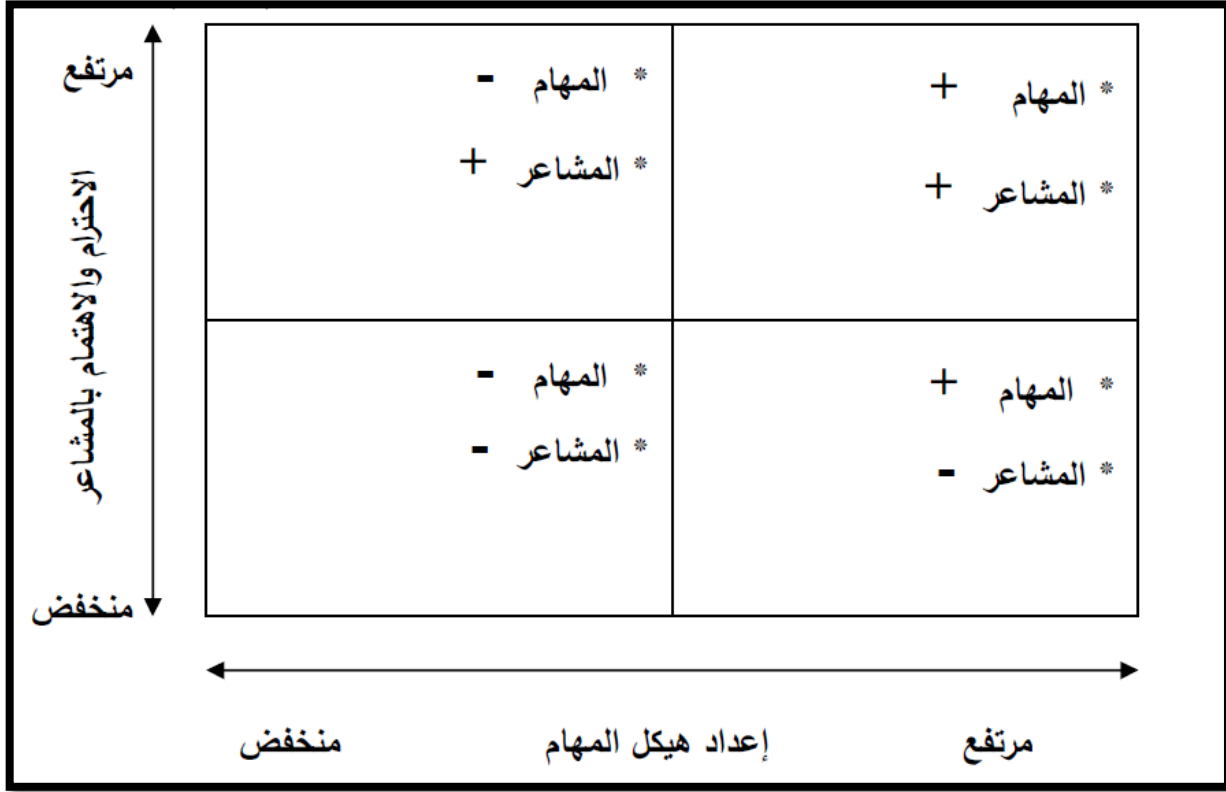
2 -الاحترام والاهتمام بالمشاعر :ييدي القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية، الصداقة والاحترام وتظهر الثقة بينه وبين مروسيه.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، نفس المرجع، ص 60.

² P.Robinns Stephene, Mary Coulter, "Management", (USA: 2014),463.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، نفس المرجع، ص 60.

الشكل رقم 2 : نموذج أوهايو للقيادة



Robbins, Organizational Behavior, 10th Ed, Prentice, 2003,usa, p 316

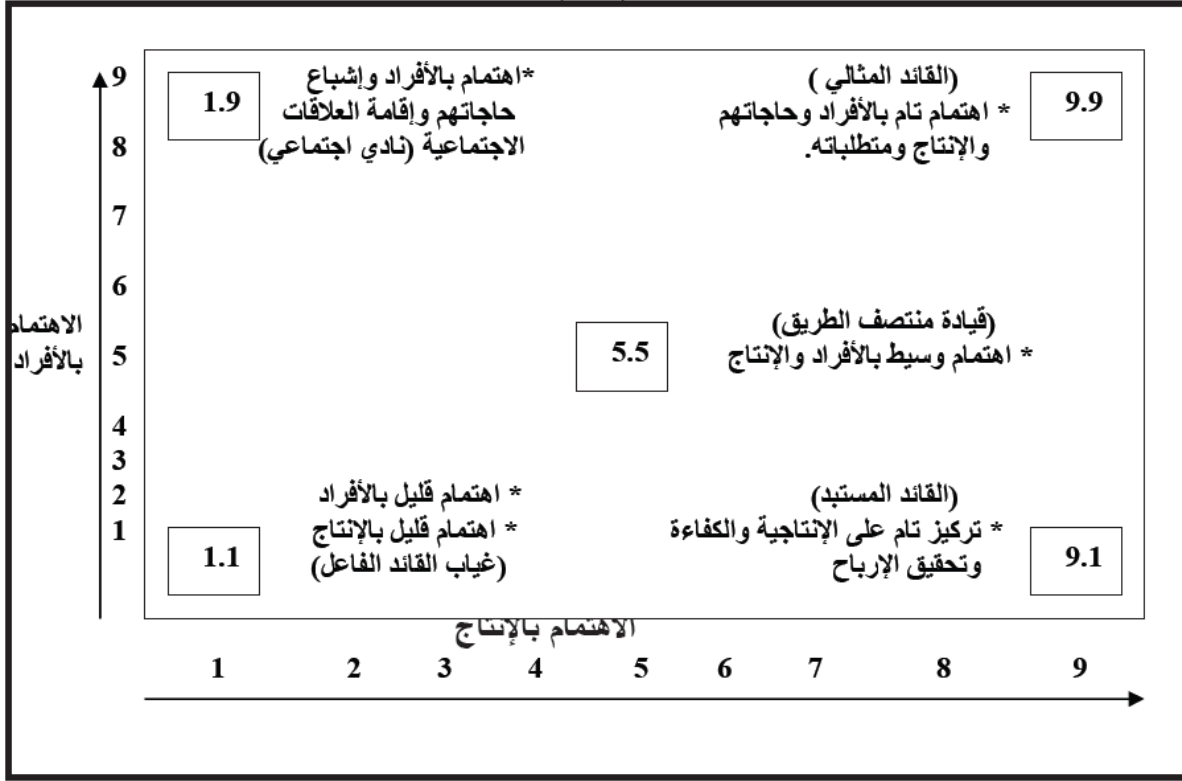
يتضح من الشكل السابق أن القائد الذي يتميز بأنه يهتم اهتماماً أكبر بمشاعر الآخرين عن مستوى الاهتمام بالمهام، يميل إلى تشجيع التعاون بين المرؤوسين، ويعمل في جو من الاحترام والثقة، في حين إن القائد الذي يوجه اهتماماً للمهام أكثر من اهتمامه باحترام مشاعر الآخرين، فإنه يهتم بالعمل أكثر من العاملين، لذلك لا يتبادل مع العاملين إلا المعلومات اللازمة لأداء العمل وإنجازه، كما أن القائد الذي يهتم اهتماماً أكبر بكل من هيكل المهام والاحترام والاهتمام بمشاعر الآخرين، فإن اهتمامه بالعمل لا يقل عن اهتمامه بالعاملين، وينتج عن هذا غالباً أداء عالٍ يؤدي إلى رضا مرتفع لدى العاملين.

ج-نظرية الشبكة الإدارية " Black & Mouton Theory The Managerial Grid " ¹:

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور Jane Mouton, Robert Blake هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج . إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية، وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشراً للمسؤوليات، ووضاً المعايير، ومراقباً الأداء والنتائج، يكون ذلك القائد الذي يركز على الإنتاج والعمل، بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعماً للمرؤوسين، ومطوراً للعلاقات الاجتماعية معهم، ومحترماً لمشاعرهم، وحساساً لاحتياجاتهم ويثق بهم، ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية على وفق هذين البعدين.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 61.

الشكل 3 : الشبكة الادارية



Bolden, What is Leadership? Leadership SouthWest, Research Report 1, 2004, usa, p10

- وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة، وتحقيق الأهداف المتمثلة كالآتي :¹
- 1- القائد (1.1) : هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات، وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.
 - 2- القائد (1.9) : يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم، وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في نادٍ اجتماعي، حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.
 - 3- القائد (9.1) : على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماماً عالياً للعمل ومتطلباته، لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج، تبادل الانحياز بالمرتبات أو الأجور، وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحاً في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها، والاهتمام بتمكينها.
 - 4- القائد (5.5) : هنا يعطي القائد اهتماماً وسطاً ومتوازناً لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً.
 - 5- القائد (9.9) : هنا يكون هذا النمط مثالياً حيث يعطي اهتماماً عالياً للأفراد والإنتاج على السواء، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحاً وأداءً متميزاً للمنظمة.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 62.

ثالثا: النظريات الموقفية situational Theories:

عدم قدرة كل من نظرية السمات ونظرية الأنماط القيادية في تقديم افتراضات عن محددات فاعلية القيادة تقوم على أسس منهجية سليمة، قد دفع عددا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية وهي، أن فاعلية القيادة تتحدد بناءً على متغيرات الموقف، وهو اتجاه جديد في نظريات القيادة يتسم بالمرونة بشكلٍ كافٍ لتطبيقه على حالات وظروف مختلفة، ويرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه في القيادة ليتناسب مع أي مجموعة معينة، وفي وقت معين وتحت أي ظروف.

1- نموذج فيدلر (Fiedler):

أجرى فريق من الباحثين بجامعة (Illinois) في الولايات المتحدة الأمريكية بقيادة (Fiedler) مجموعة من الدراسات تتعلق بموضوع القيادة الإدارية، وذلك في بداية الخمسينات من القرن العشرين، وقد انتهجت هذه الدراسات منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وانتهت إلى ما أسمته بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة. وتعتبر محاولة (Fiedler) إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى المحاولات الجادة في هذا المدخل، فنظريته تقوم على فكرة أن فعالية القائد عندما تقاس بإنتاجية المرؤوسين تختلف تبعا لاختلاف أنماط التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وقد بنى (Fiedler) نظريته على أساس دراسة النمط القيادي للموقف على أبعاده باستخدام أسلوب عرف باسم الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا (L.P.C.) ، وقد توصل إلى تكوين مجموعة من الفروض أطلق عليها النموذج الشرطي لفاعلية القيادة، معتمدا على نوعين من المتغيرات هما:

أ - متغيرات شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس (L.P.C.): فإذا كان تقويم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فإن هذا يعني من وجهة نظر (Fiedler) أن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقويم منخفضاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بمهام العمل، وليس بالجوانب الإنسانية، ويلاحظ أن بعدي القيادة اللذين تم التوصل إليهما متشابهان مع أبعاد القيادة التي توصلت إليها دراسات جامعة (Ohio) و (Michigan).¹

ب) أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:²

1-علاقة القائد بالمرؤوسين :يمثل هذا المتغير تقويم القائد لردود الفعل الصادرة عن مرؤوسيه تجاهه، كذلك ردود فعله للدور الذي يلعبه كقائد للجماعة، وقد تم قياس هذه الخاصة من خلال تقويم القائد لبيئة الجماعة، وتقويم افراد الجماعة لنفس البيئة، وكذلك قياس شعبية القائد بين مرؤوسيه.

2- درجة هيكلية المهام :يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها، ومدى هيكلتها (درجة روتين أعمال المرؤوسين)، ومدى تحديدها بدقة، و مدى إلمام المرؤوسين بأبعادها أيضاً، فكلما زادت درجة هيكلية المهام، كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح، وقد تم قياس هذا المتغير من أربع زوايا هي :وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، وتنوع القرارات التي يمكن اتخاذها، ودرجة التحديد التي تنطوي عليه الحلول، وتعدد المسالك التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 64.

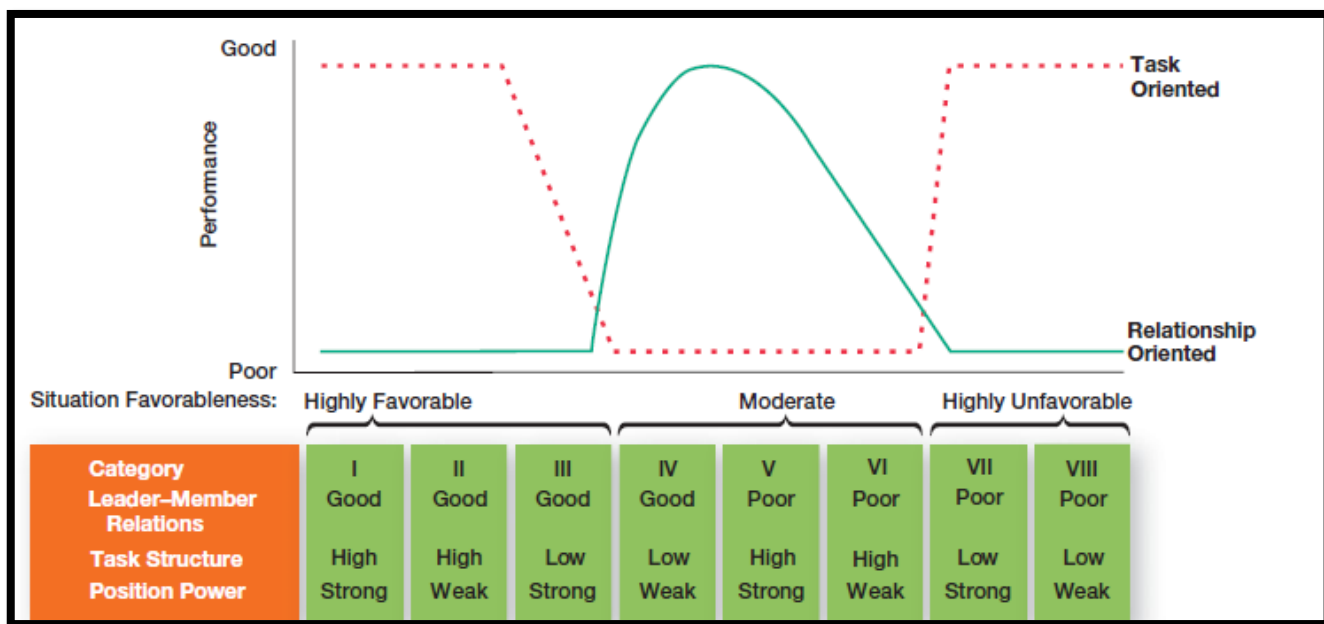
² محمد رسلان الجبوسي، مرجع سابق، ص 145.

3- القوة التي يتمتع بها القائد: ويعكس هذا المتغير مدى ما يتمتع به القائد من قوة في التأثير على المرؤوسين، والتي تنبع من مصادر مثل: قوة الخبرة التي تنبع من تمتع القائد بكثير من الخبرات التي لا تتوافر لأفراد جماعته، وهناك القوة الرسمية التي هي امتداد للسلطات الرسمية المعطاة له وهي حق الإثابة وحق توقيع العقاب.

وينتهي (Fiedler) في استنتاجاته إلى قوله " إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير)، وأن زيادة فعالية المنظمة وأعضائها لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية وحسب، بل لا بد من أن تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بما) حتى تستطيع القيادة والعمل بفعالية تامة.

لقد وجد (Fiedler) أن القائد المهتم بالعمل يكون أكثر فاعلية في التأثير في مرؤوسيه في المواقف الملائمة جداً أو غير الملائمة جداً (أفضل وأساء المواقف)، بينما يحقق القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فاعلية أكثر في مرؤوسيه في المواقف متوسطة الصعوبة، كما أشارت النتائج إلى وجود ثمانية أنماط قيادية جميعها فعال، ولكن في مواقف مختلفة، كما في النموذج المرفق:

الشكل 4: مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف



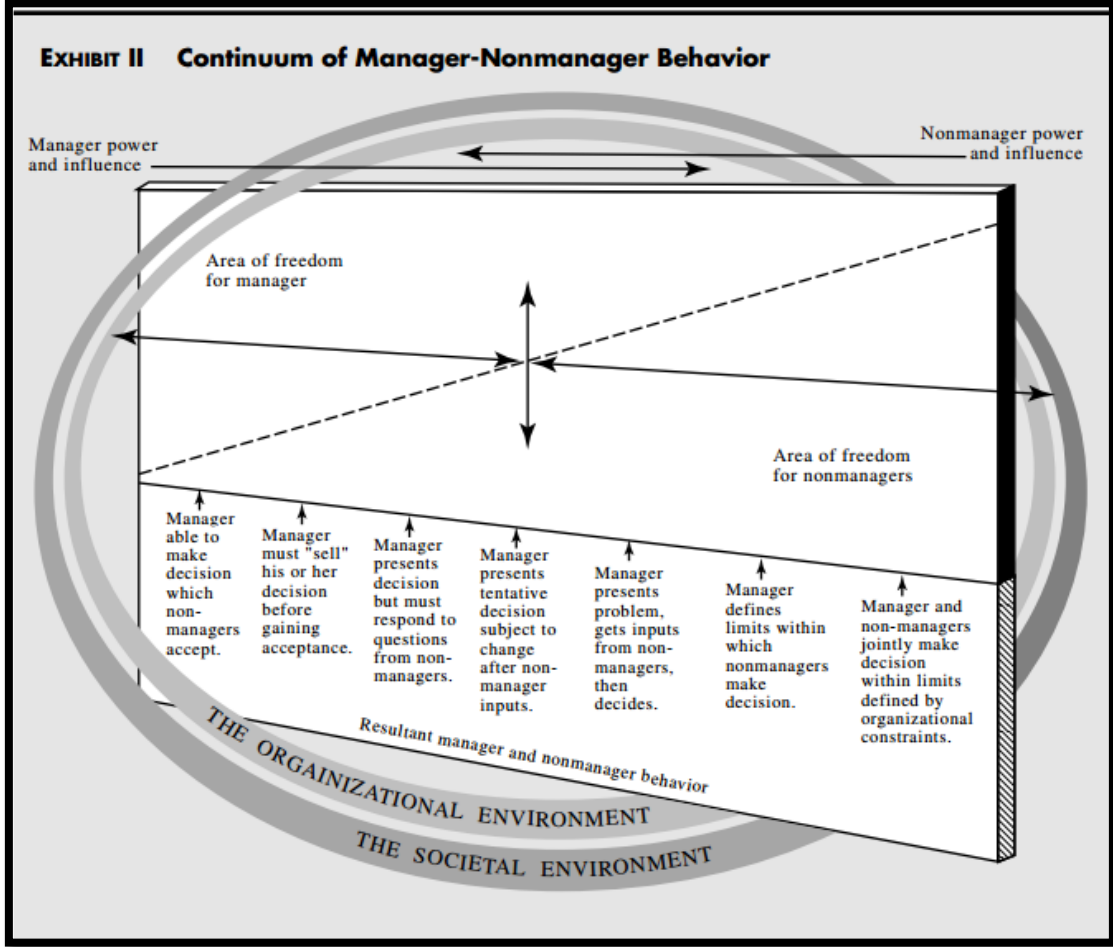
.Robbins, Management, 11th Ed, Prentice, 2003,usa, p 465

2- نظرية تاننبوم وشميدت Tannenbaum, Schmidt لسلوك القائد:

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد، وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلاً عن خصائص المدير أو القائد، حيث تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها هذا السلوك كما يظهر في الشكل الآتي: ¹

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 63 .

الشكل رقم : 5 نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة



Robert Tamenbauem and W H.Shmidt, howto choose a leadership pattern, Harvard bsinness review ,n°73311, may-june 1973, p 11.

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية، استعدادهم للقبول، تحمل المسؤولية، قدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، اهتمامهم بالمشكلة المطروحة، وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم، فعالية مجموعات العمل، طبيعة المشكلة أو المشاكل، ضغط الزمن وغيرها.

3- نظرية المسار- الهدف Path-Goal Leadership Theory:

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert House وأساسها ان القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف، سواء أكانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات، وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم.¹

يعتقد هاوس ان المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:²

¹ P.Robinns Stephene, biss , 314

² P.Robinns,biss, 468

1) **قيادة توجيهية Directive Leadership** : حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولية أو ورقة عمل واضحة.

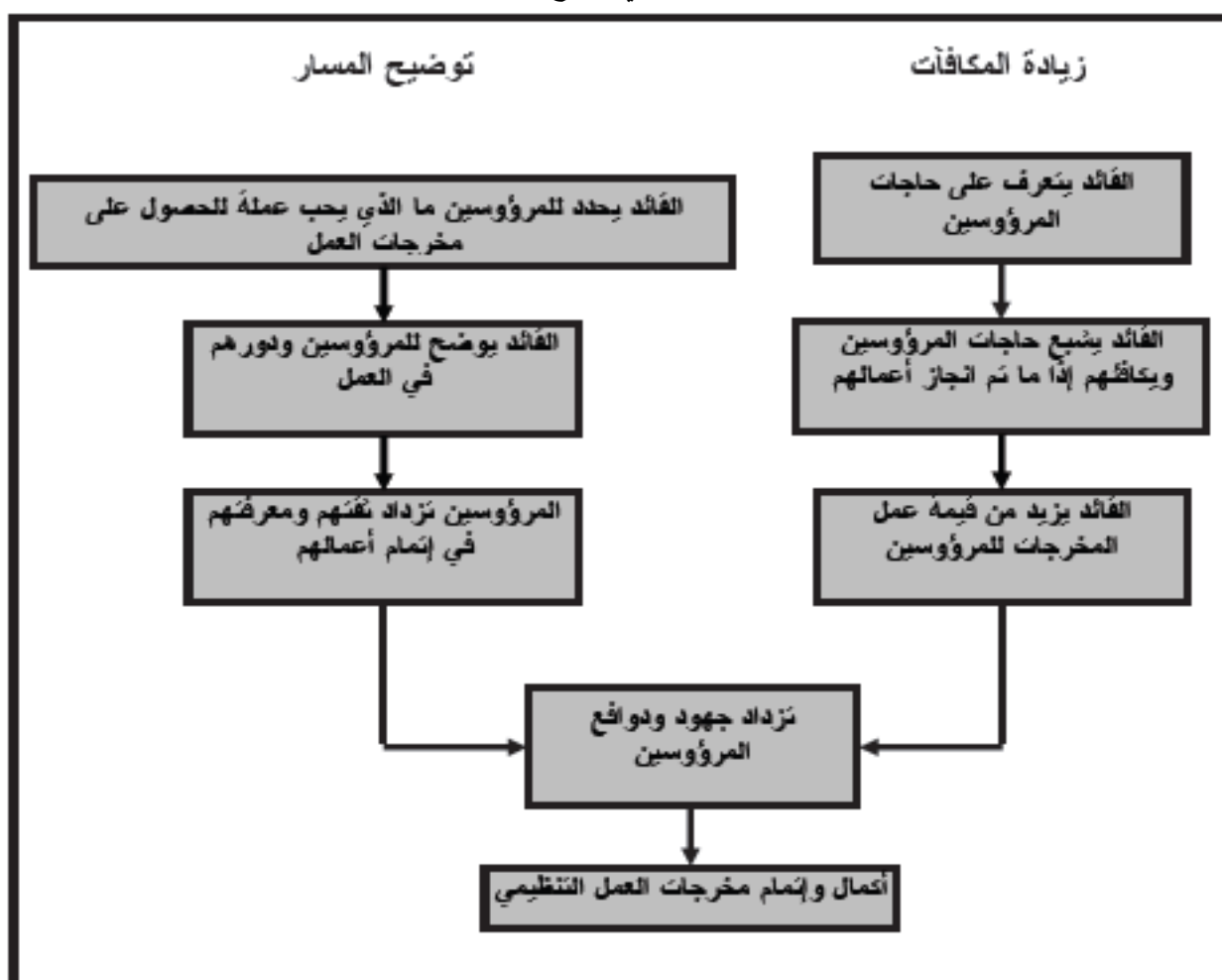
2- **قيادة مساندة Supportive Leadership**: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة، ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

3- **قيادة متوجهة للإنجاز Achievement-Oriented Leadership**: توضع هنا أهدافاً تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

4- **قيادة تشاركية Participative Leadership**: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم ، وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات .

في اطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل الاتي يوضح مضمون النظرية:

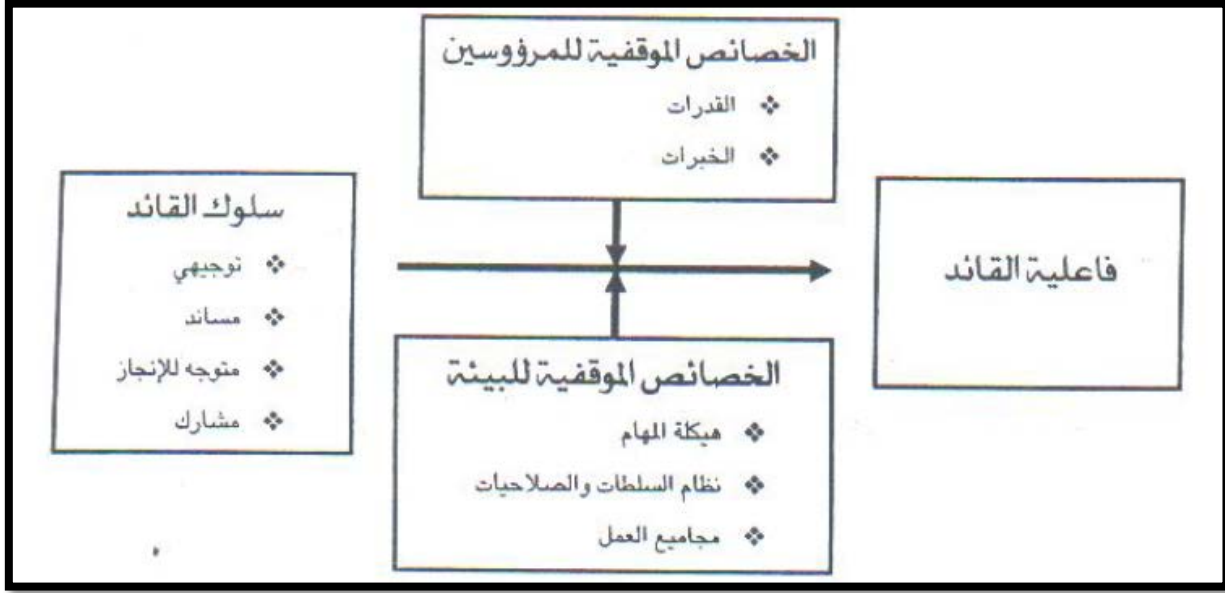
الشكل 6: دور القائد في نموذج المسار-الهدف



قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009 ص 66.

أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار-الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي: (الخصائص الشخصية للمرؤوسين، والخصائص البيئية)، ويتحدد السلوك القيادي الملائم على وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي¹:

الشكل رقم 7: العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



P.Robinns Stephen, Mary Coulter, Management, eleventh edition, 11th ed,usa,2014, p 468

- و في ما يلي ملخص لأهم الانتقادات الموجهة للنظريات التقليدية و السلوكية و الموقفية و قد لخصت على شكل جدول كالأتي:

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 67.

الجدول رقم 01 : انتقادات النظريات التقليدية، السلوكية و الموقفية

النظرية	النظرية / الدراسة	الانتقاد
النظريات التقليدية في القيادة	نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory	على الرغم من أن افتراضات أنصار هذه النظرية قد تفسّر جانباً من جوانب القيادة، إلا أنها قاصرة عن تفسير كثيرٍ من الجوانب الأخرى، كتوفر سماتٍ في القائد يمكن اكتسابها من وجوده في المجتمع، كما أن قدرته على التأثير لا تعتمد فقط على سماته وإنما تتوقف كذلك على خصائص الرؤوسين وحاجاتهم بجانب طبيعة الظروف والمواقف محل القيادة، بالإضافة لإغفال النظرية لدور التعلم في صناعة القادة.
	نظرية السمات Behavioral Theories	1- توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد، واستعدادهم لاستخدامها في العمل، وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها، وهكذا تبرز دائماً سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف وبالتالي فإنها تفسر جانباً من القيادة لا يمكن اعتباره قطعياً. 2- لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين، في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل، وبشكل عام فإن هذه النظرية تعطي توجهها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القيادة بتأهيل مناسب للأفراد، وتعزيز هذه السمات الإيجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء ¹ .
النظريات السلوكية Behavioral Theories	دراسات ميشيغان Michigan Study	1- صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفاعلية، فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية، والرضا يفتقد الدليل التجريبي. 2- أشارت الدراسات التي أجراها (Taylor & Powers) إلى أن هناك انخفاضاً في معامل الصدق للمقياس المستخدم في الدراسات، كما أن المقياس لا يحتوي على درجة عالية من الثبات، وبالتالي يتضح أن هناك كثيراً من المشكلات في المنهج المستخدم في هذه الدراسة، مما يشكك فيما توصلت إليه من نتائج واستنتاجات بشأن أنماط القيادة وعلاقتها بالفاعلية.
	دراسات أوهايو Ohio Studies	1- لم تتضمن هذه الدراسة أي دراسة للظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية. 2- إن الافتراض بأن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لكل الرؤوسين افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر اهتماماً بالأفراد الأكفاء من غير الأكفاء، وبالتالي يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في الجماعة الواحدة.

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 59-60.

		3- أشار بعض الباحثين إلى احتواء المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة على بعض الانحرافات، وقد يرجع ذلك إلى أخطاء التصميم أو إلى إعطاء بيانات وفقاً لنمط تفضيلات المرؤوسين، أي مدى تفضيلهم أو عدم تفضيلهم للقائد، كما لم تمثل المقاييس وصفاً للسلوك الفعلي للقائد بل اشتملت على وصف لإدراك الفرد وتصوره في هذا السلوك.
النظريات الموقفية situational Theories	نظرية الشبكة الإدارية Black & Mouton Theory The Managerial Grid	1- بالرغم مما قدمته هذه المصفوفة الإدارية إلا أن تطبيقها لا يفسر تماماً كل أنماط السلوك القيادي للمديرين. 2- إن الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية رغم أهميتهما في تحديد أنماط السلوك القيادي إلا أنهما ليسا وحدهما ضماناً لفاعلية القيادة، إذ إنها أهملت دراسة المواقف التي تواجه القائد.
	نموذج فيدلر Fiedler	1- يتصف المقياس الذي استخدمه (Fiedler) لمقياس متغير الشخصية بكثير من التعقيد، ومع أن الهدف من هذا المقياس هو قياس نمط القيادة، إلا أنه لا توجد أدلة تشير على أنه يقيس فعلاً سلوك ونمط القيادة، بل إنه يقيس اتجاهات القائد نحو زميل لا يفضل العمل معه، وبالتالي فما علاقة ذلك بالسلوك القيادي؟ 2- أثبتت الاختبارات التي أجريت على النظرية الموقفية، أن إمكانية تعميم نتائجها محدودة ويرجع ذلك إلى النقص في تفسير العلاقات المفترضة، واغفالها طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها، والذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفاعلية. 3- إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف، بل إن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراكهم بعضهم بعضاً.
	نموذج تاننبوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt	يلاحظ من هذا النموذج أن كلا القطبين يمثلان نموذجاً نظرياً يصعب تحقيقه بشكل كلي، فالسلطة الكاملة وحرية التصرف الكاملة ما هما إلا مصطلحان نظريان، فكلاهما نسبي ويتم استخدامهما في إطار مجموعة من المحددات.
	نظرية المسار - الهدف	1- ركزت الدراسات الأولى على مفهوم الدافعية كأساسي لزيادة جهد وأداء المرؤوسين، ولم تلقي الضوء على الطرائق والوسائل الأخرى التي يمكن للقائد من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم. 2- أظهرت الدراسات علاقات معقدة للعلاقة بين أنماط القيادة ومتغيرات الموقف، إلا أنها أخفقت في تفسير هذه العلاقات. 3- لم تلق النظرية اهتماماً كافياً لرغبات واحتياجات المرؤوسين.

رابعاً :الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية:

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، ولقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وسوف يتم التطرق هنا عن بديل معوض Substitute للقائد (مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري) وفي إطاره يوجد هناك محيد Neutralizer (مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع من استعراض بعض السلوكيات) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية.¹ وقد مثلت هذه التوجيهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها على وفق الآتي:

(1 القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية Charismatic and Visionary Leadership :

• القائد الكاريزمي Charismatic Leader : القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات .

• الرؤية Vision : مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن.²

إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد في هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:³

1-صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.

2-بناء نظام قيم متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.

3-كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحوبة وينظر إليه كبطل، ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين، جاعلة منه جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، فالرؤية هي مستقبل جذاب وبارق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها، فالقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين، ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي: ثقة عالية بالنفس، رؤية مستقبلية، قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين، قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وخارق، يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.⁴

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 69.

² قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 69.

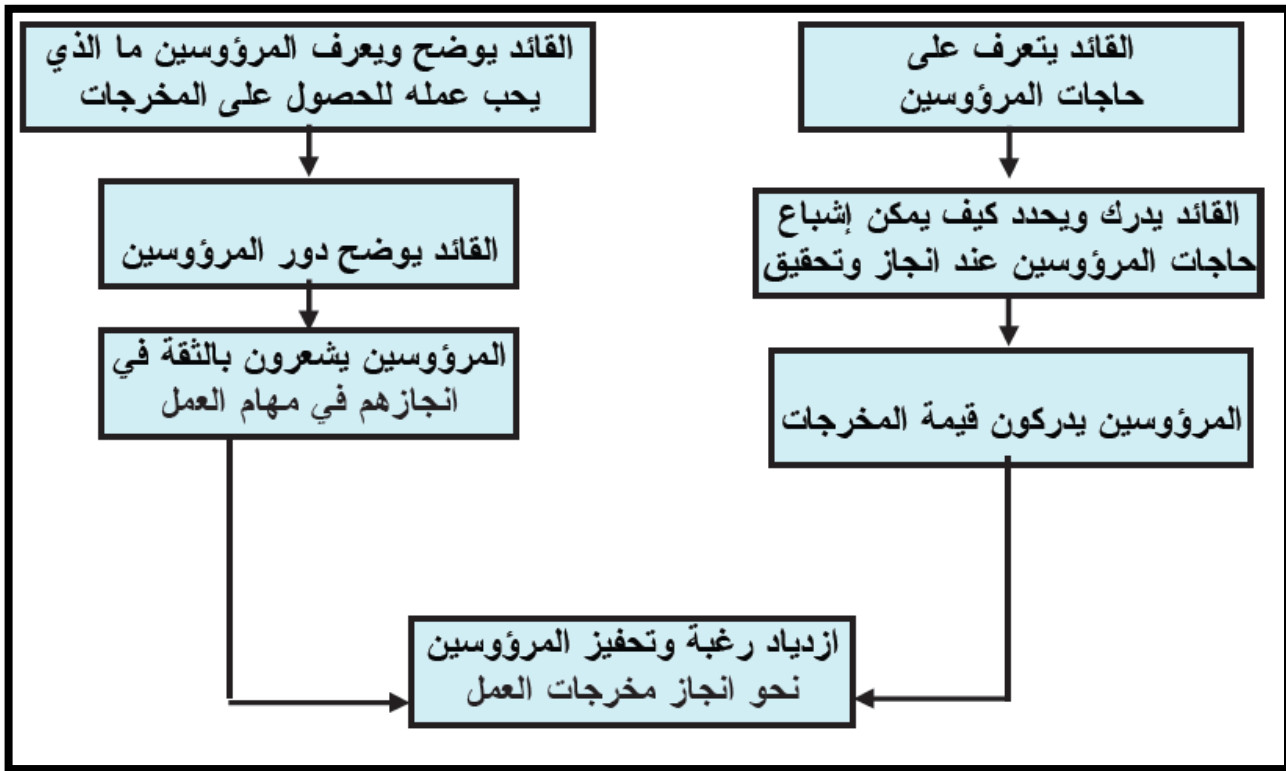
³ نفس المرجع.

⁴ قاسم شاهين، مرجع سابق، ص 70.

(2) القيادة التبادلية و القيادة التحويلية (Transactional and Transformational Leadership)

إن القيادة التبادلية **Transactional Leadership**: قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل، وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفؤة، الجدولة والموازنات الصحيحة، كما ان لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية.¹

الشكل رقم 8 : ادوار القائد التبادلي



قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 70.

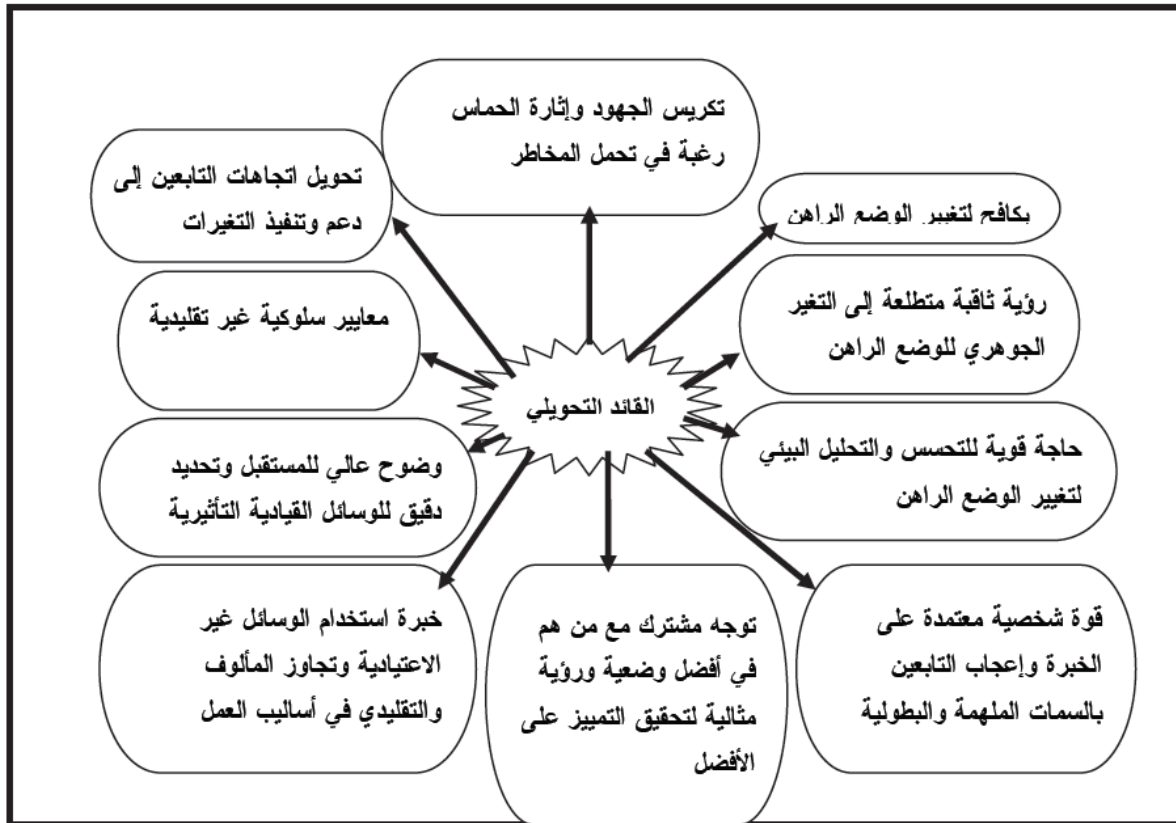
أما القيادة التحويلية **Transformational Leadership** قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة، وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما.²

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 70.

² نفس المرجع ، ص 71.

والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة، فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها، وهيكلها وثقافتها، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كانت منتجات أم عمليات إنتاجية. ان القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فان امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة، وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهيا للقيام بدور إيجابي روحي بدون أي قسر أو اكراه للمرؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى ان القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية: الرؤية، التمكين للآخرين، الكاريزما، خصوبة الخيال، الرمزية، النزاهة.¹

الشكل رقم 9 : خصائص القائد التحويلي



قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 71.

3) نظرية قيادة الفريق Team Leadership:

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم، كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، فقد توصل الباحثون إلى ضرورة استخدام الفرق التنظيمية لأنها تؤدي إلى إنتاجية أكبر واستخدام أكثر فعالية للموارد واتخاذ القرارات وحل المشكلات

¹ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 71.

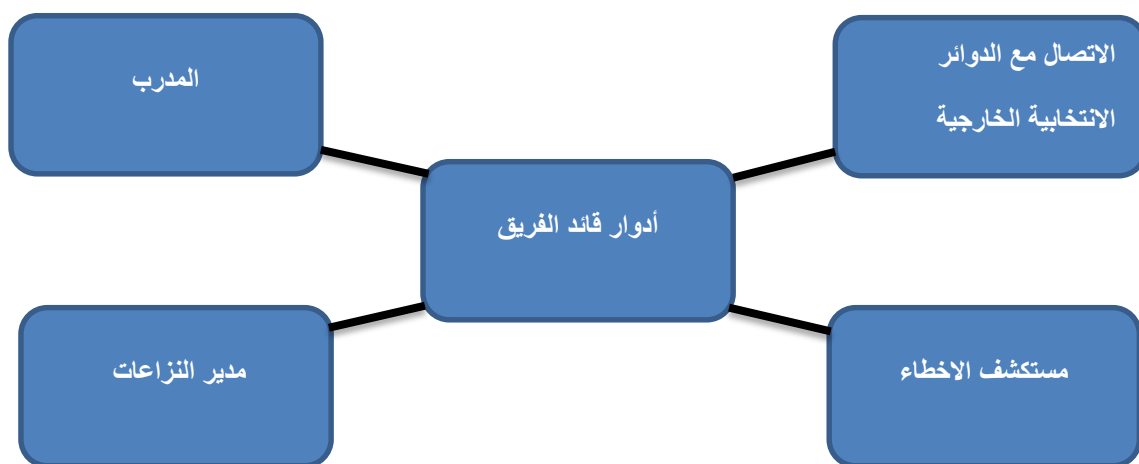
والحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة وزيادة الإبداع، مما ترتب عليه إحداث تغيير في دور القائد الذي توكل إليه مهمة بناء الفريق المنسجم والفعال الذي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة وإشباع حاجات أعضائه.¹

وتعد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يشتركون في أهداف مشتركة يسعى القائد الى التنسيق بين أنشطتهم ومهامهم وحل مشكلاتهم، إضافة إلى إسداء النصح والإرشاد لهم ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم بكفاية وفاعلية، ويحققوا تلك الأهداف.

ويحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق، تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتناسكة على وظيفتين جوهريتين للقائد، تتعلق الوظيفة الأولى له بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه من إنجاز للعمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف. أما الوظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق، ونقصه بذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق، وتطوير مناخ إيجابي للعمل، وحل النزاعات بين الأعضاء، وإشباع حاجاتهم، وتطوير تماسك الفريق، وقد أضاف البعض وظيفة أخرى للقائد تتعلق بمساعدة الفريق على التكيف مع البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها وتجنب تهديدها.

إن نظرية قيادة الفريق ركزت بشدة على الفرق التنظيمية الحقيقية وفعاليتها، إلا أنها تعد بعدا جديدا ولا تدعمها بحوث كثيرة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يتعلم سبل إيجاد الظروف التي تدعم تفوق الفريق من خلال السماح له بالنمو والتطور، إلا أنه لا توجد طريقة مثلى وواحدة لعمل الفريق لأن كل فريق يعتمد على أعرف وهيكله خاصة به.

الشكل رقم 10: أدور قيادة الفريق



P.Robinns Stephene, Mary Coulter, Management, eleventh edition, 11th ed,usa,2014, p 472

¹ دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية مهارات الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص

المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية

ان عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية، وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين.

اذ عرف روبرت أوينز (Robert Owens) النمط القيادي بأنه " السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة".¹

أما القحطاني: فيعرف النمط القيادي بأنه " تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نمطاً يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل".²

أما أبو النصر فعرف النمط القيادي بأنه " السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين".³ وتستخلص من تعريفات النمط القيادي بأنه عبارة عن محصلة تفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد مع الموظفين.

وتنوع الأنماط والأساليب القيادية للقادة، دفع علماء الإدارة والنفس والاجتماع في دراساتهم إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة، كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد، كل حسب وجهة نظره أو تم بحثها من جوانب محددة دون الأخرى، ولقد تعمدا الإسهاب في هذا المبحث كونه صلب عنوان المذكورة، مع ملاحظة انه تم جمع ومناقشة وتحليل أكثر الأنماط على كافة المستويات الإدارية (العليا و الوسطى والتنفيذية) وهنا تظهر عدة تساؤلات: هل يمكن تبني نمطاً قيادياً واحداً في جميع الأوقات في المنظمة؟ وهل ظهرت الأنماط القيادية قبل النظريات القيادية أو العكس أو مزيج بين هذا وذاك؟، وهل من الضروري على الذي يريد أن يمارس القيادة أن يتعرف عليهما أو يطبق ما يراه ملائماً؟

هذا ما سنجد إجابته في هذا المطلب والمطالب اللاحقة، وسيتم تناول هذا المطلب في ستة مواضيع رئيسية وهي:

أولاً: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر.

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة.

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي.

خامساً: أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية.

سادساً: أنماط القيادة الإدارية السيئة.

وسيتم تناول كل نمط على حدة حسب المخطط المقترح:

¹ العيمان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 275.

² سالم بن سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 72.

³ أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 121.

أولاً- أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر:

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها،¹ كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل،² وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد.³ ويظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالآتي:

أ- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة، حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم، كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديراً لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظاً للعمل،⁴ وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة أو (الوحدة التنظيمية التي يعمل رئيساً لها)، وتعقيدها، درجة وضوح التعليمات، الأوامر المستخدمة، مدى تحويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.⁵

ب- القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة، وما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.⁶

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها⁷، ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال

¹ Sean Silver Thorne , “Six Steps for Reinvigorating America” , (Harvard Business School Working Knowledge, 2007), 5.

² ماجد العطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 233.

³ Gitman, Lawrence J, principles of managerial finance, 9 Ed, Donnelly and company, usa, 2000, p 98.

⁴ ظاهر كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، البازوري، عمان، 1997، ص 87.

⁵ John R, Shermerhorn Tr, “management”, (New York: 1999), 286.

⁶ William M. Pride, O. C. Ferrell, *Marketing Concepts and Strategies*, (U.S.A: Houghton Mifflin company, 2000), 97.

⁷ زيد عبود، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 23.

الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية....، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية¹، كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القيايين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية، والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها، غير ان هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.²

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي

نقتصر في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين الى ثلاث أنماط هي: (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)، وتعتبر هذه الأنماط هي الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً، ونستعرضها على النحو التالي:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية

تعددت تسميات هذا النمط من القيادة، فالبعض يطلق عليه فردي، أو ديكتاتوري، أو تسلطي، أو استبدادي، ويمتاز هذا النمط بأن القائد يركز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ويرسم الخطط، ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، وهو وحده مصدر الثواب والعقاب، ويحاول القائد الأوتوقراطي أن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها، وأن يقلل من الاتصال بين الموظفين، وأن يكون الاتصال تحت إشرافه، كما لا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين، في ظل هذا المناخ تقل قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، كما يؤدي إلى الصراع وعدم التعاون والاستقرار والرضا بين الموظفين، وتدني الإنتاجية على المدى البعيد، حيث انتظام الموظفين في العمل والإنتاج مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد أو قلت رقابته وإشرافه، يتوقف العمل والإنتاج أو يتدنّى،³ وبالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب، والمتفقة في الغاية، إلا أن الدراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية هي:

أ/ نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أو المتشددة

يعتبر نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة أكثر الأنماط القيادية تسلطاً وصرامة، فينفرد القائد باتخاذ القرارات، وتوضيح كافة التفاصيل في أوامره، مما لا يترك مجالاً للإبداع لدى الموظفين، فهو لا يثق بهم، وينعزل عنهم، ويستخدم سلطته للضغط والتهديد، كما أنه يركز في المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين.⁴

ب/ نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة

هي أقل مستوى من نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، حيث يحاول القائد تحيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، فهو رقيق في تعامله، ويستخدم بعض الأساليب الإيجابية كالمديح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته، ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عند فشله في إقناع الموظفين، فيتبع عندئذ نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.⁵

¹ Stephen A. Ross, Randolph W Westerfield Jeffrey Jaffe and Bradford D Jordan, "Corporate Finance" (USA: Irwin MC Graw-Hill education 1999), 67.

² السعد مليوت، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السباح، القاهرة، 2001، ص 77.

³ شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2005، ص 53-54.

⁴ غربية، رمضان فهم، القيادة الاستراتيجية (مدخل إسلامي مقارن)، مكتبة الشقري، السعودية، 2008، ص 89.

⁵ سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 79.

ج- نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المناورة

يعتبر هذا النمط أقل درجات النمط الأوتوقراطي وأقربها إلى النمط الديمقراطي، فالقائد في هذا النمط يتصرف بلباقة وود مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، إلا أنه يرى أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات عملية غير مجدية، فيوهم الموظفين بأنهم يشاركونه في صنع القرار عن طريق الاجتماعات واللقاءات، ليترك لدى الموظفين انطباع بوجود حرية للتصرف، ولكنه في الواقع ينفرد باتخاذ القرار.¹

إن خصائص نمط القيادة الأوتوقراطية ومالها من مساوئ ومآخذ يجعل دورها ضئيلاً في ظل الفكر الإداري المعاصر والحديث، بسبب ارتفاع المستوى العلمي والثقافي للموظفين، والتطور التكنولوجي والمعرفي، ودور النقابات العمالية ودعمهم للموظفين، إلا أن لها مزايا تجعلها ناجحة في بعض المواقف والظروف.

✓ مزايا نمط القيادة الأوتوقراطية: ²

- 1) يلائم هذا النمط أو أحد أشكاله بعض الظروف والمواقف التي تقتضي تطبيقه، ومن هذه المواقف أوقات الأزمات، قيادة موظفين ذوي قدرات محدودة، افتقاد الموظفين لروح المبادرة والمسؤولية، وجود قرار بالغ الأهمية وليس لقبول الموظفين به أهمية تذكر.
- 2) وجود القائد المتفاني في العمل كأحد أشكال نمط القيادة الأوتوقراطية التي يكون فيها القائد ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، فيحصل على النتائج عندما تتوفر لديه القدرة والكفاءة.

✓ مآخذ نمط القيادة الأوتوقراطية: ³

- 1) انفراد القائد بالسلطة في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة لبعض الموظفين.
- 2) استخدام القائد للحوافز السلبية لتحفيز الموظفين للعمل، مما يدفع الموظفين لإنجاز ما هو مطلوب منهم بدون إبداع وابتكار، والشعور بالإحباط واليأس.
- 3) انخفاض الروح المعنوية للموظفين وعدم رضاهم الوظيفي، وتولد الكراهية وانعدام الولاء بين القائد والموظفين.
- 4) ارتفاع نسبة الشكاوى والتظلمات، والغياب ودوران العمل.
- 5) اتباع القائد لنمط الاتصال الهابط أي من أعلى لأسفل، وانعدام الاتصال الصاعد، والتفاهم المتبادل، والتغذية العكسية.
- 6) ظهور الجماعات غير الرسمية بين الموظفين للتخفيف من التوتر والإحباط، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- 7) يصعب تحقيقه في الواقع العلمي، حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة عالية من الخبرة، والكفاءة، والمعرفة للقيام بكل المهام المعقدة.

¹ العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 146.

² غريبة رمضان فهم، مرجع سابق، ص 90-91.

³ فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 144-145.

2- نمط القيادة الديمقراطية:

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية، والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والافتناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار، فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، وأنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات.

هذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.¹

وتتراوح نماذج نمط القيادة الديمقراطية على النحو الآتي :²

(1) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً كبيراً من الحرية للموظفين في صنع القرار، فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

(2) نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة، ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

(3) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين لهذا القرار.

(4) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للموظفين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.

(5) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذي يرون أنه مناسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين.³

ومهما كانت درجة المشاركة، فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يتيح الفرصة للموظفين بتبادل المعلومات والآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة، وتحسين سبل الاتصال، وقبول القرارات.

وكذلك يقوم نمط القيادة الديمقراطية على تفويض القائد لبعض مهامه وواجباته لبعض الموظفين ذوي القدرة والكفاءة، دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحياته، ويتيح التفويض بتنمية القدرات القيادية للموظفين، كما يتيح للقائد التفرغ للمهام القيادية، وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة، الاحترام، العدالة والموضوعية، كما يتيح له تنمية العلاقات الإنسانية، وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وحل مشكلاتهم، والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، والتعرف على اتجاهاتهم، والاستفادة من خبراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والاهتمام بمسارهم الوظيفي وتنميته.⁴

يتضح مما سبق أن نمط القيادة الديمقراطية، هو نمط مثالي وله مزايا وآثار إيجابية على الموظفين، إلا أن هناك بعض المآخذ التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

¹ عياصرة معن محمود، وبني أحمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 153.

² عامر، سامح عبد المطلب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 147.

³ النمر، سعود محمد وخاشقجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزوي، محمد سيد، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص 384.

⁴ فليه فاروق عبده حسن، مبادئ السلوك التنظيمي، رأس البر معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر، 2006، ص 212-215.

✓ مزايا نمط القيادة الديمقراطية: ¹

- 1) ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، والتعاون فيما بينهم، والعمل بروح الفريق.
- 2) تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للموظفين، ووجود جو من الثقة والاحترام المتبادل.
- 3) تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار، والنمو المهني والوظيفي.
- 4) التزام الموظفين بتنفيذ القرارات التي ساهموا بصنعها.

✓ مآخذ نمط القيادة الديمقراطية: ²

- 1) عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي، لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين ضعفاً، ومظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- 2) تتطلب وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين، وسماع آرائهم واقتراحاتهم، مما يقلل من تركيز القائد على الإنتاج، فيؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم، حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- ويرى بعض الباحثين أن أكثر الانتقادات الموجهة للقيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن للقيادة الديمقراطية مزايا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية، ولكن لا يعني هذا عدم وجود مشكلات وصعوبات تواجه القائد الديمقراطي، والتي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الموظفين ممن لا يجدي معهم التعامل بالنمط الديمقراطي. ³

3- نمط القيادة الحرة:

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسيبة، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة المنطلقة، أو القيادة غير الموجهة، ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة. ⁴

إن الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الإدارة، أن نمط القيادة الحرة غير مجدٍ في التطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر، إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه. ⁵

¹ عالية بنت إبراهيم، محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، ص 29.

² عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 276-277.

³ كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 251.

⁴ عليان رجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 191.

⁵ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 278.

✓ مزايا نمط القيادة الحرة: ¹

- 1) توفر المهارة والظروف الملائمة لتطبيقه للقائد، يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم.
- 2) نجاح هذا النمط يعتمد على موظفين ذو مستوى عالٍ من التعليم، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجبات والمهام المطلوبة.
- 3) يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط كمؤسسات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الخيرية والتطوعية، حيث يترك للموظفين حرية البحث، وإجراء التجارب حسب الظروف والمواقف. ²

✓ مآخذ نمط القيادة الحرة: ³

- 1) نادر الحدوث في المجال العملي ونمط غير فعال إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل.
- 2) ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.
- 3) مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتذمر، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياع الوقت.
- 4) يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفون.
- 5) النظر إلى القائد كشخص غير مبالٍ، وقائد شكلي يفقد احترام الموظفين له.
- 6) تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.
- 7) كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً، والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات، وحتى وإن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ. ⁴

ثالثاً - أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة:

ان القائد الناجح يستخدم نطاقاً واسعاً من الأساليب والاستراتيجيات القيادية لتحفيز دافعية موظفيهم، واجتذاب مشاركتهم الفاعلة، واختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل موقف، ولقد بينها جولمان في ست أساليب للقيادة تقابلها كفايات (قدرات) الذكاء العاطفي، وسيتم توضيحها من خلال الجدول التالي: ⁵

¹ العميان، محمود سلمان، مرجع سابق، ص 262.

² فائق عوض الغزو، مرجع سابق، ص 147.

³ زايد، فهد خليل، مرجع سابق، ص 23.

⁴ العجمي، محمد حسنين، مرجع سابق، ص 158-162.

⁵ أسماء إبراهيم سالم أبو مر، أثر تطبيق البرنامج القيادية من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 48.

الجدول رقم 02: أساليب القيادة بناء على كفايات الذكاء العاطفي

القائد	الأمير (القسري)	المتكمن (صاحب الرؤى)	المتناغم (التشاركي)	الديمقراطي	رأس الخطى (القيادة بالمثل)	المدرّب (القيادة المعلمة)
طريقته في العمل	يطلب الامتثال الفوري للأوامر.	يحشد الأفراد نحو تحقيق الرؤية.	يحقق التناغم ويبني الروابط الاجتماعية.	يتوصل للإجماع من خلال المشاركة.	يضع معايير عالية للأداء.	يطور الآخرين من أجل المستقبل.
دائما يقول	افعل ما قلته لك.	تعال معي.	الناس أولا.	ما أريك؟؟	افعل كما تراني أفعل.	قم بالعمل وأنا سأدعمك.
مظاهر كفايات ذكائه العاطفي	الإنجاز، المبادرة، التحكم الذاتي.	الثقة بالنفس، عامل مساعد على التغيير.	التعاطف، التواصل، العلاقات.	التعاون، العمل كفريق واحد، التواصل.	الإنجاز، المبادرة، الضمير الحي.	تطوير الآخرين، التعاطف، وعي الذات.
متى ينبج هذا النمط على أكمل وجه	في الازمات، لاتخاذ الخطوة الاولى لتغيير الاتجاه، التعامل مع الموظف المزعج والذي يثير المشاكل.	عندما يحتاج التغيير الى رؤية جديدة أو اتجاه واضح، وتصبح هناك حاجة لبناء الثقة.	لراب الصدع في بنية الفريق، أو لحفز دافعية الموظفين في مواجهة الضغوط والمصاعب.	لتحقيق التوافق أو الإجماع، أو الحصول على مدخلات وجني ثمار الخبرات والافكار.	للحصول على نتائج سريعة من فريق متحمس، وعالي الكفاء.	لمساعد الآخرين على تحسين أدائهم، وتطوير استراتيجيات متوسطة وبعيدة المدى.
السلبيات المحتملة	عدم ملاحظة مهارات الموظفين وخبراتهم، وعدم تقديرها أو استغلالها بصورة كاملة.	قد تفوته فرص استغلال مهارات الموظفين، وخبراتهم، ومواهبهم.	قد يرى أن الناس أهم من الاهداف المطلوب تحقيقها.	قد يستهلك وقتا طويلا، وقد يسبب الإحباط للموظفين ان تم استخدامه بشكل زائد.	قد يؤدي الى احباط الموظفين من خلال استنفاد ثقتهم بأنفسهم واحساسهم بقيمتهم.	يتطلب مستوى عال من المهارة، والوقت، ولذلك قد يبدو أنه أكثر كلفة بالمقارن مع غيره.
التأثير على مناخ العمل	سلبي.	إيجابي.	إيجابي.	إيجابي.	سلبي.	إيجابي.

أسماء إبراهيم أبو مر، أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص48.

رابعاً - أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي:

تتركز أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي على مرتكزات للسلوك في كل نمط وهي أربعة رئيسية: منها ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين وله خمسة أنماط، والنظم الإدارية وفيه أربعة أنماط، والفاعلية والكفاءة وفيه ثمانية أنماط، وأخيراً التوجيه والدعم وفيه أربعة أنماط¹، على وفق الآتي:

أ- الاهتمام بالعمل والعاملين:

مرتكزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما: - الاهتمام بالعمل، - الاهتمام بالعاملين، وعليه يمكن درج خمسة أنماط قيادية على وفق الآتي:

1) القائد السلبي (المنسحب): فهو لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل، كما وأنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء، ولا يحقق أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه، وأخيراً فإنه تكثر الصراعات والخلافات في العمل.²

2) القائد الرسمي (العملي): هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج، كما وأنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.³

3) القائد الاجتماعي (المتعاطف): لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية، ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين، ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.⁴

4) القائد المتأرجح: هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب، فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج، ويمارس أسلوب منتصف الطريق، ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.⁵

5) القائد الجماعي (المتكامل): يهتم القائد هنا بالعنصر الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، وإن روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها، ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية، ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين، ويستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.⁶

ب - النظم الإدارية

وتمثل مرتكزات السلوك حسب النظم الإدارية وهي على قسمين هما: - الثقة بالعاملين، - قدرة العاملين، وتظهر منها أربعة أنماط قيادية على وفق الآتي:

¹ Jim Heskett, Is there Too little "Know why" in Business ? (Harvard Business School Working Knowledge: February 2, 2007), 7.

² بشر العلاق، أسس الإدارة الحديثة، ط1، دار اليازوري، عمان، 1999، ص 271.

³ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، ص 46.

⁴ قاسم شاهين، مرجع سابق، ص 47.

⁵ مايكل امسترونغ، كيف تكون مديراً أفضل، ترجمة سكينه علي سلوم، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 130.

⁶ Robbins, Stephen p, "Management", (USA: Prentice Hall, 1998), 615.

1) القيادة المستغلة (المتسلطة): درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً، والتركيز على أساليب التهيب والترغيب، وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة، ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.¹

2) القيادة الجماعية (المشاركة): درجة عالية من الثقة للقائد هنا بالمرؤوسين وقدراتهم، مع استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه، ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.²

3) القيادة المتسلطة العادلة: إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة، وتضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة، يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.³

4) القيادة الاستشارية: درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين، وإن درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً، ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.⁴

ت - الفاعلية والكفاءة

إن متركزات السلوك في هذا الجانب هو الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ودرجة الفاعلية ومن خلاله تظهر ثمانية أنماط قيادية وهي كما يأتي:

1) القائد الانسحابي : القائد الانسحابي يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية، وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة، و يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

2) القائد المجامل : القائد المجامل يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار، و تغيب عنه الفاعلية، نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

3) القائد الإنتاجي (أوتوقراطي): القائد الإنتاجي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار، ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.⁵

4) القائد الوسطي (الموفق): يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم، وإن الحلول الوسطى هي أسلوبه الدائم في العمل، وإن تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها.⁶

5- القائد الروتيني (البيروقراطي): القائد الروتيني لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد، حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح، ليكون تأثيره محدوداً جداً على الروح المعنوية للعاملين، ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

¹ Robbins , S,P, *Organizational Behavior*, (Prentice Hall ,New jersey:2001) , 76.

² ايف برون واخرون، أدوات نجاح القائد الإداري، ترجمة الدكتور محمد مرعي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001، ص 55.

³ Schermerhorn ,T,R.,Hunt ,j,Osborn ,R,*Norganizational Behavior* , (New York: 2000) , 86.

⁴ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2002، ص 140.

⁵ قاسم شاهين، مرجع سابق، ص 48.

⁶ Daft R, chard,l, “Management” , (Thomson ,Ohio:2003) , 56.

6-القائد التطويري (المنمي): يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإبداع لدوافع العاملين، وتكون فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل، وهو ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.¹

7- القائد الأوتوقراطي العادل: يعمل القائد الأوتوقراطي العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك، لتركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

8- القائد الإداري (المتكامل): يوجه القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد، ويحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويحقق أهدافاً عالية، وأنه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس، وتظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.²

ث - حسب التوجيه والدعم

التقسيم الأخير لأنماط القيادة تبعاً للسلوك القيادي حسب التوجيه والدعم تكون مرتكزات السلوك في هذا الجانب هي درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة، ومن خلاله تظهر أربعة أنماط وهي كما يأتي:

1- القائد الموجه (إخباري): لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة، يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة، ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.³

2- القائد المساند (مشارك): يمتدح القائد المساند ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم، حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال، ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية، ومع متوسطي الالتزام.⁴

3- القائد المفوض (مفوض): يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات، ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة، ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية، والالتزام المرتفع.⁵

4- القائد الرئيس (استشاري): يوجه القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم، ويساعدهم على تنفيذها، ويمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.⁶

خامساً - أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية

لقد لاحظنا من خلال المحاور السابقة لأنماط القيادة الإدارية ان هناك أنماطاً موجودة فعلياً في المنظمات الإدارية بعضها إيجابي يحقق نجاحات وعلى مستويات وفترات مختلفة، ولقد اختارنا اثنين من هذه الأنماط ألا وهما القائد التبادلي والقائد التحويلي والذان

¹ سعد ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص 184.

² Linda Pittari and Annie Mckee, Connecting culture with leadership development: Getting Bulish about Leadership, (Presentation for Linkage ,Chicago:2001), 41.

³ صد بنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط2، دار وائل، عمان، 2003، ص 371.

⁴ Ferrell, O, C and Geoffrey Hirt, *Business: A changing world*, (McGraw – Hill, new York: 2003), 87.

⁵ Jones ,Gareth R, and Jennifer M, George , “Contemporary Management”(MC Graw Hill ,Boston ,2003), 43.

⁶ نيكبي هايس، إدارة الفريق (استراتيجية النجاح)، تعريب محمد سرور علي، دار المريخ، الرياض، 2005، ص 145.

تم تناولهما بالشرح والمناقشة والتحليل في النظريات السابقة وقد تم ذكرهما هنا لأنهما يندرجا ضمن الأصناف الستة المذكورة سابقا (أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية).

سادسا - أنماط القيادة الإدارية السيئة.

تشير إحدى الإحصائيات التي تناولت عينات من مواقع العمل إلى أن 61 % من الموظفين راضين عن عملهم، بل ومنهم من هم راضون جداً، إلا أن نسبة من يعتقدون أنهم يتلقون معاملة جيدة أو يعملون ضمن دائرة مدراء بارعين في بناء الفرق، أو مدراء يتخذون قرارات جيدة، وفي الوقت المناسب 36% فقط أفادوا بأن شركاتهم تلتزم اقتراحاتهم من أجل التطوير.

تقول أهم المعطيات الثابتة في دائرة العمل التي تمضي فيها سحابة نهارك ان الشخص الذي يمتلك نفوذاً كبيراً على سلوكك العملي هو مديرك المباشر، وبالرغم من ان هذه الحالة ليست عامة، مثل الاستثناء الذي تحمله مجموعة الموظفين تجاهك لتجبرك على ترك العمل باعتبارك قادم جديد، فإنها أثبتت صحتها في معظم الأوقات، يدفعنا هذا إلى النظر بشأن العلاقة بين الموظف وبين المدير بصورة أوضح، ومع افتراضنا أسوء الاحتمالات، سيتم طرح نموذج المدير السيئ للنقاش، والسؤال هنا يطرح نفسه : كيف يتوجب عليك التعامل مع مدير سيء؟ لمزيد من التركيز على هذا السؤال سيتم مناقشة خمسة أنواع من المدراء السيئين: (مدير لا يستمع، واستبدادي، ولا يصنع قرارات، ومتسلط، ويستأثر بجميع الامتيازات).

أ) لا يستمع ولا يريد أن يستمع

يعتبر عدم الاستماع مؤشراً واضحاً على عدم احترام الآخرين،¹ كما أنه يعرض لعادة سيئة جداً تستند إلى فكرة أن الاتصال الشفهي أمر غير ذي بال، وليس من الضروري أن يؤخذ مأخذ الجد لمواجهة هذا النوع من المدراء، هناك نوعين من الإجراءات المضادة يمكن تطبيق كل منهما على حدة أو تطبيقهما معاً: الأول هو عن طريق طرح نفس الفكرة من قبل عدد من الأفراد في وقت واحد وبأكبر قدر من الإصرار، هنا لن يتمكن المدير من الاستخفاف بما يقال بسبب حجم الكلام المضاعف عن نفس الموضوع من جهة، وبسبب عدد الناطقين به من جهة أخرى،² الإجراء الثاني هو الانتقال نحو التواصل الكتابي، يمنح العديد من المدراء قسطاً وافراً من اهتماماتهم إلى الأشياء المكتوبة لأنها تتخذ طابع السجلات الرسمية.

ب) استبدادي إلى درجة كبيرة

تعتبر هذه الطريقة في الإدارة أشبه ما تكون بالإنسان البدائي بالنسبة لنظريات وممارسات الإدارة العصرية، حيث قد يكون أفضل ردة فعل على هذا النوع هو أن يمرر له بعض المواضيع التي تعرض لطرق بديلة للتعامل، وفي حال الاستدعاء إلى محاورة لشرح الموقف يتم بالنقاش الهادئ ومحاوله أن يكون الحوار خفيفاً قدر المستطاع.³

ت) لا يصنع القرارات

هذه منطقة حرجة في طيف التواصل مع المدراء، لأن أسباب الفشل في صنع القرارات كثيرة ومتنوعة، قد تكون بسبب اختلاف الاحتياجات للموظف كلياً عن احتياجات المدير، لذلك لا يوجد توافق بينهما وانه يتوجب أن يتم التحري واثبات فشل المدير في اتخاذ القرارات بالاشتراك مع الزملاء لكي لا يؤخذ موقفاً تجاهه على محمل شخصي، أو يظن أنهم يتوهمون فيه هذا

¹ Hoffman ,n.p, "An Examination of sustainable competitive advantage concept : past , future , present, and future .(A academy of marketing science Review: 2000) , 23.

² Wheelen , T. L , and Hunger , G , D , Strategic Management and Business policy : Entering th 21 th (Century Global society AddisonWesley:1998) , 21.

³ تغريد كشك، مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية، مجلة الركن الأخضر، الرياض، 2006، ص 7.

الفشل لأسباب كامنة خاصة بهم إذا وافق الزملاء،¹ قد يتوجب أن يتم قيادة المهمة بنفسك وتدير حواراً خاصاً تعرض فيه القرارات التي لم تتخذ في الوقت والطريقة المناسبين، إذا لم يفلح الحوار الخاص يمكنك أن تحاول الاستعانة ببعض المساعدين من زملائك لإقحامهم في النقاش المحتدم.²

ث) التسلط

هذه في الواقع شكوى نموذجية عن المدراء، كما أنها صعبة بالنسبة للكثير من الأشخاص، لأن ردود الأفعال نحو سلوك كهذا يمكن أن يتحول إلى غضب متطرف بسرعة كبيرة، الغضب يحتاج إلى استيعاب، يتبعه إجابة سريعة تشرح أن المدير يدير العمل بشكل غير ملائم في الوقت الحالي، وأنه يعتقد أن هذا السلوك مضاد للإنتاجية، ولا يقود إلا إلى نتائج سيئة مع الأعمال التي تكون في طور التنفيذ، في هذه الحال يجب أن تكون ردود الأفعال سريعة، لأن الكثير من المدراء لا يدركون أن الطرق التي يسلكونها في إدارة العمل سيئة ما لم يتم وضع المرآة أمامهم في لحظة الإساءة.

ج) يستحوذ على جميع الامتيازات

يعتبر هذا التصرف مدمراً في مجال التحفيز والقيم التنظيمية، وفي عالم اليوم لا يمكن مواجهة هذا النوع إلا بسلوك مضاد، يمكن أن تعتبره الإدارة إيجابياً إذا كان مديرك غير متفاعل ويجب أن يكون هو دائماً في المقدمة، يجب أن تكون ردة الفعل جماعية بحيث يصر جميع الموظفون على مقابلة المدير ومواجهته بحقيقة تصرفه السيئ، هذا النوع هو نوع من الإدارة الاستبدادية، والمستبد لا ينفعل إلا إذا واجهته قوة حقيقية، خطط للمواجهة بحذر، أضف إليها اعتبارات عندها في معظم الأحيان يكون التصرف المنصوح به مع المدير السيئ هو مناقشة المشكلة معه على طاولة الغداء بطريقة بعيدة عن المواجهة العدائية،³ لا يوجد ضمان لنجاح هذه الطريقة، وعليك أن تكون مهياً إلى تصعيد الموقف، احرص أن يكون حوارك عقلانياً وحقيقياً قدر الإمكان، وتذكر أنه لا زال لديك طريقتان يمكن أن تتبعهما: الأولى أن تذهب إلى رئيس مديرك وتطلب منه نقلك إلى قسم آخر، الثانية: أن تجد لنفسك مكاناً في شركة أخرى⁴ وهذا ما كان يتبع وستبقى الطريقة الأمثل في التعامل مع مدير سيء جداً!!!... "هل فشلت أنت عندما انتقلت إلى العمل في شركة أخرى؟ الأغلب أن الشركة التي تركتها هي التي فشلت وليس أنت!!".

المطلب الرابع: محددات فاعلية القيادة

لقد أكدت جميع النظريات الشرطية / الموقفية على أنه ليس هنالك نمط / أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد، وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير واحد أو عدد محدود من المتغيرات الموقفية ولكن أيا من النظريات السابقة لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة، لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية واداء القائد، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، والبعض يتعلق بالموقف،

¹ yeh , R., Rearlsor , and Kozmetsky , G, Zero Time: Providing Instant Customer Value-Energy , Every Time , (All thetime N.Y : John wiley f sons , inc:1999) 61.

² محمد كمال الدين منير، السلطة التقديرية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 43.

³ محمد الباسط، قياس كفاية الأداء، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003، ص 8.

⁴ Robbins, Stephen p. biss, 212.

البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وسنسلط الضوء على هذه المتغيرات:¹

أ) عوامل تتعلق بالقائد نفسه: لكل قائد قدراته واتجاهاته ومعتقداته وميوله واهتماماته، وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم ... الخ. ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد اتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

ب) عوامل تتعلق بالجماعة وافرادها التي يرأسها القائد: كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وادراكهم ... ، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب، باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً ولا تنجذب اليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب اليه.

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، مدى تماسكها، ثقافتها ومعاييرها، مدى تعاونها... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

ج) موقف العمل: ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات، صعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغط التي يفرضها على القائد.

وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة، وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها.

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف عامل الوقت، فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى إلحاح والاستعجال لحلها، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

د) عوامل تتعلق بالمنظمة: إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها، عدد موظفي المنظمة، حجمها، عدد افراد الجماعة، التوزيع الجغرافي للمنظمة، مدى سرية السياسات والخطط، الوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية)، فعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة، وغيرها.

هـ) عوامل بيئية: هنالك عوامل بيئية خارجية (خارج المنظمة) لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملئ بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع، والثقافات الفرعية والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقدرها المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر، وغيرها مما لم يرد ذكرها، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 288-290

المبحث الثالث: الإطار المفاهيم للرضا الوظيفي

سنتناول في هذا المبحث عدة مواضيع خاصة بالرضا الوظيفي من مفهوم وأهمية، ونظريات وسنخرج على أهم محددات الرضا الوظيفي وطرق قياسه وسنختم بأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي :

وستتناول في هذا المطلب كل من مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للعاملين، ثم مصادر الشعور بالرضا الوظيفي من عدمه.

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

هناك تعريفات كثيرة لرضا العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، والذي منها على سبيل المثال ما يأتي:

تعريف أبو هنطش (1989) إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين.¹

يرى (Lock) لوك أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً.²

الرضا الوظيفي: عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها.³

الرضا الوظيفي: يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للموظفين قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، أي أن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له.⁴

والرضا الوظيفي هو الذي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه.⁵

وكذلك **فالرضا الوظيفي** هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المنظمة بشكل جيد، وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي.⁶

كما عرفه "منتظر حمزة: بأنه رضا الفرد عن عمله في تنظيم معين، إذ يتوقف ذلك على المدى الذي يجد فيه الفرد مخرجا مناسباً لقدراته وميولاته، وسمات شخصيته، وقيمه، وعلى موقفه العملي وطريقة الحياة التي يستطيع بها لعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته.⁷

¹ شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ط3، دار الشروق، عمان، 2004، ص 110.

² العديلي ناصر، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير في علم النفس الإداري، جامعة كاليفورنيا (هبولدت)، 1981، ص 16.

³ المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، 2005، ص 212.

⁴ عباس سهلية محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 175.

⁵ Spreitze, Gretchen & Kizilos, Mark & Nason, Stephen, 1997, p142.

⁶ Luthans, Fred. **organizational behaviour**, fifth edition, McGraw-Hill Book Company, 1989, p176.

⁷ منتظر حمزة حكيم، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، المجلد 2، السعودية، 1989، ص 109.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته، بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله، فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء، وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.¹

ونرى من خلال التعاريف السابقة أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، بدءاً بالحالة النفسية الإيجابية للموظف (مشاعره واتجاهاته نحو عمله (وظيفته)، وقناعاته بمقدار جهوده ومقدار المكافأة المترتبة عليها)، مقارناً نفسه بأقرانه في نفس مجال العمل ونفس المهنة، كونه أداة لإشباع الحاجات المختلفة لديه، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل.

أما فيما يتعلق بالعناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة والتي يعتبر رضا العاملين فيها محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف هذه العناصر، فيمكن إجمالها فيما يأتي:²

- (1) سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.
- (2) نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين.
- (3) العلاقة مع العاملين.
- (4) الراتب أو الأجر.
- (5) فرص الترقية والتقدم في العمل.
- (6) مزايا العمل في المنشأة.
- (7) الأمن والسلامة والاستقرار في العمل.
- (8) مسؤوليات العمل وإنجازه.
- (9) المكانة الوظيفية والاعتراف به وتقديره.
- (10) ساعات العمل وجماعة العمل.
- (11) ظروف العمل المادية.

ثانياً - أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري 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.

¹ الحيدر عبد المحسن، وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار نشر 2005، ص 25.

² ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 44-45.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، إذ تحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها بسبب إهمالها للعنصر البشري، وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية، ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد، حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أداءهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المؤسسات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

ومن الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسة وانخفاض نسبة غياب العاملين.
- يكون الفرد أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

- أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

- ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ثالثاً- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:

يرجع الرضا الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستثمار كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا الوظيفي، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه بالعمل، أو جودة العمل، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء في فريق، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، وينبع الشعور بالرضا، من مصدرين أساسيين:

أ. الرضا يأتي من أداء العمل بشكل، صحيح مهما كانت بيئة العمل.

ب. الرضا يأتي من بيئة العمل نفسها والتي تشتمل على بيئة العمل والأشخاص الذين تتعامل معهم.¹

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي، محدداته و مؤشرات

يتأثر مفهوم الرضا الوظيفي عند الأفراد بكثير من العوامل المؤثرة عليه، وقد تعددت مدارس الفكر الإداري وعلم النفس التي تناولت الرضا الوظيفي، بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر باعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المؤسسة، حتى ظهرت أهمية العنصر البيئي، وتحليل النظم للذات أشارا

¹ العامري احمد بن سالم، القيادة التحولية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2003، ص 13.

لأهمية توافق الفرد في المنظمة وضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين، وسنحاول التعرف في هذا المطلب على كل من أنواع الرضا الوظيفي، محدداته، ومؤشراته

أولاً - أنواع الرضا الوظيفي:

رأى¹ (الرويلي) بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

(1) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل : الاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي : ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل : المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

(2) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

ثانياً - محددات الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن أن تحدد كالتالي: ²

- (1) الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.
- (2) الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل، بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

¹ الرويلي نواف، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001، ص 18.

² سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الحفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 14-15.

أ) **درجة تنوع مهام العمل** :إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

ب) **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** : كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر انها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

ج) **استخدام الفرد لقدراته** : كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل، كلما ازداد رضاه عن العمل.

3) **الرضا عن فرص الترقية** : كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير، وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيًا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4) **الرضا عن الإشراف** : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيه، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيًا عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

5) **الرضا عن جماعة العمل** : إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤثرًا قويا في رضاه عن العمل.

6) **الرضا عن ساعات العمل** : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف، كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

7) **الرضا عن ظروف العمل** : تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

ثالثاً- مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

ان ما يتعرض له العامل خلال مسيرته المهنية هناك ما يرضيه ويحفزه وهناك ما يخيب ظنه ونذكر منها:

أولاً / مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

أ) **الغياب** : يعرف الغياب على انه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم، حيث أكدت دراسات أقيمت في شركة " هار فستر انترناشونال " أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي، فعندما يكون معدل الغياب عالياً كان ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظف.

ب) **دوران العمل** : ويعني دوران العمل أي الترك والاستقالة عن العمل، حيث أن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال: التدريب وتكلفة التعيين وفقد الخبرات والكفاءات العالية، وكذلك تشتت جماعة العمل.

ج) **التمارض** : أي ادعاء المرض وذلك ناتج غالباً عن عدم الرضا الوظيفي، حيث يلجأ الفرد إلى ادعاء ذلك من ضغوط يواجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها.

د) **الشكاوى والإضراب** : حيث يعتبر ذلك من اقوى مؤشرات عدم الرضا، حيث يظهر ذلك كآخر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلاً، ويهدف إلى لفت نظر القيادة إليه للنظر في وضعه.¹

¹ عبد المالك مكفس، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير جامعة الحاج، قسم علم النفس، الجزائر، 2008، ص 106.

ثانياً/ مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن من أبرز المؤشرات وأهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي مؤشر الأداء، حيث يقصد بالأداء " قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كما ونوعاً على الوجه المطلوب"، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجيته.¹

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و أساليب قياسه

سنحاول في هذا المطلب القاء الضوء على الأساليب القياسية لي الرضا الوظيفي و نظرياته التي سنتطرق لها من عدة جوانب .

ثالثاً - نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والخوافر نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح (العديلي) كما ورد في (السلوم) ان كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والخوافر تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

1/نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (1943-1945) Maslow Hierarchical Needs

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A.Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية، وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي حين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه، وإعادة حالة التوازن الداخلي والسيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي، فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها، ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها.²

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

(1) **الحاجات الأساسية (physiology Needs)**: وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب، والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

(2) **الحاجة إلى الأمن والضمان (Safety Needs)**: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

- موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم: فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.
- معرفة الفرد لما يراد منه: كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة، وفرص التقدم في عمله، ودرجة قبول عمله، ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الاختصاصات والواجبات، ليتعرف الفرد على ما يراد منه بدلاً من أن يترك عرضة للغموض والإهمال.

¹ عويضة إيهاب، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 30.

² عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1993، ص 58.

• ثبات نظم الثواب والعقاب.¹

(1) الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء (**Belonging Needs**): وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي، والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.²

(2) الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات (**Esteem Needs**): كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.³

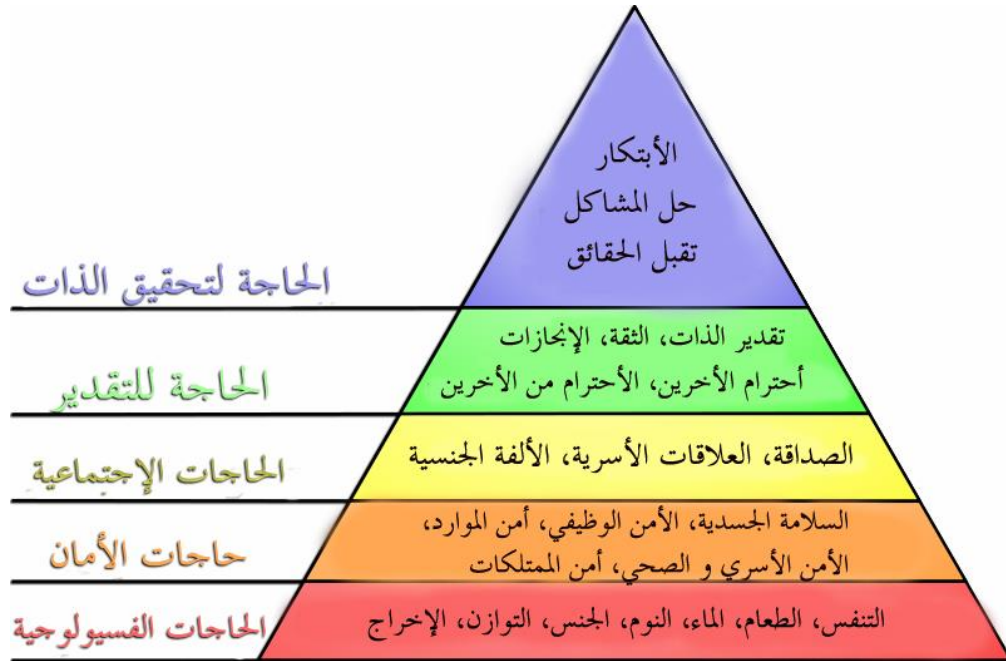
(3) الحاجة إلى تحقيق الذات (**Self _ Actualization Needs**): وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.⁴

وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:⁵

- الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.

- عندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا

الشكل رقم 11: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

¹ مهدي زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، بدون دار نشر، عمان، 2005، ص 231.

² محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 282-285.

³ سالم، فؤاد ورمضان، زياد والدهان، أميمة ومحامرة محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 210.

⁴ العديلي ناصر، مرجع سابق، ص 32-34.

⁵ سلامة رتيبة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 34.

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد، وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد، وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.¹

والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية، كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها.²

تقييم نظرية ماسلو: ³

لاقت نظرية ماسلو في بداية ظهورها نجاحاً كبيراً بسبب المنطق الذي تعتمد عليه، وبسبب إسهاماتها في معرفة مجال معقد، ألا وهو مجال الحاجات الإنسانية، ومع ذلك فلم تسلم من انتقادات عدة وجهت إليها وفق دراسات وأبحاث عديدة، ومن هذه الانتقادات ما يلي:

(1) قد يقدم الفرد على إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

(2) ترتيب الحاجات وفق هرم ماسلو ليس شيئاً ثابتاً لدى كل الناس، أو في كل المجتمعات، إذ أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبها لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.

(3) إن بروز الحاجات وأولويتها تختلف من فرد لآخر.

(4) الواقع يظهر أن هناك اختلافاً في درجة الإشباع لدى الأفراد، فقد يصبر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.

(5) لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباع فقط دون أن تحدد مقداره.

(6) كما يمكن اعتبار أن هذه النظرية (نظرية ابراهام ماسلو) غير دقيقة أو مرتبة بشكل صحيح إلى حد كبير، وذلك إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها أغفلت الجانب الديني (أو الروحي)، على أساس أن للدين أو العقيدة أهمية كبيرة لدى الكثير من البشر بغض النظر عن تلك الديانة أو العقيدة.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية التي تفترض بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة، لذا فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات، وتوجيه المحفزات لإشباعها.

2/ نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج (Herzberg Two Factor Theory) (1959):

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل، وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة: الأول والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية

¹ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص 211.

² مهدي زويلف، مرجع سابق، ص 231.

³ <https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html> .

من هرم ماسلو، وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية Factors Hygiene لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة (المحفزة) Motivator Factors لدى هيرزبيرج.

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراساتهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين، ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة، وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي، كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثلاً: (الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية، وفرص النمو والترقي الوظيفي)، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا.¹ أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي، وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين.² نقد نظرية العاملين:

لقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين، ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

3/ نظرية مكلياند في الحاجات McClelland's Needs Theory

أو نظرية الإنجاز Achievement Theory :

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند (David McClelland) عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري Clinical Psycholog وإلى نظرية الشخصية Personality Theory وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، وقد أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، والهند، وقد تم استخدام أساليب تنبؤ Projective Techniques لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء. الشكل رقم 12 : نموذج نظرية مكلياند في الحاجات



المصدر: <https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html>

¹ محمود العميان، مرجع سابق، ص 286-287.

² مهدي زويلف، مرجع سابق، ص 228.

1) الحاجة إلى الإنجاز Need for Achievement:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل، وتطوير العمل والرغبة في التحدي، والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق، ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن، فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة، مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

2) الحاجة إلى القوة Need for Power:

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز، وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، ويشير French and Raven¹ كما جاء في العميان¹ إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

(أ) قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

(ب) القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

(ج) القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

(د) قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

(هـ) قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

3) الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation:

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.²

وتوصل ماكلياند من خلال تجاربه إلى أن :³

(1) هناك أفراداً لهم ميول ورغبات عالية لإتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين.

(2) يرى أن تلك الحاجات الثلاث موجودة لدى كل إنسان ولا يوجد تدرج لإشباعها، فهي مترابطة وتتفاوت من شخص لآخر، وأنها مستمرة لا نهاية لها.

¹ محمود العميان، مرجع سابق، ص 291.

² علاقي مدني، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، جدة، تامة، السعودية، 1981، ص 55.

³ <https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html>

(3) ركز بصورة كبيرة على الحاجة إلى الانجاز على اعتبار أنها الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الحافز والعكس صحيح، وفي حالة انعدام المسافة (تطابق مستوى الطموح ومستوى الأداء) يبدأ الفرد في التفكير برفع مستوى الطموح إلى أعلى حد، وذلك بناء على قدراته وخبراته السابقة.

(4) يرى أن الحاجات الثلاث مرتبطة، تشكل مجتمعة محفزاً لدى الفرد للأداء الجيد، وأن فقدان أيها يؤدي إلى تقليل دافعية الفرد، ومن ثم يقلل أدائه.

(5) ركز على دافع الانجاز، على أساس أنه الأقوى، حتى سميت نظريته بنظرية الحاجة للإنجاز. وبتركيز نظرية ماكلياند على دافع الانجاز لدى العاملين، فهي تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز، والأداء العالي المتميز، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالباً ما تكون أهدافاً عالية المستوى.

نقد نظرية ماكلياند:

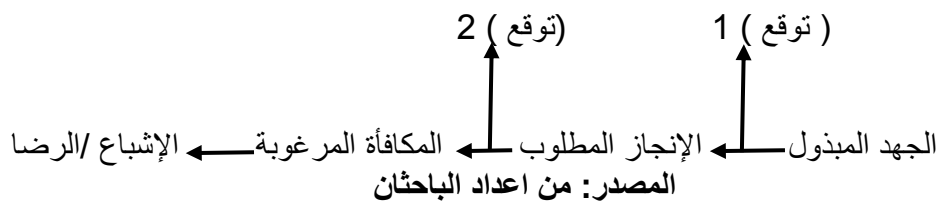
- نرى أن هذه النظرية تركز على دوافع الانجاز وتتجاهل الدوافع الأخرى، وأن أهميتها ترتبط بأهمية حاجات الانجاز. ان الآثار المترتبة للإدارة الناس ذوي الحاجات المختلفة تحفيزهم مختلف أيضاً ف:
- ذوي الحاجة العالية للإنجاز ينبغي على الإدارة أن توفر لهم مشاريعاً وأعمالاً ذات أهداف صعبة وقابلة للوصول، وينبغي إعطاءهم تغذية مرتدة متكررة، في حين أن المال ليس محفزاً هاماً لديهم، وهو شكل فعال في التغذية المرتدة.
 - العاملون ذوو الحاجة العالية للانتماء ينبغي على الإدارة أن توفر لهم البيئة التعاونية، فأدائهم فيها أفضل.
 - العاملون ذوو الحاجة العالية للقوة والسلطة، ينبغي على الإدارة أن توفر لهم الفرص لإدارة الآخرين.
- لاحظ أن نظرية ماكلياند تسمح لتشكيل احتياجات الفرد. فالب برامج التدريبية يمكن استخدامها لتعديل حاجته الشخصية.

4 /نظرية التوقع The Expectancy Theory:

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

- (1) التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- (2) التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: نموذج التوقع



وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{التوقع} = \text{الدافعية} \times \text{قوة رغبة الفرد}$$

ويوضح الشكل السابق بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم للإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع وهما:

التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي.¹

نقد نظرية التوقع:

ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:

- (1) لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- (2) تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.
- (3) تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه، كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.
- (4) تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة.²

5 / نموذج بورتير ولولر:

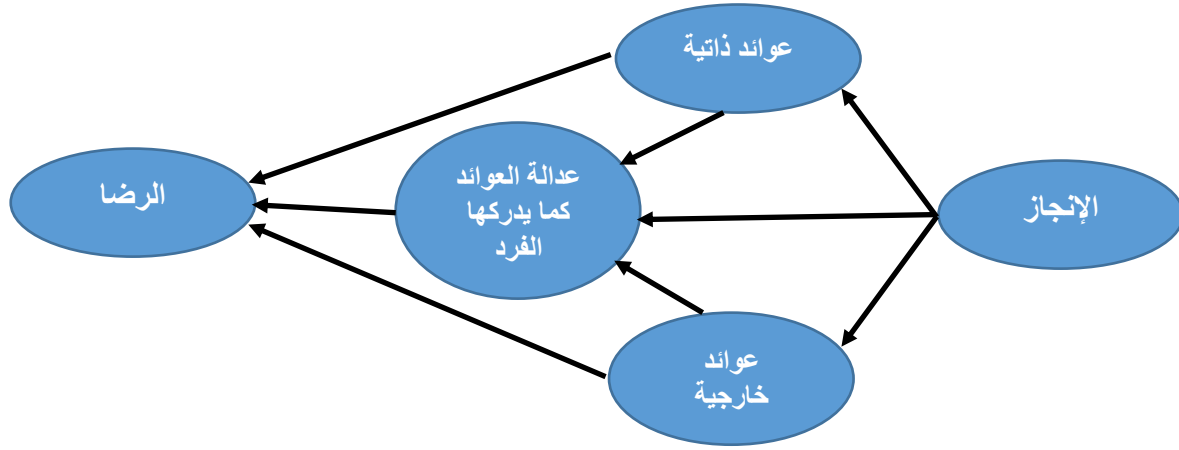
طور بورتير ولولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، كما يظهر في الشكل، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتير ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد، وقد بين بورتير ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

- (1) **عوائد ذاتية:** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

¹ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص 214.

² علافي مدني، مرجع سابق، ص 563-564.

(2) عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور والأمن الوظيفي.
الشكل رقم 14: نموذج بورتر ولولر



المصدر: من اعداد الباحثان

ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

ويختلف أنموذج بورتر ولولر عن النظرة التقليدية من ناحيتي ن: الأولى أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها والذي بدوره يعتمد على توقعات الفرد بأنه يستحق مكافأة من المنظمة مقابل مستوى الإنجاز الذي حققه الفرد. والثانية أن الرضا يعتمد على الأداء، فالأداء يقود إلى الرضا وليس العكس.¹

6 /نظرية الدرر Alderfer's Theory:

قام (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل، وقد لخص هذه النظرية لاندي وترامبو (Landy & Trumbo) عام 1980 المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

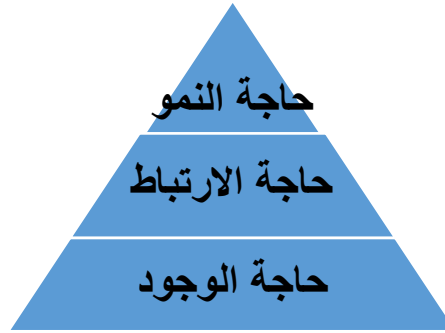
(1) **حاجة الوجود Existence** : وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتمثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

(2) **حاجة الارتباط Related Needs** : ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

(3) **حاجة النمو Growth** : تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

¹ أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة، صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، 2008، ص 62-63.

الشكل رقم 15: سلم الحاجات عند (Alderfer)



المصدر: من اعداد الباحثان

لقد اتفق الدرر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية الدرر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.¹

الشكل رقم 16 : مقارنة بين نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية البقاء والانتماء والنمو (E.R.G)



المصدر: <https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html>

¹ حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمات، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 131-132.

الجدول رقم 3: مقارنة بين نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية البقاء والانتماء والنمو (E.R.G)

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- تعتبر النظريتان من نظريات المحتوى. - الحاجات الأساسية للنظريتين هي نفسها. - حركة تصاعدية لعملية الحفز حسب تسلسل هرمي للحاجات. - الهيكل العام لفئات الحاجات هو نفسه حيث أن E.R.G أدمجت فقط بعض حاجات نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لتصبح مصنفة في ثلاث فئات بدلا من خمس فئات.	- الحاجات لا تَتَبَّع (أي لا يوجد تسلسل محدد لها)، بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الحاجات في آن واحد. - تنشيط لدى الفرد أكثر من حاجة في وقت واحد. - قلصت الحاجات الإنسانية إلى ثلاث بدلا من خمس. - حين يتوقف إشباع حاجة في مستوى أعلى تزداد الرغبة لإشباع حاجات أدنى. - لا تفترض النظرية تسلسلا، صارما لإشباع الحاجات نحو الأعلى. - تأخذ بعين الاعتبار الفروق بين الأشخاص وثقافتهم وبيئتهم.

المصدر: من اعداد الباحثان

تقييم نظرية ألدفر: ¹

وجهت انتقادات عدة لنظرية ألدفر لكنها أقل مما كان لنظرية ماسلو، ومنها:

- (1) أن هذه النظرية لم تشر ما إذا كانت بعض الحاجات هي أكثر تحفيزا من غيرها.
- (2) لم تشر إلى كيفية قياس الحاجات ودرجة تحقيقها للرضا لدى الأفراد، ومن ثم إحداث سياسة للموارد البشرية في المنظمة.

7/ نظرية التعزيز وتدعيم السلوك: Reinforcement Theory

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر ((Skinner ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر. وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة. ومن وجهة نظر سكينر فإن المكافآت Rewards هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززا لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر، واعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

- (1) إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- (2) إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

نقد نظرية التعزيز وتدعيم السلوك:

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز. ²

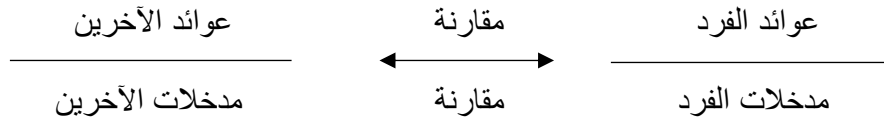
¹ <https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html> .

² محمود العميان، مرجع سابق، ص 297-298.

8 /نظرية عدالة العائد: Equity Theory

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وذلك على النحو التالي:

توضيح نظرية عدالة العائد



وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم، المقارنة والسلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك، وتفتتح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- (1) تقليل الجهد المبذول في العمل.
- (2) المطالبة بزيادة في الأجر.
- (3) تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- (4) الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- (5) ترك العمل.

نقد نظرية عدالة العائد:

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فبنشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة، وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه، كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة .¹

¹ محمود العميان، مرجع سابق، ص 300.

9 / نظرية التكيف الوظيفي Theory of Work Adjustment :

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين (Graen) ، داوس وويز (Dawis and Weiss) عام 1968 بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل.

ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل¹.

10 / نموذج ستيرز وبورتر Steers and Porter Model :

اقترح ستيرز وبورتر (Steers and Porter) عام 1979 في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملًا للدوافع حيث افترضوا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب، ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي:

1)، صفات ومميزات الفرد:

وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات، وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.

2)، صفات ومميزات العمل:

وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

3) خصائص بيئة العمل:

وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والخوافز.²

11 / نظرية الجماعة المرجعية Reference Theory :

قدم هولين وبلود (Hulin & Blood) هذه النظرية عام 1968 وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا.

¹ العديلي ناصر، مرجع سابق، ص 37.

² العديلي ناصر، مرجع سابق، ص 52-53.

نقد نظرية الجماعة المرجعية :

ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية، ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة، وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها .¹

12 / نظرية القيمة Value Theory :

قدم لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) عام 1980 شرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرار حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد، بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.²

13 / نظرية المقاومة Opponent Theory :

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام 1978 وعرفت بنظرية المقاومة، وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها، فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً.

ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية، وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتياً، وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا، ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي الفرد، ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي، كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد.³

14 / نموذج لولر Lawler Model :

يرى لولر (Lawler) عام 1983 أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي، وهذه الأبعاد الثلاثة تندرج كما يلي:

(1) الراتب.

(2) الإشراف (المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية).

(3) الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات.⁴

¹ القوس سعود، المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000، ص 19.

² العديلي ناصر، مرجع سابق، ص 49.

³ الحربي حمود، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، قسم إدارية تربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993، ص 28.

⁴ نفس المرجع، ص 27.

15 / نظرية Z :

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي (Ouchi) عام 1981 للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، والأسس التي تقوم عليها نظرية (Z) ثلاثة هي :

- (1) الثقة Trust : فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها.
- (2) الحذق والمهارة Sutlety : أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل.
- (3) الألفة والمودة Intimacy : وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصدقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان.¹

16 / نظرية (X) و نظرية (Y) لدوغلاس مايكرويجور Dogulas McGregor :

لقد نشر مايكرويجور الذي كان متأثراً كثيراً بماسلو كتابه The Human Side of Enterprise عام 1960 وضمنه هاتين النظريتين :

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية :

- (1) إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
 - (2) إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.
 - (3) إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.
- أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية :
- (1) إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
 - (2) إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
 - (3) إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً.
- وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم، وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل.²
- وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية.
- ويمكن القول بشكل عام " إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة."

ثانياً- قياس الرضا الوظيفي:

ذكر (الرويلي) بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، وقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة

¹ عويد المشعان، مرجع سابق، ص 67.

² الحيدر عبد المحسن، مرجع سابق، ص 64-65.

الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات.¹

وأشار (البدراني) إلى أهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي وهي:

المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

المقاييس الذاتية:

ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا ونذكر منها:

1_ مقياس رسم الوجه: وهو من أقدم الأساليب.²

2_ طريقة الاستقصاءات: وتعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل، ونوعه، ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، وزملاء العمل، والأجر، والإشراف، واتجاهات الإرادة، حيث تضم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.³

3_ طريقة المقابلات: وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، مخططاً لها أو غير مخطط، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.⁴

4_ طريقة تحليل البيانات الثانوية: وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة، والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، وعدد الحوادث والاستقالات.⁵

5_ طريقة الملاحظة: ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي.⁶

¹ الرويلي نواف، مرجع سابق، ص 22.

² البدراني بدر، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 41.

³ عبد الله عثمان، الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص 44.

⁴ عبد الله عثمان، مرجع سابق، ص 44.

⁵ نفس المرجع.

⁶ نفس المرجع.

المطلب الرابع - علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي:

لقد نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين والدارسين منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى الآن وستطرق لبعض منها:

أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعددين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) و الاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل و الإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة اوهايو تلك النتائج.¹

وأثبتت الدراسات التي قام بها (لفين وليبيت وهوايت) أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل وبين مستوى رضا الموظفين الوظيفي، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي.²

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

كما أشار الأغبري 2003 أن معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي سواء في منظمات تجارية أم، صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرًا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى.³

أما أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي فهناك أثر واضح للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة من مرؤوسين وإداريين وغيرهم كما تساهم في تنظيم العمل المؤسساتي بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص، وقد لخص ليثوود (Leithwood) 1992 هذا الأثر بالنقاط الآتية:⁴

¹ صفحي موسى عبد الله، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، الرياض، 2011، ص 29.

² أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد دياب، خالد ميمني، شكيل غلام، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، الخرطوم، 2005، ص 157.

³ أمل محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص 65.

⁴ http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_a/aleader.html

- تطور أداء العاملين في المؤسسة، وتحسن مهاراتهم، وتشجعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل عزلتهم المهنية، وتدعم التغييرات الثقافية المؤسسية، وترسخ ثقافة مهنية لديهم.
- تشجع المرؤوسين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تشرك المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.
- تشكل من المجتمع المؤسسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام العاملين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخاً تعاونياً يبعث على التميز والابداع.

خلاصة الفصل الأول:

و من خلال استعراض ما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلباً أو إيجاباً، فعلاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي يعكس مدى تقارب وتماسك حلقة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس فلا شك أن أسلوب القائد سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين، فالبينة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل، مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي ، وعلى عكس البينة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك أن ذلك سيؤدي إلى الرغبة في العمل، مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى العاملين .

وعليه فإن النمط القيادي لمدير المنظمة يلعب الدور الكبير في رضا موظفيه، فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم وطموحاتهم يتحقق الرضا الوظيفي لديهم مما ينعكس إيجاباً على حياتهم الوظيفية والشخصية من حب للعمل، والانتماء والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص، وفي حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا مما ينعكس سلباً على حياتهم الوظيفية والشخصية، وعلى المنظمة ككل، فطبيعة العمل داخلها ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم فيها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها وإنتاجياتها، فكلما كان مناخ العمل متسماً 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 بها، 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 المنتهج.

الفصل الثاني: أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي بمديرية أملاك

الدولة لولاية بومرداس

سنتناول في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة و الإطار المنهجي للدراسة، وعرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: تقديم مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، و التعرف على هيكلها التنظيمي و مختلف المهام المنوطة لها.

المطلب الأول: تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس

أنشأت مصالح أملاك الدولة لولاية بومرداس بعد التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 و أنذاك لم تكن مديرية مستقلة بالشكل الحالي بل مفتشية "مفتشية مصالح أملاك الدولة" تابعة للمديرية التنسيقية المالية لولاية بومرداس. و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري، تم تنظيم مصالحها بالشكل الحالي بحيث تعتبر مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس من المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للأملاك الوطنية (وزارة المالية) و تصنف في الدرجة الثالثة من حيث التدرج بعد المفتشية الجهوية لأملاك الدولة لناحية الجزائر و المديرية العامة السالفة الذكر، بحيث تستفيد من خدماتها جل المصالح الولائية لولاية بومرداس وكذا الاشخاص الطبيعيين و المعنويين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس

تم تحديد الهيكل التنظيمي للمديرية بموجب القرار المؤرخ في 04 مارس 1991 الذي يحدد مصالح و مكاتب مديريات أملاك الدولة و مديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات¹.
بحيث تضمنت المادة 2 منه تكوين المديرية من ثلاث مصالح كالتالي:

1- مصلحة الشؤون العامة و الوسائل.

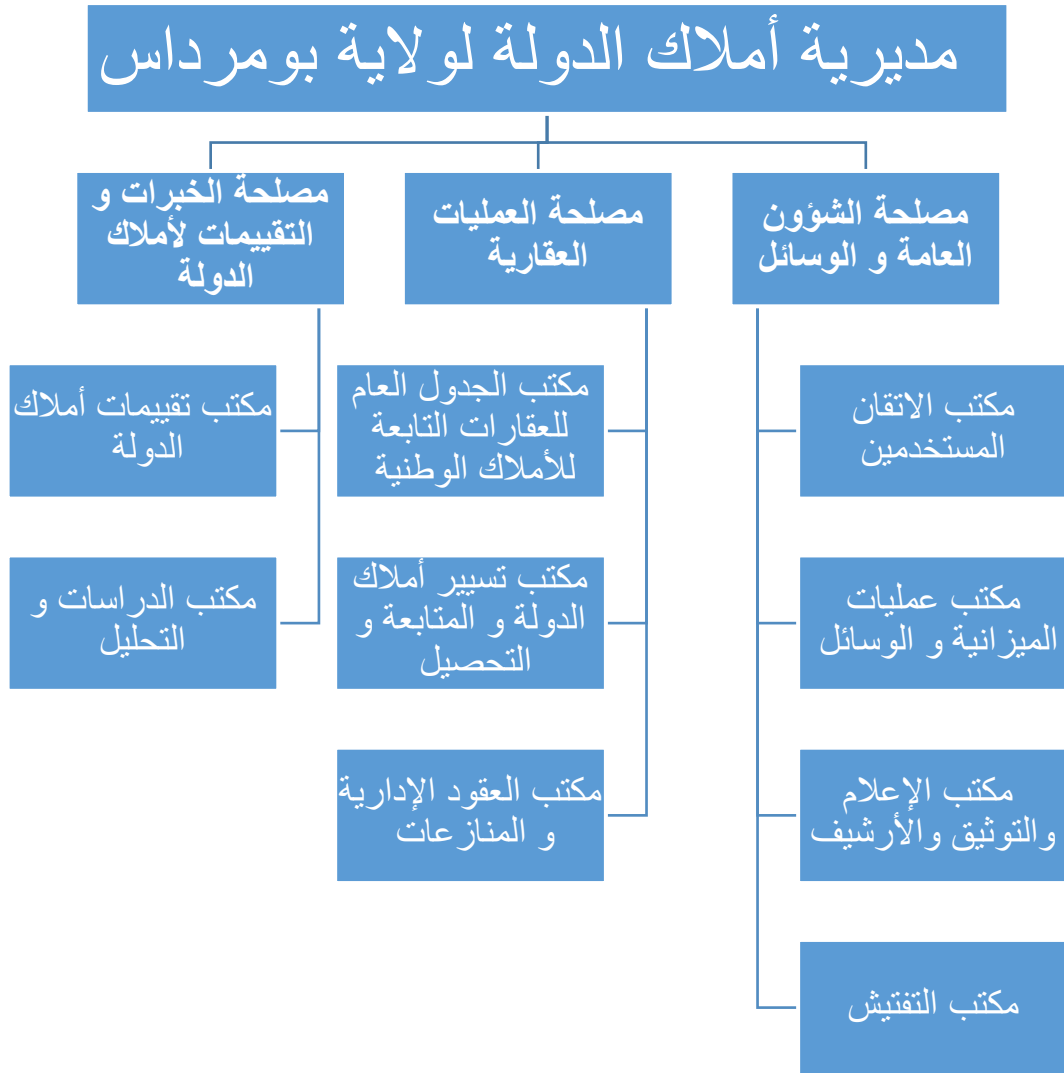
2- مصلحة العمليات العقارية.

3- مصلحة التقييمات العقارية.

و المخطط الموالي يوضح ذلك:

¹ الجريدة الرسمية ، رقم 38 لسنة 1991، ص 1500.

(الشكل رقم 17) مصالح مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الملحق رقم 1.

أولا - مصلحة الشؤون العامة و الوسائل:

حسب المادة 3 من القرار السابق تضم هذه المصلحة أربع مكاتب و كل مكتب يديره رئيس مكتب و يقوم

بمهمة خاصة به وهذه المكاتب هي ¹ :

1. مكتب الاتقان المستخدمين.
2. مكتب عمليات الميزانية و الوسائل.
3. مكتب الإعلام و التوثيق و الأرشيف.
4. مكتب التفتيش.

و عموما مهام هذه المصلحة:

- (1) ضمان التسيير الحسن للميزانية.
- (2) توفير وسائل العمل للموظفين على مستوى المديرية و مفتشياتها.

¹ الجريدة الرسمية، نفس المرجع ص 1501.

(3) تسيير المسار المهني للموظفين.

ثانيا - مصلحة العمليات العقارية:

حسب المادة 4 من نفس القرار تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب و هي¹:

1. مكتب تسيير أملاك الدولة و المتابعة و التحصيل .
2. مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية .
3. مكتب العقود الإدارية و المنازعات .

و عموما مهام هذه المصلحة:

- (1 إعداد و وضع حيز تنفيذ لعملية الجرد.
- (2 حماية و تسيير الأملاك الوطنية العمومية .
- (3 ضمان تسيير الأملاك الشاغرة و الأملاك الموضوعة تحت الحراسة .
- (4 تسيير و استغلال و بيع الأملاك التابعة للأملاك الخاصة بالدولة .

ثالثا - مصلحة الخبرات و التقييمات لأملاك الدولة :

حسب المادة 5 تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما :

1. مكتب تقييمات أملاك الدولة .
2. مكتب الدراسات و التحليل.

إن هذه المصلحة مكلفة بما يلي :

تنظيم ووضع حيز التنظيم و تنفيذ العمليات العقارية و المنقولات و كذا المحلات التجارية التابعة للأملاك العمومية أو التي تتم بعملية شرائها و إيجارها من طرف الإدارات و القيام بدراسة عمليات بيع العقارات و المحلات التجارية على المستوى المحلي ومتابعة تطور العملية و توجيه المقادير والتحليل التقنية .

المصالح الخارجية لمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس:

تتكون مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس من 4 مفتشيات موزعة عبر تراب الولاية و تتمثل في: مفتشية دلس، برج

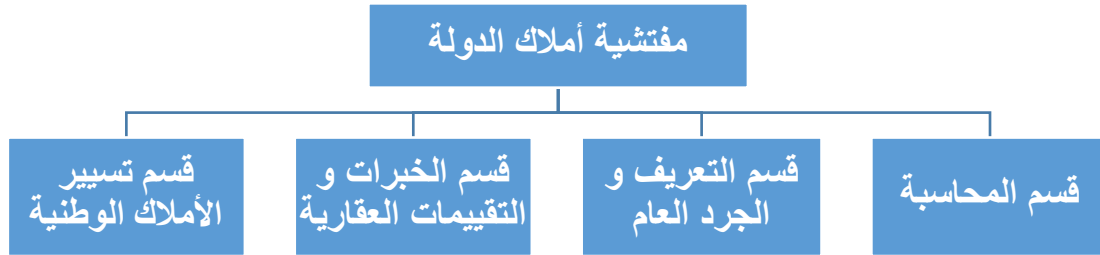
منایل، بومرداس ، وبودواو. و كل مفتشية تحتوي على أربع أقسام هي:

- (1 قسم تسيير الأملاك الوطنية.
- (2 قسم الخبرات و التقييمات العقارية.
- (3 قسم التعريف و الجرد العام.
- (4 قسم المحاسبة.

و المخطط الموالي يوضح ذلك:

¹ الجريدة الرسمية، مرجع سابق ص 1501.

(الشكل رقم 18) الهيكل التنظيمي على المستوى الولائي:



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الملحق رقم 2

المطلب الثالث: مهام مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس

- تتولى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس على مستواها الإقليمي للولاية ما يلي:¹
- تنظم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها.
- تقوم بتحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وبحفظ النسخ الاصلية ذات الصلة بها.
- تقوم بتسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي.
- تنظم وتنفذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة املاك الدولة أو التي تتابع الادارات العمومية التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها.
- تقوم بدراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي وتتابع تطورها وتحرر تقارير وتحاليل تقنية بذلك.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة وتتابع القضايا المتنازع فيها المرفوعة إلى المجالس القضائية والمحاكم.
- تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة في ولايتها.
- تحلل دوريا نشاط هذه المصالح وتعد تلاخيص بذلك وتبلغها للسلطات السلمية .
- تتولى تسيير الاعتمادات المالية المفوضة لها و تسيير المسار المهني لموظفي أملاك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في ولايتها.

المطلب الرابع: نظام العمل

يسهر على سير العمل في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس و مفتشياتها الأربعة 124موظف موزعين كالتالي:

جدول رقم 4: توزيع عمال المديرية

مشكلين من أسلاك تقنية و أسلاك مشتركة	92 دائمين	مجموع العمال موقوف في أفريل/2017 124 موظف
6 بالتوقيت الجزئي	32 متعاقدين	
26 بالتوقيت الكامل		

المصدر: من إعداد الباحثان

¹ المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و الحفظ العقاري، جريدة الرسمية رقم 10 لـ 1991 ص 379.

ملاحظة: نوه إلى أن تسيير الموارد البشرية على مستوى مديرية أملاك الدولة يشمل كذلك عمال الحفظ العقاري لولاية بومرداس بإجمال 178 عامل: (124 أملاك الدولة + 54 المحافظة العقارية)، بحيث الحفظ العقاري يشكل مديرية مستقلة عن أملاك الدولة، فقط في تسيير الموارد البشرية مدججة مع أملاك الدولة، بالتالي هي غير معنية بالدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة كالتالي:

المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة

1- منهج الدراسة :

تم استخدام **المنهج الوصفي** 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. كما يقوم كذلك بدراسة و تحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها¹.

2- عينة الدراسة:

يبلغ عدد موظفي مديرية أملاك الدولة 124 موظف و هم المستهدفين في الدراسة (مجتمع الدراسة)، و اختيرت عينة ميسرة مكونة من 50 عامل من مختلف المناصب سواء على مستوى المديرية أو على مستوى المفتشيات أي بمقدار 40.32 % من اجمال الموظفين، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في بعض الخصائص (البيانات الشخصية)، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم .

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية التحليلية.

أولا: أسلوب جمع البيانات:

اعتمدنا على:

أ- **الملاحظة:** بحكم عمل أحد الباحثان في المديرية محل الدراسة بحيث تعرف الملاحظة "بأنها عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات، أو معلومات" .

¹ حفيظي سليمة، محاضرات في منهجيات و تقنيات البحث، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص39.

ب- الاستبانة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة 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"¹.

كذلك يمكن تعريف الاستبانة على أنها: "تقنية مباشرة لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ولهذا فان استخدام الاستبانة بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاع الرأي وميول الأفراد"².

وقد عكست الإستبانة أسئلة الدراسة حيث تم تقسيمها إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والجزء الثاني أسئلة الدراسة التي قسمت إلى محورين حسب متغيرات الدراسة:

المحور الأول حول أنماط القيادة و يشمل 4 أبعاد:

- (1) نمط القيادة الديمقراطية : بواقع 5 عبارات من السؤال 01 إلى السؤال 05.
- (2) نمط القيادة الأوتوقراطية: بواقع 5 عبارات من السؤال 06 إلى السؤال 10.
- (3) نمط القيادة الحرة : بواقع 5 عبارات من السؤال 11 إلى السؤال 15.
- (4) نمط القيادة التحويلية : بواقع 5 عبارات من السؤال 16 إلى السؤال 20.

والمحور الثاني حول الرضا الوظيفي و يشمل 5 أبعاد:

- (1) الرضا عن طبيعة العمل: بواقع 04 عبارات من السؤال 21 إلى السؤال 24.
- (2) الرضا عن الراتب و الخوافر: بواقع 04 عبارات من السؤال 25 إلى السؤال 28.
- (3) الرضا عن نمط الإشراف و الاتصال: بواقع 04 عبارات من السؤال 29 إلى السؤال 32.
- (4) الرضا عن جماعة العمل: بواقع 04 عبارات من السؤال 32 إلى السؤال 36.
- (5) الرضا عن ظروف العمل: بواقع 03 عبارات من السؤال 36 إلى السؤال 39.

وقد استخدمنا مقياس ليكرت (likert) حسب الموافقة لقياس استجابة العمال لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم 5: مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثان

1.1 ثبات و صدق الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي ثم مناقشتها مع الأستاذ المشرف و استشارة بعض أساتذة الاختصاص و على ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة كي تزداد وضوحاً، وملائمة للدراسة.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008، ص.103.

² فوزي عربية وآخرون، أساليب البحث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل، ط 4، الأردن، 2008، ص 51.

و يقصد بثبات الاستبانة مدى استقرار أفراد العينة عبر فقراتها المختلفة و انسجامها مع بعضها البعض، حيث قمنا بالتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ و تم حساب الصدق كذلك بحيث:

معامل الصدق = جذر معامل الثبات

و كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم 6 : معامل ثبات و صدق أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
01	النمط القيادي	5	0,939	0,969
02		5	0,637	0,798
03		5	0,675	0,821
04		5	0,947	0,973
05	الرضا الوظيفي	4	0,748	0,865
06		4	0,854	0,924
07		4	0,863	0,929
08		4	0,751	0,867
09		3	0,793	0,891
	المجموع	39		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

أ- الثبات : يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للأبعاد التسعة تتراوح قيمته بين 0.637 (63.7%) و 0.947 (94.7%) فهي اذن اكبر من 60% مايدل على وجود ثبات جيد لأبعاد الاستبانة. أما محاور الاستبانة فكانت النتائج بالنسبة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ب 0,805 (80.5%) للمحور الأول (النمط القيادي) و 0,913 (91.3%) للمحور الثاني (محور الرضا الوظيفي) ما يدل على تمتع محوري الاستبانة بدرجة جيدة من الثبات بالتالي الاستبانة تتمتع بثبات جيد جدا.

ب- الصدق: تتراوح قيم معامل الصدق بالنسبة لأبعاد الاستبانة التسعة من 0,798 (79.8%) إلى 0,973 (97.3%) فهي اذن تتمتع بصدق ممتاز نفس الشيء بالنسبة للمحورين فالأول بقيمة 0,897 (89.7%) و الثاني بقيمة 0.955 (95.5%) فهي كذلك تتمتع بصدق ممتاز بالتالي الاستبانة ككل تتمتع بصدق ممتاز.

ثانيا- الأدوات الإحصائية التحليلية:

تمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المؤوية لوصف خصائص عينة الدراسة و لتحديد الاستجابة اتجاه المحاور و الأبعاد التي تضمنتها.

- متوسط الأوزان لتحديد تمركز إجابة العينة عن كل فقرة و بعد و محور حول درجات التوافر بحيث:

جدول رقم 7: درجات التوافر حسب مقياس ليكرت

متوسط الأوزان	4.2→5	3.4→4.19	2.6→3.39	1.8→2.59	1→1.79
درجة التوافر	متوافر بدرجة كبيرة جدا	متوافر بدرجة كبيرة	متوافر بدرجة متوسطة	متوافر بدرجة قليلة	غير متوافر

المصدر: من إعداد الباحثان.

- معامل الارتباط سبيرمن (Corrélation Spearman) لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي و أنماط القيادة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة دلالات فروق الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تعود

لمتغيرات: الانتماء إلى السلك، شغل منصب نوعي، ومكان العمل.

- اختبار تحليل الانحدار البسيط Régression linear لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على

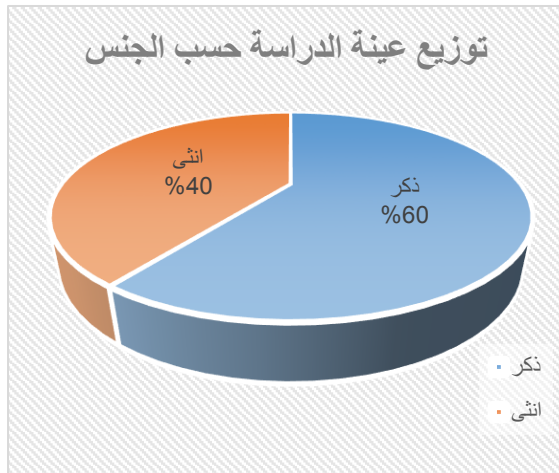
الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

بعد المعالجة الاحصائية نعرض النتائج الأساسية للبحث و نحاول تحليلها على ضوء أسئلة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات أو البيانات الشخصية:



جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	%60
	أنثى	20	%40
	المجموع	50	%100

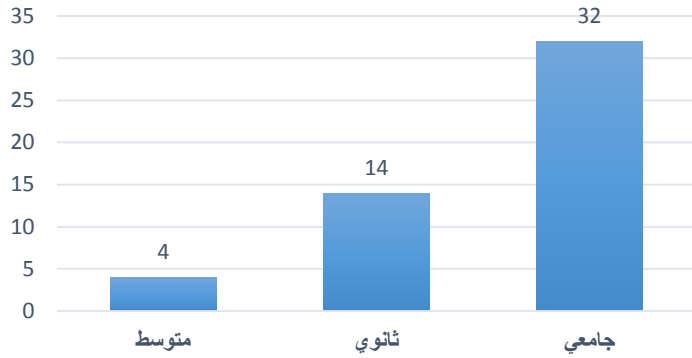
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

v20

(شكل رقم 19)

- النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت ذكور بـ %60 أما الإناث فكانت نسبته %40.

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



جدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

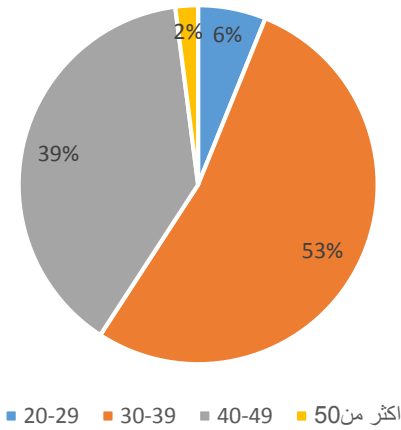
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	ابتدائي	0	0%
	متوسط	4	8%
	ثانوي	14	28%
	جامعي	32	64%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

(شكل رقم 20)

- فيما يخص المستوى الدراسي فكانت النسب: لا يوجد أي فرد بمستوى ابتدائي فالنسبة منعدمة، 8% مستوى متوسط، 28% مستوى ثانوي، و البقية مستوى جامعي بنسبة 64% أي أغلبية العينة مستواهم جامعي.

توزيع عينة الدراسة حسب العمر



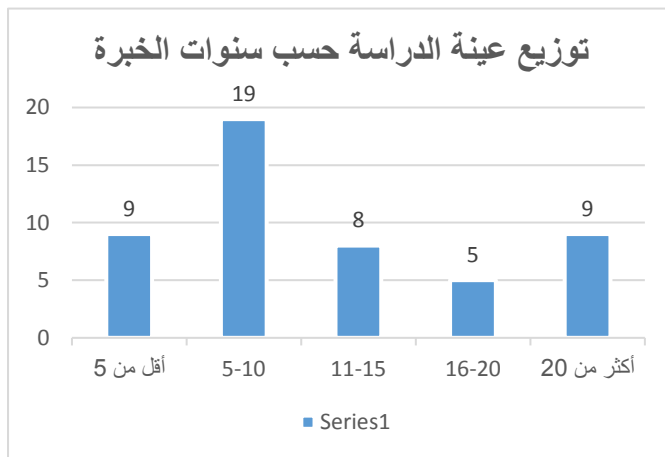
جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	20-29	3	3%
	30-39	26	52%
	40-49	19	38%
	أكثر من 50	1	2%
	لم يصرح	1	2%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

(شكل رقم 21)

- الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) احتلت المرتبة الأولى بمعدل 52% تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة 38% ثم الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) بنسبة 6% و أخيرا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 2% و التي تعتبر نسبة ضئيلة جدا.



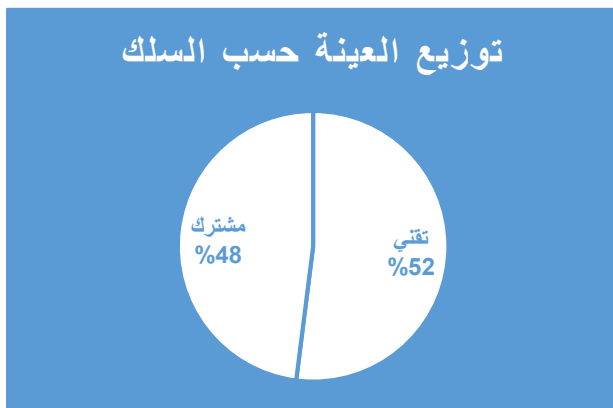
جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5	9	%18
	5-10	19	%38
	11-15	8	%16
	16-20	5	%10
	أكثر من 20	9	%18
	المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

(شكل رقم 22)

- بالنسبة لسنوات الخبرة نجد %38 تتراوح عدد سنوات العمل لديهم بين 5 و 10 سنوات، تليها %18 تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبنفس النسبة أي %18 تفوق خبرتهم الـ 20 سنة، %16 تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، و أخيرا %10 تتراوح خبرتهم من 16 إلى 20 سنة .



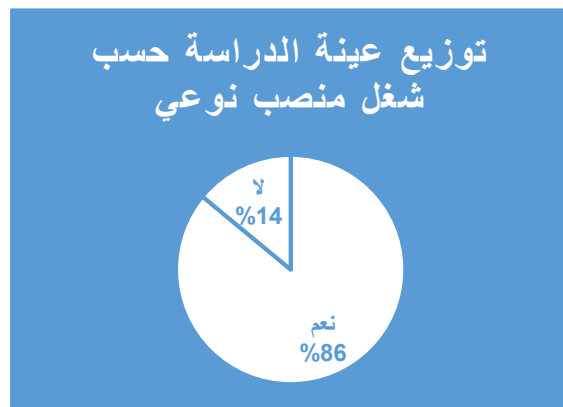
جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب الانتماء الى السلك

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الانتماء إلى سلك	تقني	26	%52
	مشارك	24	%48
	المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

52 % من العينة ينتمون إلى السلك التقني للمالية، و 48% ينتمون إلى الأسلاك المشتركة ونلاحظ أن هناك تقارب في النسب من حيث هذه الخاصية.

(شكل رقم 23)



جدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب شغل منصب نوعي

العينة	الاجتماع		العينة		بالنسبة لـ:	
	التردد	%	التردد	%	فئة المتغير	المتغير
تقريبا						
مثلة في						
هذه	100	%78.13	43	%86	لا	شغل منصب
الخاصية	28	%21.89	7	%14	نعم	نوع
	128	%100	50	%100	المجموع	نوع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20 و معطيات متحصل عليها

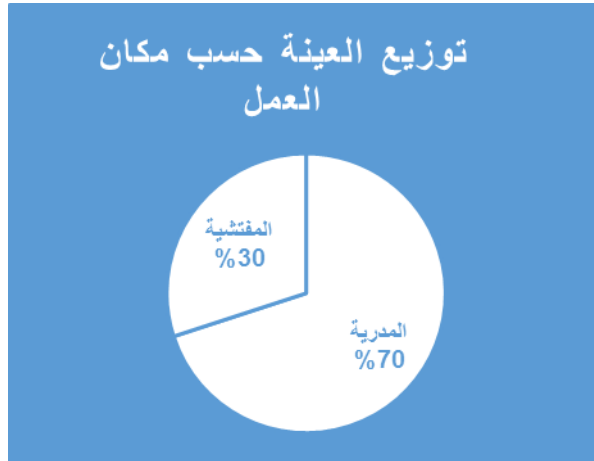
(شكل رقم 24)

14% فقط من العينة تشغل مناصب نوعية، ويمكن اعتبار أن هذه الخاصية ممثلة لمجتمع الدراسة.

جدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

العينة ممثلة في هذه الخاصية	المجتمع		العينة		بالنسبة لـ	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	فئة المتغير	المتغير
الخاصية	71.01%	91	70%	35	المديرية	مكان العمل
	28.91%	37	30%	15	المفتشية	
	100%	128	100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20 و معطيات متحصل عليها



(شكل رقم 25)

70% من أفراد العينة يمارسون عملهم على مستوى المديرية و 30% على مستوى المفتشيات ويمكن اعتبار هذه الخاصية ممثل لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على الأسئلة من 4 إلى 5 واختبار الفرضيات رقم 1 و 2 بحيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج متوسط الأوزان (على مقياس ليكرت) لإجابات عينة البحث عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالمحورين النمط القيادي و الرضا الوظيفي.

سؤال الدراسة الرابع: ما هو النمط القيادي السائد لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية و متوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة المتسلطة، نمط القيادة الحر و نمط القيادة التحويلية وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية: (بحيث: ك= التكرار) و (% = النسبة المئوية للتكرار)

جدول رقم 15: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الديمقراطية

الفقرة			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر	
01	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	ك	14	22	5	6	3	3.76	درجة كبيرة	
		%	28	44	10	12	6			
02	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم	ك	12	21	6	9	2	3.64	درجة كبيرة	
		%	24	42	12	18	4			
03	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و امكاناتهم عند تقسيمه للمهام	ك	15	19	6	7	3	3.72	درجة كبيرة	
		%	30	38	12	14	6			
04	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	ك	15	18	5	10	2	3.68	درجة كبيرة	
		%	30	36	10	20	4			
05	يسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه	ك	10	11	11	12	6	3.14	درجة متوسطة	
		%	20	22	22	24	12			
متوسط الأوزان العام									3.59	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الديمقراطي لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.59 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الديمقراطي متوافرة بدرجة كبيرة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة الديمقراطي، بحيث سجلت 4 فقرات من أصل خمسة درجة توافر كبيرة و جاءت مرتبة من الاكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي :

الفقرة رقم 01 أعلى متوسطات الأوزان بـ 3.76، التي أشارت بأن القائد يتعامل مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية، تليها الفقرة رقم 3 بمتوسط وزن 3.72 و التي تشير إلى أن القائد يفوض جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و امكاناتهم عند تقسيمه للمهام، تليها الفقرة رقم 4 بمتوسط وزن 3.68 و التي تشير إلى أن القائد يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم، و أخيرا الفقرة رقم 2 بمتوسط وزن قدر بـ 3.64 و التي تشير إلى أن القائد يسهر على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم. من خلال ما سبق نستنتج ان القائد يحرص على خلق جو عمل مبني على علاقات اجتماعية جيدة يسوده الاحترام، الحرية، العدالة و يفوض فيه سلطته لمرؤوسيه و يراعي الموضوعية في تقسيم المهام و يلتزم بالدقة و الموضوعية في التقييم.

أما الفقرة رقم 5 فقد عرّفت درجة توافر متوسطة بمتوسط وزن قدر بـ 3.14 و التي تشير إلى أن القائد ييسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه، توضح أن هناك بعض من الصعوبة في التواصل مع القائد و أن هناك درجة من الحذر في نقده.

جدول رقم 16 : إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الأوتوقراطي

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
06	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية	ك	2	7	11	21	9	2.44
		%	4	14	22	42	18	
07	يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ اوامره	ك	3	5	6	16	20	2.10
		%	6	10	12	32	40	
08	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	ك	2	4	8	24	12	2.20
		%	4	8	16	48	24	
09	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء	ك	1	9	12	19	9	2.48
		%	2	18	24	38	18	
10	يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة	ك	4	21	14	11	—	3.36
		%	8	42	28	22	—	
درجة قليلة	متوسط الأوزان العام							2.52

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الأوتوقراطي لدى قائدهم نجد أنه بلغ 2.52 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الأوتوقراطي متوافرة بدرجة قليلة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة الأوتوقراطي، بحيث سجلت 4 فقرات من أصل خمسة درجة توافر قليلة و جاءت مرتبة من الاصغر إلى الأكبر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي :

الفقرة رقم 07 أقل متوسطات الاوزان بـ 2.10، التي أشارت بأن القائد يستخدم أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره، تلتها الفقرة رقم 8 بمتوسط وزن 2.2 و التي تشير إلى أن القائد يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة قراراته، تليها الفقرة رقم 6 بمتوسط وزن 2.44 و التي تشير إلى أن القائد يركز على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية، و أخيرا الفقرة رقم 9 بمتوسط وزن قدر بـ 2.48 و التي تشير إلى أن القائد يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء.

من خلال ما سبق نستنتج ان القائد لا يهمل العلاقات الانسانية و أنه لا يركز السلطة في يده و يتقبل مناقشة قراراته هذا ما يؤكد ما استنتجناه في تحليل فقرات النمط النمط الديمقراطي .

أما الفقرة رقم 10 فقد عرفة درجة توافر متوسط بمتوسط وزن قدر ب 3.36 و التي تشير إلى أن القائد يتقيد بحرفية اللوائح والأنظمة، توضح أن هناك ليونة في العمل باللوائح و الأنظمة و هذا لا يوافق خصائص النمط الأوتوقراطي التي يتميز بالصلابة و الحزم .

جدول رقم 17 : إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الحر

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
11	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و اصدار القرارات و لا يتدخل إلا عند حدة المشاكل	ك	2	12	11	18	7	2.68
		%	4	24	22	36	14	متوسطة
12	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة	ك	1	3	9	26	11	2.14
		%	2	6	18	52	22	قليلة
13	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحونه	ك	3	13	16	12	6	2.90
		%	6	26	32	24	12	متوسطة
14	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات	ك	7	16	20	6	1	3.44
		%	14	32	40	12	2	متوسطة
15	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	ك	1	2	20	17	10	2.34
		%	2	4	40	34	20	قليلة
	متوسط الأوزان العام							2.7
								قليلة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة الحر لدى قائدهم نجد أنه بلغ 2.7 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الحر متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة الحر والتي كانت متقاربة عموما و التي تراوحت بين القلة و المتوسطة، وقد سجلت الفقرتين رقم 12 و 15 درجة و فرة قليلة وكانت متوسطات أوزانها على التوالي 2.14 و 2.34 بحيث تشير الفقرة الأولى إلى أن القائد يفوض مهامه للموظفين بصورة غير محددة، أما الثانية فتشير إلى أنه يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم ما يعني أن القائد يفوض مهامه و هذا ما يؤكد ما خلصنا إليه في تحليلنا لخصائص النمط الديمقراطي، أما بالنسبة للفقرة 15 فهي تعني أن القائد لا يتساهل مع من يقصر في عمله، أما الفقرات المتبقية وهي رقم 11 و 14 و 13 والتي توافر متوسطات أوزانها القيم 2.68 و 3.44 و 2.9 على التوالي ما يعني أن القائد يعطي الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و اصدار القرارات ولكن يتهرب بعض الشيء من مواجهة المشاكل إلا في حدتها.

جدول رقم 18: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التحويلية

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
16	يحث القائد على التحلي بالقيم الأخلاقية و توطيد العلاقات الاجتماعية	ك	15	20	6	4	3.72	درجة كبيرة
		%	30	40	12	8	10	
17	يثير دافعية الموظفين لإنجاز العمل و ينمي مهاراتهم الفنية و التقنية	ك	10	20	7	6	3.4	درجة كبيرة
		%	20	40	14	12	14	
18	يشجع على العمل التعاوني و يوفر جو مناسب للإبداع و يشجع روح المبادرة	ك	16	13	6	8	3.46	درجة كبيرة
		%	32	26	12	16	14	
19	يملك رؤية مستقبلية و آفاق واسعة و يحدث التغيير الإيجابي للسير الحسن للمديرية	ك	15	17	6	5	3.56	درجة كبيرة
		%	30	34	12	10	14	
20	يستخدم طرق جديدة لحل المشاكل القديمة و يشجع على مناقشة الحالة الراهنة	ك	9	25	3	8	3.5	درجة كبيرة
		%	18	50	6	16	10	
	متوسط الأوزان العام							3.53
								درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة لمدى توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.53 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة التحويلية، بحيث سجلت كل الفقرات الخمس درجة توافر كبيرة بمتوسطات أوزان جد متقاربة و التي تراوحت بين 3.4 و 3.72 والتي كانت تشير إلى أن القائد يحث على القيم الأخلاقية و توطيد العلاقات الاجتماعية، و يثير دافعتهم للعمل في جو من التعاون و ينمي مهاراتهم و يشجعهم على الابداع و المبادرة ضف إلى ذلك فهو يستخدم طرق جديدة لحل مشاكلهم و يشجع النقاش ، كما يمتلك رؤية مستقبلية ثابتة و آفاق واسعة و يعمل على التغيير الإيجابي للسير الحسن للعمل بمديريته.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم 19: ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان

الترتيب	درجة التوافر	متوسط الأوزان	النمط القيادية
1	متوافر بدرجة كبيرة	3.59	نمط القيادة الديمقراطي
2	متوافر بدرجة كبيرة	3.53	نمط القيادة التحويلية
3	متوافر بدرجة متوسطة	2.7	نمط القيادة الحر
4	متوافر بدرجة قليلة	2.52	نمط القيادة الأوتوقراطي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

- من خلال النتائج السابقة نستخلص أن نمطي القيادة الديمقراطي و التحويلي هما النمطان الأكثر توافرا في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، بحيث نمط القيادة الديمقراطي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية تليه نمط القيادة الحر بنسبة متوسطة و أخيرا نمط القيادة الأوتوقراطي بنسبة قليلة.
- النتيجة السابقة تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد في مديرية أملاك الدولة هو النمط الديمقراطي.

سؤال الدراسة الخامس: ما درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ؟
لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس تم حساب متوسطات الأوزان، التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الرضا الوظيفي الذي ينقسم إلى خمسة أبعاد وهي:

1. الرضا عن طبيعة العمل.
2. الرضا عن الراتب و الخوافز.
3. الرضا عن نمط الاشراف و الاتصال.
4. الرضا عن جماعة العمل.
5. الرضا عن ظروف العمل.

جدول رقم 20: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن طبيعة العمل

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافق
21	تشعر بالرضا عن عملك و تفضل العمل في هذه المديرية على غيرها	ك	12	16	7	9	6	3.38 درجة متوسطة
		%	24	32	14	18	12	
22	توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك	ك	10	25	5	7	3	3.64 كبيرة
		%	20	50	10	14	6	
23	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك الا في حالات الضرورة القصوى فقط	ك	18	29	1	1	1	4.24 كبيرة جدا
		%	36	58	2	2	2	
24	تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	ك	6	29	6	4	5	3.54 كبيرة
		%	12	58	12	8	10	
	متوسط الأوزان العام							3.7 كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول اتضح أن هناك تقارباً نسبياً في قيم متوسطات الأوزان لإجابات العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو رضاهم عن طبيعة العمل حيث نجد أن متوسط الوزن العام قدر بـ 3.7 هذا يدل على أن رضا العاملين عن طبيعة العمل يتوافر بدرجة كبيرة وذلك حسب سلم ليكرت الخماسي بحيث سجلت الفقرة رقم 23 أعلى متوسط وزن بـ 4.24 التي تشير بأن ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا يغيب الموظفون عن العمل الا في حالات الضرورة، تلتها الفقرة 22 بمتوسط وزن 3.64 أي بدرجة توافر كبيرة و التي تشير إلى توزع مهام العمل بحسب القدرات و الميولات و لا يجد العمال صعوبة في تأديته، ثم الفقرة رقم 24 بمتوسط وزن قدر بـ 3.54 ما يعني الحرية والاستقلالية في العمل متوافرة بدرجة كبيرة، بينما جاءت العبارة رقم 21 بأقل متوسط وزن بـ 3.38 و التي تشير إلى شعور الموظفين بالرضا عن عملهم و يفضلون العمل في هذه المديرية على غيرها و هذا ما يعني أن درجة ولاء الموظفين لعملهم متوسط رغم أن درجة رضاهم عن طبيعة العمل كبيرة.

جدول رقم 21: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن الراتب و الخوافر

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
25	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة	ك	4	-	2	16	28	غير متوافر
		%	8	-	4	32	56	
26	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلك	ك	3	1	6	18	22	درجة قليلة
		%	6	2	12	36	44	
27	تتم الترقية وفق معايير واضحة وعادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	ك	2	17	10	7	14	درجة متوسطة
		%	4	34	20	14	28	
28	يرتقي القانون الأساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات إلى تطلعاتك	ك	3	7	7	15	18	درجة قليلة
		%	6	14	14	30	36	
	متوسط الأوزان العام							درجة قليلة
							2.15	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول يتضح أن متوسط الأوزان العام قدر بـ 2.15 هذا يدل على أن رضا العاملين عن الراتب و الخوافر متوافر بدرجة قليلة حسب سلم ليكرت بحيث سجلت العبارة رقم 25 أقل متوسط وزن بـ 1.72 أي عدم توفر هذه الخاصية ما يعني راتب الموظفين لا يتناسب إطلاقاً مع مستوى المعيشة، وهذا راجع لتدهور القدرة الشرائية لمثل هذه الفئة من العمال في السنوات الأخيرة بسبب انخفاض سعر البترول الذي أثر بشكل كبير على قيمة الدينار وبالمقابل الارتفاع المحسوس لكل السلع و الخدمات ضف إلى ذلك رفع الدعم على بعض المواد مثل البنزين و الغاز و الكهرباء.. الخ، و كذلك الضرائب و الرسوم المستحدثة في قانوني المالية لسنة 2016 و 2017.

يليهما المتوسط الحسابي للفقرة رقم 26 بمتوسط وزن 1.9 أي توافر بدرجة قليلة و يعني ذلك عدم تناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع طبيعة و حجم عملهم و كذا مع مستواهم و مؤهلاتهم، حتى الفقرة رقم 28 متوافرة بدرجة قليلة "متوسط الوزن 2.24" ما يعني عدم ارتقاء القوانين الأساسية و نظام المنح و التعويضات لكلا السلكين إلى مستوى تطلعات الموظفين.

أما العبارة 27 بمتوسط وزن 2.72 توافرها بدرجة متوسطة ما يعني أن معايير الترقية ليست واضحة كما ينبغي و عدالتها ناقصة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي فهو متوسط المستوى.

جدول رقم 22: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن نمط الاشراف والاتصال

الدرجة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
29	أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	ك	6	20	10	4	10	3.16
		%	12	40	20	8	20	
30	علاقتك مع قائدك علاقة جيدة و يزيد في رغبتك بالعمل و لا يمانعك عند المبادرة	ك	15	16	11	6	2	3.72
		%	30	32	22	12	4	
31	تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون اشكال	ك	7	20	9	3	11	3.18
		%	14	40	18	6	22	
32	توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	ك	2	15	14	12	7	2.86
		%	4	30	28	24	14	
متوسطة	متوسط الأوزان العام							3.23

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول يتضح أن متوسط الأوزان العام قدر بـ 3.23 هذا يدل على أن رضا العاملين عن نمط الاشراف و الاتصال متوافر بدرجة متوسطة.

فبالنسبة لنمط الاشراف: بالرغم من أن الفقرة رقم 30 كانت متوافرة بدرجة كبيرة (بمتوسط وزن 3.72) و التي تشير إلى أن الموظفين في علاقة جيدة مع قائدهم و هذا الأخير يزيدهم رغبة في العمل و المبادرة إلا أن أسلوب الاشراف المتبع من قبله توافر بدرجة أقل، ما عكسته نتائج الفقرة رقم 29 (درجة متوسطة، بمتوسط وزن 3.16). أما فيما يخص الاتصال فكلتا الفقرتان توافرت بدرجة متوسطة الاولى رقم 31 بمتوسط وزن 3.18 و التي تشير إلى توفر فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و امكانية الاتصال بالمستويات العليا، و الثانية رقم 32 بمتوسط وزن 2.86 و التي تشير إلى أن المديرية توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

ما نستنتجه مما سبق ان المديرية محل الدراسة تعاني خلل من حيث نمط الاشراف ولا نلمس فيه الفعالية اللازمة لأداء أفضل، كذلك فيما يخص عملية الاتصال فيها مشاكل سواء من حيث طرق الاتصال أو الوسائل المستخدمة له.

جدول رقم 23: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن جماعة العمل:

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
33	تحس بانتمائك لجماعة تتشارك معها افكارك و ميولاتك وحاجاتك	ك	9	21	4	9	3.32	درجة كبيرة
		%	18	42	8	18		
34	تحس بدعم زملائك في عملك	ك	9	26	8	4	3.68	درجة كبيرة
		%	18	52	16	8		
35	تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنه خارج مهامك	ك	12	30	5	1	3.98	درجة كبيرة
		%	24	60	10	2		
36	تري ان عملك يكمل عمل الجماعة	ك	11	35	1	3	4.08	درجة كبيرة
		%	22	70	2	6		
درجة كبيرة	متوسط الأوزان العام							3.77

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول اتضح أن هناك تقاربا في قيم متوسطات الأوزان لإجابات العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو رضاهم عن جماعة العمل حيث نجد أن متوسط الوزن العام قدر بـ 3.77 هذا يدل على أن رضا العاملين عن جماعة العمل تتوافر بدرجة كبيرة، بحيث سجلت الفقرة رقم 36 أعلى متوسط وزن بـ 4.08 التي تشير بأن عمل الفرد يكمل عمل الجماعة، تلتها الفقرة 35 بمتوسط وزن 3.98 و التي تشير إلى مبادرة الموظفين في تقديم العون لزملائهم رغم ان العمل خارج مهامهم، ثم الفقرة رقم 33 بمتوسط وزن قدر بـ 3.68 و التي تترجم احساس الموظفين أنهم مدعومين من طرف زملائهم، و أخيرا الفقرة رقم 21 بمتوسط وزن قدر بـ 3.32 و التي تعبر عن احساس الموظفين بانتمائهم إلى جماعات تشترك في الافكار و الميولات و الحاجات.

مما سبق نستنتج سيادة جو التعاون في محيط مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس بحيث الفرد يكمل الجماعة و الجماعة تكمل الفرد ما يفتح الباب امام القائد لتطوير أداء موظفيه بالتعاون من خلال هذه الجماعات و تنظيميها و كسبها و احتوائها و التي قد تصبح مصدر تشويش و مشاكل مستقبلا.

جدول رقم 24: متوسطات الأوزان لإجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالرضا عن ظروف العمل

الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
37	التهوية و الاضاءة مناسبة في مكان العمل	ك	9	21	4	9	7	2.96
		%	18	42	8	18	14	متوسطة
38	النظافة موجودة في مكان العمل	ك	9	26	8	4	3	2.76
		%	18	52	16	8	6	متوسطة
39	وسائل العمل المتاحة كفيلة بتأدية عملك	ك	12	30	5	1	2	2.06
		%	24	60	10	2	4	قليلة
	متوسط الأوزان العام						2.59	درجة قليلة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول اتضح أن هناك تقارباً في قيم متوسطات الأوزان لإجابات العاملين بالمديرية محل الدراسة نحو رضاهم عن ظروف العمل حيث نجد أن متوسط الوزن العام قدر بـ 2.59 هذا يدل على أن رضا الموظفين عن ظروف العمل تتوافر بدرجة قليلة، بحيث سجلت الفقرتان رقم 37 و 38 درجة توافر متوسطة و سجلنا على التوالي متوسطات أوزان قدرت بـ 2.96 و 2.76 ما يعني أن التهوية و الاضاءة و النظافة بمكان العمل ليست في المستوى المطلوب، أما الفقرة رقم 39 سجلت متوسط وزن قدر بـ 2.06 أي درجة توافر قليلة ما يعني أن وسائل العمل المتاحة غير كفيلة بتأدية العمل ما يؤثر مباشرة على أداء العمل في أكمل وجه.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم 25: ترتيب الرضا الوظيفي حسب متوسط الأوزان

الرضا عن	متوسط الأوزان	الترتيب	درجة التوافر
الرضا عن جماعة العمل	3.77	1	متوافر بدرجة كبيرة
الرضا عن طبيعة العمل	3.7	2	متوافر بدرجة كبيرة
الرضا عن نمط الاشراف و الاتصال	3.23	3	متوافر بدرجة متوسطة
الرضا عن ظروف العمل	2.59	4	متوافر بدرجة قليلة
الرضا عن الراتب و الحوافز	2.15	5	متوافر بدرجة قليلة
الرضا الوظيفي	3.09		متوافر بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الرضا عن جماعة العمل و عن طبيعة العمل متوافرة بدرجة كبيرة في عينة الدراسة يليه الرضا عن نمط الاشراف بدرجة متوسطة و أخيرا الرضا عن ظروف العمل و عن الراتب و الحوافز بدرجة قليلة، مجموع كل هذه الأبعاد حققت مستوى رضا متوسط.

- من خلال النتائج السابقة نستخلص أن الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ذا مستوى متوسط.
- النتيجة السابقة تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن مستوى الرضا الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس متوسط.

المطلب الثالث اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات من رقم 3 إلى 5 والإجابة على الأسئلة من رقم 6 إلى 8.

سؤال الدراسة السادس: هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للقائد و الرضا الوظيفي لدى العاملين كما تراها عينة الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي و درجة الرضا الوظيفي كما تراه عينة الدراسة سنقوم بحساب معامل سبيرمن لارتباط الرتب Spearman's Rank Correlation :

الفرضيات: $H_0: r=0$ لا توجد علاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي

$H_1: r \neq 0$ توجد علاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي

جدول رقم 26: مصفوفة الارتباط لسبيرمن

		نمط القيادة الديموقراطي	النمط القيادي الأوتوقراطي	نمط القيادة الحر	نمط القيادة التحويلية	الرضا الوظيفي
نمط القيادة الديموقراطي	معامل الارتباط	1,000	-,517**	,310*	,648**	,443**
	الدلالة		,000	,028	,000	,001
النمط القيادي الأوتوقراطي	معامل الارتباط	-,517**	1,000	-,025	-,454**	-,277
	الدلالة	,000		,865	,001	,051
نمط القيادة الحر	معامل الارتباط	,310*	-,025	1,000	,252	,227
	الدلالة	,028	,865		,078	,112
نمط القيادة التحويلية	معامل الارتباط	,648**	-,454**	,252	1,000	,756**
	الدلالة	,000	,001	,078		,000
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	,443**	-,277	,227	,756**	1,000
	الدلالة	,001	,051	,112	,000	

*La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي للتوضيح أكثر:

جدول رقم 27: ملخص مصفوفة الارتباط لسبيرمن

النمط القيادي	معدل الارتباط بين الأنماط	معدل الارتباط بالرضا الوظيفي	نوع العلاقة	التعليق
الديمقراطي	64.8%	44.3%	طردية متوسطة	معنوية عند مستوى الدلالة 0.05
التحويلي		75.6%	طردية قوية	معنوية عند مستوى الدلالة 0.05
الأوتوقراطي	-	-27.7%	عكسية متوسطة	لها معنوية عند مستوى دلالة 0.10
الحر	-	22.7%	طردية ضعيفة	ليست لها معنوية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

من خلال الجدول نستنتج:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين نمط القيادة الديمقراطي و الرضا الوظيفي بنسبة 44.3 % و هي معنوية عند مستوى الدلالة 0.01 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.01 < \text{sig} = 0.001$ بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 , نقبل بالفرض H_1 .
- وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين نمط القيادة الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي بنسبة 27.7 % و هي معنوية عند مستوى الدلالة 0.10 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.10 > \text{sig} = 0.051$ بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 , نقبل بالفرض H_1 .
- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين نمط القيادة الحر و الرضا الوظيفي و هي ليست معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.05 > \text{sig} = 0.112$ بالتالي نقبل الفرض الصفري H_0 .
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط القيادة التحويلي و الرضا الوظيفي بنسبة 75.6 % و هي معنوية عند مستوى الدلالة 0.01 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.01 < \text{sig} = 0.00$ بالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 , نقبل بالفرض H_1 .

- مما سبق نستخلص وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بـ 44.3 % بين النمط القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي، و علاقة ارتباطية طردية قوية بـ 75.6 % بين النمط القيادي التحويلي مع الرضا الوظيفي لهما معنوية عند 0.05، كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بـ 22.7 % بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي لها معنوية عند 0.10. وعدم وجود ارتباط للنمط القيادي الحر.
- و منه نستنتج صحة الفرضية الثالثة و التي تفرض و جود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بأمالك الدولة لولاية بومرداس (و هو النمط الديمقراطي) و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

ملاحظة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين نمط القيادة الديمقراطي و النمط التحويلي بنسبة 64.8 % و هي معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 (ارتباط ثنائي الحد) بحيث $0.05 > \text{sig} = 0.000$.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي و التحويلي بنسبة 51.7 % و 45.4 % و هي معنويتان عند مستوى الدلالة 0.05 (ارتباط ثنائي الحد).

- يرجع وجود علاقة ارتباطية طردية بـ 64.8 % بين النمط الديمقراطي و النمط التحويلي إلى تقاطعهما في العديد من الخصائص التي يتميز بها كلا النمطان كاحترام و الالتزام بالقيم الأخلاقية و العلاقات الاجتماعية، الحرية ، و التعاون...الخ.
 - يرجع وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي و النمطان الديمقراطي و التحويلي إلى أن خصائص النمط الأوتوقراطي تتعارض و تتناقض مع خصائص نمطي القيادة الديمقراطية و التحويلية.
- سؤال الدراسة السابع: هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الانتماء إلى السلك، شغل منصب نوعي، و مكان العمل ؟
- للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الانتماء إلى السلك، شغل منصب نوعي، و مكان العمل، سنقوم باختبار تحليل التباين الأحادي one way . anova

1- اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الانتماء إلى السلك (جدول رقم 28)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة قيمة (p)	التعليق
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعات	1.490	1	1.490	1.256	0.268	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	56.943	48	1.186			
	المجموع	58.433	49				
نمط القيادة الأوتوقراطي	بين المجموعات	0.53	1	0.53	0.114	0.737	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	22.514	48	0.469			
	المجموع	22.567	49				
نمط القيادة الحر	بين المجموعات	0.205	1	0.205	0.463	0.499	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	21.255	48	0.443			
	المجموع	21.460	49				
نمط القيادة التحويلي	بين المجموعات	7.496	1	7.496	5.566	0.022	0.05 لها معنوية عند
	داخل المجموعات	64.645	48	1.347			
	المجموع	72.141	49				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.681	1	1.681	3.259	0.077	0.1 لها معنوية عند
	داخل المجموعات	24.759	48	0.516			
	المجموع	26.439	49				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

استخدم تحليل التباين الأحادي للإجابة على سؤال الدراسة - هل تختلف إجابات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة باختلاف الانتماء إلى السلك، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر أنماط القيادة الديمقراطية، الأتوقراطية، والحرية لدى قائدهم لمتغير الانتماء إلى السلك حيث أن قيم الدلالة كانت كما يلي على الترتيب 0.268، 0.737، و 0.499 وهي أكبر من 0.05 بالتالي ليست معنوية عند 0.05.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم لمتغير الانتماء إلى السلك حيث قيمة الدلالة كانت 0.022 و هي أقل من 0.05 أي لها معنوية عند 0.05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير الانتماء إلى السلك في توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين حيث قيمة الدلالة كانت 0.077 أي لها معنوية عند 0.1.

2- اختبار تحليل التباين الأحادي **one way anova** لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعا لمتغير شغل منصب نوعي

(جدول رقم 29)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة قيمة (p)	التعليق
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعات	1.613	1	1.613	1.363	0.249	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	56.820	48	1.184			
	المجموع	58.433	49				
نمط القيادة الأتوقراطي	بين المجموعات	0.419	1	0.419	0.908	0.345	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	22.148	48	0.461			
	المجموع	22.567	49				
نمط القيادة الحر	بين المجموعات	0.002	1	0.002	0.004	0.952	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	21.458	48	0.447			
	المجموع	21.460	49				
نمط القيادة التحويلي	بين المجموعات	1.805	1	1.805	1.232	0.273	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	70.336	48	1.465			
	المجموع	72.141	49				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.337	1	0.337	0.619	0.435	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	26.103	48	0.544			
	المجموع	26.439	49				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

استخدم تحليل التباين الأحادي للإجابة على سؤال الدراسة - هل تختلف إجابات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة باختلاف شغل منصب نوعي من عدمه، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أنه:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر أنماط القيادة الديمقراطية، الأتوقراطية، الحرة، و التحويلية لدى قائدهم لمتغير شغل منصب نوعي حيث أن قيم الدلالة كانت كما يلي على الترتيب 0.249، 0.345، 0.952 و 0.273 وهي أكبر من 0.05 بالتالي ليست معنوية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير شغل منصب نوعي في توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين حيث قيمة الدلالة كانت 0.435 وهي أكبر من 0.05 بالتالي ليست معنوية عند 0.05.
- **ملاحظة:** كون العينة الميسرة ممثلة لمجتمع الدراسة في هذه الخاصية (شغل منصب نوعي)، يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها على جميع مجتمع الدراسة، بالتالي شغل منصب نوعي لا يحدث فروقات سواء على النمط القيادي أو الرضا الوظيفي على كل مجتمع الدراسة.

3- اختبار تحليل التباين الأحادي **one way anova** لمعرفة الفروق في إجابات الموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس نحو الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعا لمتغير مكان العمل (جدول رقم 30)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة قيمة (p)	التعليق
نمط القيادة الديمقراطي	بين المجموعات	8.026	1	80.026	7.643	0.008	لا معنوية عند 0.01
	داخل المجموعات	50.407	48	1.050			
	المجموع	58.433	49				
نمط القيادة الأتوقراطي	بين المجموعات	0.939	1	0.939	2.084	0.155	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	21.628	48	0.451			
	المجموع	22.567	49				
نمط القيادة الحر	بين المجموعات	0.024	1	0.024	0.053	0.818	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	21.436	48	0.447			
	المجموع	21.460	49				
نمط القيادة التحويلي	بين المجموعات	0.903	1	0.903	0.209	0.439	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	71.237	48	1.484			
	المجموع	72.141	49				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.002	1	0.002	0.956	0.956	ليست لها معنوية
	داخل المجموعات	26.438	48	0.551			
	المجموع	26.439	49				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

استخدم تحليل التباين الأحادي للإجابة على سؤال الدراسة - هل تختلف إجابات أفراد المجتمع نحو محاور الدراسة باختلاف مكان العمل، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أنه:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر نمط القيادة الديمقراطية لدى قائدهم لمتغير مكان العمل حيث قيمة الدلالة كانت 0.008 و هي أقل من 0.01 أي لها معنوية عند 0.01.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر أنماط القيادة الأتوقراطية، الحرة، و التحويلية لدى قائدهم لمتغير مكان العمل حيث أن قيم الدلالة كانت كما يلي على الترتيب 0.155، 0.818، و 0.439 وهي أكبر من 0.05 بالتالي ليست معنوية عند 0.05.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير شغل مكان العمل في توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين حيث قيمة الدلالة كانت 0.956 وهي أكبر من 0.05 بالتالي ليست معنوية عند 0.05.

• **ملاحظة :** كون العينة الميسرة ممثلة لمجتمع الدراسة في هذه الخاصية (مكان العمل)، يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها على جميع مجتمع الدراسة، و يمكن تفسير وجود الفروقات من حيث مكان العمل في توافر النمط القيادي الديمقراطي يرجع إلى اختلاف منظور الموظفين بين اللذين يمارسون عملهم على مستوى المديرية و الآخرين الذين يشتغلون على مستوى المفتشية فهؤلاء يتجسد النمط القيادي لديهم في ممارسات رئيس المفتشية و ليس مدير المديرية.

*من كل النتائج السابقة نستنتج صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي التحويلي و الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الانتماء إلى السلك معنوية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.1 على التوالي)، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي الديمقراطي تعود لمتغير مكان العمل معنوية عند مستوى الدلالة 0.01، و عدم صحة الفرضية في الحالات الباقية.

سؤال الدراسة الثامن: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القادية على الرضا الوظيفي ؟
للإجابة على هذا السؤال و لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الرضا الوظيفي قمنا باختبار الفرضيات عن طريق تحليل الانحدار البسيط Régression linear بحيث نفرض أنه:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على الرضا الوظيفي

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على الرضا الوظيفي

(جدول رقم 31) تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	بيتا B		
ثابت الانحدار	1.961	0.322		6.093	0.000
القيادة الديمقراطية	0.314	0.086	0.466	3.653	0.001
معامل التحديد	0.218	-			
قيمة F	13.344	الدلالة 0.001			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.218) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة الديمقراطية في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في 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 13.344 ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.01 ثم حسبت قيمة (بيتا B) وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون كالتالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.961 + 0.314 \times \text{نمط القيادة الديمقراطية} .$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الديمقراطية يرافقتها 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 الديمقراطي 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 والاهتمام أكثر بنظام الأجور الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

(جدول رقم 32) تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	بيتا B		
ثابت الانحدار	3.906	0.388	-0.301	10.069	0.000
القيادة الأوتوقراطية	-0.326	0.149		0.034	0.034
معامل التحديد	0.091	-			
قيمة F	4.782	الدلالة 0.034			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.091) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة الأوتوقراطية في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة متغير نمط القيادة الأوتوقراطية في التنبؤ بمستوى الرضا مقبولا إحصائيا حيث كانت

قيمة F البالغة 4.782 ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 ثم حسبت قيمة (بيتا) وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.326 - 3.906 \times \text{نمط القيادة الأوتوقراطية} .$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة الأوتوقراطية يرافقها 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 الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

وهذا ما توصلت إليه دراسة مكفس عبد المالك (2009) الذي أكد بأن نمط القيادة الأوتوقراطية 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 الموظف بعدم الرضا عن الإشراف وتنخفض 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 .

(جدول رقم 33) تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	بيتا B		
ثابت الانحدار	2.586	0.439	0.167	5.892	0.000
القادة الحرة	0.186	0.158		1.175	0.246
معامل التحديد	0.028	-			
قيمة F	1.381	الدلالة 0.246			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.028) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة الحرة في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة متغير نمط القيادة الحرة في التنبؤ بمستوى الرضا غير مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 1.381 ليست لها دلالة إحصائية عند 0.05.

و بناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر على الرضا الوظيفي.

(جدول رقم 34) تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة T	مستوى المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	بيتا B		
ثابت الانحدار	1.394	0.199	0.792	7.018	0.000
القيادة التحويلية	0.480	0.059		8.999	0.000
معامل التحديد	0.628	-			
قيمة F	80.979	الدلالة 0.000			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v20

كما هو موضح في الجدول أنه قد حسبت قيمة R^2 (معامل التحديد) البالغة (0.628) التي تدل على قدرة متغير نمط القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي يبين أن مقدرة متغير نمط القيادة التحويلية في التنبؤ بمستوى الرضا مقبولا إحصائيا حيث كانت قيمة F البالغة 80.979 ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.01 ثم حسبت قيمة (بيتا) وهي تدل على أن شكل معادلة التنبؤ ستكون على الشكل التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.480 + 1.394 \times \text{نمط القيادة التحويلية}.$$

وهذه المعادلة تدل على أن الزيادة في نمط القيادة التحويلية يرافقها 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 التحويلي على الرضا الوظيفي.

و هذا ما توصلت إليه دراسة هادي عبد الوهاب عبد الإمام (2008) و التي أكدت وجود تأثير إيجابي لممارسات المدراء لتبني خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بحيث فسرت المتغيرات المكونة لهذه النمطين مجتمعة من مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وأوصت الدراسة على ضرورة تبني أساليب قيادة جديدة من طرف قادة منظمات الأعمال لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال توفير الركائز الأساسية المتمثلة في زرع الثقة في نفوس العاملين والاعتراف بجهود التجديد ومكافأتهما وزيادة الدعم المادي والمعنوي للعاملين، و

التركيز بشكل كبير على نمط القيادة التحويلية في الفترات القادمة كونه قادر على خلق المشاركة الفعالة لدى العاملين و ما يمثل ذلك من زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين و زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

خلاصة:

ما نستخلصه من تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي ما يلي:

- ✓ نمط القيادة الأوتوقراطي يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي و هذا راجع لطبيعته التسلطية و نقص الحوار و الانفراد في اتخاذ القرار و استعمال أساليب الجبر و التهديد ما يجعل الموظف يحس بعدم الرضا و شعور بالإحباط حتى يصبح ينفر من عمله لذا يجب الابتعاد عن كل السلوكيات التي تتسم بالسيطرة و الجبر و التهديد.
- ✓ هناك أثر إيجابي كبير لنمط القيادة الديمقراطي و النمط التحويلي على الرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد ما توصلنا اليه سابقا عن تقاطع هذين النمطين في عديد من الخصائص و أكثر من هذا فإن القيادة الديمقراطية (مفهوم كلاسيكي) تعتبر حجر الأساس للقيادة التحويلية (مفهوم حديث) بحيث أهم ما يميز القيادة الديمقراطية من خصائص إيجابية و هي: تفويض السلطة، الاهتمام ببعده الاجتماعي و العلاقات الإنسانية و القيم و الأخلاق، الحث على روح التعاون... الخ و جاءت بعدها القيادة التحويلية و أدخلت على الخصائص السابقة المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال كالإدارة الاستراتيجية فأصبح القائد ذو رؤية وصاحب رسالة و فكر استراتيجي، و كذا مفاهيم إدارة التغيير فالقائد التحويلي يحدث التغيير الإيجابي للعمل، لذا يجب تنمية و تدعيم هذين النمطين و اللذان سينعكسان بدرجة كبيرة على رضا الموظفين.
- ✓ صحة الفرضية الخامسة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة (الديموقراطي، الأوتوقراطي و التحويلي) على الرضا الوظيفي. وعدم صحتها بالنسبة للنمط القيادي الحر.

خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الملاحظة و الاستبانة التي وزعناها على الموظفين، والتي تحتوي على محورين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " كيف يمكن للنمط القيادي المتبنى من طرف المديرية أن يؤثر على الرضا الوظيفي لعمالها " .

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أدوات إحصائية تحليلية عديدة كالنسب المئوية، التكرارات، متوسط الاوزان، معامل الارتباط سبيرمن، اختبار تحليل التباين الأحادي، و تحليل الانحدار الخطي البسيط، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات و التي جاءت كالتالي:

- 1- صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد في مديرية أملاك الدولة هو النمط الديمقراطي.
- 2- صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن مستوى الرضا الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس متوسط.
- 3- صحة الفرضية الثالثة و التي تفترض و جود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بأملاك الدولة لولاية بومرداس (و هو النمط الديمقراطي) و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.
- 4- صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي التحويلي و الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الانتماء إلى السلك معنوية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.1 على التوالي)، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي الديمقراطي تعود لمتغير مكان العمل معنوية عند مستوى الدلالة 0.01، و عدم صحة الفرضية في الحالات الباقية.
- 5- صحة الفرضية الخامسة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة (الديموقراطي، الأوتوقراطي و التحويلي) على الرضا الوظيفي. وعدم صحتها بالنسبة للنمط القيادي الحر.

الخاتمة:

من خلال إجراءنا لهذا البحث المعنون ب: أثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس 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:

فيما يخص الفرضيات:

- 1- صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد في مديرية أملاك الدولة هو النمط الديمقراطي.
- 2- صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن مستوى الرضا الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس متوسط.
- 3- صحة الفرضية الثالثة و التي تفترض وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بأملاك الدولة لولاية بومرداس (و هو النمط الديمقراطي) و الرضا الوظيفي لدى موظفيها.
- 4- صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي التحويلي و الرضا الوظيفي تعود إلى متغير الانتماء إلى السلك معنوية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.1 على التوالي)، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي الديمقراطي تعود لمتغير مكان العمل معنوية عند مستوى الدلالة 0.01، و عدم صحة الفرضية في الحالات الباقية.
- 5- صحة الفرضية الخامسة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي و التحويلي) على الرضا الوظيفي. وعدم صحتها بالنسبة للنمط القيادي الحر.

فيما يخص الإجابات على التساؤلات المطروحة:

- 1- نمطي القيادة الديمقراطي و التحويلي هما النمطان الأكثر توافرا في المديرية، بحيث نمط القيادة الديمقراطي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية يليه نمط القيادة الحر بنسبة متوسطة و أخيرا نمط القيادة الأوتوقراطي بنسبة قليلة.
- 2- الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ذا مستوى متوسط و كانت نتائجه كالتالي:

الرضا عن جماعة العمل	3.77
الرضا عن طبيعة العمل	3.7
الرضا عن نمط الاشراف و الاتصال	3.23
الرضا عن ظروف العمل	2.59
الرضا عن الراتب و الخوافز	2.15
الرضا الوظيفي	3.09

3- فيما يخص الارتباط:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ب 44.3 % بين النمط القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي، و علاقة ارتباطية طردية قوية ب 75.6 % بين النمط القيادي التحويلي مع الرضا الوظيفي لهما معنوية عند 0.05، كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ب 22.7 % بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي لها معنوية عند 0.10. وعدم وجود ارتباط بين النمط القيادي الحر و الرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية طردية بـ 64.8 % بين النمط الديمقراطي و النمط التحويلي كونهما يتقاطعان في العديد من الخصائص التي يتميزان بها كلا النمطان كاحترام و الالتزام بالقيم الأخلاقية و العلاقات الاجتماعية، الحرية ، و التعاون...الخ.

- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي و النمطان الديمقراطي و التحويلي كون خصائص النمط الأوتوقراطي تتعارض و تتناقض مع خصائص نمطي القيادة الديمقراطية و التحويلية.

4- فيما يخص الفروقات الفروقات:

1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم لمتغير الانتماء إلى السلك .

2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير الانتماء إلى السلك في توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس في توافر نمط القيادة الديمقراطية لدى قائدهم لمتغير مكان العمل .

4) أما باقي الفروقات المدروسة فلا توجد بها فروقات ذات دلالة إحصائية.

5- فيما يخص الأثر:

1) نمط القيادة الأتوقراطي يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي و هذا راجع لطبيعته التسلطية و نقص الحوار و الانفراد في اتخاذ القرار و استعمال أساليب الجبر و التهديد ما يجعل الموظف يحس بعدم الرضا و شعور بالاحباط حتى يصبح ينفر من عمله لذا يجب الابتعاد عن كل السلوكيات التي تتسم بالسيطرة و الجبر و التهديد.

2) هناك أثر إيجابي كبير لنمط القيادة الديمقراطي و النمط التحويلي على الرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد ما توصلنا اليه سابقا عن تقاطع هذين النمطان في عديد من الخصائص و أكثر من هذا فإن القيادة الديمقراطية (مفهوم كلاسيكي) تعتبر حجر الأساس للقيادة التحويلية (مفهوم حديث) بحيث أهم ما يميز القيادة الديمقراطية من خصائص إيجابية و هي: تفويض السلطة، الاهتمام بعدد الاجتماعي و العلاقات الإنسانية و القيم و الأخلاق، الحث على روح التعاون...الخ و جاءت بعدها القيادة التحويلية و أدخلت على الخصائص السابقة المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال كالإدارة الاستراتيجية فأصبح القائد ذو رؤية وصاحب رسالة و فكر استراتيجي، و كذا مفاهيم إدارة التغيير فالقائد التحويلي يحدث التغيير الإيجابي للعمل، لذا يجب تنمية و تدعيم هذين النمطين و اللذان سينعكسان بدرجة كبيرة على رضا الموظفين.

3) لا يوجد أثر لنمط القيادة الحر على الرضا الوظيفي.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال إدارة أعمال المؤسسات، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

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

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب :

- 1_ أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- 2_ أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد دياب، خالد ميمني، شكيل غلام، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، الخرطوم، 2005.
- 3_ إيف برون وآخرون، أدوات نجاح القائد الإداري، ترجمة الدكتور محمد مرعي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2001.
- 4_ بشر العلاق، أسس الإدارة الحديثة، ط1، دار اليازوري، عمان، 1999.
- 5_ تغريد كشك، مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية، مجلة الركن الأخضر، الرياض، 2006.
- 6_ حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمات، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- 7_ حسن ماهر محمد، صالح، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)، دار الكندي، الأردن، 2004.
- 8_ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن، 1997 .
- 9_ زيد عبود، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 10_ سالم، فؤاد ورمضان، زياد والدهان، أميمة وخمارة محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
- 11_ السعد مليوت، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة، 2001.
- 12_ سعد ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
- 13_ سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- 14_ السيد عليو، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح للنشر، القاهرة، 2001 .
- 15_ شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ط3، دار الشروق، عمان، 2004.
- 16_ شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2005.
- 17_ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2002.
- 18_ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19_ صد برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط2، دار وائل، عمان، 2003.
- 20_ صفحي موسى عبد الله، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، الرياض، 2011.
- 21_ ظاهر كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، اليازوري، عمان، 1997.
- 22_ عامر، سامح عبد المطلب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 23_ عباس سهلية محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.
- 24_ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 25_ العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 26_ علاقي مدني، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، جدة، تحامة، السعودية، 1981.
- 27_ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2006.
- 28_ عليان رحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 29_ العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .

- 30_ العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 31_ عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1993.
- 32_ عويضة إيهاب، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 33_ عياصرة معن محمود، وبني أحمد، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 34_ غربية، رمضان فهم، القيادة الاستراتيجية (مدخل إسلامي مقارن)، مكتبة الشقري، السعودية، 2008.
- 35_ فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 36_ فرج طريق شوقي محمد، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، مصر، 1992.
- 37_ فريد فهمي زبارة، مبادئ وأصول الإدارة والأعمال، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
- 38_ فليه فاروق عبده حسن، مبادئ السلوك التنظيمي، رأس البر معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي، مصر، 2006.
- 39_ فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 40_ كلالدة ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهراء، الأردن، 2002.
- 41_ كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 42_ ماجد العطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 43_ مايكل امسترونغ، كيف تكون مديراً أفضل، ترجمة سكينه علي سلوم، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- 44_ محمد الباسط، قياس كفاية الأداء، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003.
- 45_ محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 46_ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 47_ محمد كمال الدين منير، السلطة التقديرية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 48_ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 49_ المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، 2005.
- 50_ منتظر حمزة حكيم، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، العلوم التربوية، المجلد 2، السعودية، 1989.
- 51_ مهدي زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، بدون دار نشر، عمان، 2005.
- 52_ النمر، سعود محمد وخاشقجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد سيد، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
- 53_ نيكبي هاييس، إدارة الفريق (استراتيجية النجاح)، تعريب محمد سرور علي، دار المريخ، الرياض، 2005.
- 54_ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

المذكرات

- 1_ قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009 .
- 2_ دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية مهارات الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012 .
- 3_ سلامة رتيبة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

- للمعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003 .
- 4_ عبد الله عثمان، الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان، 2008 .
- 5_ حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2014.
- 6_ العتيبي، هات جهاد، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية كليات الدراسات العليا، الأردن، 2007.
- 7_ عينة مسعودة، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير في صنع السياسة العامة، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010.
- 8_ عالية بنت إبراهيم، محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016.
- 9_ العديلي ناصر، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير في علم النفس الإداري، جامعة كاليفورنيا (هبولدت)، 1981.
- 10_ ايناس فؤاد نواوي فلبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 11_ العامري احمد بن سالم، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2003.
- 12_ الرويلي نواف، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2001.
- 13_ أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة، صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، 2008.
- 14_ القوس سعود، المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.
- 15_ الحربي حمود، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، قسم إدارية تربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993.
- 16_ البدراني بدر، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 17_ عبد الملك مكفس، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير جامعة الحاج، قسم علم النفس، الجزائر، 2008.
- 18_ اسماء ابراهيم سالم أبو مر، اثر تطبيق البرنامج القيادة من اجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 19- منال روان، دور الأسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح -لوطاية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

البحوث العلمية والمكتبيات

- 1_ الحيدر عبد المحسن، وين طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار نشر 2005.
- 2_ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، 2009.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1 Books

- 1_Ferrell, O, C and Geoffrey Hirt, *Business: A changing world*, (McGraw – Hill ,new York: 2003).
- 2_Robbins, P,S ,*Organisational Behaviour*, , (USA: Prentice-Hall, 2003)..
- 3 Robert B,Dilts, *Visionary Leadership skills*,(USA: Meta Publications, 1996).
- 4 Schermerhorn ,T,R,Hunt ,j,Osborn ,R,*Norganizational Behavior* , (New York: 2000).
- 5 Yeh , R, Rearlsor , and Kozmetsky , G, *Zero Time: Providing Instant Customer Value-Energy , Every Time* ,(All thetime N,Y : John wiley f sons , inc:1999).
- 7_Wheelen , T, L , and Hunger , G , D ,*Strategic Management and Business policy : Entering th 21 th* (Century Global society AddisonWesley:1998
- 8 [William M, Pride](#), [O, C, Ferrell](#), *Marketing Conceptsand Strategies*, (U,S,A: Houghton Mifflin company, 2000).

2 Thesis

- 1 _Daft R, chard,l, “Management” ,(Thomson ,Ohio:2003).
- 2_ “Finance” , (USA: Irwin MC Graw-Hill education 1999).
- 3_Gitman, Lawrance j, principles of managerial finance, 9 Ed, Donnelly and company,(usa, 2000)
- 4_Hoffman ,n,p, "An Examination of sustainable competitive advantage concept : past , future , present, and future ,(A academy of marketing science Review: 2000).
- 5 _Jim Heskett ‘Is there Too tittle “Know why” in Business ?(Harvard Business School Working Knowledge: February 2 ‘ 2007) .
- 5_John R,ShermerhornTr, “management”, (New York: 1999).
- 6_Jones ,Gareth R,and Jennifer M,George , “Contemporary Management”(MC Graw Hill ,Boston ,2003).
- 7_Linda Pittari and Annie Mckee, “Connecting culture withleadership development: Getting Bulish about Leadership”, (Presentation for Linkage ,Chicago:2001)
- 8_Luthans , Fred, organizational behaviour , fifth edition , (McGraw-Hill Book Company,1989).
- 9_ P,Robinns Stephene, Mary Coulter, “Management”, (USA: 2014).
- 10_Robbins ,Stephen p, “Management”,(USA: Prentice Hall, 1998).
- 11_Sean Silver Thorne , “Six Steps for Reinvigorating America” ,(Harvard Business School Working Knowledge, 2007).
- 12 [Stephen A, Ross](#), [Randolph W Westerfield](#) [Jeffrey Jaffe](#) and [Bradford D Jordan](#), “Corporate”
- 13_Spreitze ,Gretchen & Kizilos, Mark&Nason,Stephen”, (1997).

المواقع

[.https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html](https://abderrazagbenali.blogspot.com/2014/12/01.html)

http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_a/aleader.html.

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي

تحية طيبة:

نستسمحكم، في أن نضع بين أيديكم استبيان خاصة بدراسة « أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي -دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس» لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات.

لذا نرجو تكرمكم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

من إعداد الطالبة: العافر محمد - زنود يونس.

تحت إشراف الاستاذ: بوستة

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب.

قسم البيانات الشخصية:

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

العمر : ☐ 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ 50 فما فوق

التصنيف (من 1 إلى 16) :

سنوات الخبرة : أقل من 05 ☐ 10-05 ☐ 15-11 ☐ 20-16 ☐ أكثر من 20 ☐

تنتمي إلى سلك : ☐ تقني ☐ مشترك

تشغل منصب نوعي 'مسؤول' : نعم ☐ لا ☐

مكان العمل : مقر المديرية ☐ المفتشية ☐

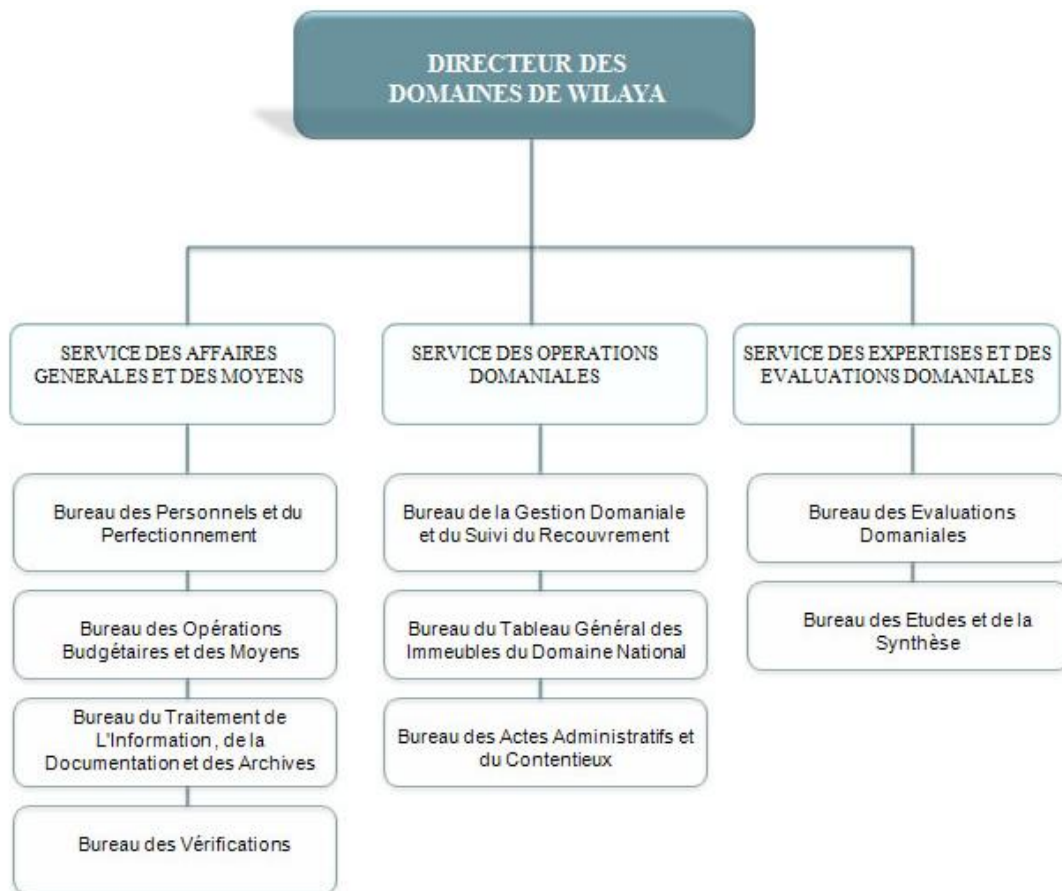
أسئلة الإختيار:

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

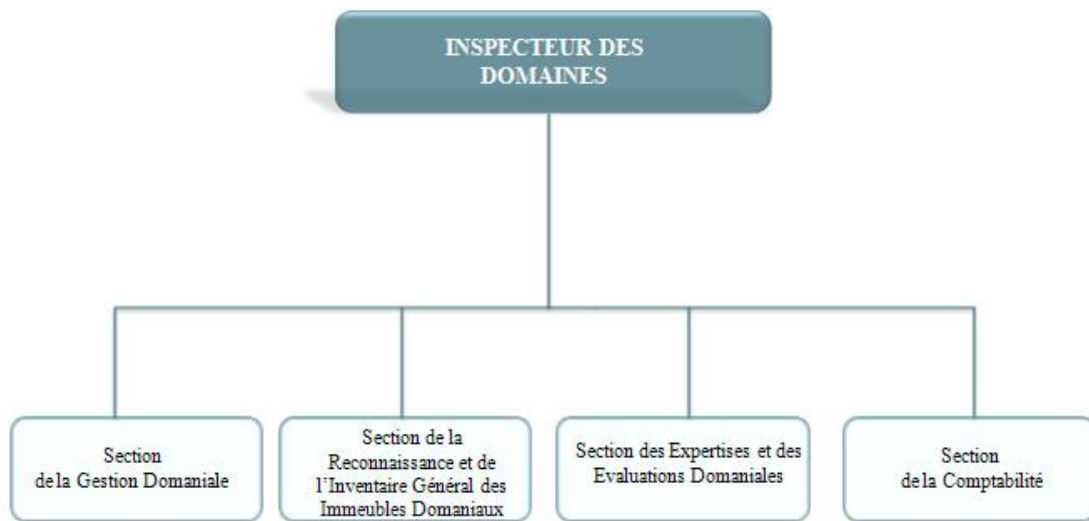
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
أولاً: النمط القيادي						
نمط القيادة الديمقراطية						
01	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية					
02	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم					
03	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و امكاناتهم عند تقسيمه للمهام					
04	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم					
05	يسر سبل التواصل معه و يتقبل النقد من موظفيه					
نمط القيادة الأوتوقراطية						
06	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية					
07	يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ اوامره					
08	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات					
09	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء					
10	يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة					
نمط القيادة الحرة						
11	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و اصدار القرارات و لا يتدخل إلا عند حدة المشاكل					
12	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة					
13	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحونه					
14	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات					

الرقم	العبار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
15	و يتساهل القائد مع الرؤوسين المقصرين في أعمالهم					
نمط القيادة التحويلية						
16	يحث القائد على التحلي بالقيم الأخلاقية و توطيد العلاقات الاجتماعية					
17	يثير دافعية الموظفين لإنجاز العمل و ينمي مهاراتهم الفنية و التقنية					
18	يشجع على العمل التعاوني و يوفر جو مناسب للإبداع و يشجع روح المبادرة					
19	يملك رؤية مستقبلية و آفاق واسعة و يحدث التغيير الإيجابي للسير الحسن للمديرية					
20	يستخدم طرق جديدة لحل المشاكل القديمة ويشجع على مناقشة الحالة الراهنة					
ثانيا: الرضا الوظيفي						
الرضا عن طبيعة العمل						
21	تشعر بالرضا عن عملك و تفضل العمل في هذه المديرية على غيرها					
22	توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك					
23	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك الا في حالات الضرورة القصوى فقط					
24	تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته					
الرضا عن الراتب و الحوافز						
25	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة					
26	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك و كذلك مع مستواك ومؤهلاناتك					
27	تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي					
28	يرتقي القانون الأساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات إلى تطلعاتك					
الرضا عن نمط الإشراف و الاتصال						
29	أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائذك مناسب					
30	علاقتك مع قائذك علاقة جيدة و يزيد في رغبتك بالعمل و لا يمانعك عند المبادرة					

الرقم	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
31	تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون اشكال					
32	توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب					
الرضا عن جماعة العمل						
33	تحس بانتمائك لجماعة تتشارك معها افكارك و ميولاتك وحاجاتك					
34	تحس بدعم زملائك في عملك					
35	تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنه خارج مهامك					
36	ترى ان عملك يكمل عمل الجماعة					
الرضا عن ظروف العمل 'بيئة'						
37	التهوية و الاضاءة مناسبة في مكان العمل					
38	النظافة موجودة في مكان العمل					
39	وسائل العمل المتاحة كفيلة بتأدية عملك					



ملحق رقم 3:



المصدر : <http://www.foncier-finance.gov.dz/index.php/inspections-des-domaines>