

دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية

مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذ:

عبد المالك رداوي.

إعداد الطالبة:

فتيحة زريط.

السنة الجامعية: 1436-1437هـ / 2015-2016م

مقدمة

لعبت القيادة دورا مهما منذ فجر التاريخ، إذ كانت إحدى أهم مكونات البناء الاجتماعي في أبسط صورته وصولا إلى العصر الحديث ممثلة في البناء التنظيمي والمؤسساتي للهيئات السياسية الصناعية والتجارية.

وتعتبر القيادة جزءا مكملا للإدارة العامة في المشاريع والمنظمات وتلعب دورا حيويا في العمليات الإدارية، فهي العمود الفقري لإدارة توجيه المشروعات والمنظمات عامة وتبدو أهميتها في منظمات الإدارة العامة بشكل كبير إذ أن تلك المنظمات العامة تحمل على عاتقها واجب تحقيق الرفاهية العامة للمواطنين، وهذا الواجب الذي عليها تحقيقه لا يمكن أن يتجسد على أرض الواقع بدون قيادة قادرة على توجيه الجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة.

والقيادة لا تقتصر على المنظمات السياسية والشركات التجارية والصناعية، وإنما تتعدى إلى كافة النشاطات والجوانب التي من حولنا والتي تمثل جزئيات من ثبات بناء المجتمع المتكامل.

كما أن القيادة الإدارية في سبيل تحقيق التزامها بوظائفها تتمتع بسلطة هامة ومؤثرة وهي سلطة اتخاذ القرارات فالقائد الإداري هو أقرب لدور المنسق والموجه والزعيم ليس دور صاحب السلطة المنعزل والعنيف والمتعطرس.

ويعتبر العامل العنصر الرئيسي في العملية الإدارية وعليه يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها، لذا يجب أن تضع القيادات الحاكمة هذا العنصر المهم في أرقى مستوى حتى تساهم في نجاح مشروع المنظمة وبذلك يثبت ذاته إلا أن هذا لا يتحقق إلا إذا تهيأت ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية كي يقوم بأدائه على أحسن وجه ويحصل على رضا وظيفي عالي.

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يدعم المؤسسة ويحقق أهدافها نظرا لكون العنصر البشري الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات العامة كانت أو الخاصة لأنه يعتبر الممارس المباشر والمعني الأهم في العمل.

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع الذي سنتناوله حيث يعالج أكثر وأحد أهم المواضيع التي تقوم عليها المؤسسات في هذا العصر الحديث.

إن أهمية القيادة الإدارية تكمن في أنها الدليل والمرشد للجماعة والموجه لجهود الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وهذا على أساس اقتسام الأدوار والوظائف وإتقان الجماعة على

طاعة القائد فردا فردا وعليه تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات في الإدارة المحلية وهو تحديد أهداف الجماعة وتوجيه العلاقات الداخلية وهذا بتنمية الثقة بالنفس وغرس روح الفريق داخل العمل.

ومن جهة أخرى الدور الذي يلعبه القائد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من أجل تحقيق ما ترمي إليه الإدارة.

2-الهدف من الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- التعرف على دور القيادة في الإدارة خاصة مع المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة.

- الوقوف على أهمية القيادة وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مختلف مصالح الإدارة ببلدية بن سرور.

- التعرف على أهمية القيادة وانعكاساتها على العامل ورضاه الوظيفي.

- الوقوف عند الرضا الوظيفي للعامل ومدى فاعليته في العمل داخل البلدية.

3- مبررات اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي تجعلني أختار البحث في موضوع القيادة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة المحلية "بلدية بن سرور نموذجا" هي:

- العوامل الذاتية:

هناك مجموعة من العوامل الذاتية التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع منها:

- الميل الشخصي والعلمي والذي ينحصر في الاهتمام بالميدان الإداري ومتابعة كل ما يجري حوله لتعميق الرؤية والاستفادة منها في المستقبل.

- يعتبر موضوع القيادة أحد أهم المواضيع التي تمس إدارة المؤسسات.

- فهم حقيقة وواقع القيادة وتبيان دورها على المستوى المحلي إضافة إلى كشف مختلف الممارسات القيادية في الواقع المعاش.

- عوامل موضوعية:

بالإضافة إلى العوامل الذاتية هناك عوامل موضوعية مختلفة من بينها:

- محاولة تسليط الضوء على دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي وأثرها سلبا أو إيجابا.

- التخصص العلمي المتمثل في الحكامة والإدارة المحلية حيث أن وظيفة القيادة من أهم القضايا والمواضيع الأساسية في الإدارات المحلية.
- توسيع المعرفة بما يخص مصطلح القيادة والوقوف عند مستلزمات العملية القيادية.
- الوقوف بصورة مباشرة عند القيادة وكيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في بلدية بن سرور.

4- إشكالية الدراسة:

يعد المصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات التي جرى بها البحث على نطاق واسع سواء كمتغير مستقل درس تأثيره على أداء العاملين أو على الانتماء الوظيفي أو الروح المعنوية أو على الإنتاجية أو غيرها أو درس كمتغير تابع من حيث العوامل المؤثرة فيه لم يحظى بتأثير من طرف القيادة الإدارية ولهذا من خلال هذه الدراسة يمكن تأثيرها من خلال ما تكسبه من أهمية إذ لا يمكن توقع أي نجاح بدونها وكذلك من خلال قدرتها في صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ومن خلال ما سبق تم صياغة السؤال الجوهري للدراسة على النحو التالي:

كيف تؤثر القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية بن

سرور؟

ويؤدي هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:
 فيما يتمثل مفهوم القيادة الإدارية؟ وما هي مختلف عناصرها وما هي نظرياتها؟ وما هي مختلف أنماطها ومهارتها المعتمدة؟ فيما يتمثل الرضا الوظيفي؟ وما هي خصائصه والعوامل المؤثرة فيه؟ وما هي مؤشرات وطرق قياسه؟.

5- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة نقدم الفرضيات التالية.

- تعد القيادة الإدارية الأداة المحركة لتحقيق أهداف المؤسسة لما تقوم به من دور في كافة جوانب العملية الإدارية وبذلك أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

- يعد الرضا الوظيفي أحد أهم العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية لذا ينبغي أن يظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمديرين لما له من أهمية سواء بالنسبة للفرد و المنظمة.

- هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور .
 - هناك درجة تأثير بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور .
- 6- أدبيات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة مكملة لجهود الدراسات السابقة كما هو الحال مجال البحث العلمي فهو بناء يكمل أحدهما الآخر الماضي هو الأساس والحاضر المكمل له يقدم فائدة للمجتمع والمجالات العلمية المختلفة.

أولاً: دراسة العازمي للقيادة بعنوان الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بن سمات القائد التحويلي ومدى توافق الإبداع الإداري لدى العاملين إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وقد أشار التساؤل الرئيسي ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد عرض جانبيها النظري والتطبيقي، منها ما هو متعلق بوجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوفرها بدرجة كبير لدى القيادات المدنية في الوزارة كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القادة لخصائص وسمات القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيه لقدرات إبداعية إدارية.

ثانياً: دراسة جامعة ميشيجان: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف.

في الوقت الذي كانت فيه أبحاث ولاية أهايو كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم في جامعة ميشيجان وتمثل الهدف منها في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة والتي تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين وأظهرت نتائج سلوكيين قياديين بارزين هما:

- 1- **الأسلوب الذي يهتم بالعمل:** يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والقسرية والالتزام بجداول الإنتاج وتقييم أداء العاملين.
- 2- **الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين:** يركز على تفويض السلطة والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

وفي دراسات على نطاق واسع من الأعمال الصناعية أثبتت أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادي على أساس معيار الإنتاجية فحسب بل يجب الأخذ في الاعتبار معايير

أخرى ترتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي، الدافعية الالتزام وقد أحس مؤيد هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو الموظفين كان الأنسب والمؤثر.

ثالثا: دراسة أديغون وستيفنسون 1992م: Adgon et stivensone

تأخذ الدراسة عنوان: مصادر الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بين المستخدمين البريطانيين والنيجيريين حيث هدفت الدراسة إلى المقارنة إجابات المبحوثين من المستخدمين البريطانيين والنيجيريين العاملين في بريطانيا حول الأسئلة المتعلقة بمصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوع الحاجات وكشفت الدراسة أن العاملين من البلدان الفقيرة يفضلون المكافآت المادية الظاهرة مثل مزايا الوظيفة، تحسين الظروف المادية الراتب والعلاقات الإنسانية بين الأفراد بينما يفضل العاملون من البلدان الغنية المكافآت الكامنة مثل توفير فرص لتطور العاملين، الاعتراف بالجهد توفير العمل الذي يتصف بالتحدي والانجاز. وكشفت كذلك وجود اختلاف في اتجاهات العاملين فيما يخص مصادر الرضا الوظيفي بين النيجيريين وأقرانهم البريطانيين حيث يتطلع النيجيريون إلى الحاجات الأساسية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية كمصادر الرضا الوظيفي بينما يتطلع العاملون البريطانيون إلى محتوى العمل كمصدر للرضا الوظيفي.

7- الإطار المنهجي:

في إطار إعداد البحث تم الاستعانة بمجموعة من المناهج.

ومنهج البحث عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع¹ ولتحقيق هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم واقع القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين في بلدية بن سرور.

8- حدود الدراسة:

قصد التقيد بإطار البحث تم وضع مجموعة من الحدود بهدف تركيز مجموعة من الجهود حولها وهذه الحدود تمثل في الحدود المكانية الزمانية والحدود الموضوعية

- الحدود الموضوعية:

¹ - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم، المناهج، الإقترابات و الأدوات)، الجزائر، 1997، ص 10.

حددت هذه الدراسة لدراسة الموضوع وذلك من خلال معرفة كيفية تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ولقد تم التطرق من خلال الدراسة إلى متغيرين وذلك من خلال مفاهيمها ونظرياتها وبيان أثر القيادة ومختلف أساليبها على رضا العاملين في الجانب النظري وإسقاطها على الجانب التطبيقي.

- الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في بلدية بن سرور بدائرة بن سرور بولاية المسيلة.

- الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2015-2016م

9- تقسيم الدراسة:

- إن الهدف الأساسي من وراء دراساتنا الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحسين وتحقيق الرضا الوظيفي في بلدية بن سرور ولتحقيقه سنقوم بتقسيم العمل إلى ثلاثة فصول مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحوي مجموعة من المباحث.
- حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لكل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.
- وبتناول في الفصل الثاني تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بشكل عام.
- أما الفصل الثالث والمتخصص للدراسة التطبيقية فتم من خلاله معرفة القيادة الإدارية ودورها وتأثيرها على الرضا الوظيفي ببلدية بن سرور من خلال التعريف بميدان الدراسة وكذا عرض وتحليل البيانات.
- في الأخير الخروج بنتائج في ضوء فرضيات وتساؤلات الدراسة مع وضع مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

خلاصة واستنتاجات.

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، كما ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم بكفاءة عالية ومن هذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- مفهوم القيادة.

- مفهوم الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يتفق غالبية خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة الإدارية من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلا أنهم لم يستقروا على تعريف جامع لمفهوم القيادة ورغم تعدد تعاريفها فإن هناك تشابه ملحوظ بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة هذه التعاريف إلى اختلاف وجهات نظر المفكرين الذين تعرضوا لهذا المفهوم، فكل فئة جاءت بتعريف يتفق مع منطلقاتها الفكرية والبيئية.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية:

أ/ تعريف القيادة:

01- تعريف لغة: كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما² ومشتقة من الفعل قد أي قام بعمل للوصول إلى الهدف المنشود، فهي عبارة عن علاقة بين القائد والمرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأمر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

والقيادة بهذا المفهوم عملية طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر مستقبل وهذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.³

02- تعريف القيادة اصطلاحاً: تعددت التعاريف القيادة وهذا لتعدد وجهات نظر المفكرين ومن هنا سندرج بعضها فقط، فقد عرفها باس "BASS" القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.⁴

ويعرفها الكاتب رنسيس لايكارت "Ransis Laikart" القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁵

ب/ تعريف القيادة الإدارية: هناك عدة اتجاهات اختلفت نظرتها لتعريف واضح ودقيق لمصطلح القيادة الإدارية ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

²- عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، د م ن : دار حامد، 2007 ، ص 323.

³- طلال عبد الملك شريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، معهد العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، 2003/2004)، ص 30.

⁴- عبد العزيز عطا الله المعاينة، مرجع سابق، ص 324.

⁵- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، د م ن : دار حامد ، 2006 ص 215.

1/ تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة الرسمية: هي السلطة الرسمية أو الشرعية داخل التنظيم، أي أن السلطة الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وحق توقيع الجزاء بالنسبة لمرؤوسين هي التي تمكن الرئيس الإداري من توجيه الجهود الجماعي لأتباعه من أعضاء المنظمة.⁶ وتعرف أيضا على أنها: هي السلطة القانونية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه بفضل رتبته وتعيينه.⁷ كما عرفت أيضا على أنها مهمة رسمية لتنسيق وتنظيم جهود الأفراد وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات ومختلف الأوقات.⁸

يتضح من خلال هذه التعاريف أن القيادة تعتمد على السلطة كأداة ووسيلة من وسائل الإقناع والطاعة ولكن رغم هذا فإن أصحاب هذا الاتجاه كانوا يغفلون الإنسانية داخل التنظيم ونظرا لهذا تغير مفهوم القيادة من مفهوم السلطة إلى مفهوم السلوك.⁹

2/ تعريف القيادة الإدارية على أساس السلوك: أضاف هذا الاتجاه بعدا جديدا للقيادة لأن اهتمامه يدور حول السلوك الإنساني فقد عرفت على أنها:

- (القدرة على توجيه سلوك الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة).¹⁰

- كما عرفت الأستاذة ماري باركت فوليت بأنها "عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم".¹¹

وعليه يمكن تعريف القيادة من وجهة هذا النظر على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك.

⁶- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993، ص 306.

⁷- صامويل هيز، وليم توماس، تولى القيادة فن القيادة العسكرية وعلمها، ترجمة: سامي هاشم، ط2، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1989، ص 19.

⁸- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي للضباط الميدانيين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الرياض، معهد العلوم الإدارية، 2011)، ص 10.

⁹- حجار مرهون إيمان، "القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013)، ص 04.

¹⁰- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، 2009، ص 14.

¹¹- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، بيروت: منشورات حلبي الحقوقية، 2007، ص 385.

3/ القيادة بوصفها تأثير:

هذا معنى آخر لمفهوم القيادة ألا وهو عملية التأثير عرفها كونتاز وأدونل "adonel" Kontaz على أنها (عملية تأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون).¹²

عرفها أورد واي تيدل "ord wai tidle" يقول (إن الأساس المنفذ لنفسه ليتفاخر به ويكتسب منه الأهمية والحقيقة هو أن السلطة لا تنبعث من أي مصدر فردي بما في ذلك المهابة والمكانة في السلم الرئاسي ولكن مصدرها في القدرة والتفهم الصحيح والحكم السليم الصائب والمقدرة على التصور لدى الفرد الذي يشغل مركز السلطة).¹³

ويعرف كذلك جاري يورك "jari yourk" على أنها: (التأثير على عملية وضع الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتأثير على ثقافة المنظمة).¹⁴

وتعرف أيضا: قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة.¹⁵

4/ القيادة بوصفها تفاعل:

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين ومن بين تعريفاتها في هذا الاتجاه أنها: (القيادة تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما يتطلب حد أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل).¹⁶

كما عرف كريجور بيرري "Krijor Biri" وجيمس ميك "Jimsse Mik" على أنها: (عملية تبادل يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة يحشد الموارد المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد والأتباع).¹⁷

كما عرفت أنها: (عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين).¹⁸

¹² - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم، 2008، ص 225.

¹³ - محمود شحماط، مدخل إلى العلوم الإدارية، الجزائر: دار العلوم، 2010، ص 76.

¹⁴ - أبو نصر مدحت، القيادة المتميزة الجديدة، مصر: المجموعة العربية لنشر والتوزيع، 2012، ص 18.

¹⁵ - فرحات غول، مدخل إلى تسيير، الجزائر: دار الخلدونية، 2012، ص 116.

¹⁶ - هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، الأردن: دار وائل، 2006، ص 251.

¹⁷ - أبو نصر مدحت محمد، مرجع سابق، ص 18.

¹⁸ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الأردن: دار وائل، 2004، ص 12.

وعلى ضوء التعاريف والاتجاهات السابقة يمكن استخلاص تعريف جامع للقيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري عن طريق السلطة الرسمية باستخدام التأثير بقصد تحقيق هدف معين ويعتبر هذا التعريف جامع لكل الاتجاهات والآراء السابقة.¹⁹

ثانياً عناصر القيادة الإدارية:

انطلاقاً من التعريفات السابقة للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية والتي تتمثل في:

01- القائد: وهو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم وبوجه عملهم فهو الشخص المركزي الذي يلتفت حوله أعضاء الجماعة.²⁰ وهو كذلك: شخص معين من قبل السلطة العليا لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد.²¹

القائد هو شخص موهوب لديه خصال ومزايا معينة تلائم دوره القيادي²²، وهو الفرد الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات.²³

02- المرؤوسين: يعملون بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد ويتعامل القائد مع أنواع مختلفة من الأفراد يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم ورود أفعالهم واختلاف احتياجاتهم ورغباتهم.²⁴ وينقسم المرؤوسين إلى ثلاثة أنواع:

- الإيجابيون المتعاونون.
- المتجنبون: وهم الذين ليس لهم دور داخل الجماعة.
- مثيرو المشاكل: وهم الذين يتعمدون خلق المشاكل وتعطيل الأداء.²⁵

¹⁹- محمد كريم حسيني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع المتميز"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال 2010)، ص 11.

²⁰- كامل محمد عريضة، علم النفس الاجتماعي، بيروت: دار الكتب، 1996 ص 176.

²¹- محمد أبو الفضل عبد الشاني، القيادة الإدارية، مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 33.

²²- هاني عبد الرحمان صالح الطويل، مرجع سابق، ص 249.

²³- بن حمودة سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الجزائر: دار الأمة 2012، ص 124.

²⁴- علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 69.

²⁵- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ط3، الأردن: د.دين، 2006، ص 275.

03- التأثير: من وسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف الإدارة ومن أهم المصادر والأدوات ما يلي:

أ/ **القوة المشروعة:** استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له المنصب.

ب/ **قوة المكافأة:** التأثير في المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافز.

ج/ **قوة الإكراه والعقاب:** فرض عقوبة على المرؤوسين في حال عدم التزامهم أو موافقتهم على أفعال واتجاهات القائد.

د/ **قوة الإقضاء أو الإعجاب:** من خلال ما يتمتع به من خصائص وسمات.

هـ/ **قوة الخبرة:** التأثير من خلال ما يتمتع به من خبرة ومهارة.

و/ **قوة القهر والإجبار:** التأثير على الآخرين من خلال استخدام النفوذ الشخصي.²⁶

04- الموقف: يعتبر الموقف عنصر أساسيا في القيادة وهو يمثل الطرف الذي تمر به الجماعة سواء داخل المنظمة أو في مواقف عدة.²⁷

05- الهدف: لابد من وجود هدف مشترك يسعى القائد والجماعة لتحقيقه وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة.²⁸

ثالثا نظريات القيادة الإدارية:

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية.²⁹

وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات:

²⁶- إيهاب محمود عايش، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، 2008)، ص، ص 29-30.

²⁷- الطاهر كلالدة، **القيادة الإدارية**، الأردن: دار الزهران، 1997، ص21.

²⁸- محمد بن فالح آل كبريك، "دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء" (مذكر تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010)، ص11.

²⁹- حسن محمود حسن ناصر، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، 2010)، ص 17.

01- نظرية الرجل العظيم: تمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري درست موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين، لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم.³⁰

وتحصر صفات القائد في قوة التأثير في أعضاء المنظمة بماله من شخصية مؤثرة وقوية، فهو يولد موهوبا في القيادة.³¹ تفترض هذه النظرية أن التفسيرات في الحياة الجماعية تحقق عن طريق أفراد ذي مواهب وقدرات غير عادية،³² كما تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيها بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.³³

02- نظرية السمات: تعتبر من أولى المحاولات التي درست القيادة حيث اعتمدت على تحديد وتحليل السمات الشخصية والنفسية والمادية التي تميز القادة ومن بينها³⁴

- القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية والثقة في النفس.
- الذكاء والرغبة في الاستعلاء والسيادة على الآخرين.
- المركز الاجتماعي والاقتصادي والتفوق الدراسي.
- الدافع على تحمل المسؤولية النشاط والطاقة والطلاقة في الحديث.
- المعرفة والخبرة والاهتمام بالعمل والتعاون والحزم.
- الاتزان العاطفي.³⁵

يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة هبة من السماء لشخص القائد³⁶ ومع ذلك فقد أقدم كيث دايفيز (Kith Davis) بتلخيص سمات القادة في جملة من العناصر نذكر منها:

1- الذكاء

³⁰ صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، ط4، الأردن: دار وائل للنشر، 2014، ص 464.

³¹ حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص 391.

³² كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 177.

³³ محمود زكي العامودي، "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2013)، ص 73.

³⁴ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، عمان: دار صفاء، 2011، ص 372.

³⁵ علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد، 2006، ص 84.

³⁶ هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان: دار الراية، 2010، ص 90.

2- النضج الاجتماعي

3- دافع الإنجاز

4- العلاقات الإنسانية.³⁷

لكن ما يعاب على هذه النظرية عدم وجود صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يتفق حتى واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا ناجحا³⁸ صعوبة قياس السمات والصفات لتعددتها وعد ثباتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياسها.³⁹

03- النظرية السلوكية: نظرا لعجز نظرية السمات عن تحديد سمات القائد برزت نظريات وتوجهات لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري وبالتالي ظهرت في مجال سلوك القائد نظريات القيادة التالية:

أ/ **نظرية الشبكة الإدارية:** عدلت نظرية الشبكة الإدارية الموضوعية من قبل كل من جيمس موتون "James Moulton" و روبرت بلاك "Robert r.Blake" المفاهيم السابقة في القيادة حيث استعملت مفاهيم هذه النظرية في التنظيم وبرامج التنمية الإدارية، وتعرف الشبكة الإدارية على أنها: هيكل ذو بعدين يوجه القائد على أساس الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.⁴⁰

³⁷- بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الجزائر: دار قرطبة، 2008، ص 197.

³⁸- فرحات غول، مدخل إلى التسيير، الجزائر: دار الخلدونية: دار العلوم، 2012، ص 126.

³⁹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، السعودية: دار العلوم، 1985، ص 301.

⁴⁰- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004، ص 230.

الشكل رقم (01): يوضح: نظرية الشبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	1-9						9-9
	القيادة الاجتماعية						إدارة الفريق
				5-5			
				القيادة المتأرجحة			
	القيادة السلبية						القيادة العلمية
	1-1						9-1

المصدر: خيرى مصطفى؛ الاهتمام بالإنتاج دار جرير، 2007، ص 130.

وهذه الأنماط الخمسة هي:

- النمط (1-1) الإدارة السلبية: يولى اهتمام ضئيل للأفراد والإنتاج.
- النمط (1-9) الإدارة العلمية: يهتم اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق نتائج عالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين.
- النمط (9-1) القيادة الاجتماعية: يهتم بالعنصر الإنساني اهتمام كبير حتى على حساب تحقيق الأهداف الإنتاجية.
- النمط (5-5) الإدارة المتأرجحة: تولي اهتمام معتدل لكل من الأفراد والإنتاج تواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين البعدين.
- النمط (9-9) إدارة الفريق: يولون اهتمام كبير لكل من الإنتاج والعاملين.⁴¹
- وأحسن أسلوب هو النمط (9-9) إدارة الفريق لأنه تسود فيه روح الفريق.⁴²

⁴¹ - أحمد مطر الشمري، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمال الكلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التربوية: الكويت، 2012، ص، ص 26-27.

⁴² - أحمد محمد سرحان المخلافي " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي" (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2008)، ص 30

ب/ دراسة جامعة أيوا وجامعة أهايو وجامعة متشيغان:

- دراسة جامعة أيوا: تعبر تجارب كورت لوين ورايت لبييب سنة 1939 م من جامعة أيوا عن الأجواء الديمقراطية الديكتاتورية و الفوضوية وهي من أشهر الدراسات في الأربعينيات⁴³ وتوصلت البحوث التي أتبعته هذه الدراسات إلى نتائج رجحت كفة الإهتمام بالعاملين على كفة الإنتاج فهناك علاقة إيجابية بين هذا النوع من الأساليب القيادية وإنتاجية العاملين بالإضافة إلى ذلك وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي وهنا جانب آخر هناك علاقة بين الإهتمام بالإنتاج والدرجة المنخفضة من الإنتاجية والرضا والوظيفي.⁴⁴

- دراسة جامعة ميتشغانت: أجريت الدراسة عام 1947 وقد حددت هذه الدراسة المبادئ التي يمكن من خلالها رفع العملية الإنتاجية للجماعة وتحقيق رضاهم عن العمل وكذلك إمكانية إشراكهم في شؤون الإدارة في مجال القيادة، حيث تم من خلال هذه الدراسة تشكيل ثلاثة مجموعات من الأطفال وطلب منهم القيام ببعض الأشغال وتم تقسيمهم وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه القائد وذلك كما يلي:⁴⁵

- القيادة الديمقراطية: حيث تمثل دور القائد في تقديم المعلومات والاقتراحات للأطفال وكان يترك القرار الأخير لهم في قيامهم بعملهم.

- القيادة الديكتاتورية: فرض القرارات بطريقة استبدادية.

- القيادة الفوضوية: هنا القائد لم يتدخل في عمل الأطفال⁴⁶ وكانت النتائج التي توصلت إليها التجارب كما يلي:

- بالنسبة للنمط الديمقراطي كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر.

- بالنسبة للنمط الاستبدادي كانت هي أعلى إنتاجية لوجود ضغط من قبل القائد.

- بالنسبة للنمط الفوضوي فهي ذات إنتاجية منخفضة وتصف العمل بعدم الجدية والفوضى⁴⁷

43 - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 221.

44 - حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي، د م ن: دار الكتاب الحديث، د س ن، ص 164.

45 - أبو نخلة فريد، "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، قسم لعم الاجتماع والديموغرافيا، 2006)، ص 20.

46 - صالح حليج، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2006)، ص 53.

47 - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 225.

- دراسة جامعة أوهايو: تعتبر من الجهود العلمية المعروفة وقد استهدفت تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد وصنفت السلوك إلى بعدين:
- المبادأة بالتوجيهات: أي تحديد القائد لدوره ودور العاملين معه وتنظيم العمل والعلاقات والأهداف ومعايير الأداء و التركيز على برمجة العمل.
- إعطاء الاهتمام أو الاعتبار: حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام والمساواة في بيئة العمل⁴⁸

الشكل رقم (02): يوضح نموذج جامعة أوهايو لأنماط القيادة الإدارية⁴⁹

مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا المرؤوسين وتطويرهم	كز جهوده على زيادة داء ورضا المرؤوسين
الاهتمام بالمرؤوسين	القائد السلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا المرؤوسين.	على الإنتاجية مع اهتمام برضا المرؤوسين

منخفض

المر مرتفع "أثر القيادة التحويلية على هيكله العمل ار في شركات منخفضة"، مذكرة تخرج متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، حيه الاعمال قسم إدارة الأعمال، ص 15.

04/ النظرية الموقفية: يقول دعاة هذه النظرية على أن الموقف والظرف هو الذي يبرز القائد لهذا تتنوع القادة بتنوع المواقف واختلافها فقد يكون القائد قائداً في موقع ما لكن في موقع آخر يكون مرؤوساً لقائد آخر⁵⁰ ويذهب هذا الاتجاه إلى رفض فكرة وجود صفات أو خصائص قيادية عامة يجب توافرها في كل الظروف والمواقف وتصنع قائداً مثالياً لكل المواقف.

ويرتبط بذلك أنه لا يمكن الترويج والمفاضلة على نحو قاطع بين أنماط القيادة بأنواعها الثلاثة: التسلطية والديمقراطية والحرية، وإنما الأمر يعود في النهاية إلى طبيعة المواقف المختلفة القائمة والتي تتنوع بحسب الأشخاص الخاضعين للقيادة وظروف المنظمة وطبيعة العمل.⁵¹ فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف

⁴⁸ - جمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص، ص 163-164.

⁴⁹ - حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، (مذكرة تخرج متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2012)، ص15.

⁵⁰ - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص230.

⁵¹ - محمود شحمات، مرجع سابق، ص93.

مغايرة مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر بن الخطاب رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

تحكم النظرية عناصر هي:

- سمات القائد
- سمات الأتباع
- سمات الموقف وطبيعة الحالة.⁵²

فمن أهم من تولوا البحث في مجال النظرية الموقفية عالم الإدارة الأمريكي فريد فيدلر (Fred Fidler)⁵³

05/ النظرية الوظيفية:

ركزت هذه النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة.⁵⁴

كما اهتموا باتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق، التوجيه.⁵⁵ و النظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها:

- 1- **أهداف التنظيم:** وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم.
- 2- **أهداف العاملين:** تتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية وتحقيق مطالب الجماعة وإتباع حاجاتهم ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

⁵²- نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عمان: دار الكتاب الحديث، 2008، ص 174.

⁵³ -جمال الدين اعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة، 2005، ص 124.

⁵⁴ - حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص 39.

⁵⁵- نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص 174.

3- أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من خلال أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.⁵⁶

06/ النظريات الحديثة للقيادة: من النظريات الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نجد نظرية القيادة التبادلية والقيادة التفاعلية التي من أهم ما يميزها قدراتها العالية في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين.

أ- القيادة التبادلية: ظهرت القيادة التبادلية مع بداية السبعينات والتي تركز على عملية التبادل الذي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء وإن القيادة التبادلية توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام الحوافز والهيكل⁵⁷ وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع هيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين.⁵⁸

وتلخص حالياً دراسة التبادل الاجتماعي للقيادة كالتالي:

- تقترض نظريات التبادل أن أعضاء الجماعة يجعلون إسهامات التكلفة لأنفسهم ويتلقون المنافع في التكلفة للجماعة أو الأعضاء الآخرين ويستمر التفاعل لأن الأعضاء يجدون التبادل الاجتماعي مقيداً.

وتؤكد الفكرة السابقة أن القيادة هي عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين، ويمكن أن يساعد البحث النفسي الاجتماعي في تدعيم هذا التبادل، بالإضافة إلى الدراسات الأساسية لولاية أوهايو خصوصاً بعد الاعتبار المعطي للمرؤوسين الذي يعطيهم دعماً كافياً لوجهة النظر الجماعية في القيادة.

أما فيما يخص أثر المرؤوسين على القادة، فإن بعض الدراسات والبحوث الهامة تشير إلى أن المرؤوسين يمكن أن يؤثروا على القادة كما أن القادة يمكن أن يؤثروا على

⁵⁶- حسن محمود حسن ناصر، مرجع السابق، ص39.

⁵⁷- أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010) ص13.

⁵⁸- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 479.

ب- النظرية التفاعلية: جاءت هذه النظرية لتكون وسطا بين نظرية السمات التي ركزت على القائد ونظرية الموقف التي ركزت على عناصر الموقف⁶¹ وتعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها، نطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.⁶² ويذهب أنصار هذه النظرية إلى أن صفات القائد الإداري تنبثق من التكامل والتفاعل بين عدة عوامل:

- صفات القائد الشخصية: وتشمل على نظام القيم لديه، ثقته في أعضاء التنظيم واستعداداته الشخصي لاتخاذ القرار بمفرده أو مع العاملين.

- الأتباع: من حيث اتجاهاتهم حاجاتهم ومشكلاتهم وفهمهم للأهداف الجماعة وتوحدتهم معها.

- المنظمة الإدارية ذاتها: من حيث بناء العلاقات بين أفرادها حجمها والمدى الإقليمي لنشاطها وسيادة وحدة الهدف بين العاملين بها.

- المواقف: كما تحددها طبيعة العمل بالمنظمة.⁶³

رابعاً/ أنماط القيادة الإدارية:

تنقسم أنماط القيادة من وجهات نظر متعددة فمن وجهة نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية وقيادات سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية وقيادات لا مركزية غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات إلى ثلاثة أنواع هي القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية الديكتاتورية أو النزعة المستتبدية ثم القيادة الفوضوية.⁶⁴

01- القيادة الديمقراطية: تتميز بالاهتمام الكبير بالأشخاص وبالعمل أنها تشجع الاتصال وتبادل المعلومات وتفويض السلطة والمشاركة.⁶⁵

⁶¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 114.

⁶² بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص 129.

⁶³ حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص، ص 395-396.

⁶⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 98.

⁶⁵ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ط2، (د م ن): ديوان المطبوعات الجامعية، 2012،

وقائد الجماعة يعتمد على الرأي العام والسائد داخل الجماعة في تخطيط الأهداف ووضع ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة على أن يتم ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وعن طريف أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية.⁶⁶ وفي النمط الديمقراطي نجد القائد لا يتمسك بنمط قيادي ثابت وإنما بغير أساليب القيادة ووسائله في التأثير على المرؤوسين بحسب الموقف والظروف السائدة، وقد أوضحت الدراسات والتجارب في الإدارة المعاصرة أن لكل من الأنماط القيادية الأخرى مزايا وعيوب وأن أفضلها النمط الديمقراطي.⁶⁷

02- القيادة الديكتاتورية المستبدة: تتصف باستئثار السلطة إملاء القرار التحديد الدقيق لأنشطة العمل الاتصال الهابط⁶⁸ يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يخضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال.⁶⁹ فهم يرون أن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخول لهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية ويتم مل الجماعة بمعرفة القائد و توجيهه المباشر.⁷⁰

03- القيادة الفوضوية (المتسببة): حيث يفوض القائد معظم سلطاته ونفوذه لأعضاء الجماعة العمل ويتيح لهم التصرف في أداء العمل أو صنع القرارات دون تدخل منه ولا يتدخل إلا إذا طلبت منه المساعدة وهكذا يكون للمرؤوسين كل الحرية التي يريدونها طالما لم ينتهكوا سياسة المنظمة.⁷¹

خامسا/ مهارات القيادة الإدارية:

تتوقف فعالية القائد على ما يمتلكه من قرارات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وهذه المهارات ضرورية أيضا للقائد.

⁶⁶- كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 182.

⁶⁷- فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار الميسرة، 2005، ص 250.

⁶⁸- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الصفاء، 2004، ص 45.

⁶⁹- أحمد قوراية، فن القيادة، ط2، ديوان الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 74.

⁷⁰- الطروانة هاني خلف، مرجع سابق، ص 107.

⁷¹- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، (دم ن): (د د ن)، 2000، ص 279.

- التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- الحدس أو البديهية: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء الثقة.
- فهم الذات: القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
- التبصر الرؤيوية: المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي) ووضع الخطط لبلوغه
- التوفيق بين القيم: المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.⁷²
- المهارة السياسية: ينتج عن ذلك أنه على القائد الإداري الأعلى للمنظمة الإدارية أن يكون مدركاً لأبعاد تلك السياسة العامة، إدراكاً كاملاً كما يجب عليه الربط وإيجاد الصلة المستمرة بين ما يتخذه من قرارات وتصرفات وبين تلك السياسة العامة.⁷³
- المهارات التكنولوجية العالمية والمعرفة والمعلومات والمهارات الاجتماعية والسلوكية التي تمكنهم من فهم سلوك الأفراد العديدين الذين يتفاعل معهم وتمكن من فهم دوافع السلوك وتوجيهه وحفزه لما يحقق مصلحة المنشأة ومصلحة العاملين بحيث لا يتيح الفرصة للمحسوبية والمحاباة ويلتزم بالعدل.⁷⁴
- المهارات الفنية: وهي التي تزود العاملين بالقدرة على ممارسة الجوانب الفنية المتصلة بالعمل مثل أعمال المحاسبة ولذلك نجد أن هذا النوع مهم جداً للمديرين أو القادة في المستويات الإدارية الدنيا.⁷⁵
- المهارة الإدراكية: وهي القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة وعلى تحقيق التكامل بينهما لضمان فعالية الجهود المبذولة، ويبين الشكل الآتي المهارات اللازمة لكل مستوى من مستويات القيادة المختلفة ويتضح عن ذلك أنه كلما ترقى القائد في السلم الإداري كانت المهارة الإدراكية أكثر ضرورية.

⁷² -حسين مريم، مرجع سابق، ص 217.

⁷³ -محمود شحماط، مرجع سابق، ص 96.

⁷⁴ -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 94.

⁷⁵ - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 288.

الشكل رقم (04): يوضح المهارات القيادية للمستويات المختلفة.

المستوى العالي	إدراكية
المستوى المتوسط	إنسانية
المستوى التنفيذي	فنية

المصدر: حمدي ياسين، مرجع سابق، ص 161

- **المهارة الإنسانية:** تزداد أهمية المهارة بسبب آثارها الإيجابية على الأفراد وخاصة من الناحية النفسية في عصر يزداد فيه الاعتماد على الآلة والعلاقات غير الشخصية، ففي أحد البحوث اتفقت الغالبية العظمى ممن شملهم البحث على إعطاء درجة أكبر من ناحية الأهمية للقدرة في التعامل مع الآخرين بعوامل مثل الذكاء والمعرفة⁷⁶

- **المهارات الفكرية التجريدية:** وهي تعني القدرة على التفكير الشامل والإلهام بكافة الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وتطويرها والقدرة على تحليل هذه الأمور وضمها و ربطها ببعضها في صورة علاقات منظمة وذلك كأساس لبناء سياسات واستراتيجيات وخطط بصورة واقعية وعلمية.⁷⁷

- **مهارة النضوج العاطفي:** وهو يجعل السلوك القائد أكثر توازنا، فلا يشرع في اتخاذ قراراته ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.⁷⁸

المهارات الجديدة للقائد تشتمل:

- الرؤية والتخطيط الاستراتيجي

- الرغبة في التجديد

- الاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة

- القدرة على خلق ودعم النمو

- القدرة على التفاوض والتعاون

⁷⁶ - حمدي ياسين، مرجع سابق، ص، ص 161-162.

⁷⁷ - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 229.

⁷⁸ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، (د م ن): دار حامد، 2005، ص ص 184-185.

- مهارات إدارة المخاطر والأزمات.⁷⁹

وقد أشير إلى أن أفضل الطرق إلى أن تصبح قائدا بارزا هو تنمية وتطوير مهاراتك

القيادية.⁸⁰

⁷⁹ -علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب، 2004، ص 710.

⁸⁰ -تيففا جيبير ميدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ت، سلامة عبد العظيم حسين، الأردن: دار الفكر،

2005 ، ص 58.

المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري الذي يصعب قياسها بكل موضوعية ولعل هذا الغموض أدى إلى عدم إيفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة في موضوع الرضا الوظيفي.

أولاً/ تعريف الرضا:

أ/ لغة: ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه.⁸¹ يصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وإن الحب يورث الرضا⁸² حيث يقول الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ أَرْجَعِي إِلَىٰ رَبِّكَ رَاضِيَةً مُّرْضِيَةً فَاخْلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّتِي﴾ سورة الفجر 28-30.

وقال تعالى: ﴿وَجُوهٌ يَوْمَئِذٍ نَاعِمَةٌ لِّسَعِيَهَا رَاضِيَةً فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ﴾ سورة الغاشية الآية 10-08.

ب/ اصطلاحاً: عرفه " أوارد وشيت Award wachit " بأنه: الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة ثواب مقابل التضحية بالنفود والمجهود.⁸³ وعرف "بلجن Biljin" الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة المؤسسة.⁸⁴ وعرفه "طلعت إبراهيم لطفي": (مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد).⁸⁵

81 - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2004، ص 26.

82 - سعود بن سعد بن زيد الشريف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظة الطائف لقيادة التحولية ولاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية 1436هـ)، ص 32.

83 - عائشة المصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، القاهرة، دار مكتبة عين الشمس، 1998، ص 121.

84 - شاطر شفيق، "أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2010)، ص 04.

85 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر: مكتبة الغريب، 1985، ص 134.

وعرف أيضا على أنه: "اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر برضا العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحوى العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحوى العمل وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف.⁸⁶ خلال استعراض كل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف يجمع بين كل الآراء ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الموظف بإشباع حاجاته وذلك لتحقيق ذاته في عمله وانتمائه له وتقديره لمديره وزملائه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وهو الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المفحوص من خلال الإستبانة المعدة لذلك".

ثانيا/ خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر فالفرد وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة⁸⁷ ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.⁸⁸

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات

⁸⁶ - إيهاب أحمد عويضة، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، إدارة الأعمال، غزة، 2008)، ص22.

⁸⁷ - عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007)، ص ص 47-48.

⁸⁸ - عارف بن مائل الجريد، مرجع سابق، ص ص 47-84.

والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

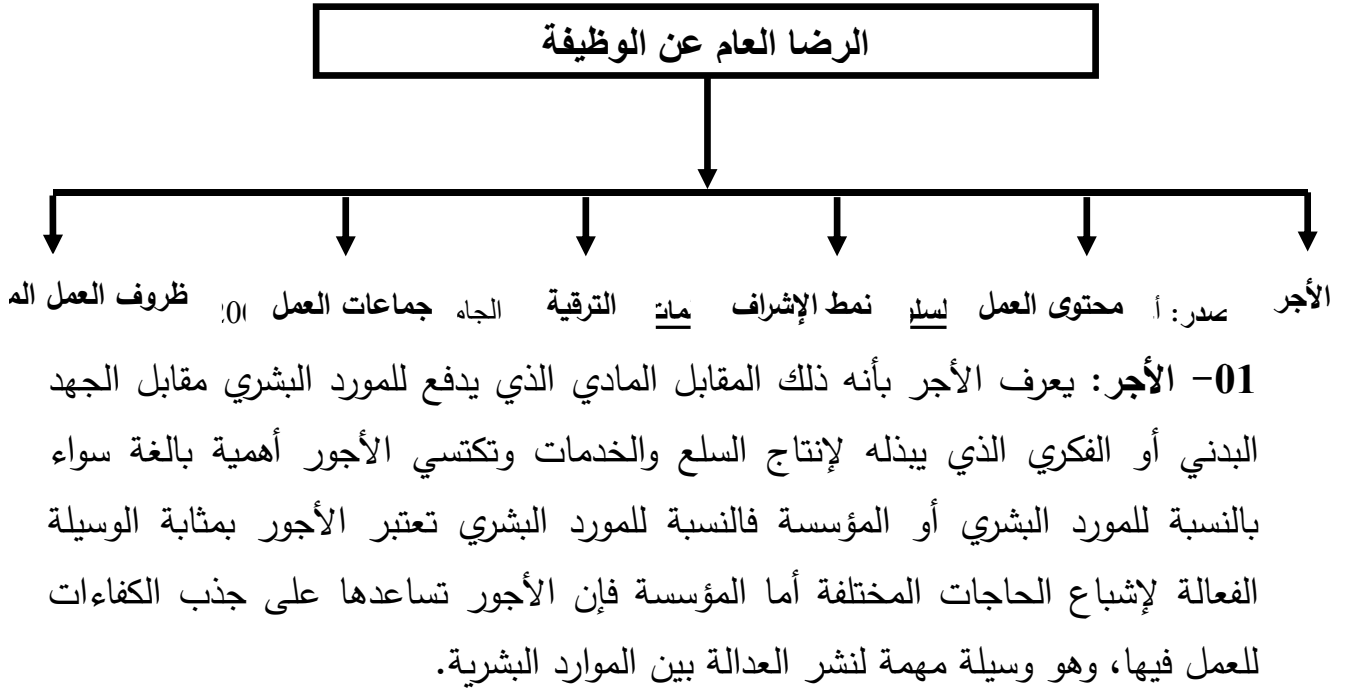
5- للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- الرضا الوظيفي عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن يفعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.⁸⁹

ثالثا/ عناصر الرضا الوظيفي.

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

الشكل رقم(05): يوضح عناصر الرضا الوظيفي.



وهناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات أكثرها طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة.⁹⁰

02- محتوى العمل: محتوى العمل يعبر عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- السلطة المسؤولة المرتبطة بالعمل.

- طبيعة أنشطة العمل

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

- فرص النمو التي يوفرها العمل.⁹¹

03- نمط الإشراف: يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي.⁹²

04- الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام وتكون على أساس الأقدمية والكفاءة.⁹³

05- جماعات العمل: تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه وتأثر به.

وتكمن أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة التي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء وهو ما يعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.⁹⁴

06- ظروف العمل المادية: وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه.

⁹⁰- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 187.

⁹¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005 ص 144.

⁹²- شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 08.

⁹³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص، ص 397 -

398.

⁹⁴- شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 10.

مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر ، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.⁹⁵

رابعاً/العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تنقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة والأخرى شخصية متعلقة أساساً بطبيعة العامل نفسه.

- **العوامل التنظيمية:** يؤثر كل من نظام العوائد والسياسات التسييرية وكذا ظروف العمل على الرضا الوظيفي كالتالي:

1- نظام العوائد: تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم أهمها الأجر، الحوافز، والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.⁹⁶

2- السياسات التسييرية: تتمثل في نمط الإشراف قيم و أهداف المنظمة سياسة المنظمة ونوضحها كما يلي:

- أن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية فهناك القيادة الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية.

- كلما شعر الفرد عن أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه بأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد.

- سياسة المنظمة: كلما كانت سياسة المنظمة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار، توافر المعلومات كلما كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.⁹⁷

⁹⁵ شهرزاد لبصر، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة الخاصة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2002، ص 79.

⁹⁶ ندى فوزي شعبان، "أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، القاهرة: جامعة القاهرة 1994، ص 205.

⁹⁷ عيسى قيقوب، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص 17.

3- **ظروف العمل:** تعد ظروف العمل من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وهي كالاتي:

- **ظروف العمل المادية:** تؤثر على درجة تحمل الفرد وتقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية وضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه أما ملائمتها فتؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.⁹⁸

- **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** تؤثر على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي ويمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها.

- **محتوى العمل:** تعتبر المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل ذات دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام مستوى الصلاحيات الممنوحة إمكانية المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.⁹⁹

- **العوامل الشخصية:** هذه العوامل قسمت إلى قسمين.

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر والمؤهل والخبرة.

ثانيا: قوة تأثير دافع العمل على الأفراد العاملين.¹⁰⁰

خامسا: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

هناك أساليب متعددة تم تطويرها لقياس الرضا عن العمل وقبل أن نذكرها نتطرق إلى مؤشرات الرضا الوظيفي:

هناك مؤشرات تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات:

⁹⁸- ربيعة بن خروف، "الجو التنظيمي المدرسي وعلاقته برضا الفريق التربوي دراسة ميدانية على مستوى مقاطعة بوزريعة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2002)، ص 37.

⁹⁹- عمر حمداوي، "الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2008)، ص 44.

¹⁰⁰- تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص

- **التباعد:** وقد تم مناقشته أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

- **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.¹⁰¹

- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل بالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغييرات الإيجابية في بيئة العمل.¹⁰²

02- طرق قياس الرضا الوظيفي: تدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي وكان ثيرستون (Thurstone) أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقادير رغم وجود صعوبات في عملية القياس.¹⁰³

وقد قسم الأخصائيون مقاييس الرضا الوظيفي إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية كالآتي:

أ/ **المقاييس الموضوعية:** يقصد بها التي تقيس 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 التالية:¹⁰⁴

- **معدل الغياب:** يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء عن عمله لذلك.¹⁰⁵

¹⁰¹- راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص ص 172-173.

¹⁰²- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 174.

¹⁰³- أحمد محمد صالح شمسان، "الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية جامعة صنعاء، 2004)، ص 70.

¹⁰⁴- إيناس فؤاد زواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط 1429 هـ)، ص 80.

¹⁰⁵- رضا إسماعيل البسيوني، **إدارة الأفراد**، القاهرة، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، 2008، ص 175.

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

ب/ المقاييس الذاتية: ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم من درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية "استمارة" أو شفوية (مقابلة شخصية) .
*تقسيم الحاجات (حسب نظرية ماسلو).

* تقسيم الحوافز مثل: الأجر، ظروف العمل، الإشراف، الترقيات، ساعات العمل، جماعات العمل.¹⁰⁶

- الاستمارة: هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.

- المقابلة الشخصية: تفاعل لدفي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء ومعتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وقد تكون منظمة اجتماع رسمي أو غير منظمة (لقاء عذري).¹⁰⁷

¹⁰⁶- منى رسول سلمان "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تدريسية، المديرية العامة للتربية في الرصافة3 دس ن)، ص 68.

¹⁰⁷-عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 141.

خلاصة واستنتاجات:

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة.

وفعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير المتكررة أو ذات الأجل القصير أو المواقف المحددة فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار.

وتتمثل أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل في ما يلي:

- القيادة كوظيفة إدارية تظهر قدرة المسير (المسؤول) في التأثير على المرؤوسين وجعلهم يعملون بحماس وثقة متبادلة مع رؤسائهم في المؤسسة.
- هناك عدة أساليب للقيادة من أهمها: القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتسببة الفوضوية.

- من بين أهم النظريات التي تحدثت عن القيادة وأراد أصحابها من خلالها تحديد صفات القائد نجد: نظرية السمات ونظرية سلوك القائد التي قسمت إلى سلوك مهتم بالعامل أو الموظف وسلوك مهتم بالعمل أو الإنتاج، فضلا عن النظرية الموقفية التي ترى بأن سلوك القائد يختلف بحسب الموقف الذي يكون أمام القائد.

كما تم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وتبيان التعاريف المقدمة بحسب وجهة نظر المفكرين، فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله، كما له عوامل مؤثرة فيه كالأجر، الترقية وظروف العمل.

وباعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري نجده ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

الفصل الثاني

تأثير القيادة على الرضا الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات
المبحث الثاني: الأساليب القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي
خلاصة واستنتاجات

لقد نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين والدارسين منذ أواخر القرن العشرين حتى الآن نظرا لأهمية علاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل وسوف نتناول في هذا الفصل: عنصرين هما:

- علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات.
- الأساليب القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات

أولاً: علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي:

1- تعريف الأداء الوظيفي: يشير الأداء في اللغة إلى العمل أو الإنجاز أو التنفيذ والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، والأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز معين¹⁰⁸.

ويعرف الأداء بأنه: "العمل الذي يؤديه المرؤوس بما يساهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره واتفاه له و أتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤسائه وتطوره المهني"¹⁰⁹.

كما يعرف على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹¹⁰.

بعد التعرف على مفهوم الأداء سنلقي نظرة على الاتجاهات الرئيسية التي حاولت تحديد وتفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء ذلك أن:

ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم على العمل يجعل الأفراد يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن الأعمال والمهام المخولة إليهم وتعكس بذلك مستويات الأداء لديهم وفق لدرجات الرضا¹¹¹.

وفسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء من جانب واحد إذ اعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له في حين أن الفكر الإداري الحديث وما توصل إليه في هذا المجال يتفق على ثلاثة اتجاهات تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء هي:

1- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء وبالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل التالي:

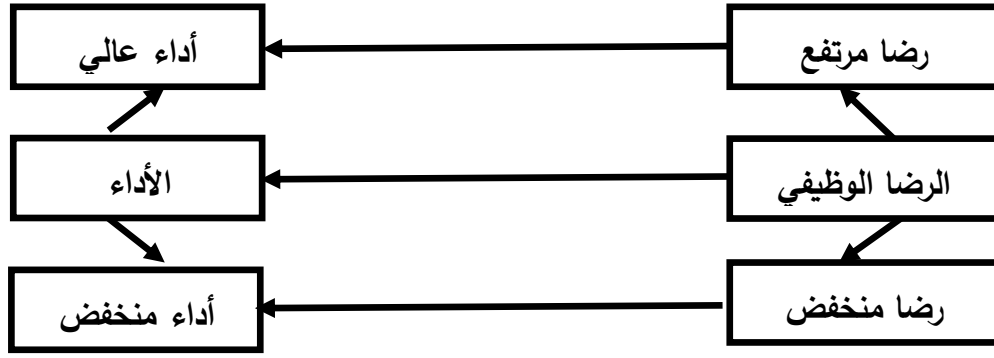
108- محمد زكي العامودي، "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السادة لدى القيادات الإدارية" (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2013)، ص23.

109- بشير عربيات، "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد عشرون، كلية الأميرة عالية الجامعية، العدد الثاني يوليو 2012، ص709.

110- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية، 2000، ص15.

111- إيباد حماده، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009/2008)، ص02.

الشكل رقم (06): يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.



المصدر: حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص 89.

2- الرضا يتبع الأداء: أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل بالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير¹¹² مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس الأداء المرتفع للموظف وما يعقبه من مكافئات يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس ايجابيا على أدائهم ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط يربط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

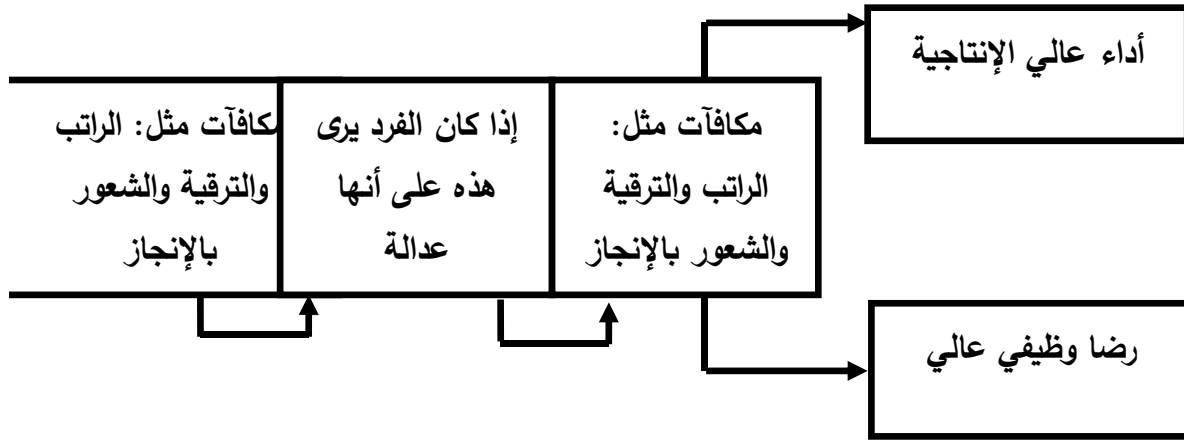
ويعتبر "فكتور فورم" " Victor frome " أنه توجد علاقة سببية بين الرضا والأداء إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك.

ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورترو لولر (Portro loler) عام 1967 وغيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي¹¹³ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح نموذج بورترو لولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

¹¹² - حبيب سميح خوام، "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، (أطروحة دكتوراه في ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، د س ن) ، ص19.

¹¹³ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط1، (د.م.ن) : ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص360-361.



المصدر: أشرف رياض حرز الله" مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة قسم الإدارة التربوية، 2007، ص 44.

ثانياً: أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي

يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير العمل والتوجيه فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين. يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين والنوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا لأن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها¹¹⁴.

وأكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين وإن معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على

¹¹⁴- إيمان ضويفي، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المدينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير، فرع إدارة الأعمال، 2008، ص 48.

رضاهم حيث يرى فيليبو **fillippo** أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا¹¹⁵.

والقائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتتمية العلاقات المساندة الشخصية وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم أما القائد أو المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وتتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفنقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه¹¹⁶.

والقيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الانتماء والولاء للمنظمة من قبل العاملين وبالتالي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها وهي في جوهرها عملية تأثير باستخدام وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على المرؤوسين بما يحقق أهداف المنظمة¹¹⁷.

ثالثا: دور القيادة في خلق التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجهد ويعمل في سبيل إشباع هذه الحاجات من خلال مجموعة من الحوافز وقد تعددت تعريفات الحوافز والتحفيز بحسب زوايا اهتمام كل باحث واختصاصه ومنها:

"أنها الشيء الذي قدم لإشباع الحاجة الناقصة ولقد أجمع الكثير من الباحثين على أن دوافع العمل تمثل في العوامل المحركة للإنسان والتي تتبع من داخله وتثير فيه الرغبة للعمل أما

¹¹⁵- خوله عبد الحميد محمد الطالباتي، "دور وعوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، دراسة تحليلية في المعهد التقني (بابل)، المجلد 21، العدد 3، 2013، ص 688.

¹¹⁶- جبر سعيد صايل السيحالني، "علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الإدارية الرياض 2004)، ص 48.

¹¹⁷- على بن محمد بن علي العثربالي العسيري، "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، (قسم العلوم الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، 2005)، ص 34.

حوافز العمل فتنتمثل في العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، أي هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة بغرض زيادة رضائه بالعمل وحثه على أداء واجباته بجد وإخلاص¹¹⁸.

وتتراوح الأساليب المستخدمة لدى القادة في حث العاملين في المنظمة على أداء الأعمال بين استخدام القيادة لسلطتها في العقاب وإغراء العاملين عن طريق مزيد من الخدمات والمساومة على بعض المكاسب وخلق جو من المنافسة بين العاملين في كل قسم وتهيئة المناخ الملائم للعمل سواء كانت مادية أو غير مادية.

ولكي يتحقق الهدف من وضع برنامج للحوافز يؤدي بدوره إلى تحقيق سعادة العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي لابد من القائد مراعاة مجموعة من الأمور يجب توفرها لتحقيق ذلك من أهمها:

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد.
 - أن يشمل برنامج الحوافز جميع أنواع الأعمال بالتنظيم.
 - عدالة الحافز.
 - أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية.
 - أن تكون الفترة بين الأداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون.
 - أن يتسم برنامج الحافز بالتنوع في رسائل الإشباع وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة.
- وفي العمل يتم التعامل مع أفراد لديهم دوافع واحتياجات مختلفة ومن مهام القائد أن يتعرف على الفروق الفردية بين المرؤوسين حتى يستطيع التفاعل معهم وتوزيع الأعمال لديهم وتقويمهم وفقاً لهذه الفروق¹¹⁹.

وهناك عدة دراسات تطبيقية أشارت إلى مسالة الحوافز على الرضا الوظيفي وبالنظر إلى تعدد الدراسات فإننا¹²⁰ نحاول التطرق إلى دراسة منها:

1- دراسات مصنع هوثورن:

تناولت هذه الدراسة التي قام بها التون مايو (Elton Mayo) العلاقة بين عدة من العوامل كالحرارة والضوء وفترات الراحة وعدد ساعات العمل اليومية ومستوى الإنتاجية ولقد

¹¹⁸- على بن محمد بن علي العثري، المرجع السابق، ص38.

¹¹⁹- على بن محمد بن علي العثري، المرجع السابق، ص39-40.

¹²⁰- بروش فاطمة الزهراء: "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، شعبة تسيير المؤسسات، الجزائر، 2010/2009)، ص75.

أجراها بمصنع هوثورن التابع لشركة وسترن إلكتروك التي تظم 30 ألف عامل يعملون بمصانع أجهزة الهاتف، وقد اختار مايو لعينته 6 عاملات تم عزلهن في قاعة اختيار خاصة ليتسنى ملاحظة التغيرات التجريبية وقد كن يقمن بتجميع محددات التيار بالهاتف وتستغرق العاملة دقيقة واحدة لتجميع محددات التيار، إذ سار عملها سيراً صحيحاً وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلسن خمسة منهن على منضدة أما السادسة فإنها تحظر الأدوات وتسلمها إليهن وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة منهن لمدة أسبوعين دون أن تشعر وقبل انتقالها إلى قاعة الاختبار. وكذلك أثناء التجربة قام بتسجيل إنتاج العاملات الخمسة لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل أو أسلوبه وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع أما الفترة التجريبية فقد أدخل مايو وزملاءه فترات الراحة في العمل وتقديم الوجبات الغذائية خلال هذه الفترات فتبين أن فترات الراحة لم تؤثر تأثيراً كبيراً على العمل وإنما أدت إلى زيادة الإنتاج، ثم عملوا على تقليص ساعات العمل لمدة عشر دقائق مع وجبة طعام فكانت النتيجة زيادة الإنتاج وتبين لمايو وزملاءه أن المستوى لم يقل بل زاد وأخيراً توصلوا إلى أن للعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية الودية دوراً كبيراً في تحسين الإنتاج وأكد أن الحوافز المادية ليست هي الأساس في العمل¹²¹. لذا تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات الرائدة نحو إيجاد الرغبة في العمل وإبراز أهمية الروح المعنوية في إنتاج الفرد وتحسين أدائه من خلال وضع بعض المؤشرات والحوافز¹²².

¹²¹- بروش فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص75.

¹²²- نفس المرجع السابق، ص79.

2- دراسة توماس (Tomass1944)

أجريت هذه الدراسة على عينة من العمال يشتغلون في شركة جينرال موتورز للتعرف على الحوافز التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل لدى العمال وأهم المعضلات التي تواجه العمال وتؤثر على إنتاجيتهم، فكانت إجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل والزيادة في رضاهم كما يلي:

-العلاقات مع المشرفين، جماعة العمل، طبيعة العمل، الشعور بالفخر للمؤسسة، العلاقات بالإدارة.

ولذا تشير هذه الدراسة لأهمية الحوافز المعنوية ودورها في إيجاد الرغبة نحو العمل، وزيادة رضا العاملين وتحسين الإنتاجية.¹²³

المبحث الثاني: الأساليب القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي

أولاً: العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي

هناك علاقة بين القيادة الإدارية ومختلف أساليبها والرضا الوظيفي ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

أ- علاقة القيادة الفعالة والرضا الوظيفي:

تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في المرؤوسين في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن القيادة وأساليبها ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاطها وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير وإمكانية كسب الرضا والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين.

حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم¹²⁴.

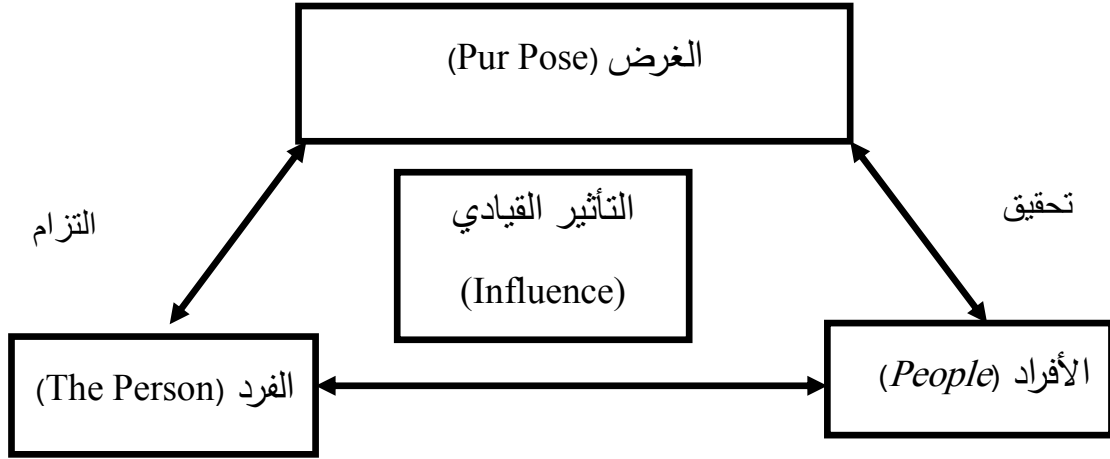
ويمكن بيان أثر القيادة على الرضا الوظيفي من خلال تعريف "موتون وروبرت بليك" "jame mouton and robert"¹²⁵. القيادة الإدارية هي النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع المعنوية والرضا الوظيفي.

وفي هذا الصدد يمكن توضيح عملية التأثير القيادي على الأفراد في المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): يوضح نموذج التأثير القيادي على الأفراد.

¹²⁴- شامي صليحة: " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي "، (مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2010/2009)، ص29.

¹²⁵- حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص91.



المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحقيق التأثير القيادي الفعال لا بد من توفر مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى القائد والتي يمكن تلخيصها في تسعة عناصر يمكن إدراجها ضمن الكلمة الإنجليزية *influence* بحيث يمثل كل حرف عنصر أساسي في التأثير الفعال ويمكن توضيحه فيما يلي:¹²⁶

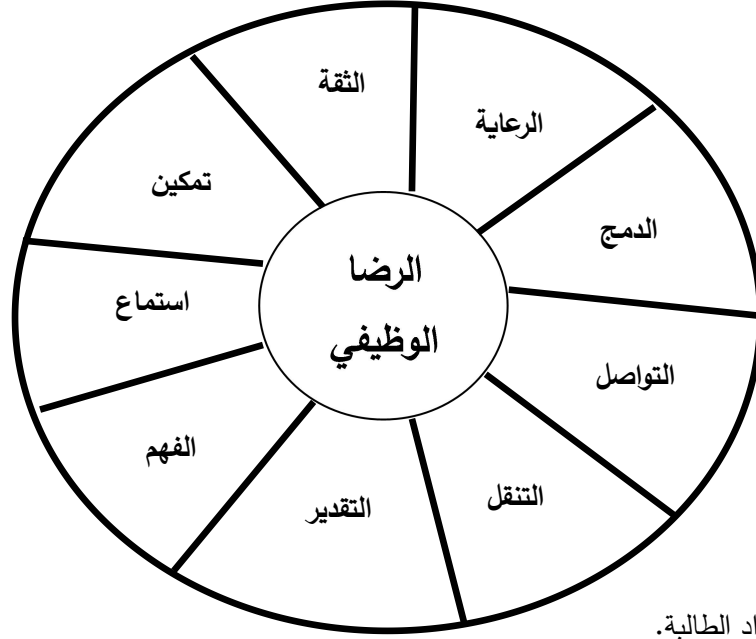
I : Intégrate people	- الدمج
N :Nurture people	- الرعاية
F : Faith to people	- الثقة
L :L isten to people	- الاستماع
U :Understandpeple	- الفهم
E : Enlargepeople	- التقدير
N : Nareigate for peple	- التنقل
C : Connectwith pepole	- التواصل
E :Empowerpepole	- التمكين

فمن خلال التأثير ومختلف الخصائص التي يتمتع بها القائد يستطيع هذا الأخير أن يؤثر على تابعيه وأن يحقق رضاهم الوظيفي ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:¹²⁷

الشكل رقم (09):عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي

¹²⁶- شامي صليحة: مرجع سابق، ص29.

¹²⁷- شامي صليحة، مرجع سابق، ص29.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذه العناصر يمكن إيجاد البواعث النفسية التي تدفع المرؤوسين إلى رفع وتدعيم مستوى الرضا لديهم.

ب: دراسات في الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي:

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت بجامعة **ميتشيغن** أو التي أجريت بجامعة **أوهايو** الأمريكيتين إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي وأوضحت هاته الدراسة وغيرها أن المشرف الذي يبني بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا علي لديهم على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل إنتاج لا غير تعمل لتحقيق أهداف العمل الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم كما تتفق دراسات جامعة **أوهايو** مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه مرتفع كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها المشرفون نمط السلوك الإشرافي المهتم بالعمل كان مرتفعاً عن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفها على الإنتاج¹²⁸.

¹²⁸ - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص ص147-148.

ولقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من "ليفين وليبيت وهواين" (Livin, Libit,)¹²⁹ (haouin). أن القائد الاستبدادي يحاول بكل جهده توسيع وظائفه المطلقة، كما يقاوم أي نشاط وأي تغيير يرمي إلى الحد منها والوسائل التي يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته كثيرة ومتعددة وفي هذا النوع من القيادة يكون الدافع للأفراد إلى جعل العمل جزئيا واعتماديا. ومما بينته هذه الدراسة أن الروح المعنوية للأفراد تحافظ على مستواها العالي في غياب القائد عن المجموعة ذات القيادة الديمقراطية بينما تتحدر بسرعة عند الجماعة الاستبدادية.

مما توصلت إليه هذه الدراسة أيضا أنه وفي ظل القيادة الاستبدادية تتضاءل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إمكان بقاء رضا وظيفي مرتفع على عكس القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى رفع الرضا العام للأفراد حسب هذه الدراسة.¹³⁰

ويشير الدكتور محمد عويضة إلى أنه يرتبط بنجاح العملية الإنتاجية العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج.¹³¹

فطبيعة العمل داخل مكان العمل ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد فيما بينهم وبين رؤسائهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإنتاجية: فكلما كان مناخ العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل لهم، كما ساعد ذلك على إقبالهم على أعمالهم، ورضاهم به ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين عن عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل المؤسسة لأهدافها على نوع النمط الإشرافي.¹³²

من خلال هاته الدراسة التي أوردناها يمكننا أن نخرج بنتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط الإشراف السائد في المؤسسة سلبا وإيجابا

¹²⁹ - كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار الإشعاع، 1994، ص288.

¹³⁰ - حسن مرضي الدوسري، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013)، ص52.

¹³¹ - كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص13.

¹³² - كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص13.

فالنمط القيادي الديمقراطي أكثر تحقيقها للرضا على عكس النمطين الآخرين الديكتاتوري والتسبيبي الذي يحققان نسب ضئيلة ومنخفضة في الرضا الوظيفي¹³³.

وأشارت العديد من الدراسات أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي يوفر جوا من الرضا لدى العاملين ويطور شعورا من التقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوسين¹³⁴.

ثانيا/ دور القيادة في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين :

لقد كانت القيادة الإدارية ومازالت حاجة ملحة من حاجات الجماعة حيث أنها الضمان لاستمرار الجماعة وتدبير شؤونها وتعتبر الجماعة ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة حيث أن معظم الأعمال والانجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة حيث عرفها الكاتب دايفيس "davis" الجماعة بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ويشير هذا التعريف إلى أهمية التفاعل الموجود بين الأفراد من رؤساء ومرؤوسين¹³⁵

وسوف نتطرق في هذا العنصر إلى تحديد دور القائد في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين فكلما كانت القيادة ديمقراطية وتراعي مشاعر وطموحات العاملين وتستشيرهم كلما أدى ذلك إلى تعزيز روح الجماعة والتضامن بين القيادة والعاملين ما يعزز زيادة الرضا الوظيفي.

1- دور القائد داخل الجماعة:

يتحلى القائد بسلوك معين يتوقعه مرؤوسه منه فمعظم المرؤوسين يدركون مسؤولية القائد في انجاز المهمة ويقرون بأن رئيسهم ذو قدرة محدودة في التأثير في موقف معين ومع ذلك فان تقييم الجماعة لسلوك قائدها يكمن بصورة مبدئية في قدرته على تلبية أهدافها الخاصة وفي دراسة أجراها دونالدز بيلز (Donalz Bilse) لاحظ المرؤوسون أن أفضل قادتهم هم الذين تمتعوا بتأثير متجه إلى الأعلى ومارسوا أعلى درجة من الاستقلال الذاتي لبيلز

¹³³ - نفس المرجع ، ص13.

¹³⁴ - أمل محمد سرحان المخلافي: " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وخاصة مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، (مذكرة تخرج متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008)، ص65.

¹³⁵ - حسين حريم، مرجع سابق. ص 157

العام 1952} وهكذا فالقائد الذي يتمتع بمدى واسع من سلطة اتخاذ القرارات وتأثير كبير على رؤسائه ونفوذ ملحوظ داخل التنظيم يعتبر قائدا أفضل من القائد الذي يصلح لان يكون و وسيلة اتصال لتوصيل الأوامر وتؤكد دراسة بيلز أهمية تفويض السلطة للقادة المرؤوسين فهذا بدوره يضفي أهمية ومنزلة عالية على دور القائد المرؤوس مما يؤدي إلى تأثيرا كبيرا على أتباعه.¹³⁶

ويكون التماسك بين أفراد الجماعة ودور مهم في تحديد علاقة الجماعة بالمنظمة الإدارية وفي تحقيق أهداف هذه المنظمة الإدارية فكما تمكنت القيادات الإدارية من استثمار روح الجماعة وتعاضد أفرادها وتوجيهها لتحقيق زيادة في الإنتاجية ولتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة كلما نجحت المنظمة في الوصول إلى غايتها ما إذا فشلت المنظمة وأهدافها وسياستها كلما كان مبررا لإخفاق المنظمة ووضعها في وضع معقد لا يسهل عليها علاجه لان تذييل الصعوبات والمشكلات المتصلة بالجماعات اعقد وأصعب بكثير مما لو كانت العقبات أو المشكلات متصلة بالأفراد.¹³⁷

ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العدد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.¹³⁸

¹³⁶ - صامويل هيز. وليم توماس، مرجع سابق، ص41.

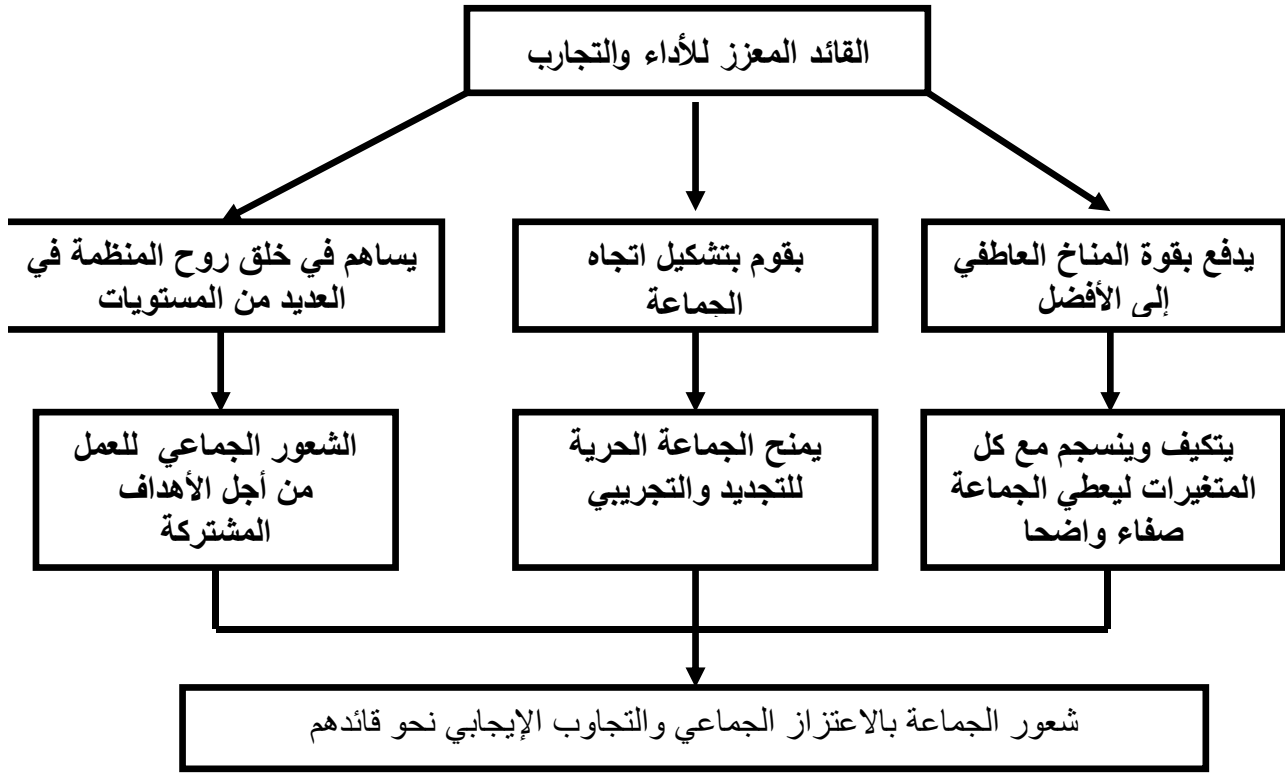
¹³⁷ - سماتي حاتم "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية، قسنطينة، 2011)، ص 68-69.

¹³⁸ - إيمان ضويفي، مرجع سابق، ص49.

2- سيكولوجية الإشراف في القيادة:

إن المشرف يؤثر تأثيرا كبيرا في الجو المحيط به فالمشرف كالأب يؤثر في جو الأسرة فقد يكون هذا الجو متوترا ومشحونا لأنه محكوما بشخصية استبدادية أو العصبية التي تؤدي إلى نزاعات فردية. وقد يكون هذا الجو مرحا وهادئا فيه استرخاء و سعادة حيث يتمتع كل فرد فيه بثقة الآخر وهذا يؤدي إلى نمو الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعية وتبدو أهمية القائد المتكيف في إحدى الدراسات التي طبقت على عمال إحدى الشركات الأمريكية حيث طبق على هؤلاء العمال استخبار بسيط لمعرفة مدى وجود التعاون بينهم فطلب منهم أن يصفوا اتجاه زملائهم وان يحددوا إن كانت هذه الاتجاهات ودية أو غير ودية وقد أعطت هذه الدراسات نتائج هامة ومنها: أن الأقسام التي يسود فيها جو الود والتعاون بين العمال تنتج إنتاجا أكثر وفرة وذلك بالمقارنة بإنتاج العمال الذين يسود بينهم روح السخط والغضب ونفهم من خلال هذه التجربة أن القائد الديمقراطي هو الذي يجعل الأتباع سواء كانوا عمالا ومن المجتمع الامتثال كالرجال الشرطة أو العسكريون وبصفة عامة الناس يحبون العمل ويعملون بأكثر اجتهاد ويصلون إلى درجة قوية من الرضا في العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى أن القائد الديمقراطي الذي يتمتع بالتفاعل الاجتماعي الايجابي يخلق روح التعاون والتفاهم بين أفراد الجماعة مما يؤدي إلى وجود روح في العلاقة الحميمة مهنية تكسوها الحب والود والاحترام مما ينعكس هذا ايجابيا على عملية القيادة ومردوديتها.¹³⁹

الشكل رقم (10): يوضح دور القائد في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين.¹⁴⁰



المصدر: أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 81.

والقائد في الجماعة يتصرف من خلال وعيه بجماعة العمل المشاركة له ويحدد تصرفاته إزاء ذلك ما يلي:

1- الخلفية الثقافي للجماعة ذات الأثر في السلوك و نضجهم الانفعالي ونموهم المهني لأدوارهم وقيمهم الاجتماعية.

2- توقعات أعضاء جماعة العمل قبل رؤسائهم وتنظيمهم في سد احتياجاتهم مقابل أداء الدور.

3- المهارات المهنية التي تكتسبها جماعة العمل ومدى إتقانها واثرت ذلك في حجم العمل¹⁴¹ كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل احد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حيات الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة فكلما كان في حاجة الانتماء كان اثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيرا.¹⁴²

140 - احمد قوراية، مرجع سابق، ص 194.

141 - محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، عمان: دار الفكر، 2007، ص ص 248-249.

142 - حبيب سميح خوام، مرجع سابق، ص ص 4-5.

3- أثر الأنماط القيادية في بناء الجماعة:

الجدول رقم (01): يوضح أثر الأنماط القيادية في بناء الجماعة

القائد التقليدي	عناصر المقارنة	القائد الميسر
القائد يحاول بناء معايير ضمنية مع الجماعة	معايير الجماعة	القائد يشارك القيم الرئيسية وقواعد السلوك مع أعضاء الجماعة أساسية لمعايير الجماعة
القائد يحاول التأثير على الثقافة	ثقافة الجماعة	القائد يشارك أعضاء الجماعة مبادئها وقواعد سلوكها كقوا لثقافة الجماعة. القائد وأعضاء الجماعة يناقشون علانية ثقافة الجماعة ويوافقا كيفية تشكيلها
القائد هو الذي يقرر كم من الوقت تحتاج إليه المهام ويضع الوقت المخصص لها باستشارة أعضاء الجماعة.	الوقت الكافي	القائد يعلم أعضاء الجماعة كيف يخططوا ويديروا وقتهم. أعضاء يستخدمون المعلومات ذات العلاقة والدعم المتوافر من قبل الق لتحديد الوقت اللازم لإنهاء المهام. ¹⁴³
القائد يحدد الأدوار بمشاركة أو أحيانا بعدم مشاركة أعضاء الجماعة.	الأدوار المحددة والواضحة	أعضاء الجماعة يستخدمون ما يتوافر من معلومات في القائد الأدوار والموافقة عليها.
القائد هو الذي يحدد من ينظم إلى الجماعة ومن يتركها.	العضوية الملائمة	القائد يتأكد من أن الجماعة لديها المعلومات والمهارات اللازم وعزل أعضائها.
القائد يصمم أعمال أعضاء الجماعة وأحيانا يتم التشاور مع أعضاء الجماعة.	المهام المحفزة	القائد يساعد أعضاء الجماعة لفهم ماذا يجعل العمل ذو دافع الأعضاء يستخدمون المعلومات الملائمة الجانب دم القائد في تصميم إعمالهم.
القائد يحدد الأهداف بشكل عام وحيانا يستشير أعضاء الجماعة	الأهداف الواضحة	القائد يساعد أعضاء الجماعة على كيفية تحديد أهدافهم الأء يستخدمون المعلومات المتوفرة إلى جانب دعم القائد في المناق الأهداف ¹⁴⁴

ثالثا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي ودور القيادة في تحسين مستوى الرضا.

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات نظرا لأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها ولكن تأثير حالة الرضا التي تنتشدها كل المنظمات قد لا ينتج

¹⁴³ - سهيلة عباس، مرجع سابق، ص79.

¹⁴⁴ - نفس المرجع، ص80.

عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم ببحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا.¹⁴⁵

1- النتائج المترتبة عن عدم الرضا:

أ- الانسحاب عن العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب عن العمل و الذي يأخذ الشكلين التاليين: الغياب أو ترك العمل نهائيا.

-الغياب:

يقصد بالغياب نقصص الملازمة في العمل يتطلب الحضور الدائم وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات التي يتحملها السنوية ونقص الإنتاجية بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء عن تعويض النقص الذي تركه الغائب.¹⁴⁶

وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة معرفة الأسباب.

- ترك العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمة طوعية وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد لوظيفي زاد الدفاع لديه إلى البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه لعمل بطريقة اختيارية ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين

145 - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص175.

146 - رواية حسن، مرجع سابق، ص175.

الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفع درجة الرضا الوظيفي يميل معدل الدوران العمل إلى الانخفاض.¹⁴⁷

ب- التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غي المباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

- التمارض:

التمارض أو ادعاء المرض ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم الرضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالة المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

- الإصابات:

إن الحوادث الصناعية الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وإنما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الفرد الوظيفي وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل ونفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده اقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح القائل بان الإصابات هي مصر من مصادر عدم الرضا لوظيفي وليس العكس.¹⁴⁸

ج- التظلمات والشكاوى وعدم الاهتمام:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال

¹⁴⁷ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204 .

¹⁴⁸ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205 .

واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.¹⁴⁹

بناءً على ما تقدم نذكر أن كل النتائج ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب عن العمل سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا و الملاحظ كذلك أن كل النتائج والمؤشرات لا يمكن فصلها عن بعضها نعني بذلك أن كل المؤشرات تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب وغيرها تكون منخفضة.¹⁵⁰

2- دور القيادة في تحسين الرضا الوظيفي:

بعد مناقشة النواتج السلبية لعد الرضا فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم وان تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم لان الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاتها ومن الوسائل التي على القائد استخدامها في هذا المجال ما يأتي:

أ- **الدفع للأفراد بصورة عادلة:** فعندما يشعر الفرد بعدالة لما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه وعندما يترك له القائد بعض الحرية في تحديد ما يرغب فيه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن العمل.¹⁵¹

ب- **تحسين نوعية وجودة الإشراف:** فعندما تكون العلاقة بين القائد والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين القائد ومرؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

ج- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** وتعني اللامركزية أن القائد يعطي للأفراد الحق في اتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية

149 - منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، لبنان: دار النهضة العربية 1984، ص141.

150 - احمد ابن سعيد بن سالم ميلكان المشيخين، " الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار" (مذكرة تخرج في متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية، 2011/2012)، ص 38.

151- رواية حسن، مرجع سابق. ص181

في اتخاذ القرارات فان هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا الشعور أو الاعتقاد بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

د- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: فكما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله كلما شعر بالرضا عن عمله.¹⁵² ومن خلال الجدول التالي نحدد العلاقة بين عوامل الرضا وعدم الرضا: الجدول رقم(02): العلاقة بين عوامل الرضا وعدم الرضا.

عوامل وقائية دافعة	موجودة	غير موجودة
موجودة	الرضا	عدم الرضا
غير موجودة	لا وجود للرضا ولا وجود لعدم الرضا	عدم الرضا

المصدر: سويبي عبد الوهاب، المرجع السابق، ص44.

وترتبط مجموعة هذه العوامل بالعوامل الخارجية وترتبط بمحيط العمل أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها العوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في:

- القدرة على انجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.

- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.

- فرص التقدم والنمو في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة للمنظمة فقط.

وهناك عوامل تؤدي إلى رضا العامل عن عمله أو عدم رضاه بمعنى تأزمه ولذلك

عوامل أهمها:

- ما يتصل بعمله من حيث تعامله مع الآلة أو التطور التكنولوجي وأثر هذه التغيرات عليه

إذ قد يجعله راضيا أو محبطا في بعض الأحوال وبالتالي فهذا يؤثر عليه¹⁵³

- الأجر والحوافز والمكافئات وهي بدورها تؤثر على حالته النفسية من حيث أن زيادة دخله

يؤثر سلبا أو إيجابيا على رضاه وهذا دليل أساسي على مشاركة العمال في أرباح مؤسساتهم

كل هذا ناهيك عن رفع روحه المعنوية¹⁵⁴.

152 - سويبي عبد الوهاب، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دم ن: دار النجاح، 2009، ص44.

153 - بوبكر بوخريسة وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الجزائر: دار قرطبة، 2008، ص121.

154 - نفس المرجع، ص 121.

خلاصة واستنتاجات:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وهو موضوع متشعب لكونه نتيجة وبالتالي فإنه يرتبط بعدة مواضيع أخرى والمهم في هذا الأمر أن نقول أن الرضا هو أكبر مرآة تعكس وجود القيادة، أولاً ومداه يعكس مدى فعاليتها هذه الفعالية، تنتج أداء يتفاوت من فرد إلى آخر ولكنه يتجمع في شكل محصلة متميزة إنها أداء المؤسسة المتميزة.

إن وسيلة القيادة هي بناء فرق عمل متجانسة مترابطة تؤمن بأن أهدافها وأهداف المؤسسة شيء واحد، وأن هذا الأمر من شأنه أن يولد مشاعر الرضا والارتياح لدى أفراد هذه المجموعة، الذي حتماً سيحسن أداء الفرد ويدفعه إلى القيام بسلوكات إيجابية ويزيد من عنصر المبادأة ويضغط على التكاليف سواء كانت ظاهرة أو خفية.

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل في ما يلي:

- وجود علاقة تأثير وتأثر بين الرضا الوظيفي والأداء وأسلوب الإشراف والتحفيز.
- للأنماط القيادية أثر على الرضا الوظيفي للفرد وتعزيز روح الجماعة لدى العاملين وكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- هناك عدة نتائج مترتبة عن عدم الرضا منها الانسحاب عن العمل، الشكاوي، التمارض والإصابات إلا أنه هناك طرق يمارسها القائد لتحسين وزيادة الرضا الوظيفي منها: العدالة وتحسين أسلوب الإشراف وزيادة اللامركزية والتوافق بين الوظائف واهتمامات العاملين.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: لمحة عن بلدية بن سرور
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية حول القيادة والرضا الوظيفي، يأتي دور الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على بلدية بن سرور وذلك لغرض معرفة كيفية تأثير القيادة الإدارية على رضا الوظيفي للموظفين، حيث يتم من خلال الدراسة معرفة ما هو الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد والذي يمكن من خلاله التأثير على سلوك تابعيه، ومن خلاله يحقق رضا عماله ومعرفة مختلف جوانب الرضا للعاملين، أي من خلال هذه الدراسة يمكن معرفة الأسلوب القيادي المتبع في بلدية بن سرور وما هي درجة الرضا للعاملين وكيف يؤثر ذلك الأسلوب على رضاهم

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى :

لمحة عن بلدية بن سرور.

- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

- تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن بلدية بن سرور أولا/ تقديم عن البلدية:

تعتبر البلدية الوحدة الإدارية اللامركزية الأدنى أو هيئة إقليمية في النظام الإداري الجزائري، وعرف المشروع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون هناك قانون رقم 90-08 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية "هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي"، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية".

ولقد نصت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة للامركزية وهذا ما ورد في المادة 09 من دستور 1963 والمادة 36 من دستور 1976 والمادة 15 من دستور 1989 والمادة 15 من دستور 1996.¹⁵⁵

وعرف قانون 10-11 المؤرخ في يونيو 2011 في المادة الأولى المتعلقة بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة والمالية المستقلة وتحدث بموجب قانون¹⁵⁶

ثانيا/ لمحة تاريخية عن بلدية بن سرور:

حسب علماء الآثار وكما تبنيه النقوش والشواهد التاريخية التي يعود بعضها إلى عصور وحضارات موعلة في القدم فإن هذه المنطقة قديمة قدم التاريخ وهي أهم منطقة أثرية في ولاية المسيلة فقد كانت في وقت من الأوقات جزءا حيويا من الدولة الرومانية ويشهد على ذلك مدينة القاهرة الأثرية الرومانية أو القاعدة العسكرية التي أنشأها الرومان في مطلع القرن الثالث ميلادي وهي كنز أثري مهم مدفون على مساحة تقدر بثمن هكتارات يقع في المدخل الجنوب الغربي بوادي الشعير والمكتشفة من قبل مسيحي من الآباء البيض يدعى رفايه بيتو (raphaeh poyto)¹⁵⁷.

وقد تم في السنوات الأخيرة اكتشاف بعض النقوش الصخرية لحيوانات وأواني وتمائيل بمواقع مختلفة مثل: العرايس، قمره، الخربة، الصخرة، عين سلطان، الحطبة .

¹⁵⁵ - عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيقية، جسر للنشر والتوزيع: الجزائر 2010، ص ص 194-193.

¹⁵⁶ - قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية الصادر في الجريدة الرسمية رقم 37 المؤرخة في 03-07-2011.

¹⁵⁷ - من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من بلدية بن سرور .

أما حاضر المنطقة وملتقى أبنائها فهي حديثة العهد نسبيا إذ يرجع تاريخ تأسيسها إلى بداية القرن التاسع عشر ميلادي أو قبل ذلك بقليل على أكثر تقدير وحتى إن وجدت قبل ذلك فهي لم تكن التجمع السكاني الأشهر والأكبر في المنطقة وعندما نعود إلى مذكرات ووثاق القادة الفرنسيين فإننا لا نكاد نعر على ذكر بن سرور، حيث كانت المنطقة كلها تسمى أولاد خالد.

حين نتكلم عن منطقة بن سرور فإننا نعني تحديدا المنطقة الجغرافية الواقعة جنوب غرب ولاية المسيلة المسماة أثناء حرب التحرير بحسب التقسيم الثوري القسمة 52 الناحية الأولى المنطقة الثالثة الولاية السادسة وتشمل البلدية الأم بن سرور بالإضافة إلى البلديات الثلاث الحالية المنبثقة عن التقسيم الإداري الأخير وهي بلدية أولاد سليمان، محمد بوضياف، الزر زور.

وفي غياب أي مصادر وأخبار موثقة فإننا نجهل التسمية القديمة والحقيقية لهذه المنطقة غير أنه ذكر في بعض الروايات الشفوية المتواترة التي لا يمكن الركون إليها أو الوثوق التام في صحتها أن أصل التسمية يعود إلى تاجر مشهور يدعى بن سرور ابن طولق كان ينتقل بقافلته التجارية بين قلعة بني حماد وبعض مدن الجنوب الجزائري وحدث أن توفي في هذا المكان فسمي باسمه .

وهناك رأى ثان يقول أن التسمية راجعة لأول شخص سكن المنطقة اسمه بن سرور مبررة هذه بأن إحدى الأسر بالمدينة مازالت تحمل هذا الاسم إلى اليوم . وهناك رواية ثالثة تقول أن أول من سكن المدينة واستقر بها في أوائل القرن التاسع عشر رجل يدعى علاهم وهو أول من حفر نبع الماء في سفح التل الغربي للمدينة ويحمل اسمه أي عين علاهم .

إلا أن رواية أخرى تقول أنه و في سنة 1908م قام أحد المعمرين الفرنسيين والمسمى (بن سرور bensrou) بالتنقيب عن الماء في جهة الجنوب الغربي للمدينة وتم حفر البئر وأصبح يسمى لحد الساعة عين بن سرور ودليلها صورة للجنود الفرنسيين حول البئر سنة 1952م.¹⁵⁸

تعد بلدية بن سرور من البلديات القديمة التي أنشأت بموجب مرسوم 1871/11/24 الذي أصدرته السلطة المحتملة بهدف تنظيم البلديات المختلطة وأصبحت على الأرجح ضمن هذا التنظيم بموجب العام 1881م، إلا أنها مرت بظروف إدارية تاريخية نلخصها فيما يلي:

- * فرع بلدي تابع لبلدية بوسعادة سنة 1927م عبارة عن مجمع صغير في مكنتين:
- مكتب الحالة المدنية (وثيقة مستخرج شهادة الحالة المدنية ،شهادة وفاة).
- مكتب رئيس البلدية.
- بلدية بصفة رسمية عامة 1945م.
- بلدية مختلطة 1947م إلى غاية الاستقلال 1962م.

وعلى اثر التقسيم الإداري ديسمبر 1984م انبثق عنها 05 بلديات (الحوامد العليق، بلدية واد الشعير آن ذاك، أولاد سليمان، الزرزور).

* مقر دائرة بصفة رسمية اثر التقسيم الإداري فيفري 1987م.

وفي عام 1994م تم تعيين بلديتي الحوامد والعليق بلديتين مستقلتين.

إذن فبلدية بن سرور هي الآن مقر دائرة منذ العام 1987م بها 04 بلديات: البلدية الأم بن سرور، بلدية محمد بوضياف، بلدية أولاد سليمان، بلدية الزر زور.

☒ المساحة والمناخ:

تعد بلدية بن سرور من بلديات ولاية المسيلة، تقع إلى جنوب الغربي من عاصمة الولاية على مسافة تقدر بحوالي 120 كلم تتمتع بوقع إستراتيجي ممتاز يؤهلها لان تكون قطبا فلاحيا وسياحيا رائدا بالنظر إلى الظروف والمؤهلات التي تميزها عن باقي البلديات،كونها تقع على مفترق ثلاث طرق وطنية كبرى وتتوسط المسافة بين أربع ولايات هي: باتنة، الجلفة، بسكرة، المسيلة، يحدها من من جهة الشمال بلدية الحوامد ومن الجنوب بلدية محمد بوضياف ومن جهة الشرق بلدية أولاد سليمان وبلدية الزر زور ومن الغرب بلديتي ولتام ومحمد بوضياف متربعة على مساحة جغرافية تقدر ب 1702 كلم2 أي 73130 هكتار.

بلغ عدد سكان بلدية بن سرور حسب إحصاء السكان سنة 2008م 23993 نسمة وبحسب القاعدة الإحصائية (10%) للسنوات السبع الماضية أي سنة 2015م أصبح العدد يقدر بحوالي 40788.1 نسمة أي بكثافة سكانية تقدر ب 29.10 نسمة في كلم² .

يسود بلدية بن سرور المناخ شبه القاري أي حار جاف صيفا وبارد قليل الأمطار شتاء. أي بدرجة معتدلة نسبيا، وهذا راجع لارتفاع المنطقة عن سطح البحر بأكثر من 711 م بمعدل حرارة (27م° - 37م°) درجة مئوية صيفا و(4م° - 15م°) شتاء.

رابعا/ الهيكل التنظيمي لبلدية بن سرور: تضم البلدية الهياكل الإدارية التالية:¹⁶⁰
الأمانة العامة: تعتبر المحرك الأساسي لكل مصالح البلدية .

فرع المصالح المشتركة:

فرع كتابة المجلس:

مصلحة الشؤون الإدارية والمالية:

- فرع تسيير الموظفين: تقوم بتسيير الملفات الخاصة بالمستخدمين وفق قانون خاص بهم وتهتم بتأمين العمال ضد الحوادث التي تقع أثناء العمل وتهتم بالحياة المهنية للموظف من الترسيم إلى القاعدة .

- المصلحة التقنية: وتتكفل بتحرير عقود وإبرام الصفقات الخاصة بالاستغلال والخدمات.

✓ تحرير عقود البيع والإيجار وشراء جميع ممتلكات البلدية.

✓ والمساهمة في تعيين وتخصيص القطع بإنشاء المسافات الخاصة بالتعمير والبناء طبقا

ووفق المخطط المعماري للبلدية والتهيئة العمرانية وتتمثل في المساحات الخضراء

والإنارة الخاصة بالشوارع وترصيصها .

- فرع الشؤون الاجتماعية: وتتولى إحصاء ومساعدة فئة المواطنين دون الحالة الاجتماعية

الخاصة كالمعوقين وكبار السن وفئة الصم والبكم وإعطاء ودفع لكل النشاطات الثقافية كما

أنها تلعب دورا هاما في إدماج هذه الفئة .

- لجنة التخطيط والاقتصاد: تقوم هذه اللجنة بإحصاء والبيانات الفوضوية لتسوية وضعياتها

من الناحية القانونية وكذلك تقوم بالتخطيط ودراسة المشاريع وتعبيد الطرق وانجاز الأرصفة

وغيرها.

- مصلحة الفلاحة والتنمية الريفية :

- تقوم تحرير الوثائق الخاصة بالقطاع الفلاحي والفلاحين المولدين وإعداد التقارير الخاصة بهذا النشاط كما أنها تعالج ما يلي:
- إحصاء الآبار المقامة من طرف الفلاحين.
- إحصاء نقاط المياه المستخرجة من العناصر.
- إحصاء المواطنين المولدين.
- إحصاء الفلاحين المولدين.
- مصلحة لنظام العمومي:

تراقب كيفية سير وعمل المصالح العمومية للبلدية في مجال الأسواق العمومية والمذابح وأماكن التوقف والمقابر والسهر على توفير جميع احتياجات المواطنين

- فرع الصفقات: يقوم بالمهام التالية:¹⁶¹

- ✓ يختص بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية
- ✓ إعداد ومتابعة الصفقات
- ✓ الإعلان عن المناقصات في الجرائد
- ✓ إعداد دفاتر الشروط المالية والتقنية وعرضها للمصادقة عليها.
- ✓ تسجيل عدد الشروط المسحوبة .
- ✓ سجل محاضر فتح العروض لجنة فتح العروض .
- ✓ سجل محاضر تقييم العروض لجنة تقييم العروض.
- ✓ إعداد منح المشاريع أو إعلان جدوى المشاريع.
- ✓ إعداد كل ما يخص لجنة الرقابة الخارجية أي لجنة الصفقات (محاضر لجنة الصفقات والمقررات، والاستدعاء).
- ✓ إعداد طلبات قروض التسديد وإعداد بطاقات غلق المشاريع .

- فرع ممتلكات البلدية: يقوم بالمهام التالية:

- ✓ تدوين ممتلكات البلدية في سجل مقسم إلى قسمين و الممتلكات المنتجة وأخرى غير منتجة.
- ✓ الحرس على تأمين الممتلكات.

✓ السهر على الحفاظ على مخططات مواقع الممتلكات وتسجيل الممتلكات لدى أملاك الدولة.

✓ القيام بالمزايدة لتأجير بعض الممتلكات.

- مكتب البناء والتعمير: يقوم بالمهام التالية:

✓ السهر على احترام قواعد التهيئة والتعمير.

✓ إعداد الوثائق الخاصة بالتعمير والبناء.

✓ متابعة الاحتياطات العقارية.

- مكتب الميزانية و العمليات المالية: في هذا المكتب يتم إعداد الميزانية التي تعتبر الوثيقة التي تقدر لسنة المالية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير، وبالنسبة للعمليات المالية يتم تنفيذ الميزانية من حيث الإيرادات عن طريق إجراءات الإثبات والتصفية والتحصيل ويتم تنفيذ الميزانية من حيث النفقات عن طريق إجراءات الالتزام والتصفية والأمر بالصرف والدفع .

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: احتوت هذه المصلحة على ثلاثة مكاتب وهم كالاتي:¹⁶²

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية.

ب- الشؤون العامة.

ج- مكتب التنظيم: وتتفرع عنه المكاتب التالية:

- فرع التنظيم.

- فرع الحالة المدنية.

- فرع الانتخابات.

- مكتب البطاقة الرمادية.

- مكتب الوثائق البيومترية: وهو مكتب حديث النشأة، تم إدراجه ضمن الهيكل التنظيمي لبلدية بن سرور جاء خدمة للمواطن ولتخفيف عبأ التنقل بين مختلف البلديات السكن والدوائر التي تستخرج هذه الوثائق تتمثل هذه المكاتب في:

- مكتب بطاقة التعريف البيومترية.

- مكتب جواز السفر البيومترية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة القيادة والرضا الوظيفي وذلك من خلال إجراءات سيتم إتباعها والمنهج المتبع والأدوات المستعملة فيها ثم مجالات البحث والعينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة استمارة استبيان.

وفي إطار الوصول إلى دراسة سليمة وناجحة لابد من اعتمادها على إطار منهجي سليم يساعدها على تحديد مختلف الاحتياجات حتى وصولها إلى الحالة النهائية ويمكنها من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

_ منهج ومجتمع الدراسة

_ نموذج الدراسة

_ مقياس الدراسة

_ أدوات التحليل الإحصائية في الدراسة.

أولا/ منهج ومجتمع الدراسة:

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في الجانبين النظري والتطبيقي ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى وصف الظاهرة للتعرف على مختلف التغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج الدراسة ومجتمع الدراسة.

01: المنهج المستخدم في الدراسة.

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة هو الأساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين السياسية والإدارية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم على أساس نوعية المنهج المتبع ومنه في الدراسة التطبيقية ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة لطبيعة الموضوع الدروس وكذا يهدف وصف وتحليل الأسلوب القيادي الذي يتبعه رئيس البلدية في البلدية ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في إثراء الدراسة وفي هذا الصدد تم الاعتماد على نوعين من أسلوب البحث هما:

- أسلوب البحث الوصفي.

والذي يمكن من خلاله التعرف على الأسلوب القيادي السائد في البلدية وتحديد درجة الرضا الوظيفي لعمالها ومختلف نواحي الرضا في البلدية .

- أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي.

إن هدف أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي هو تحديد العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسية " القيادة الإدارية والرضا الوظيفي " ومعرفة التأثير بينها في البلدية.
02: مجتمع الدراسة.

إن بلدية بن سرور تحتوي على 142 عامل بين مختلف فروعها واقتصرت الدراسة على عينة عددها 40 عامل.
- عينة الدراسة.

أما فيما يخص عينة الدراسة فإن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية أصبح شائعا في مجال البحث العلمي، ولكن حتى يكون ذلك ممكن ودقيقا في تمثيل المجتمع الأصلي يجب أن يكون تصميم العينة منسجما مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي وتختلف العينة وطريقة تحديدها باختلاف المعلومات المراد جمعها والعمل الميداني المنجز وقبل تصميم العينة يجب أولا تحديد مجتمع الدراسة ومعرفة مفرداته فكلما زاد معرفة إطار العينة كلما تقلصت التحيزات التي تطرأ نتيجة الجهل به وعلى اعتبار العينات أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة العشوائية.

الجدول رقم (03): يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في البلدية بن سرور:

العدد الإجمالي للأفراد	عدد العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة
142	40	40	37	03
%100	%28.16	%28.16	%29.83	%2.41

المصدر: من إعداد الطالبة.

نموذج الدراسة: قبل محاولة الكشف عن أي ظاهرة معينة وعلاقتها بظاهرة أخرى ومدى التأثير المتبادل بينهما يقوم الباحث بتحديد المتغيرات المستقلة من المتغيرات التابعة حتى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها الدراسة وبهدف إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدمة ثم وضع نموذج للدراسة

يبين ما الهدف المراد الوصول إليه وتبسيط المشكلة المراد الوصول إلى نتائج بصدها،
فمشكلة الدراسة يمكن تقسيمها إلى متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.
فيما يخص المتغير المستقل: فيمثل القيادة الإدارية والتي بدورها تحوي جملة من
الأساليب التي يتبعها القائد "المدير" وفقا للظرف أو الموقف الذي يكون بصده من أجل حل
المشكلات أما فيما يخص الدراسة فاقترنت على:

- الأسلوب الديمقراطي

- الأسلوب الديكتاتوري الاستبدادي

- الأسلوب الفوضوي المتسيب

أما فيما يخص المتغير التابع فيمثل الرضا الوظيفي لدى العاملين في البلدية والذي
بدوره ينقسم إلى الأبعاد التالية:

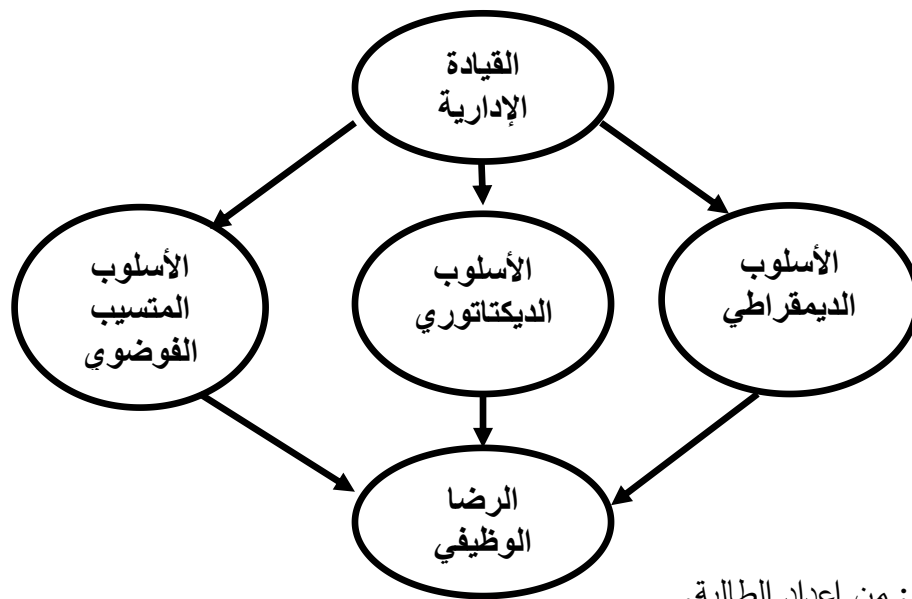
- الرضا عن العمل.

- الرضا عن مناخ العمل.

- الرضا عن الحوافز المقدمة.

وتظهر العلاقة بينهما في معرفة التأثير المتغير المستقل للدراسة " القيادة الإدارية " على
المتغير التابع " الرضا الوظيفي "،ويمكن توضيح نموذج افتراضي الدراسة من خلال الشكل
التالي:

الشكل رقم (11): يوضح نموذج للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

- فمن خلال الشكل الذي يوضح نموذج الدراسة يمكننا التعرف على نوع الأسلوب القيادي السائد في البلدية "بن سرور" وكيف يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.
- إذا كان الأسلوب القيادي هو ديمقراطي فهو يحقق الرضا الوظيفي.
 - وإذا كان الأسلوب القيادي هو ديكتاتوري فهو لا يحقق الرضا الوظيفي.
 - وإذا كان الأسلوب فوضوي متسيب فهو لا يحقق رضا وظيفي.

ثانيا/ أدوات الدراسة:

بعد أن حددت بوضوح أهداف الدراسة وتم صياغة الإشكالية ووضع الفرضيات يكون قد اتضح في الأذهان نوع البيانات و المعلومات المواد جمعها وهذا بعد تحديد مصادرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه يأتي الآن تحديد الأدوات المناسبة التي تمكننا من تحقيق ذلك.

وفي البحوث العلمية أدوات لجمع البيانات ومعروفة ولكن يختلف استخدامها من بحث لآخر وبكيفية قد تكون مختلفة المهم أنها تتلاءم على أدواتنا بجمع المعلومات فقد استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتم تدعيمه بالملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكتملة.

1- الملاحظة:

تم تكملة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري في جانبه الميداني الذي تم إجرائه في بلدية بن سرور ولاية المسيلة وهذا بهدف معرفة أثر المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية على المتغير التابع الرضا الوظيفي وهذا خلال مدة تقدر حوالي شهر ارتأينا إلى اختيار عدة أدوات لتحليل الدراسة من بينها الملاحظة.

وتعد الملاحظة أداة أساسية يتم اعتمادها في جمع المعلومات¹⁶³. وقد تم اعتمادها في الدراسة حيث تم من خلالها ملاحظة هل تتوفر البلدية على الشروط التي يعالجها البحث وتم ملاحظة طريقة التنظيم داخل البلدية والعمال وأدائهم أثناء قيامهم بعملهم وكيفية التحكم في مجرياته كذلك من خلال الملاحظة تم إدراك أن البلدية المناخ السائد فيها يخلو من الصراع هذا لكون أن الأفراد الذين يعملون فيها يتسمون بدرجة عالية من الاحترام والثقة والتفاهم بينهم يعملون داخل مكاتب متعددة يختص كل منها في مجال العمل، كما أن نمط الإشراف السائد ليس متشددا جدا يتسم بالرقابة الشديدة يعمل على إعاقة مسيرة العمل، ولا متسيب

¹⁶³ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، الإسكندرية: مؤسسة الوراق، 2000، ص 174.

وانعدام الرقابة المشددة لا تعني أن هؤلاء الأفراد لا يعلمون عملهم ولكنهم يقومون به في الوقت المحدد.

2- الاستبيان:

أ- استمارة الاستبيان: هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات توجه لمجموعة من الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة معينة¹⁶⁴ فبذلك تمثل الاستمارة الأداء الأساسية المعتمدة في دراستنا.

إعداد الاستبيان: "تصميمه".

بغرض الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا في الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لتحقيق ذلك ولإعداده تطلب تحديد محاور وأبعاد وبعض التوضيحات التي تساعد في الإجابة عليه فمثلا من خلال الاستبيان تم توضيح مفهوم المتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والرضا الوظيفي مع الإشارة إلى أن مصطلح القائد يعتبر المدير أو رئيس البلدية وهذا تقاديا للغموض وبذلك يكون الاستبيان متضمنا لثلاث محاور يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

1- المحور الأول:

يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة (الخيرة).

2- المحور الثاني:

يمثل القيادة الإدارية والتي بدورها تحوي جملة من الأسئلة الموضحة في العبارات من 1-24 والتي تتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الرباعي بحيث أن العبارات تدل على أن أسلوب القيادي هو ديمقراطي أو متسيب (فوضوي) أو ديكتاتوري.

3- المحور الثالث:

ويمثل الرضا الوظيفي والذي بدوره يشمل ثلاثة أبعاد حيث كل بعد يمثل رضا وظيفي عن شيء معين ويمكن توضيحها في :

1- البعد الأول: ويمثل الرضا عن العمل.

2- البعد الثاني: ويمثل الرضا عن مناخ العمل.

3- البعد الثالث: ويمثل الرضا عن الحوافز .

ثالثا/ صدق وثبات الاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به أيضا مدى شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

1- الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد صدق أداة الاستبيان تم استخدام الصدق الظاهري والذي من خلاله يمكن فحص مدى ملائمة محاوره وإبعاده وللتعرف على مدى صدق استمارة الاستبيان ثم عرضها على المشرف وعلى عدد من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وفي ضوء آرائهم تم إعداد الاستبيان النهائي بعد أن تم حذف بعض العبارات بالإضافة إلى تعديل البعض منها ليصبح بذلك الاستبيان في شكله النهائي والموضع في الملحق رقم ..

2- ثبات أداة الدراسة:

للتحقيق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات الدراسة تم استخدام معالم ألفا كروم باخ والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي

القياس	القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ألفا كروم باخ إذا ما حذفنا العبارة	N
1		2.49	0.932	0.881	بنود القيادة
2		2.16	1.014	0.881	
3		2.57	1.191	0.884	
4		1.68	0.973	0.880	
5		2.43	1.075	0.890	
5		0.46	0.989	0.884	
7		2.41	1.013	0.880	
3		2.46	1.070	0.880	
9		2.32	1.056	0.878	
0		2.05	1.026	0.879	
1		2.16	1.014	0.883	
2		2.08	0.954	0.878	
3		2.00	1.106	0.874	
4		2.03	0.928	0.878	
5		1.86	0.948	0.890	
6		2.38	0.893	0.885	
7		2.35	1.086	0.882	
8		2.46	0.931	0.892	
9		2.16	1.014	0.881	
0		2.41	0.832	0.889	
1		2.46	1.145	0.879	
2		2.68	1.132	0.890	
3		2.22	0.854	0.889	
4		2.43	1.068	0.887	
5		1.97	0.897	0.893	
26		2.73	0.962	0.938	
7		2.76	1.090	0.939	

8	0.65	1.160	0.938
9	2.16	1.143	0.937
0	2.51	1.216	0.938
1	2.24	0.955	0.937
2	2.11	1.048	0.939
3	2.46	1.169	0.939
4	1.95	0.880	0.937
5	2.49	1.017	0.936
6	2.43	0.899	0.938
7	2.62	1.139	0.938
8	2.76	1.038	0.937
9	2.59	1.040	0.939
0	2.78	1.084	0.939
1	2.59	1.189	0.935
2	2.27	1.122	0.938
3	2.16	1.068	0.939
4	1.70	0.812	0.938
5	2.38	0.982	0.936
6	2.00	1.130	0.938
7	2.32	1.156	0.938
8	2.08	1.064	0.937

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بعد أن تم عرض استمارة الاستبيان على اللجنة المحكمة والأخذ بعين الاعتبار بنصائحهم ثم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعض منها بطريقة أخرى تجعلها تتميز بالوضوح أكثر، بعد ذلك وبهدف الوصول إلى الاستمارة النهائية في الدراسة تم اختيار الاتساق الداخلي لعباراتها والتي تسمح لنا بمعرفة ما إذا كان بالإمكان حذف بعض العبارات أم لا وهذا باستخدام معامل ألفا كروم باخ والذي يمكن مقارنته بالنسبة لـ 0.6 فما فوق هذه القيمة يعتبر المعامل جيد والعكس بالنسبة لأقل من تلك القيمة فمن خلال الجدول المقابل يتضح أن قيمة ألفا كروم باخ الكلية المحسوبة التي تقدر بـ 0.948 تدل على أن العبارات التي تحويها الاستمارة الاستبيان ملائمة ولا يمكن التخلي أو حذف أي عبارة منها وهذا كذلك بالنسبة لكل عبارة في الاستبيان فقيمتها تدل على أن هذه العبارات لا يمكن حذفها من الاستبيان.

1- أدوات التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف وتحليل البيانات التي تم تجميعها ثم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في:

- الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام:
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
- المتوسط الحسابي *Mean*: وذلك بهدف معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

2- تحليل نتائج الدراسة:

بعد أن تم التأكد من عبارات الاستبيان أنها ملائمة من خلال التحكم ودراسة الاتساق الداخلي لها يأتي الآن دور تحليل مختلف محاورها والتي بصدها يمكن التوصل إلى مختلف النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي وخاصة فيما يتعلق بمعرفة درجة تأثير (المتغير المستقل) القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي (المتغير التابع) في بلدية بن سرور بعد تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة لملائمة لذلك ومن خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى:

1- التحليل الوصفي لخصائص العينة.

2- التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
64.9	24	نكر
35.1	13	أنثى
100.0	37	المجموع

يوضح الجدول المقابل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والذي يمكن توضيح محتواه من خلال تحليل معطياته حيث يتضح أن أكبر عدد في متغير الجنس تعود إلى الذكور بنسبة 64.9% تليها نسبة الإناث بـ 35.1% ويدل هذا على أن الدراسة مست كل

من الجنسين ويعود الفرق بينهما من حيث النسبة لعدة أسباب من بينها دخول المرأة العمل حديثاً خاصة في الأماكن العمومية الخدمائية وكذلك لطبيعة المنطقة وعاداتها وتقاليدها وكذا لكون المرأة تحمل قدراً كبيراً من المسؤولية في حياتها مما لا يجعلها قادرة على أن تكون في مناصب عمل إدارية مع العلم أنها تكون حاملة لمؤهلات وخبرات علمية تأهلها إلى ذلك.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع متغير السن.

النسبة	التكرار	الفئات
21.6	8	من 20-30
56.8	21	من 30-40
18.9	7	من 40-50
2.7	1	من 50 فأكثر
100.0	37	المجموع

يتضح من خلال تحليل الجدول تباين بين أفراد عينة الدراسة من خلال متغير السن يلاحظ أن أكبر نسبة الأفراد من عينة الدراسة تعود إلى الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 56.8% ثم تليها النسبة من 20-30 بنسبة 21.6% ثم الفئة من 40-50 بنسبة 18.9% وفي الأخير نسبي 2.7% التي تعود إلى الأفراد يفوق سنهم 50 سنة فأكثر وهذا التنوع وفي أفراد عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة تخدم أهداف الدراسة وبالتالي تزيد النتائج دقة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
8.1	3	متوسط
40.5	15	ثانوي
51.4	19	جامعي
100.0	37	Total

من خلال الجدول يتضح أن المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة يمكن حصرها في المتوسط والثانوي والجامعي والتي نسبتها على التوالي: 8.1%، 40.5%، 51.4% فمن خلال النسب نلاحظ أن المستوى الأكبر نسبة هو المستوى الجامعي وهذا ينعكس إيجاباً على المستوى العمل في البلدية وبالتالي يضمن الأخذ بأرائهم وتقديراتهم التي تستبعد

العشوائية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان وتتسم بكثير من التأمل الذي يفيد أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل:

الجدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة مدة الخدمة في العمل.

الخبرة (الخدمة)		
النسبة	التكرار	الفئات
29.7	11	أقل من 5 سنوات
43.2	16	10-5
2.7	1	15-10
13.5	5	20-15
10.8	4	50 فأكثر
100	37	المجموع

فمن خلال الشكل يتضح أن أعلى نسبة للخبرة المتواجدة في بلدية بن سرور تعود إلى الفئة من 10-05 سنوات بنسبة 43.2% ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 29.7% ثم الفئة من 20-15 سنة 13.5% فتليها الفئة من 15-10 سنة بنسبة 2.7% وفي الأخير الفئة من 50 فأكثر بنسبة 10.8% فمن خلال النسب يتضح أن أعلى نسبة هي 43% للفئة من 10-5 سنوات وهذا يدل على أن العاملين في البلدية ذوي خبرة في العمل وواعين للسياسات البلدية وهذا تنوع في الخبرة يعطي انطبعا على مقدرة عينة الدراسة على تكوين آراء إيجابية أو سلبية على محاور الدراسة حيث تعتبر الخبرة من أهم العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الإجابات وبالتالي الخبرات المتراكمة تساهم في حد كبير في خلق انطباعات حول الاستبيان وهذا ما يزيد النتائج دقة، فمن خلال البيانات الشخصية والوظيفية يتضح أن العينة صالحة لتمثيل المجتمع الدراسة.

تحليل نتائج إجابات الأفراد للعبارات حول النمط القيادي السائد في بلدية بن سرور:

1- المهارة في توجيه المرؤوسين:

الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 01.

المهارة في توجيه المرؤوسين		
النسبة	التكرار	القيم
10.8	4	نادرا
48.6	18	أحيانا
21.6	8	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح وجود تباين بين النسب المئوية فيلاحظ أن أكبر نسبة كانت الإجابة عليها بأحيانا ب 48.6% تليها غالبا بنسبة 21.6% ثم دائما بنسبة 18.9% وأخيرا نادرا بنسبة 10.8% حيث يلاحظ من خلال النسب عدم وجود تنظيم وتخطيط لدى القائد كما أنه ليست له قدرات كافية ومهارة في توجيه المرؤوسين وتحسين أساليب العمل وهذا قد ينعكس سلبا على العمل في البلدية.

2- القدرة على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 02.

القدرة على تحفيز المرؤوسين		
النسبة	التكرار	القيم
29.7	11	نادرا
37.8	14	أحيانا
18.9	7	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة هي أحيانا ب 37.8% تليها نادرا ب 29.7% ثم غالبا بنسبة 18.9% و أخيرا دائما بنسبة 13.5% مما يوضح أن القائد ليست له قدرة وأسلوب للتحفيز المسؤولين للمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يدل على أن القائد غير ديمقراطي فهو مستبد في اتخاذ القرار كما أن روح المشاركة في البلدية قليلة أي عدم وجود إدارة بالمشاركة وعدم وجود تحفيز وكل شيء يسير وفق قوانين العمل فقط .

3- مهارة التنسيق في اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء:

الجدول رقم(11): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 03.

مهارة التنسيق في اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء		
النسبة	التكرار	القيم
24.3	9	نادرا
27.0	10	أحيانا
16.2	6	غالبا
32.4	12	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة دائما بـ 32.4% تليها أحيانا بنسبة 27% ثم نادرا بنسبة 24.3% وأخيرا غالبا بنسبة 16.2% وهذا يدل على أن القائد له مهارة في التنسيق اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء وهو أمر طبيعي في البلدية وهذا يرمي إلى أن القائد يتقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تتعلق بنظام تسيير البلدية.

4- يناقش أساليب العمل:

الجدول رقم(12): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 04.

أساليب العمل		
النسبة	التكرار	القيم
10.8	4	نادرا
35.1	13	أحيانا
29.7	11	غالبا
24.3	9	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول فإن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ 35.1% تليها غالبا بـ 29.7% ثم دائما بـ 24.3% وأخيرا نادرا بـ 10.8%.

فمن خلال النسب يتضح أن القائد يناقش أساليب العمل مع العمال وهذا يدل على أن القائد يتصف بالروح التشاركية الديمقراطية كما أن الشفافية موجودة في البلدية.

5- يركز مديرىك على أداء العاملين وليس على أخطائهم:

الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 05.

يركز مديرىك على أداء العاملين وليس على أخطائهم		
النسبة	التكرار	القيم
18.9	7	نادرًا
37.8	14	أحيانًا
24.3	9	غالبًا
18.9	7	دائمًا
100.0	37	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة كانت أحيانًا بـ 37.8% تليها غالبًا بنسبة 24.3% ثم نادرًا ودائمًا بنسبة 18.9% من خلال هذه النسب يتضح أن القائد في البلدية يركز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم وهو ما يدل على أن القائد جدي في العمل ولا يوجد تهاون وتسامح من طرفه

6- يصدرن التعليمات بشكل ودي:

الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 06.

يصدرن التعليمات بشكل ودي.		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادرًا
48.6	18	أحيانًا
16.2	6	غالبًا
21.6	8	دائمًا
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت الإجابة عليها بأحيانًا بنسبة 48.6% تليها دائمًا بنسبة 21.6% ثم غالبًا بنسبة 16.2% وأخيرًا نادرًا بنسبة 13.5% وهذا يدل على أن القائد صارم في إعطاء التعليمات والأوامر ولا يراعي مشاعر الرضا لدى الموظفين فما يهمله هو تنفيذ التعليمات دون مناقشة.

7- يبدون مرونة ودبلوماسية في تعاملاتهم:

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 07.

يبدون مرونة ودبلوماسية في تعاملاتهم.		
النسبة	التكرار	القيم
21.6	8	نادرا
32.4	12	أحيانا
29.7	11	غالبا
16.2	6	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ 32.4% تليها غالبا بـ 29.7% ثم نادرا بنسبة 21.6% وأخيرا دائما بنسبة 16.2% فهي متقاربة وهذا يدل على أن القائد في البلدية يختلف في تعامله مع الموظفين حسب وظائفهم وخبرتهم في العمل لذلك الإجابات كانت مختلفة.

8- ينصتون لمشاكل المرؤوسين:

الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 08.

يبدون مرونة ودبلوماسية في تعاملاتهم.		
النسبة	التكرار	القيم
18.9	7	نادرا
40.5	15	أحيانا
16.2	6	غالبا
24.3	9	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بنسبة 40.5% تليها دائما بنسبة 24.3% ثم نادرا بنسبة 18.9% واخيرا غالبا بنسبة 16.2% وهذا يدل على أن القائد لا ينصت لمشاكل المرؤوسين دائما بل يولي اهتماماتهم للعمل أكثر وهذا يدل على أن القائد حريص على العمل.

9- يشعرونكم بالعدل والإنصاف في تعاملهم مع المرؤوسين:

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 09.

يشعرونكم بالعدل والإنصاف في تعاملهم مع المرؤوسين.		
النسبة	التكرار	القيم
24.3	9	نادرا
37.8	14	أحيانا
18.9	7	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا نسبة 37.8% تليها نادرا بنسبة 24.3% ثم غالبا و دائما بنسبة 18.9% وهذا يوضح أن القائد غير عادل تماما في التعامل مع المرؤوسين وقد يرجع هذا إلى سياسة القائد المتبعة في العمل أو لميوله الشخصية، وهذا قد ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

10- يطرحون وجهة نظرهم بشكل قابل للتفاوض:

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 10.

يطرحون وجهة نظرهم بشكل قابل للتفاوض.		
النسبة	التكرار	القيم
35.1	13	نادرا
37.8	14	أحيانا
13.5	5	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ 37.8% تليها نادرا بـ 35.1% ثم دائما وغالبا بنسبة 13.5% وهذا يوضح أن القائد لا يطرح الأعمال على العمال لإعطاء آرائهم والتفاوض معه وهذا يدل على أن القائد لا يتسم بروح الحوار والمشاركة فهو مستبد في اتخاذ القرارات والمسؤوليات اتجاه العمل.

11- يشرك المرؤوسين في التخطيط:

الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 11.

يشرك المرؤوسين في التخطيط		
النسبة	التكرار	القيم
29.7	11	نادرا
37.8	14	أحيانا
18.9	7	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة في الإجابة على هذا السؤال هي أحيانا بنسبة 37.8% نادرا بـ 29.7% ثم غالبا بنسبة 18.9% وأخيرا دائما بنسبة 13.5% وهذا يدل على أن القائد لا يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخطيط بل يعتمد على نفسه أحيانا وهذا راجع إلى طبيعة القرارات التي يستشير فيها العمال

12- مدى العدالة والشفافية علاقة القيادات مع المرؤوسين:

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 12.

مدى العدالة والشفافية علاقة القيادات مع المرؤوسين		
النسبة	التكرار	القيم
27.0	10	نادرا
51.4	19	أحيانا
8.1	3	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 51.4% تليها نادرا بـ 27% ثم دائما بنسبة 13.5% وأخيرا غالبا بنسبة 8.1% وهذا يدل على عدم وجود شفافية وعدالة من طرف القادة مع المرؤوسين.

13- مدى توفير مناخ للابتكار وتطوير الأداء من قبل القادة:

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 13.

مدى توفير مناخ للابتكار وتطوير الأداء من قبل القادة		
النسبة	التكرار	القيم
43.2	16	نادرا
29.7	11	أحيانا
10.8	4	غالبا
16.2	6	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أعلى نسبة هي نادرا بنسبة 43.2% تليها أحيانا بنسبة 29.7% ثم دائما بنسبة 16.2% وأخيرا غالبا بنسبة 10.8% وهذا يدل على عدم وجود مناخ للابتكار والتطوير الأداة من قبل القادة فهم يهتمون بسير العمل وفق القوانين واللوائح والتنظيمات فقط دون مراعاة الجوانب المتعلقة بالابتكار وتطوير الأداة للعاملين.

14- يتساهل مع المقصرين:

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 14.

يتساهل مع المقصرين		
النسبة	التكرار	القيم
29.7	11	نادرا
48.6	18	أحيانا
10.8	4	غالبا
10.8	4	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا ب 48.6% تليها نادرا ب 29.7% ثم دائما وغالبا بنسبة 10.8% فمن خلال المعطيات يتضح أن القائد لا يتساهل مع المقصرين في أداء أعمالهم مما يوضح أن القائد يتميز بالصرامة والجدية ومسؤولية العالية في العمل وهذا لتجنب أخطاء العاملين والسير الحسن للعمل وتقديم أفضل الخدمات.

15- نادرا ما يتميز مديرىك بالرقابة الشديدة والسيطرة:

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 15.

نادرا ما يتميز مديرىك بالرقابة الشديدة والسيطرة		
النسبة	التكرار	القيم
40.5	15	نادرا
43.2	16	أحيانا
5.4	2	غالبا
10.8	4	دائما
100.0	37	المجموع

يوضح الجدول التالي أن أعلى نسبة كانت أحيانا 43.3% تليها نادرا بنسبة 40.5% ثم دائما بنسبة 10.8% وأخيرا غالبا بنسبة 5.4%، فمن خلال هذه المعطيات يتضح عدم وجود رقابة شديدة وسيطرة في العمل من طرف القائد على العمال مما يدل على وجود قيادة متسيبة فوضوية لا تراعي ولا تهتم بشؤون العمل.

16- يركز مديرىك على المهام التي ترضي العاملين:

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 16.

يركز مديرىك على المهام التي ترضي العاملين		
النسبة	التكرار	القيم
16.2	6	نادرا
40.5	15	أحيانا
32.4	12	غالبا
10.8	4	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بنسبة 40.5% تليها غالبا بنسبة 32.4% ثم نادرا بنسبة 16.2% وأخيرا دائما بنسبة 10.8% من خلال المعطيات يتبين أن القائد في البلدية لا يركز على المهام التي ترضي العاملين فهو يركز على سير العمل وفق القوانين والتنظيمات فقط ولا يهتم رضا العاملين بشكل كبير.

17- نادرا ما يعمل مديرک على إجبار العاملين للقيام بأعمالهم:

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 17.

نادرا ما يعمل مديرک على إجبار العاملين للقيام بأعمالهم		
النسبة	التكرار	القيم
27.0	10	نادرا
29.7	11	أحيانا
24.3	9	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 29.7% تليها نادرا بنسبة 27% ثم غالبا بنسبة 24.3% واخبرا دائما بنسبة 18.9%، فمن خلال المعطيات يتبين أن القائد في البلدية لا يهمله انجاز الأعمال من طرف العاملين في الوقت المحدد ويترك العاملين في حرية تامة.

18- نادرا ما يتخلى مديرک على الاهتمامات الشخصية لك لمصلحة المنظمة:

جدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 18.

نادرا ما يتخلى مديرک على الاهتمامات الشخصية لك لمصلحة المنظمة		
النسبة	التكرار	القيم
10.8	4	نادرا
51.4	19	أحيانا
18.9	7	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي أحيانا بـ 51.4% تليها غالبا ودائما بنفس النسبة هي 18.9% وأخيرا نادرا بنسبة 10.8%.

من خلال المعطيات يتضح أن أعلى نسبة هي أحيانا وهذا يدل على أن القائد يميل إلى تفضيل العمل على الاهتمامات الشخصية للموظفين ويدل ذلك على أن القائد يفضل مصلحة المنظمة على مصلحة العمال.

19- يعطي مديرك الفرصة للعاملين للتفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة المواقف:

جدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 19.

يعطي مديرك الفرصة للعاملين للتفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة المواقف		
النسبة	التكرار	القيم
32.4	12	نادرا
29.7	11	أحيانا
27.0	10	غالبا
10.8	4	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي نادرا بـ 32.4% تليها أحيانا بنسبة 23.7% ثم غالبا بنسبة 27% وأخيرا دائما بنسبة 10.8% وهذا يدل أن القائد لا يعطي الفرصة للعاملين للتفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة الموقف وهذا قد يعطل من قدرات العاملين ويحد من مسؤوليتهم اتجاه العمل ومواجهة المواقف الحساسة فالقائد صارم نوعا ما يفضل على أن يكون في إطلاع دائم بأمور العمل وهو الذي يحسم في كل القرارات والمواقف.

20- يسعون لتحقيق رضا المرؤوسين في جميع المجالات:

جدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 20.

يسعون لتحقيق رضا المرؤوسين في جميع المجالات		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادرا
40.5	15	أحيانا
37.8	14	غالبا
8.1	3	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ 40.5% تليها غالبا بنسبة 37.8% ثم نادرا بنسبة 13.5% وأخيرا دائما بنسبة 8.1% وهذا يوضح أن القائد لا يهتم رضا المرؤوسين ولا يسعى لتحقيق رضاهم فهو يتقيد بأمور العمل فقط، وهذا قد ينعكس سلبا على عملهم داخل البلدية.

21- يتقيد بمراقبة الأنظمة واللوائح:

جدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 21.

يتقيد بمراقبة الأنظمة واللوائح		
النسبة	التكرار	القيم
24.3	9	نادرا
32.4	12	أحيانا
16.2	6	غالبا
27.0	10	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ 32.4% تليها دائما بنسبة 27.0% ثم نادرا بنسبة 24.3% وأخيرا غالبا بنسبة 16.2%، فمن خلال المعطيات يتضح أن القائد في البلدية يهتم بسير العمل من خلال اللوائح والمراسيم ولا يتقيد بالأنظمة السابقة (المخلفات).

22- يميل القائد إلى تركيز جميع المسؤوليات في يده:

جدول رقم (30): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 22.

يميل القائد إلى تركيز جميع المسؤوليات في يده		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادرا
43.2	16	أحيانا
5.4	2	غالبا
37.8	14	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ 43.2% تليها دائما بنسبة 37.8% ثم نادرا بنسبة 13.5% وأخيرا غالبا بنسبة 5.4% وهذا يدل على أن القائد ديمقراطي أحيانا ومستبد أحيانا أخرى وذلك حسب المواقف التي يتصادف معها في العمل.

23- يتجنب تغيير أسلوب العمل:

جدول رقم (31): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 23.

يميل القائد إلى تركيز جميع المسؤوليات في يده		
النسبة	التكرار	القيم
18.9	7	نادرًا
48.6	18	أحيانًا
24.3	9	غالبًا
8.1	3	دائمًا
100.0	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت أحيانًا بـ 48.6% تليها غالبًا بنسبة 24.3% ثم نادرًا بنسبة 18.9% وأخيرًا دائمًا بنسبة 8.1% وهذا يدل على توجه القائد وانتمائه فهو ينعكس على عمله وطريقة تفكيره هذا بغض النظر عن القوانين والقواعد المنصوص عليها في العمل فهي لا تتغير.

24- ينفرد باتخاذ القرارات:

جدول رقم (32): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 24.

ينفرد باتخاذ القرارات		
النسبة	التكرار	القيم
24.3	9	نادرًا
27.0	10	أحيانًا
29.7	11	غالبًا
18.9	7	دائمًا
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي غالبًا 29.7% تليها أحيانًا 27% ثم نادرًا بنسبة 24.3% وأخيرًا دائمًا بنسبة 18.9% وهذا يدل على أن القائد لا ينفرد باتخاذ جميع القرارات فهناك قرارات يشترك فيها المرؤوسين ويسمح لهم بإعطاء وجهة نظرهم وهذا حسب نوع القرار فهناك قرارات يتخذها بمفرده وهناك قرارات يشترك فيها المرؤوسين.

25- لا أجد صعوبة في معرفة سياسة اعمل:

جدول رقم (33): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 25.

لا أجد صعوبة في معرفة سياسة اعمل		
النسبة	التكرار	القيم
35.1	13	نادرا
37.8	14	أحيانا
21.6	8	غالبا
5.4	2	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي أحيانا بـ37.8% تليها نادرا بـ35.1% ثم غالبا بنسبة 21.6% وأخيرا دائما بنسبة فمن خلال النسب يتبين أن الموظفين تختلف خبراتهم حسب مدة الخدمة في البلدية حيث أن الخبرة تساعد على معرفة سياسة العمل كذلك قد تفسره معطيات أخرى كانهام الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين.

تحليل نتائج إجابات أفراد العينة للعبارات حول الرضا الوظيفي للموظفين:

26- أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة:

جدول رقم (34): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 26.

أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة		
النسبة	التكرار	القيم
5.4	2	نادرا
45.9	17	أحيانا
18.9	7	غالبا
29.7	11	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا بـ45.9% يليها دائما بنسبة 29.7% ثم غالبا بنسبة 18.9% وأخيرا نادرا بنسبة 5.4% وهذا يدل على أن العمال في البلدية لا يشعرون بأن العمل الذي يقومون به له قيمة كبيرة وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والقادة وإلى الأعمال التي يقومون بها التي تتميز بالروتين وانعدام التحفيز والدورات التدريبية.

27- يحقق لي العمل قدرا كبيرا من الرضا في حياتي:

جدول رقم (35): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 27.

يحقق لي العمل قدرا كبيرا من الرضا في حياتي		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادر
32.4	12	أحيانا
18.9	7	غالبا
35.1	13	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي دائما بنسبة 35.1% تليها أحيانا بنسبة 32.4% ثم غالبا بنسبة 18.9% وأخيرا نادر بنسبة 13.5% وهذا ما يدل على أن العمال في البلدية راضين على أعمالهم وهذا يرجع إلى نتيجة المناخ السائد في العمل الذي يسوده الاحترام والحوار والقياد، التي تتميز بالعدالة وروح المسؤولية اتجاه العمل والعمال.

28- أشعر بأن مناصبي الحالي يتناسب مع رغبتني:

جدول رقم (36): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 28.

أشعر بأن مناصبي الحالي يتناسب مع رغبتني		
النسبة	التكرار	القيم
21.6	8	نادر
24.3	9	أحيانا
21.6	8	غالبا
32.4	12	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي دائما بنسبة 32.4% تليها أحيانا بنسبة 24.3% ثم نادر وغالبا بنسبة 21.6% وهذا دليل على أن العمال راضين على مناصبهم في العمل بحيث أنها تتناسب مع رغبتهم وهذا يدل على وجود عدالة في توزيع الوظائف في البلدية.

29- إن تفهم مديري لاحتياجاتي يحق لي الرضا عن العمل:

جدول رقم (37): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 29.

إن تفهم مديري لاحتياجاتي يحق لي الرضا عن العمل		
النسبة	التكرار	القيم
37.8	14	نادرا
27.0	10	أحيانا
16.2	6	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

توضح معطيات الجدول أن أعلى نسبة هي نادرا بـ 37.8% تليها أحيانا بنسبة 27.0% ثم دائما بنسبة 18.6% وأخيرا غالبا بنسبة 16.2% فمن خلال هذه النسب يتبين أن العمال غير راضين عن القائد وأسلوبه في التعامل فهو لا يتفهم احتياجاتهم في العمل وهذا يدل على انعدام التواصل بينه وبين المرؤوسين.

30- هل أنت راضي عن على أسلوب ونمط القيادة والإشراف:

جدول رقم (38): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 30.

إن تفهم مديري لاحتياجاتي يحق لي الرضا عن العمل		
النسبة	التكرار	القيم
27.0	10	نادرا
27.0	10	أحيانا
13.5	5	غالبا
32.4	12	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة هي دائما بـ 32.4% تليها نادرا وأحيانا بنسبة 27.0% وأخيرا غالبا بنسبة 13.5% وهذا يدل على أن العمال راضين على أسلوب نمط القيادة والإشراف في البلدية هذا راجع إلى خصائص وسلوك القائد الذي يتميز بالديمقراطية.

31- تجهيزات المكتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة:

جدول رقم (39): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 31.

تجهيزات المكتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة		
النسبة	التكرار	القيم
21.6	8	نادرا
45.9	17	أحيانا
18.9	7	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال النسب الموضحة في الجدول فإن أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 45.9% تليها نادرا بنسبة 21.6% ثم غالبا بنسبة 18.9% وأخيرا دائما بنسبة 13.5% وهذا يدل على أن تجهيزات المكتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل غير متوفرة بشكل مناسب مما ينعكس سلبا على أداء العمل.

32- يتميز موقع العمل بالسلامة والأمان:

جدول رقم (40): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 32.

يتميز موقع العمل بالسلامة والأمان		
النسبة	التكرار	القيم
32.4	12	نادرا
40.5	15	أحيانا
10.8	4	غالبا
16.2	6	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 40.5% تليها نادرا بنسبة 32.4% ثم دائما بنسبة 16.2% وأخيرا غالبا بنسبة 10.8% فاعلي نسبة تعبر عن عدم وجود سلامة وأمان في موقع العمل وهذا قد ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال مما ينعكس على أدائهم لعملهم.

33- تتوفر لك أدوات ومعدات في مكان عملك تمكّنك من تحقيق أعلى مستويات الأداء:

جدول رقم (41): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 33.

تتوفر لك أدوات ومعدات في مكان عملك تمكنك من تحقيق أعلى مستويات الأداء		
القيم	التكرار	النسبة
نادرا	9	24.3
أحيانا	13	35.1
غالبا	4	10.8
دائما	11	29.7
المجموع	37	100.0

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة هي أحيانا بـ 35.1% تليها دائما بنسبة 29.7% ثم نادرا بنسبة 24.3% وأخيرا غالبا بنسبة 10.8% وهي نسب توضح أن مناخ العمل في البلدية غير مهياً وغير منظم مما ينعكس سلبا على أداء العمال ويجعلهم غير راضين.

34- عندما يزيد عبء عملك تتلقى المساعدة من زملاءك:

جدول رقم (42): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 34.

عندما يزيد عبء عملك تتلقى المساعدة من زملاءك		
القيم	التكرار	النسبة
نادرا	13	35.1
أحيانا	15	40.5
غالبا	7	18.9
دائما	2	5.4
المجموع	37	100.0

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 40.5% تليها نادرا بنسبة 35.1% ثم غالبا بنسبة 18.9% وأخيرا دائما بنسبة 5.4%.

فمن خلال هذه المعطيات يتضح أنه لا توجد روح تعاون والتشارك بين العاملين مما يسبب عدم رضا للعمال عن المناخ السائد في العمل وهذا ينعكس سلبا على مردود البلدية.

35- الاتصال مع مديرك يتسم بالوضوح والانفتاح:

جدول رقم (43): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 35.

الاتصال مع مديرِك يتسم بالوضوح والانفتاح		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادرا
48.6	18	أحيانا
13.5	5	غالبا
24.3	9	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 48.6% ثم تليها دائما بنسبة 24.3% ثم نادرا وغالبا بنسبة 13.5% وعليه فمن خلال أعلى نسبة يمكن القول أنها تدل على أن أنظمة وأدلة العمل غير متوفرة بشكل كاف ليساعد العمال على انجاز أعمالهم بسهولة وهذا راجع إلى طبيعة القيادة المشرفة فهي المسؤولة عن توفير الأنظمة والأدلة المتعلقة بسير العمل وذلك قد يرجع إلى إمكانيات البلدية ومواردها المالية القليلة لا تسمح بتوفيرها لأنظمة وأدلة العمل.

36- تربطني بمديري علاقات تفاهم ولا أجد صعوبة في التعامل معه:

جدول رقم (44): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 36.

تربطني بمديري علاقات تفاهم ولا أجد صعوبة في التعامل معه		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادرا
43.2	16	أحيانا
29.7	11	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن النسب متباينة وأعلى نسبة هي أحيانا بـ 43.2% تليها غالبا بنسبة 29.7% ثم نادرا ودائما بنسبة 13.5% وهذا يدل على أن العمال غير راضين على طريقة الاتصال مع المدير فهي تتميز بالغموض والانغلاق وهذا راجع إلى طبيعة القائد الذي يتميز بالتشدد والانغلاق في الاتصال مع العمال وهذا راجع إلى عدة عوامل منها توجه القائد وطريقته في العمل أو نفسيته.

37- يعتبر زملائي مصدرا كبيرا للرضا عن العمل:

جدول رقم (45): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 37.

يعتبر زملائي مصدرا كبيرا للرضا عن العمل		
النسبة	التكرار	القيم
18.9	7	نادرا
32.4	12	أحيانا
16.2	6	غالبا
32.4	12	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت أحيانا ودائما 32.4% تليها نادرا بنسبة 18.9% وأخيرا غالبا بنسبة 16.2% وهذه نسب تدل على أن القائد متساهل ومتفاهم مع المرؤوسين فالعمال راضين عن علاقتهم مع مديرهم.

38- أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل:

جدول رقم (46): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 38.

أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل		
النسبة	التكرار	القيم
10.8	4	نادرا
35.1	13	أحيانا
21.6	8	غالبا
32.4	12	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال تحليل معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي أحيانا بـ 35.1% تليها دائما بنسبة 32.4% ثم غالبا بنسبة 21.6% وأخيرا نادرا بنسبة 10.8% وهذا راجع إلى أن العمال لا تربطهم علاقات عمل مع بعضهم البعض مما يتسبب في عدم رضا من طرف العمال على مناخ العمل السائد.

39- أشعر أن جهدي محل احترام:

جدول رقم (47): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 39.

أشعر أن جهدي محل احترام		
النسبة	التكرار	القيم
18.9	7	نادرا
24.3	9	أحيانا
35.1	13	غالبا
21.6	8	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت غالبا بـ 35.1% تليها أحيانا بنسبة 24.3% ثم دائما بنسبة 21.6% وأخيرا نادرا بنسبة 18.9% وهي نسب توضح على انه هناك انسجام وتعاون فيما بين العاملين وهذا ينعكس إيجابا على سير العمل بطريقة حسنة.

40- إن الترقية في البلدية عادلة لجميع الموظفين:

جدول رقم (48): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 40.

إن الترقية في البلدية عادلة لجميع الموظفين		
النسبة	التكرار	القيم
13.5	5	نادرا
29.7	11	أحيانا
21.6	8	غالبا
35.1	13	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت دائما بنسبة 35.1% تليها أحيانا بنسبة 29.7% ثم نادرا بنسبة 13.5% وهذا يد على أن، العمال يشعرون بأن أعمالهم محل احترام من طرف الآخرين وهذا ما يجعلهم راضين عن عملهم ومناخ لعمل السائد في البلدية.

41- تأكد الإدارة العليا من إطلاعك بجميع التطورات:

جدول رقم (49): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 41.

تأكد الإدارة العليا من إطلاعك بجميع التطورات		
القيم	التكرار	النسبة
نادرا	8	21.6
أحيانا	12	32.4
غالبا	4	10.8
دائما	13	35.1
المجموع	37	100.0

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت دائما بنسبة بـ 35.1% تليها أحيانا بنسبة 32.4% ثم نادرا 21.6% وأخيرا غالبا بنسبة 10.8% وهذا يدل على أن الترقية في البلدية عادلة لجميع الموظفين وهذا ما يفسر أن القائد ديمقراطي في عمله وتعامله مع جميع الموظفين.

42- توفر لي البلدية مزايا وحوافز متنوعة:

جدول رقم (50): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 42.

توفر لي البلدية مزايا وحوافز متنوعة		
القيم	التكرار	النسبة
نادرا	12	32.4
أحيانا	10	27.0
غالبا	8	21.6
دائما	7	18.9
المجموع	37	100.0

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي نادرا بـ 32.4% تليها أحيانا بنسبة 27% ثم غالبا بنسبة 21.6% وأخيرا دائما بنسبة 18.9% وهي نسب تدل على أن الإدارة العليا غير مطلعة بجميع التطورات الحاصلة على مستوى الإدارة الوسطى والسفلى مما يوضح تركيز الأعمال في الإدارة العليا بشكل كبير وعدم الاهتمام بإعلام العمال بجميع التطورات ما قد يسبب عدم الرضا عن العمل.

43- أشعر بأن مديري يقدر مجهودي في العمل:

جدول رقم (51): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 43.

أشعر بأن مديري يقدر مجهودي في العمل		
النسبة	التكرار	القيم
35.1	13	نادرا
27.0	10	أحيانا
24.3	9	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول التالي يتبين أن أعلى نسبة هي نادرا بـ 35.1% تليها أحيانا بنسبة 27% ثم غالبا بنسبة 24.3% وأخيرا دائما بنسبة 13.5% وهي نسب تدل على انعدام التحفيز والمزايا في البلدية وهذا ما يوفر جو يسوده الروتين وانعدام المبادرة مما ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال ويؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل.

44- يشاركني مديري في القرارات التي تأثر على إدارتي:

جدول رقم (52): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 44.

يشاركني مديري في القرارات التي تأثر على إدارتي		
النسبة	التكرار	القيم
48.6	18	نادرا
35.1	13	أحيانا
13.5	5	غالبا
2.7	1	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي نادرا بـ 48.6% تليها أحيانا بنسبة 35.1% ثم غالبا بنسبة 13.5% وأخيرا دائما بنسبة 2.7% وهي نسب تدل على أن المدير لا يقدر مجهود العاملين ولا يعيرهم أي اهتمام مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن عملهم.

45- يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي:

جدول رقم (53): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 45.

يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي		
النسبة	التكرار	القيم
16.2	6	نادرا
48.6	18	أحيانا
16.2	6	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي أحيانا بنسبة 48.6% تليها دائما بنسبة 18.9% ثم غالبا ونادرا بنسبة 16.2% وهي نسب تدل على عدم مشاركة القائد في القرارات التي تؤثر على إدارة العمل لدى العمال.

46- مدى العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية:

جدول رقم (54): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 46.

مدى العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية		
النسبة	التكرار	القيم
43.2	16	نادرا
32.4	12	أحيانا
5.4	2	غالبا
18.9	7	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن النسبة الأكبر هي نادرا بنسبة 43.2% تليها أحيانا بنسبة 32.4% ثم دائما بنسبة 18.9% وأخيرا غالبا بنسبة 5.4% وهي نسب تدل على أن العمل في البلدية لا يوفر فرص التطور الوظيفي لدى العمال مما يجعلهم يعملون في جو يسوده الروتين والملل وهذا يؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل مما ينعكس سلبا على أدائهم.

47- يحقق العمل أكبر قدر من المزايا:

جدول رقم (55): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 47.

يحقق العمل أكبر قدر من المزايا		
النسبة	التكرار	القيم
32.4	12	نادرا
24.3	9	أحيانا
21.6	8	غالبا
21.6	8	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي نادرا بنسبة 32.4% تليها أحيانا بنسبة 24.3% ثم غالبا ودائما بنسبة 21.6% وهي نسب تدل على أن العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز التشجيعية في البلدية غير متوفرة وهذا يرجع إلى القائد وتعامله مع العمال على أساس اعتبارات أخرى وهذا يؤدي إلى بث روح الكسل واللامسؤولية لدى العمال وعدم رضاهم عن العمل.

48- يحقق العمل أكبر قدر من المزايا.

جدول رقم (56): يوضح إجابات أفراد العينة حول العبارة 48.

يحقق العمل أكبر قدر من المزايا		
النسبة	التكرار	القيم
37.8	14	نادرا
29.7	11	أحيانا
18.9	7	غالبا
13.5	5	دائما
100.0	37	المجموع

من خلال معطيات الموضحة في الجدول يتضح أن أعلى نسبة هي نادرا بنسبة 37.8% تليها أحيانا 29.7% ثم غالبا بنسبة 18.9% وأخيرا دائما بنسبة 13.5% وهي نسب تدل على أن العمل لا يحقق للعمال أكبر قدر من المزايا وهذا راجع إلى طريقة سير العمل في البلدية لا تعتمد على التحفيز وتقديم المكافآت فالعمل يتميز بالروتين وانعدام التشجيع من طرق القادة وهذا يؤدي إلى انعدام الرضا لدى العمال عن العمل.

التعليق عن ما سبق: من خلال تحليل استجابات الأفراد العينة حول عبارات الاستبيان يمكن القول أن جل العبارات كانت الإجابة عليها متباينة وهذا يرجع إلى تنوع في الخبرات

في البلدية وقد يرجع كذلك إلى الجنس فرأي الرجل يختلف عن رأي المرأة كما قد يرجع كذلك إلى المستوى التعليمي.

رابعاً/ التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وبغرض الإجابة على الأسئلة المطرحة مسبقاً وكذا التعرف على الأسلوب القيادي السائد في بلدية بن سرور ودرجة الرضا الوظيفي لأفرادها والعلاقة بينهما سنتناول في هذا العنصر عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال استجابات أفراد العينة وهذا باعتماد على أدوات إحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون والأسئلة المراد الإجابة عليها هي:

- ما هو النمط القيادي السائد في بلدية بن سرور.

- ما هي درجة الرضا الوظيفي في البلدية.

- ما هي درجة الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في البلدية.

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالنمط القيادي السائد في البلدية:

الجدول التالي رقم (57): يوضح علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية (ديمقراطية - متسيبة - ديكتاتورية) والرضا الوظيفي:

	الرضا	X1	X2	X3
علاقة الارتباط بالرضا	1.000	0.687	0.576	0.321
X1 القيادة الديمقراطية	0.687	1.000	0.602	0.586
X2 القيادة المتسيبة	0.576	0.602	1.000	0.521
X3 القيادة الدكتاتورية	0.321	0.586	0.521	1.000
الرضا مستوى معنوية Sig	0.000	0.000	0.000	0.027
X1 القيادة الديمقراطية	0.000	0.000	0.000	0.000
X2 القيادة المتسيبة	0.027	0.000	0.000	0.000
X3 القيادة الدكتاتورية				
الرضا مجموع العينة المدروسة الديمقراطية	37	37	37	37
X2 القيادة المتسيبة				
X3 القيادة الدكتاتورية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS جدول يوضح علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

من المعلوم أن الارتباط محصور بين 0-1 أي أنه من 0.5 إلى 1 هو ارتباط قوي.

من خلال الجدول التالي يتبين لنا أن:

1- النمط القيادي الديمقراطي الذي يرمز له بـ X1 له علاقة قوية مؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمعامل ارتباط يساوي 0.687 ومستوى معنوية 1%.

2- النمط القيادي المتسيب الفوضوي والذي يرمز له بـ X2 له علاقة متوسطة ضئيلة مؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمعامل ارتباط يساوي 0.576.

3- النمط الديكتاتوري الذي يرمز له بـ X3 له علاقة ضعيفة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمعامل ارتباط يساوي 0.321.

فمن خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن النمط المؤثر على الرضا الوظيفي لدى عمال بلدية بن سرور هو النمط الديمقراطي بمعامل ارتباط قدر بـ 0.687 عند مستوى معنوية 1% فهي علاقة طردية موجبة لها دلالة إحصائية.

ومنه: ومن خلال النتائج فإن علاقة الارتباط (بيرسون) بين القيادة والرضا الوظيفي تساوي 0.687 عند مستوى معنوية 1%.

إذن نستنتج أن النمط القيادي السائد في بلدية بن سرور هو النمط الديمقراطي.

ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني حول درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في بلدية بن سرور:

الجدول رقم (58): يوضح درجة الرضا الوظيفي في بلدية بن سرور:

N	قيمة ألفا كروم باخ	الانحراف المعياري	Variance	المتوسط الحسابي
23	0.940	16.096	259.023	54.76

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتبين لنا ما يلي:

- المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي هو 54.76 وانحراف معياري 16.094.

ومنه فدرجة الرضا الوظيفي للأفراد في بلدية بن سرور مرتفعة بمتوسط حسابي 54.76 وانحراف معياري 16.094.

ثالثاً: تحليل نتائج المحور الثالث حول درجة الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور:

الجدول رقم (59): يوضح درجة الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور.

الرضا	القيادة
-------	---------

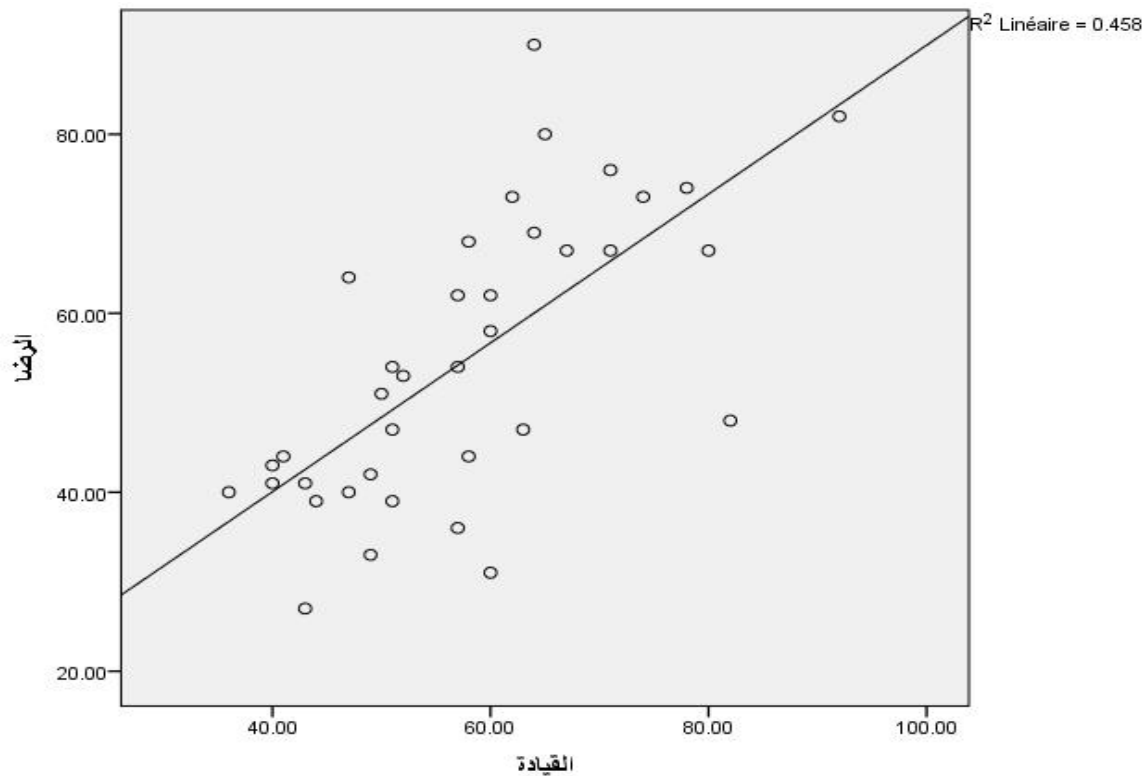
0.677	1	معامل الارتباط PEARSON
0.000		مستوى المعنوية (SIG (2-Tailed)
37	37	مجموع العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تحليل نتائج الجدول:

من المعلوم أن الارتباط محصور بين 0-1، أي أنه من 0.5 إلى 1 هو ارتباط قوي. إذن: فمن خلال معطيات الجدول يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة والرضا الوظيفي عند 0.677 عند مستوى معنوية 1% إذا فالارتباط مهم له دلالة إحصائية. ومنه: هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور بمعامل ارتباط 0.677 وعند مستوى معنوية 1%.

الشكل رقم (12): يوضح منحنى بياني لمستوى الرضا الوظيفي في بلدية بن سرور:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الشكل أعلاه مستوى الرضا الوظيفي في بلدية بن سرور بعد أن أظهر النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي.

فمن خلال المنحنى يتبين أنه هناك علاقة طردية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للأفراد في البلدية فكلما زاد دور القيادة الديمقراطية زاد مستوى الرضا الوظيفي يوضح الشكل أعلاه النتيجة النهائية التي هدفت إلى تحقيقها الدراسة التطبيقية.

من خلال الدراسة التطبيقية التي كانت في شكل استبيان تم استخلاص النتائج التالية:

- تم التأكد من أن عبارات الاستبيان صحيحة.
- عينة الدراسة ملائمة وممثلة لمجتمع الدراسة.
- تم إثبات صحة الفرضيات حيث:

* يوجد علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لبلدية بن سرور.

* هناك درجة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لبلدية بن سرور.

خلاصة واستنتاجات:

بعد أن تم الكشف عن ماهية كل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وأهميتها بالنسبة للمورد البشري في البلدية حاولت الدراسة التطبيقية إظهار نتائج إحصائية بالاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا بعد أن تم التطرق إلى التعريف بالبلدية ومختلف هياكلها وكذا تحديد المنهج الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وكذا بالنسبة لمجتمع الدراسة والعينة الموافقة له من أجل معرفة التأثير بينهما وبالتالي فمن خلال الدراسة التطبيقية تم معرفة النمط القيادي السائد و درجة الرضا الوظيفي وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات الاستبيان وإن الأسلوب الديمقراطي له تأثير على رضا العاملين بمعامل ارتباط 0.687 ومستوى معنوي 1%.

وتتمثل أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في هذا الفصل في:

- أن النمط القيادي السائد في بلدية بن سرور هو النمط الديمقراطي، وهذا ما أثبتته معامل الارتباط (بيرسون) الذي يساوي 0.687، وعند مستوى معنوية 1%.
- هناك رضا وظيفي مرتفع لدى عمال بلدية بن سرور بمتوسط حسابي قدر بـ 54.76% وبانحراف معياري يساوي 16.094%.
- هناك درجة تأثير قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، فكلما زاد دور القيادة الديمقراطية زادت نسبة الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

ملخص الدراسة

عالج البحث واحدة من بين المواضيع المهمة في تخصص إدارة الموارد البشرية هو موضوع القيادة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية في بلدية بن سرور، فالنمط القيادي المتبع في البلدية الذي يتراوح بين النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري والنمط التسيبي يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال إيجاباً أو سلباً وبالتالي انعكاس ذلك على ما يقدم من أداء الموظفين لذا تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تأثر القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية بن سرور؟

وكان هدف هذه الدراسة هو التعرف على النمط القيادي الذي له دور أكبر والأكثر ممارسة في البلدية موضع الدراسة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها والكشف عن طبيعية العلاقة بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور، وللإجابة على إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل كما تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية من أجل تحليل بيانات الدراسة والإجابة على التساؤلات.

وتضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني فقد عالج فيه كيفية تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، في حين خصص الفصل الثالث للجانب الميداني للدراسة وكان ذلك على مستوى بلدية بن سرور.

خاتمة

من خلال ما سبق ذكره وتم التطرق إليه في الدراسة يمكن القول أنه أمام مختلف الظروف التي تعيشها معظم المنظمات في عالم سريع التغير فضلا عن تفجر معرفي كبير فنحن بحاجة إلى قيادة إدارية أكثر من أي وقت مضى تسعى إلى أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف والعوامل لمواكبة هذه التطورات.

فالقيادة الإدارية هي الوسيلة التي يمكن للقائد من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من خلال اعتماده لجملة من الأساليب تتناسب والظرف على الجماعة التي يرأسها وذلك بتوفير المناخ المناسب بحيث يجعلهم قادرين على تحقيق تلك الأهداف وتقييم فعالية القيادة الإدارية والتأكد على مدى نجاعتها وفعاليتها يعتمد على جملة من المعايير الموضوعية والذاتية من المعايير الذاتية المستعملة في التقييم نجد الرضا الوظيفي وفي هذه الدراسة تم معرفة الأثر بينهما في بلدية بن سرور بعد أن تم الاعتماد على جملة من الأدوات الإحصائية.

☒ النتائج المتحصل عليها:

بعد الدراسة المستفيضة لموضوع هذا البحث توصلنا إلى مجموع من النتائج هي: تسعى كل دراسة في نهايتها إلى تحقيق جملة من النتائج والتوصيات وهذا بعد أن تم دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي علما أن الإشكالية المطروحة هي: كيف تأثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية بن سرور وحاولنا من خلال هذه الدراسة وأولا معرفة الإطار النظري المتعلق بتغيرات الدراسة وبعد ذلك تم إسقاطه على الجانب التطبيقي فمن خلال الدراسة تم الوصول إلى جملة من النتائج التي يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والتأكد على أهمية القيادة الإدارية في الوقت الحالي ودورها في الرضا الوظيفي للأفراد وهذا لشدة المنافسة بين المؤسسات والمنظمات وجب الاهتمام بهذا العنصر وفيما يلي يمكن توضيح أهم نتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- لما كان السلوك البشري يسعى إلى تحقيق أهداف حيوية متعددة للأفراد فإن القيادة الإدارية تعمل على بلورة تلك الأهداف حتى تكون واضحة ومحددة المعالم وذلك باستخدام وسائل مناسبة لتحقيقها لذلك تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية توجه حياة الأفراد نحو تحقيق أهدافهم.

- تعد القيادة الإدارية عنصرا حيويا في حياة المنظمات واستمرارها وازدهارها واعتبار القيادة ضرورة اجتماعية وإدارية تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع أي عمل إداري بدونها.
- تمثل القيادة الإدارية محور الإدارة في جميع مسؤوليتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توفير قدر كبير من الفاعلية من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه، التنسيق ووضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المنظمات واستمرارها وفي ذلك تأكيدا لدور القائد ومكانته المؤثرة في التنظيم الإداري.
- مرت القيادة الإدارية بسيرورة من النظريات التي فسرتها واختلفت وجهات نظرها وتم استخلاص أنه لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة وأنها صالحة لكل الظروف وإنما اختيارها يكون حسب الموقف الذي تكون فيه المؤسسة.
- يتبع لقائد الإداري في تعامله مع المرؤوسين جملة من الأساليب التي يتم اختيارها وفقا لعدة عوامل والتي بصدها يمكن للقائد اختيار الأسلوب القيادي الفعال الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة
- فمن خلال النقاط السالفة الذكر يتضح أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى وهو الأساس في بقائها في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة مختلف الظروف حتى تضمن ذلك لابد من تحقيق الرضا الوظيفي له.
- يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي على بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمات.
- إن رضا الأفراد يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقد الفرد فيما يجب أن يكون عليه وبيئته فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وبالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي خضع لرؤى فكرية عديدة بسبب التطورات في تلك العوامل.
- هناك عدة طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه حيث تختلف تلك المقاييس فيما توفره من دقة، ولقد سعى الباحثون لتطويرها لتصبح أكثر صدقا.

- استحوذ موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين في المنظمات حيث معظم الاتجاهات والدراسات أثبتت عن وجود علاقة تأثير وتأثر لهذا المتغير وأن هناك عدة طرق لتحسين مستواه في المنظمة فمن خلال ما يكسبه الرضا الوظيفي من أهمية ومن خصائص فيمكن القول أن النقاط السالفة الذكر تثبت صحة الفرضية الثانية.

☒ النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى ما يلي:

- أولاً فيما يخص صدق الاستبيان تم التأكد من أن عبارات الاستبيان ملائمة هذا بعد حساب معامل ألفا كروم باخ لكل عبارة.
- فيما يخص عينة الدراسة تم معرفة أنها ملائمة وممثلة للمجتمع وتسعى لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي في بلدية بن سرور وبين الرضا الوظيفي وهذا عند مستوى معنوية 1% والذي يوضح ذلك هو معامل الارتباط الذي قدر ب 0.687 والذي يؤكد على وجود علاقة طردية وموجبة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- هناك درجة تأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في بلدية بن سرور وبين الرضا الوظيفي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

☒ الاقتراحات والتوصيات:

- بعد أن أصبحت الدراسة في نهايتها وبعد الدراسة التطبيقية والنظرية للموضوع تم إدراك أنه لابد من التأكيد على موضوع الدراسة بمتغيراته من خلال تدعيمه ببعض النصائح التي يمكن حصرها في النقاط التالية:
- ضرورة تنمية مهارات القيادة في البلدية من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من إتباع أساليب إدارية وقيادية فعالة، خاصة فيما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والتسلطية في التسيير لما في ذلك مصلحة للأفراد والمنظمة.
 - ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة تمكن البلديات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز مع ضمان الأداء العالي.
 - ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد لئلا يهمل من أهمية في تحقيق مستوى عالي للخدمات في المؤسسة.

- ضرورة عدم تمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر إليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع مرؤوسيه واختياره للأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.
- أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القائد.
- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد.
- ضرورة بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- العمل على مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل بينهما.
- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار وتقبل الآراء المختلفة.
- العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين عن طريق الاهتمام بالموارد البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية.

رقم الم	عنوان الجدول/ الشكل/ الملحق	رقم الجدول
أولا/ الجداول		
4	يوضح أثر الأنماط القيادية في بناء الجماعة.	01
3	يوضح العلاقة بين عوامل الرضا وعدم الرضا.	02
9	يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في بلدية بن سرور.	03
74	يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي.	04
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	05
7	يوضح توزيع متغير السن.	06
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	07
3	يوضح توزيع أفراد العينة -مدة الخدمة في العمل-.	08
9	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 01.	09
9	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 02.	10
0	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 03.	11
0	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 04.	12
1	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 05.	13
1	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 06.	14
2	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 07.	15
2	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 08.	16
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 09.	17
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 10.	18
4	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 11.	19
4	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 12.	20
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 13.	21

5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 14.	22
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 15.	23
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 16.	24
7	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 17.	25
7	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 18.	26
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 19.	27
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 20.	28
9	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 21.	29
9	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 22.	30
0	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 23.	31
0	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 24.	32
1	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 25.	33
1	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 26.	34
2	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 27.	35
2	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 28.	36
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 29.	37
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 30.	38
4	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 31.	39
4	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 32.	40
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 33.	41
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 34.	42
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 35.	43
5	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 36.	45
7	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 37.	46
7	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 38.	47
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 39.	48
3	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 40.	49
9	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 41.	50

9	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 42.	51
10	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 43.	52
10	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 44.	53
11	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 45.	54
11	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 46.	55
12	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 47.	56
12	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة 48.	57
13	يوضح علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية.	58
14	يوضح درجة الرضا الوظيفي في بلدية بن سرور.	59
14	يوضح درجة الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في بلدية بن سرور.	60

ثانيا / الأشكال

7	يوضح نظرية الشبكة الإدارية.	01
9	يوضح نموذج جامعة أهلبو لأنماط القيادة الإدارية.	02
2	يوضح أدوار القيادة التبادلي.	03
5	يوضح المهارات القيادية للمستويات المختلفة.	04
3	يوضح عناصر الرضا الوظيفي.	05
3	يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.	06
1	يوضح نموذج بورترو لولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.	07
7	يوضح نموذج التأثير القيادي على الأفراد.	08
3	عناصر تأثير الداعم للرضا الوظيفي.	09
3	يوضح دور القائد في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين.	10
3	يوضح نموذج للدراسة.	11
15	يوضح منحنى بياني لمستوى الرضا الوظيفي في بلدية بن سرور.	12

المحتوى

شكر و عرفان

الإهداء

الآية القرآنية

مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....

أولا: تعريف القيادة الإدارية:

ثانيا عناصر القيادة الإدارية:.....

ثالثا نظريات القيادة الإدارية:.....

رابعا/ أنماط القيادة الإدارية:

خامسا/ مهارات القيادة الإدارية:.....

المبحث الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي.....

أولا/تعريف الرضا.....

ثانيا/ خصائص الرضا الوظيفي

ثالثا/ عناصر الرضا الوظيفي.

رابعا/العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:.....

خامسا: مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.....

خلاصة واستنتاجات:

الفصل الثاني: تأثير القيادة على الرضا الوظيفي

تمهيد:
المبحث الأول: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات.....
أولاً: علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي:
ثانياً: أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي.....
ثالثاً: دور القيادة في خلق التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي.....
المبحث الثاني: الأساليب القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي.....
أولاً: العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي
ثانياً/ دور القيادة في تعزيز روح الجماعة لدى العاملين:
ثالثاً: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي ودور القيادة في تحسين مستوى الرضا.
خلاصة واستنتاجات.....

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:
المبحث الأول : لمحة عن بلدية بن سرور.....
أولاً/ تقديم عن البلدية:.....
ثانياً/ لمحة تاريخية عن بلدية بن سرور.....
ثالثاً/ النشأة الإدارية.....
رابعاً/ الهيكل التنظيمي لبلدية بن سرور
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....
أولاً/ منهج ومجتمع الدراسة.....
ثانياً/ أدوات الدراسة.....
ثالثاً/ صدق وثبات الاستبيان.....

	رابعاً/ التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
 خلاصة الفصل
1	09 خاتمة.....
11	14 قائمة المصادر والمراجع.....
 فهرس الجداول والأشكال
 الملاحق
 فهرس المحتويات