



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

شعبة : علوم التسيير

أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة

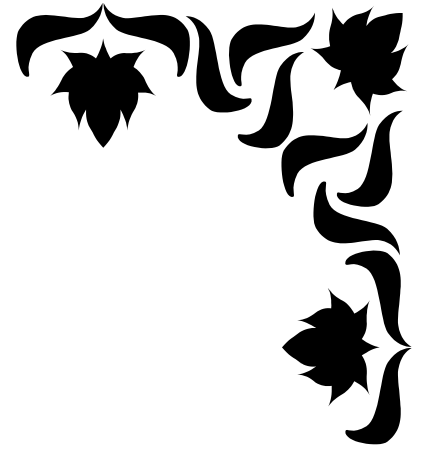
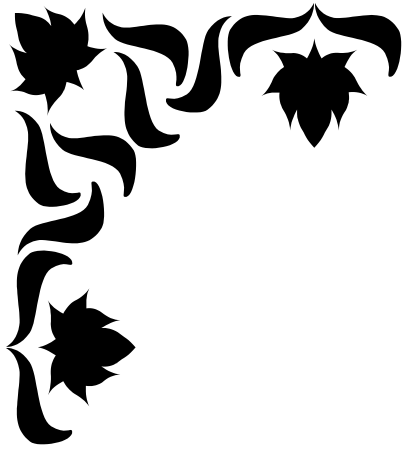
إشراف الأستاذة:

- بن احسن احسن
- صلاح الدين

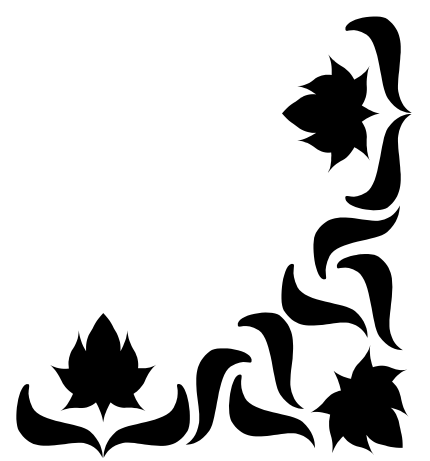
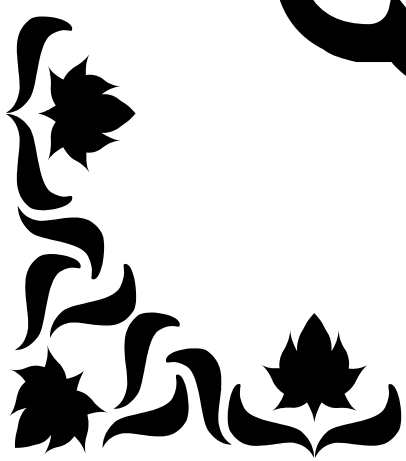
إعداد الطالبتين:

- حريزي فايزة
- حريش شيماء

السنة الجامعية : 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله العلي القدير، الذي أسبغ نعمه ظاهرة وباطنة، وشرح بنوره الصدور وأقر بفضلته العيون... وبعد نسجد لله شكرا وحمدا على ما غمرنا به من سداد وتوفيق، وما منحنا به من صبر وثبات، حتى تم إنجاز هذه المذكرة التي أسأل الله أن تكون شمعة على الطريق، تنير الدرب لكل طالب علم منيب.

ثم نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ "بن احسن احسن صلاح الدين" الذي لم يبخل علينا بوقته وبنصائحه وإرشاداته من خلال متابعتة لعملنا خطوة بخطوة وبكل جدية وتفاني.

كما نتوجه بالشكر للأستاذة ججيق زكية التي قدمت لنا يد المساعدة فلها منا الشكر الجزيل وجزاها الله على كل خير.

كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام أعضاء اللجنة المناقشة مسبقا على قبولهم مناقشة موضوعنا.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله وبالله نستعين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين ومن بعدهم بالاحسان إلى يوم الدين.

قال تعالى: "ووصينا الانسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي ولوالديك إلي المصير". سورة لقمان الآية 12.

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير في مجراها وعمق في توسيع مداركي العلمية، إهدائي إليك يا أمي مصدر الأمل والحنان التي ألهمت عزمي ولقنتني دروس التفائل والأمل أطل الله في عمرها.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.

أبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى اخوتي الأعزاء: حمزة...الصديق.

إلى أختي العزيزة: عبلة

إلى صديقتي التي شاركتني في هذا العمل: فائزة.

إلى كل العائلة الكريمة وأخص بالذكر:

أجدادي حفظهما الله.

إلى صديقات الدرب وزميلات الدراسة

إلى كل من كان سندا لي على طول المشوار.

إلى من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

إهداء

الحمد لله فائق الاصباح وخالق الارواح، الحمد لله ما أقبل نجم وأدبر وما أغسق ليل وأدرك وما أشرق نهار وأنور إلا به، بيده العظمة والسلطان والقدرة والبرهان، أحمده كثيرا على حسن توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى:

من قال فمهما عزوجل: «واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا»
أهدي ثمرة جهدي إلى ريحانة حياتي إلى أعظم إنسانة من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترب حياها بحب الله ورضاها برضا الرحمن إلى أنبع زهرة تفتحت لي في هذا الوجود إلى أحن وأرق أم تحزن لحزني وتفرح لفرحي إلى من لم تتوانى لحظة واحدة بالدعاء لي – أمي الغالية- حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى من رباني على الفضيلة فكان درع لي أحتمي به من غدر الزمان إلى روح أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى أعلى ما منحني الدنيا إخوتي وسندي في الحياة: الصالح، أسامة، عبد الرزاق أنعم الله عليهم
بالخير.

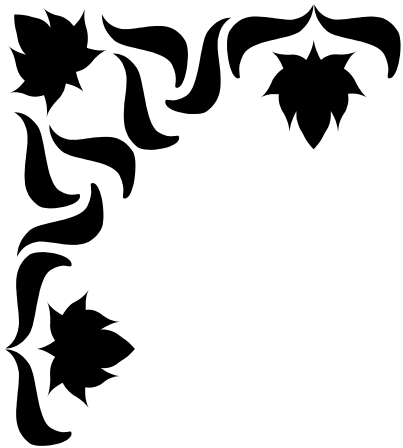
إلى من شغلن مكان الأخت: سهام، ريمة، آية

إلى من جمعني بهم القدر وربطني بهم مودة الصداقة والأخوة:

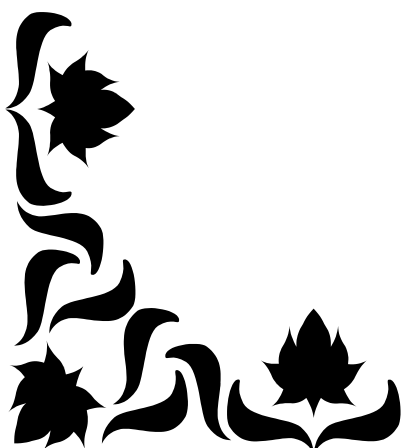
شيماء، فايضة، سلمي، لويضة

إلى كل من ساندوني ولو بكلمة طيبة

فايزة



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
08	المطلب الأول: تعريف النمط القيادي
09	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
09	1- النظريات التقليدية
11	2- النظرية السلوكية
14	3- المدخل الموقفي
19	4- الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية
21	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
21	1- النمط الديمقراطي
25	2- القيادة الأوتوقراطية
28	3- القيادة الفوضوية أو الحرّة
31	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
31	المطلب الأول: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي
31	1- العوامل المحددة للرضا الوظيفي

32	2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
33	أولا- نظريات الرضا الوظيفي
33	1- نظرية الحاجات لماسلو
35	2- نظرية ذات العاملين " لهرزبرغ"
38	3- نظرية ألدفر (ALDEFER) في الحاجات الثلاثة
39	4- نظرية التوقع لفروم:
40	ثانيا-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
40	1- الرضا عن الأجر
40	2- الرضا عن محتوى العمل
40	3- الرضا عن فرص الترقية
40	4- الرضا عن الإشراف
41	5- الرضا عن ساعات وظروف العمل
41	المطلب الثالث: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي
43	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة مقارنة بين دراسات نظرية تطبيقية سابقة	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم دراسات سابقة محل المقارنة
46	المطلب الأول: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الأولى
49	المطلب الثاني: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الثانية
51	المطلب الثالث: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الثالثة
54	المبحث الثاني: إجراء المقارنة

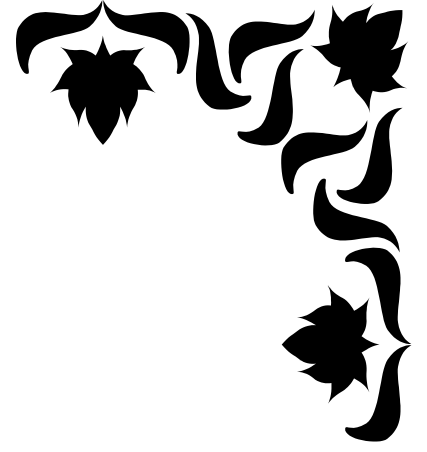
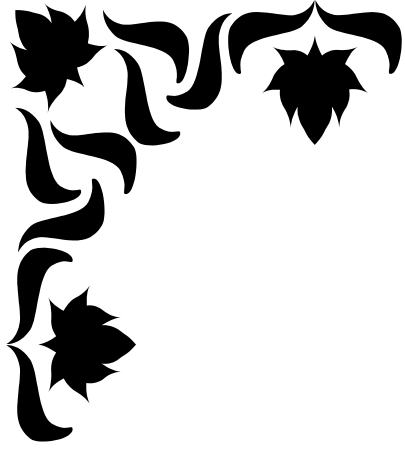
54	المطلب الأول: مقارنة الاطار المنهجي للدراسة بين الدراسات الثلاث
54	أولا-مقارنة المنهج المستخدم
57	ثانيا-مقارنة أدوات جمع البيانات
58	ثالثا: مقارنة الأدوات الاحصائية
61	المطلب الثاني: مقارنة الأبعاد
61	أولا-الدراسة الأولى
63	ثانيا-الدراسة الثانية
65	ثالثا-الدراسة الثالثة
67	المطلب الثالث: مقارنة النتائج
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

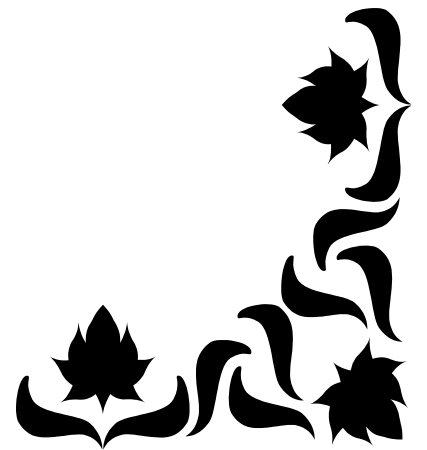
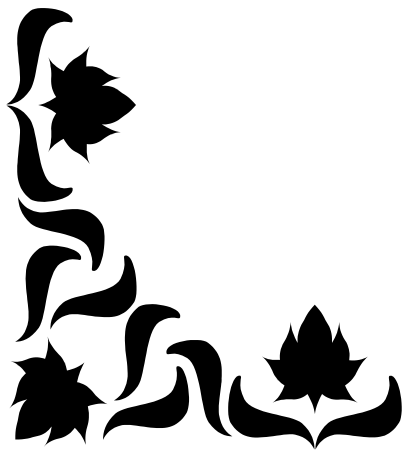
الرقم	الجدول	الصفحة
01	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هرزبرغ	37
02	مقارنة حدود الدراسات	54
03	مقارنة المنهج المستخدم في كل دراسة.	56
04	يبين الأداة المستخدمة في كل دراسة.	57
05	يبين مقارنة الأدوات الإحصائية للدراسات محل المقارنة	58
06	يبين معامل ثبات وصدق الاستبانة	59
07	يبين معامل ثبات الاستبانة	60
08	إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر أنماط القيادة ومؤشرات الرضا الوظيفي	61
09	يبين معدل الارتباط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	62
10	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج مربع كاي بدلالة الفروق للإجابات عن الفرضيات	63
11	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة	64
12	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	65
13	يبين الفرق بين الدراستين في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.	66
14	ترتيب الأنماط القيادية للدراستين 1 و3	67

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	نموذج الشبكة الإدارية	01
15	نموذج نظرية فيدلر	02
17	العلاقات الموقفية في نظرية هاوس	03
18	أساليب القيادة تبعا لنظرية هيرسي وبلانشارد	04
20	نموذج القيادة التبادلية	05
22	النمط الديمقراطي في القيادة	06
26	النمط القيادي الأوتوقراطي	07
29	النمط الفوضوي أو الحر	08
30	أنماط القيادة الإدارية	09
34	سلم ماسوا للحاجات الإنسانية	10
36	محتوى نظرية هرزبرغ(العاملين)	11
38	الحاجات الانسانية في نظر ألدفر	12
39	نظرية التوقع عند فروم	13
41	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	14



مقدمة





مقدمة:

أدى تطور المنظمات إلى الاهتمام بالسلوك الانساني الفردي والجماعي في بيئة العمل، ومع مرور الوقت أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء ولاء الفرد لمنظّمته ويمثل الرضا الوظيفي أحد أهم الخصائص التي تستخدمها بعض المنظمات للبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمؤسسة لضمان استمرار القوى العاملة، فتعمل المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهود وتفعيل الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي التام وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، كون أن الرضا الوظيفي العامل الأول المؤدي إلى تحقيق الإستقرار النفسي والوظيفي، الذي ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل.

كما أن الرضا الوظيفي مسألة مستمرة ومتغيرة يتم التعبير عنها باهتمام المديرين والقيادات الإدارية وتعتبر مكسباً حقيقياً للمنظمات، باعتبار أن القيادة الإدارية الكفوة هي السبيل للوصول إلى الرضا الوظيفي، حيث أن نجاح المؤسسات مرتبط بالنمط القيادي المتبع وهذا من خلال وجود قائد إداري كفئ وناجح تكون قراراته مبنية على توجهات المؤسسة لحل مختلف المشاكل مع التطوير نحو الإبداع بالتحفيز والرضا الوظيفي، وذلك لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها فتسعى القيادات الإدارية إلى ترشيد سلوكهم وحشد طاقاتهم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، لهذا يجب أن يلم القائد بأنماط القيادة ومهاراتها لأنها جوهر القيادة، فبدون إدراك القادة لأنماط القيادة ووعيهم بها لا يمكن للمنظمة أن تتجح.



1- طرح الإشكالية:

تكمن مشكلة البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية والأثر الذي تحدثه على الرضا الوظيفي، فاختيار النمط القيادي المناسب للمؤسسة لا بد من دراسة الظروف الداخلية للمؤسسة، كما أنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه في المؤسسات، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي:

- ما مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للدراسات محل المقارنة؟
وسوف نحاول الاجابة على هذا التساؤل من خلال الاسئلة الفرعية الموالية:
- ما المقصود بالأنماط القيادية؟ وما هي أهم نظرياتها؟
- ما هي الأنماط القيادية السائدة في الدراسات محل المقارنة؟
- ما هي مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المبحوثين من خلال الدراسات محل المقارنة؟
- هل يوجد ارتباط بين النمط القيادي للفائد ودرجة الرضا الوظيفي للدراسات محل المقارنة؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للدراسات محل المقارنة؟

2- فرضيات البحث:

- تميل المنظمات التي تطرقت لها الدراسات محل المقارنة إلى اعتماد النمط الديمقراطي الذي يقوم على إشراك الأفراد في إتخاذ القرارات وحرية الإختيار.
- الرضا الوظيفي لدى الموظفين المبحوثين في الدراسات محل المقارنة عال.



- لدرجة الرضا الوظيفي في المنظمات التي تطرقت لها الدراسات محل المقارنة علاقة وثيقة بالنمط القيادي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الرضا الوظيفي في الدراسات محل المقارنة.

3- أهمية الدراسة :

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي مؤسسة ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي :
- إبراز دور النمط القيادي في الرضا الوظيفي وفتح آفاق جديدة للمدراء للتحول نحو نموذج قيادي معاصر.
 - إظهار أهمية الرضا الوظيفي وضرورة أن يسعى القادة لتحقيقه.
 - توعية القائد بالنمط القيادي الذي ينتهجه

4- أهداف البحث:

- تسعى الدراسة إلى توضيح النمط القيادي وتأثيره على الجماعة الفاعلة في المؤسسة.
- فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة.
- التعرف على النمط القيادي الذي يؤدي إلى خلق درجة عالية من الرضا الوظيفي من خلال الدراسات محل المقارنة.
- التعرف على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

5- منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج المقارنة، حيث يتم تقديم شرح نظري لمتغيري الدراسة "الأنماط القيادية" و"الرضا الوظيفي".

6- أسباب اختيار الموضوع:

تتخلص أهم أسباب إختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:



- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
- إثراء رصيدنا المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة.
- هذه الدراسة تدرج ضمن مجال تخصصنا وهذا الموضوع جدير بالدراسة.

7-حدود الدراسة:

- 7-1-الحدود الموضوعية: بيان أثر الانماط القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي .
- 7-2-الحدود الزمانية : بداية شهر جوان إلى غاية 23 أوت من عام 2020
- 8-الدراسات السابقة:

8-1-دراسة جغام رشيد (2008) "أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة"، هدفت الدراسة إلى إختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) على تطوير المسار الوظيفي في الجامعة، كما تم تصميم إستبيان وبعد توزيعه وإسترجاعه تمت معالجته إحصائيا بواسطة برنامج "spss". توصلت الدراسة إلى **أن مستوى تطوير** المسار الوظيفي متوسط ، كما أن جميع الأنماط القيادية ذات مستوى متوسط، كما أن الرضا عن كل الحوافز المادية وظروف العمل كان عال، كما أكدت نتائج الدراسة على أن القيادة التبادلية لها أثر إيجابي على تطوير المسار الوظيفي.

8-2-دراسة رموش عبد الحكيم وبولعراوي صلاح الدين : أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين ودراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر النمط القيادي (القيادة البيروقراطية والتحويلية والفوضوية) على السلوك الإبداعي، حيث تم التوصل بعد تحليل الإستبانات إلى أن الشركة تهتم بالإبداع من خلال منتجاتها المتنوعة بجودة عالية وتقديمها بشكل مختلف، توفر عدة خصائص في الشخص المبدع في قيادة الشركة كما أن هناك علاقة احترام بين قيادة الشركة وجميع العاملين.



8-3-دراسة دحدوح مريم: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية لعينة من الموظفين الاداريين بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، حيث توصلت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية تؤثر في درجة الرضا الوظيفي حيث من خلال الاستبانات الموزعة تم استنتاج أن 52،12% من الموظفين الإداريين غير راضين عن توزيع المهام، كما أنه 89،36% أدائهم يتحسن إذا رفع الأجر، كما توصلت الدراسة إلى تأثير العوامل الشخصية للموظف على أدائه الوظيفي.

9-معوقات الدراسة:

خلال إجراءنا لهذه الدراسة واجهنا العديد من المعوقات سواء فيما يخص الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا.
- عدم تجاوب أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة للمساهمة في ملئ الإستبانات المقدمة لهم والتي كانت ستستخدم في الجانب التطبيقي، وذلك ما اضطررنا لتغيير دراسة الحالة إلى دراسة مقارنة بعدما كنا قد حضرنا الجزء الأكبر منه، نظرا لكثرة إلتزاماتهم.

10-هيكل البحث:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة توضح منهجية الدراسة وأهميتها، وفصلين واحد نظري وآخر تطبيقي ، الفصل الأول كان بعنوان "أساسيات أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" تناولنا فيه مبحثين المبحث الأول جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية" ، أما المبحث الثاني "الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي"، أما فيما يخص الفصل الثاني والذي جاء بعنوان "دراسة مقارنة بين دراسات نظرية تطبيقية سابقة" وقد قسم إلى مبحثين ، المبحث الأول بعنوان "تقديم الدراسات السابقة محل المقارنة"، والمبحث الثاني "إجراء المقارنة" ، وذلكنا بحثنا بخاتمة توجت استنتاجات واقتراحات.

الفصل الأول

أساسيات أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي وعدم

الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي والعوامل

المؤثرة فيه

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي

المطلب الرابع: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الباحثين في الفكر الإداري ولا زالت الأبحاث إلى يومنا الحالي، فالقيادة ضرورة اجتماعية ونجاحها يكمن في كفاءة القائد وقدرته على فهم كيفية تطبيق الأعمال لتحقيق الأهداف، حيث أن المؤسسات لم تعد بحاجة إلى مديرين بل قادة يعملون على إقناع الأفراد ومن حولهم، فالمنظمة الفعالة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال تطبيق القيادة الإدارية للأفراد العاملين، حيث كلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة.

كما يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة نظراً لارتباطه بأهم مورد وهو المورد البشري الذي هو أساس نجاح المؤسسة، ففي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وقد تناولنا فيه تعريف النمط القيادي، نظريات القيادة الإدارية بالإضافة إلى أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي وتطرقنا فيه إلى مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي، نظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأخيراً العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية مفهوم متعدد الأوجه اختلف فيه الباحثون باعتباره يحتل مكانة أساسية ومهمة لدى المؤسسات باعتبار القيادة علم وفن وبالتالي فهي تتكون من عدة أنواع ووظائف والتي يتم استخدامها في تقسيم القدرات القيادية، إذ تعتبر العملية الإدارية أساس تنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، لهذا القيادة الإدارية تشكل جانب مهم من هذه العملية فهي المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة. كما أن عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة هي أساس وجوهر القيادة الإدارية وباختلاف وسائل التأثير تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين.

المطلب الأول: تعريف النمط القيادي.

يعدّ النمط القيادي أحد العوامل التي تساهم في تشكيل العلاقات وتداخل الجماعات لذا يكتسب أهمية كبيرة في توجيه العلاقات داخل الجماعة، وقد تعددت التعاريف للنمط القيادي نذكر منها:

- يعرف أحمد زكي بدوي النمط القيادي على أنه: "نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الانسان في ملاحظته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي".¹

- كما يمكن تعريفه على أنه: "نموذج معين من السلوك التفاعلي، والذي يختص بميزات معينة تميزه عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي الآخر كما يعني النمط القيادي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين".²

¹ مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة التربية، كلية العلوم الانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص22.

² محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع الغزلي للنشر، عمان، 2005، ص36.

- أمّا أبو النصر فعرف النمط القيادي على أنه: "السلوك المتكرر للقائد عبرة فترة زمنية طويلة من خلال خبراته وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأنّ نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين".¹

وبصفة عامة يمكن القول بأن النمط القيادي هو السلوك والأسلوب الذي يستخدمه المدير بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة والذي يتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

إن المدير الجيد يجب أن يكون قائدا فعالا لكي يستطيع أن يمارس العمل الإداري بشكل صائب لتحقيق التفوق لمنظّمته، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة، حيث بدأ ظهور هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، سنحاول في هذا المطلب توضيح هاته النظريات:²

1- النظريات التقليدية:

تعتبر أولى المحاولات التي إستهدفت القيادة الإدارية سنوات الأربعين وخمسينيات القرن الماضي وتفترض هاته النظريات أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الفرد دون غيره، ومن أهم نظريات هذا المدخل: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.³

أ-نظرية الرجل العظيم (The Gred Mant Reary): تقوم هذه النظرية على إفتراض رئيسي وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، كما تقوم على أن القيادة تتطلب أشخاص من ذوي المواهب الممتازة، وتعد هذه النظرية أساس

¹ زنود يونس، العافر محمد، النمط القيادي وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك ولاية بومرداس، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص31.

² Educational leadership and administration, E-mail: arder@sagepub.com, P558.

³ راضية محبوب، أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص8.

التفكير في الفكر الإداري المتعلق بموضوع القيادة، حيث صيغ عليها الكثير من النظريات العلمية عن القيادة، وتستند هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدو بمواهب وقدرات غير عادية.
- الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص دون غيره من أفراد الجماعات هي التي تفرضه قائدا عليهم.

ب-نظرية السمات (Trait theory):

هذه النظرية تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، وأن هذه السمات ليست وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، حيث تفسر ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، كما تقوم على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية بالذكاء والسمات الشخصية.¹

وركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد وإنما هناك مجموعة من السمات الضرورية لنجاح القيادة، فالفرد الذي لديه شعور بالمسؤولية وتصرف حاكم في المواقف الحرجة ودرجة ذكاء عالي والثقة بالنفس والقدرة على الإبداع والأمانة والمعرفة الجيدة بالعمل يمكن إعتبارها صفات ضرورية لنجاح القائد بالإضافة إلى بعض السمات كأن يستطيع أن يثير الحماس في الآخرين، ويكون قدوة حسنة جيدة لهم، كل هاته السمات تساهم في زيادة تأثير القائد ونجاحه.²

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار جامد للنشر، الأردن، 2010، ص202.

² محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال متطلبات ماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، 2013، ص74.

2- النظرية السلوكية:

نتيجة الإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات والتي أثبتت عدم قدرتها على تحديد السمات التي يتميز بها القائد الناجح، ظهرت أبحاث تدور مجملها حول سلوك القائد، وتظهر هذه النظرية في عدد من الدراسات يمكن ذكر أهمها فيما يلي بشكل ملخص¹:

أ-دراسة جامعة أوهايو: بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في الأربعينيات محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي ومحدداته حيث قام بها شارتل وستوغديل وفلاشيمان في بداية عام 1940، من خلال هنا فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد وهما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

- تفهم واحترام مشاعر الآخرين.

حيث توصلت الدراسة بأن القائد الذي يملك درجة عالية من المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمروؤوسيه كما يحدّد دور في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات إتصال واضحة بينه وبين مروؤوسيه، بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد تفهم واعتبار مشاعر الآخرين ينمّي جو من الصداقة والثقة بينه وبين مروؤوسيه ويهدف هذا البعد إلى تحقيق أهداف شخصية وجماعية للأفراد بينما البعد الأول يتعلق بتحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم، واستخلصت هذه النظرية أن القيادي الفعال هو الذي يتحقق فيه هذين البعدين.²

ب-دراسة جامعة ميشيغان (Michigan): حيث قام مركز البحوث الإجتماعية بجامعة ميشيغان بعدد من البحوث والدراسات تحت إشراف الرئيس ليكارت بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك

¹ زنود يونس، العافر محمد، مرجع سابق، ص17.

² رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس،فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية،رسالة ماجستير،جامعة الأقصى،فلسطين،2016،ص50.

المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة وتوصلت الدراسة إلى وجود بعدين أساسيين للقيادة هما:¹

- التركيز على الانتاجية.

- التركيز على المرؤوسين.

وتوصل ليكرات إلى إستنتاج عام وهو أن نمط الإشراف المرتكز على الإهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية و رضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الإهتمام بالإنتاج والعمل.

ج-نظرية الشبكة الادارية (Administrative Theory Network):

تعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة وطورها روبرت بليك وجون موتون لوصف الأنماط القيادية للمدراء، وفق بعدين أساسيين هما:²

- درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة).

- درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات).

وقاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة والغرض منها التعرف على الأساليب القيادية

المختلفة وقدم ذلك في رسم بياني كما يوضح الشكل التالي:

¹ زنود يونس، العافر محمد، مرجع سابق، ص 18-19.

² عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها باستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانية-هران-الجزائر، 2010، ص 86.

- النمط (1،1) الإدارة المتساهلة: حيث يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتمام قليل بالإنتاج والأفراد، يعطي قليلا ويأخذ قليلا ويترك الأفراد أحرار في أداء أعمالهم ويتسبب في إعطاء مهام غير محددة فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين يجدون أهدافهم وبرامجهم بالطريقة التي يرونها.

- النمط (1،9) الإدارة الانسانية: يؤدي القائد في هذا النمط دوره وكأنه نادي اجتماعي إذ أنه يهتم بالعلاقات دون أن يهتم بالإنتاج ومتطلباته.

- النمط (9،1) الإدارة السلطوية: في هذا النمط يعطي القائد إهتماما عاليا للعمل ومتطلباته، ويرى العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج وبالتالي هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الإهتمام الكبير بالموارد البشرية.

- النمط (5،5) الإدارة المعتدلة: في هذا النمط يعطي القائد إهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد إعتيادي ولكنه ليس مبدعا.

- النمط (9،9) إدارة الفريق: في هذا النمط القائد يعطي إهتماما عاليا لكل من الأفراد والإنتاج ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لأنه يسعى لبلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة.

3- المدخل الموقفي:

تهتم هذه النظرية بمدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أنّ القيادة الفاعلة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به،¹ ومن بين هذه النظريات الموقفية للقيادة ما يلي:

أ-نظرية فيدلر: تعتبر نظرية فيدلر 1967 الأولى في مجال القيادة الموقفية، حيث يقترح فيدلر أن يغيّر القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي حيث أنّ نظريته تقوم على فعالية

¹ ابراهيم الفقي، سحر القيادة، ط1، دار أجيال للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص9_10.

الفصل الأول أساسيات أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

القائد عندما تقاس بإنتاجية المرؤوسين تختلف تبعاً لاختلاف أنماط القائد بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وقد طوّر فيدلر أداة سمّاها "الزملاء الأقل تفضيلاً LPC" والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزل فيدلر ثلاثة معايير موقفية وهي:¹

- علاقة القائد بالموظفين: والتي عرفها بأنها درجة حب واحترام الموظفين للقائد.
- هيكل المهمة: عرفه على أنه درجة التأثير التي يقوم بها القائد بتحديد المهمات ويترجمها إلى إجراءات.
- قوة المنصب أو مركز القائد: عرفها على أنها درجة التأثير التي يملكها القائد على متغيرات القوة مثل: التعيين، الفصل والتأديب.....، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2): نموذج نظرية فيدلر

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بالموظف	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد								
درجة صعوبة القائد	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> متوسط ←————→ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> سهل ←————→ صعب </div>							
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل
							ين	ين

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 212.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 212.

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء كان مهتم بالعمل أو مهتم بالعاملين يكون فعال جدا في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجا (الشكل 2) يميز بين ثمانية أنماط من المواقف، إعتقاد على ما إذا كانت علاقة القائد بالموظفين جيدة أو سيئة، هيكل العمل واضح أو غامض وهيكل قوة مركز القائد قوية أو ضعيفة.¹

ب-نظرية المسار والهدف: تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية لذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.² حيث يعتبر روبرت هاوس 1971 صاحب هذه النظرية أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر أهداف العاملين والذي يبين لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف وتقوم هذه النظرية على عنصرين مهمين هما:³

- الأنماط القيادية.

- العوامل الموقفية.

ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيرها على أداء المرؤوسين

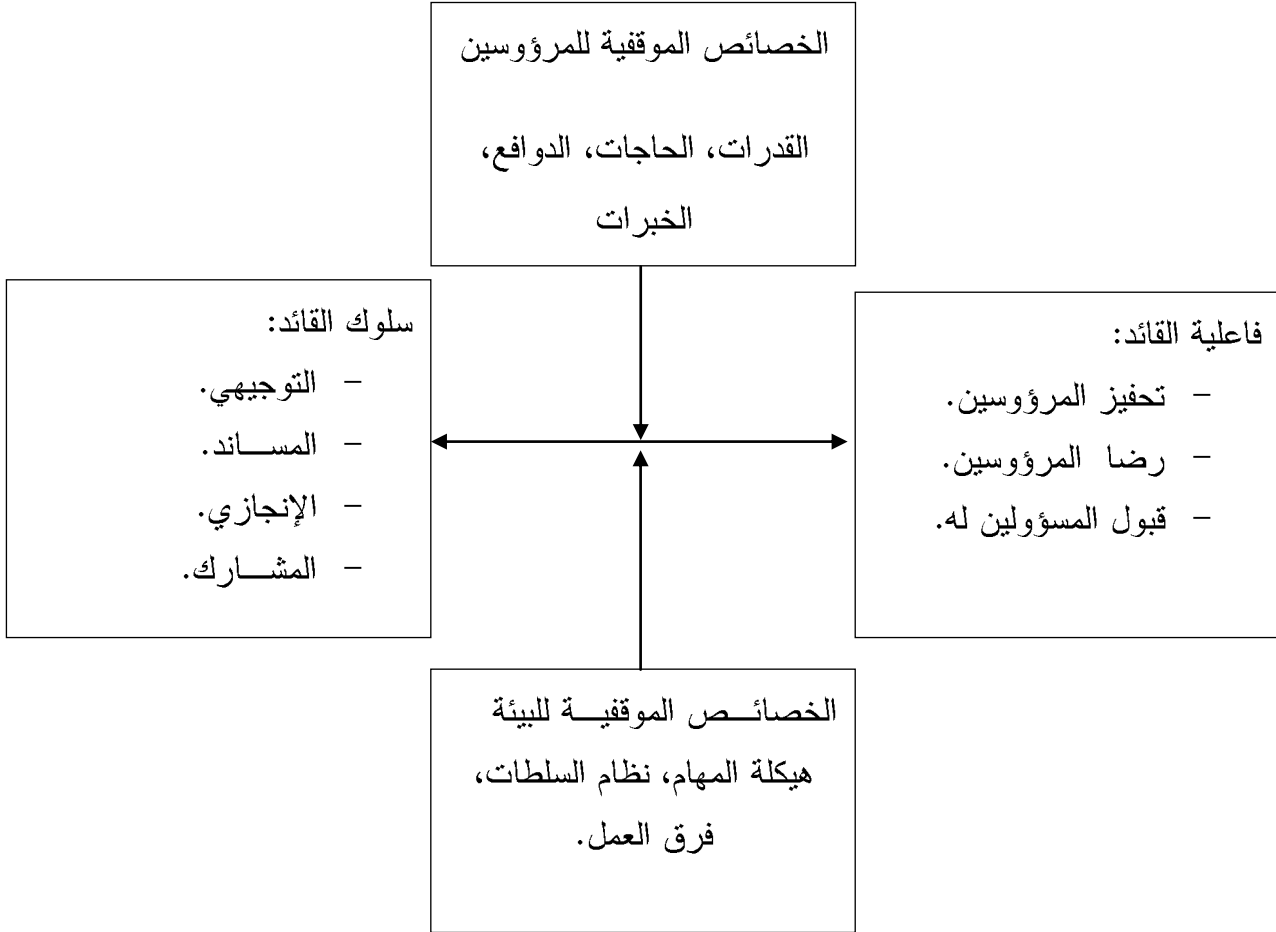
من خلال الشكل التالي:

¹ رموش عبد الحكيم، بلعراوي صلاح الدين، أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2016، ص7.

² نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999م، ص27.

³ جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر _بسكرة_ الجزائر، 2015_2016، ص26_27.

الشكل (3): العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



المصدر: جغام رشيد، مرج سابق، ص 26.

ج- نظرية نضج الأتباع "هيري وبلانشارد":

تشير هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع

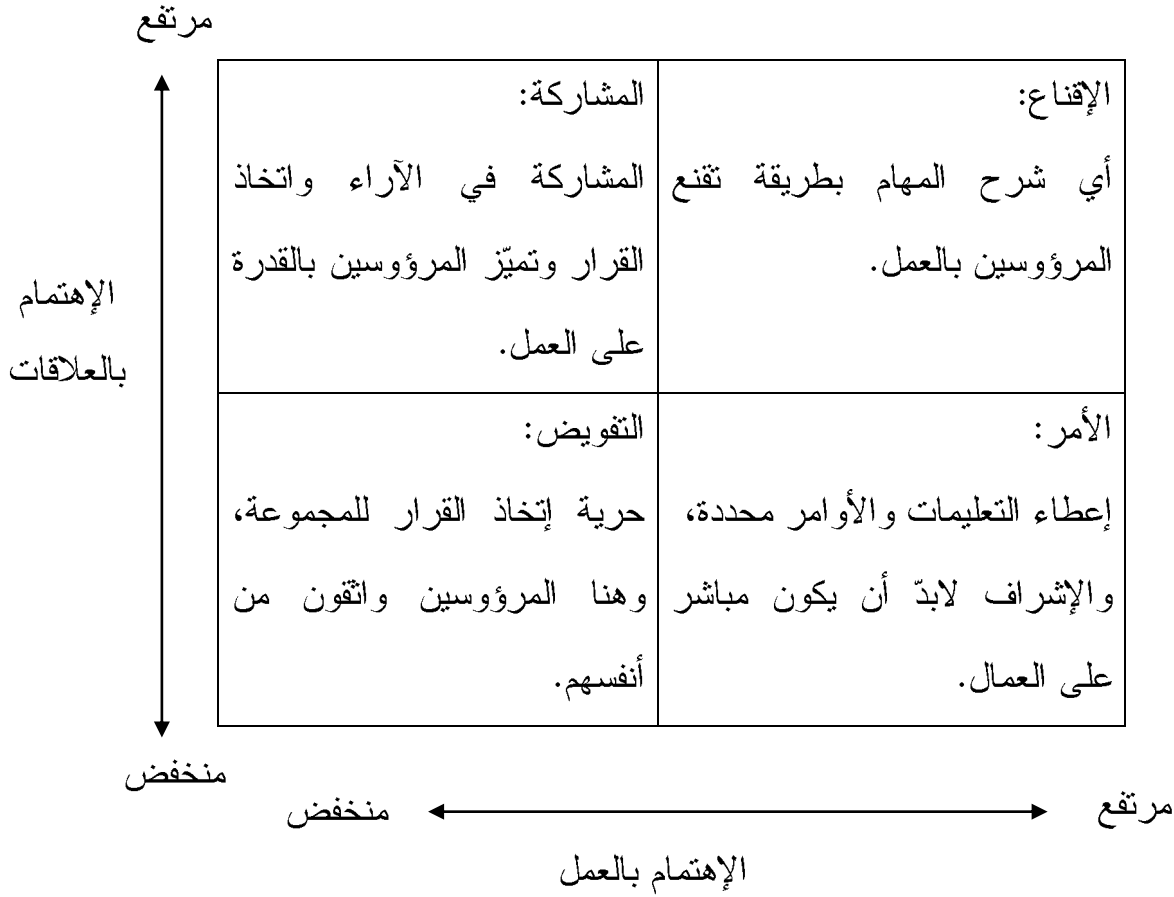
"العاملين" ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة.¹

¹ لطيفة عبد الرحمان الشاينات، نوره عبد الله البشل، هديل عبد العزيز، نظريات القيادة وأنماطها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود السعودية، ص 7.

الفصل الأول أساليب أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

حيث اعتبرت أنه كلما زاد نضج الفرد للعمل لأبد للقائد من إعطاء إهتمام كبير للعلاقات وتقليص الإهتمام بالعمل، وتشير النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعاً لدرجة نضج المرؤوسين.¹

الشكل رقم(4): أساليب القيادة تبعاً لنظرية هيرسي وبلانشارد.



المصدر: برو هشام، مرجع نفسه، ص98.

كما هو موضح في الشكل رقم(4) فإن نظرية هيرسي وبلانشارد تقوم على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم من خلال 4 أساليب، حيث تعتبر الجاهزية للعمل وهي القدرة على إنجاز المهام والأداء

¹ برو هشام، مرجع سابق، ص97.

بشكل صحيح، فإذا كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر هو الأنسب من خلال قيام القائد بإعطاء أوامر صريحة ودقيقة، أما إذا كانت الجاهزية عالية فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية في توجيهه من طرف القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فإن أسلوب التفويض هو الأصلح لتحمل المسؤولية.

4-الإجاءات الحديثة للقيادة الإدارية:

4-1-القيادة التبادلية: ظهرت نظرية القيادة التبادلية في أعمال أدوين هولاند Edwin Hollander في عام 1978، ومن أبرز رواد هذه النظرية جور Gurr، حيث بنيت هذه النظرية على أساس التبادل الإقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، فالقائد يشجع الإتساق داخل المنظمة بواسطة المكافآت.¹

ويحث العديد من الباحثين أمثال "جراين" في هذا النوع من القيادة على أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقته بهم ويسندون إليهم المهام.²

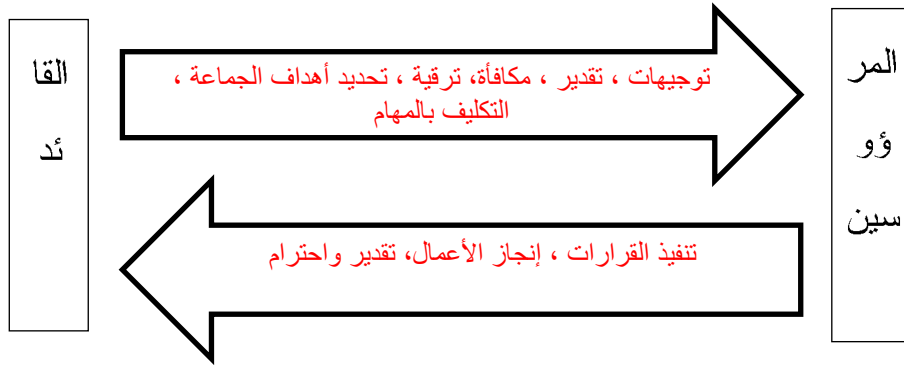
والقيادة التبادلية عند "باس" تعني أن القائد يبحث عن الإستفادة من إمكانية العاملين بطريقة تبادلية إقتصادية، فهو يقدم لهم إحتياجاتهم المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.³

¹ سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم نفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مستوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص41.

² راضية محبوب، مرجع سابق، ص17.

³ لطيفة عبد الرحمان الشلبنات، مرجع سابق، ص8.

الشكل رقم (5): نموذج القيادة التبادلية



المصدر: جغام رشيد، مرجع سابق، ص29.

وعلى الرغم من أن النظرية التبادلية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوسين ومدى مساهمتها في فعالية القيادة الإدارية، كما أنه يؤخذ عليها أنها تتعامل مع المرؤوسين كجماعة متجانسة وهذا ما يناقض الواقع العملي من حيث أن المرؤوسين يختلفون فيما بينهم مما يؤدي إلى اختلاف علاقتهم مع القائد.

4-2- القيادة التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي "بينز" عام 1978 حيث تعرف على أنها عملية تتضمن خطوات واضحة ومثالية تبدأ في الإعراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية جديدة يؤمن بها المرؤوسين ويحرصون على تحقيقها:¹

4-2-1- أبعاد القيادة التحويلية: تشمل القيادة التحويلية على 4 عناصر:

- التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية:

تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للسلوكيات.

¹ صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019 ، ص57، 58.

-الدفع والالهام أو التحفيز الملهم:

حيث يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكارهم، كما يظهرون ولائهم لأهداف المنظمة.

-التشجيع الإبداعي أو الإستشارة الفكرية:

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرق جديدة لحل المشاكل.

-الإهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد:

يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب ناصح وصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

تعددت الأنماط القيادية وتفرعت وفق الأبحاث والدراسات التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره فحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في 3 أنواع من القيادة وهي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر.

1- النمط الديمقراطي:

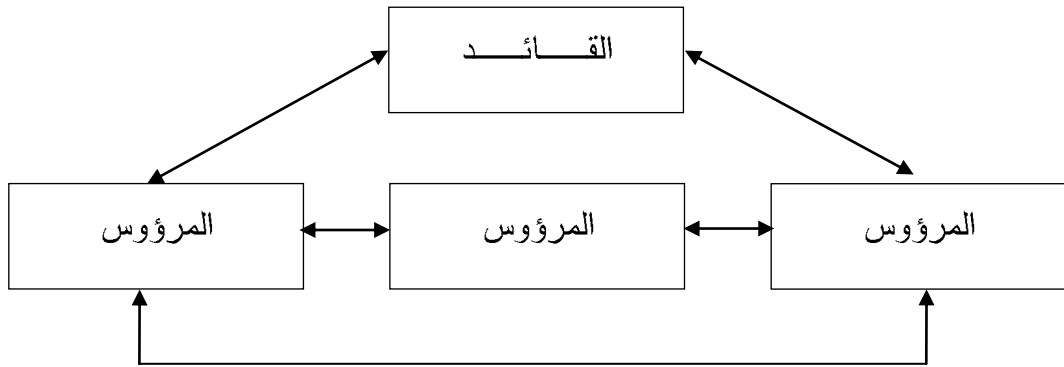
الديمقراطية كلمة يونانية تعني الديموقراطية، وهو نمط يفوض السلطة إلى المرؤوسين ويشاركونهم في عملية إتخاذ القرارات ويثق بأنهم قادرين على تحمّل المسؤولية¹، ويتمثل هذا الأسلوب في مبدأ احترام شخصيات الأفراد حيث ترى بأنه غاية في حد ذاته كما يقوم على حرية الإختيار والإقناع، ويناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين الإعتبار ثم يتخذ القرار النهائي وفق ذلك، حيث تعتبر القيادة الديمقراطية

¹ برو هشام، مرجع سابق، ص112.

حسب العديد من الباحثين هي القيادة التي ينتظر منها توفير جو من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، كما يسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد.¹

حيث توصل كروزيه إلى أن القيادة الديمقراطية غالبا ما تتفعل أمام الصعوبات في العمل في حين القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من قبل الموظفين، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة الديمقراطية:

الشكل رقم (06) : النمط الديمقراطي في القيادة



المصدر: برو هشام، مرجع نفسه، ص567.

ويتضح من خلال ما سبق أن القائد ينطلق من أنه عضو في الفريق والأفراد في المؤسسة يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيرا على التغذية الراجعة التي يقدمونها له اتجاه سير المؤسسة وسلوكه القيادي كما أنه يهتم باحتياجاتهم من أجل زيادة رضاهم.²

¹ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، ط1، دار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص565.

² برو هشام، مرجع سابق، ص5.

1-1- أبعاد القيادة الديمقراطية: من أهم أبعاد هذا النمط هو أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة، تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:¹

أ- العلاقات الإنسانية: يعرفها "دافز" على أنها اندماج للأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبناتجية عالية مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية، وانطلاقاً من هذا الفهم فإن الديمقراطية تركز على إدارة العمل بأسلوب إنساني حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالإنتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، لذلك المطلوب من القائد الديمقراطي التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم، حيث أنّ العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول النقاط الأساسية التالية:²

- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.
- يجب الإهتمام بإشباع حاجات الأفراد عن طريق التحفيز الإيجابي بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم.
- إهتمام القائد الديمقراطي بمرؤوسيه وعدم معاملتهم على أنهم أدوات عمل، وأن يكون حريصاً على مساعدتهم في تحقيق مصالحهم في العمل.
- على القائد أن يثير الدوافع والميول التعاونية في الجماعة مما يزيد من تماسكها والتخفيف من الصراعات والميول العدوانية التي قد تظهر في العمل.

ب- المشاركة: وهي دعوة القائد للإلتقاء بمرؤوسيه لمناقشة مشاكلهم الإدارية، والإستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الإعتبار في عملية صنع القرار ليضمن بذلك قبول العاملين له وعدم معارضته وبالتالي تحقيق الهدف المسطر.³

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص191.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص567.

³ راضية محبوب، مرجع سابق، ص30.

ويرى كنعان أنّ هناك 5 نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي من خلال مبدأ مشاركته وتتمثل في:¹

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في صنع القرار .
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد فيه المشكلة و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في أطارها.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتّخذ القرار بنفسه ويحرص على إثارة الحوار حول تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وطرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر إتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ويكون مقبولا من طرف المرؤوس.

ج- تفويض السلطة:

نظرا لتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد الإداري فقد فرض عليه تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمّل المسؤولية والقيام بالواجبات المجددة بكفاءة وفعالية، وهذا يتيح لهم الفرصة لتقديم خبراتهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم.²

1-2- مزايا النمط الديمقراطي: يتسم النمط الديمقراطي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم.

¹ طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2004، ص71.

² دريو شهناز، أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص82.

³ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2004، ص75.

- يسوده الإحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- إتخاذ القرارات السليمة في معظم الأحوال نتيجة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.
- إرتفاع الروح المعنوية للعمال والتعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق.
- إلتزام العاملين بتنفيذ القرارات لأنهم ساهموا في صنعها.
- ينسق الجهود بين المرؤوسين، بالإضافة إلى وجود جو من الثقة والإستقرار.

1-3- الإنتقادات التي وجهت للنمط الديمقراطي:

- تعتبر مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- تتطلب وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين وسماع إقتراحاتهم مما يقلل من تركيز القائد على الإنتاج، فيؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية لهم.
- إستخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطا للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت، كما أن حق المشاركة في إتخاذ القرار قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد.
- وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الديمقراطية من أفضل أنماط القيادة، لما لها من إيجابيات كثيرة مقارنة بسلبياتها لأنها تعطي حرية للعاملين كما تعمل على توفير حاجياتهم لتحقيق رضاهم الوظيفي.¹

2- القيادة الأوتوقراطية:

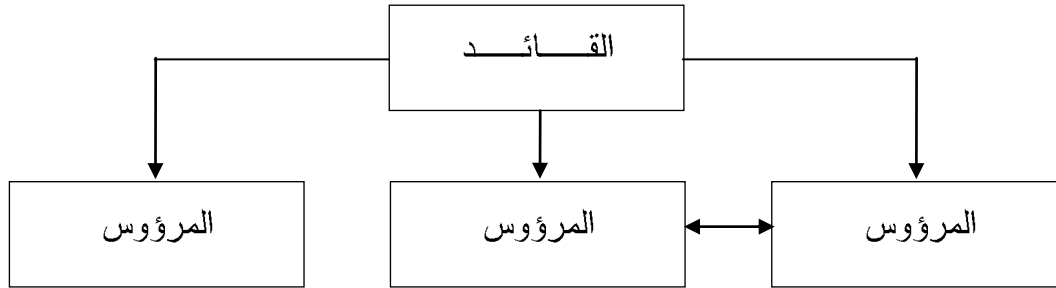
تتصف هذه القيادة بانفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار حيث تسمى بالقيادة التسلطية أو الإستبدادية ويعود تاريخ هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبيعته يميل إلى ترك العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفة تهيئه للإنقياد والإعتماد على الغير يعمل خوفا من

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص192.

الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، حيث وضع علماء الإدارة أمثال "ماكري جور ولكارت مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها: أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا أسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، حيث يتميز هذا النمط بالرقابة الشديدة على أعمال الموظفين والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين باعتبار أن معظم الإتصالات تكون من الأعلى إلى الأسفل.¹

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب،² فالقائد في ظل هذا النمط يهتم بالإنتاج ويهمل العلاقات الانسانية، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (7): النمط القيادي الأوتوقراطي



المصدر: برو هشام ، مرجع سابق، ص571.

¹ علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة جامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص113_114.
² هبة زرواني، عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءة العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي، ورقلة، الجزائر، 2013، ص31_32.

2-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية: هناك عدّة أنماط لسلوك القائد الأوتوقراطي وهي:¹

2-1-1- القيادة الأوتوقراطية المتشددة أو المتسلطة: يتميز هذا النمط بمحاولة القائد تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل كبيرة وصغيرة، ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في التأثير على المرؤوسين دون مشاورتهم. فهو يقوم باتخاذ القرارات ورسم الخطط الرئيسية واستخدام الرقابة المباشرة من خلال توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

2-1-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تكون مظاهر القيادة الأتوقراطية معتدلة من خلال الأساليب التي يتبعها القائد الإداري في معاملته لموظفيه من خلال جعل مرؤوسيه يقومون بتنفيذ ما يريد منهم دون أن يخلق لديهم إستياء لا مبرر له، ويمكن أن تبرز مثل هذه المظاهر في كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل كما يؤمن بالمشاركة في الإدارة و يعتمد على الترويج لقبول المرؤوسين لقراراته، والإعتماد على أسلوب المؤتمرات الإخبارية.

2-1-3- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة: يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي إستبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يعتمد هذا النمط على اللباقة في التعامل مع مرؤوسيه ويتصل شخصيا معهم لإنجاز العمل، ويستخدم أسلوب المرونة في حل المشكلات ويعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنّه يخلق شعور المشاركة، كما يعتمد أسلوب المؤتمرات الإخبارية وهو محاولة القائد للحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذ القرار فيه.

2-2- مزايا النمط الأوتوقراطي: تتعدد مزايا النمط الأوتوقراطي نذكر منها ما يلي:²

- بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحا في التطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترة الأزمات.

¹ دريو شهناز، مرجع سابق، ص100.

² علي عابصرة، مرجع سابق، ص153.

- استخدام النمط الأوتوقراطي يوفر سرعة في العمل ويوضح الإتجاه الثابت .
- 2-3- عيوب النمط الأوتوقراطي:** من أبرز المآخذ التي على أسلوب القيادة الأوتوقراطية والتي كشفت عنها الدراسات مايلي:¹
- عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- إهتزاز في شخصية الموظف وارتدائها، والافتقار إلى ضبط الإنفعال والقابلية لتصديق الإشاعات.
- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين العاملين نتيجة لدوره الفعال في الحفاظ على الجماعة.
- إنعدام الإتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

3- القيادة الفوضوية أو الحرة:

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، ويرجع استخدام هذا النمط إلى الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة آيو الأمريكية، وجرى تطبيقه في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة،² وهو أسلوب يتضمن التفويض الإداري للمرؤوسين ومراعاة مشاعرهم من قبل القائد على حساب الإنتاجية والعمل ويتقبل أخطائهم ويتشاور معهم.

هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهات للعاملين إلا إذا طلب منه ذلك.³ كما يقوم هذا النمط على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء وفيه يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم، وما يميزه أيضا التفويض الواسع لنطاق السلطة، وبالتالي فإن

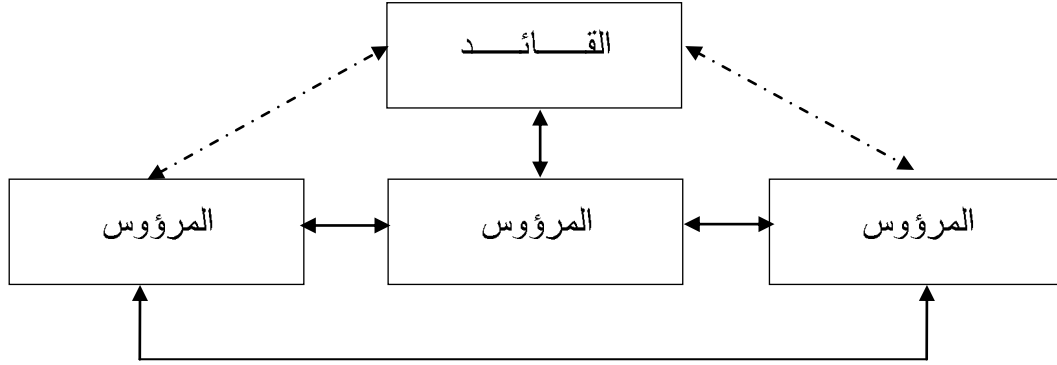
¹ ناصر سعدي صيف الله، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات، مذكرة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004، ص53.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص244.

³ محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا المشاركة مع جماعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص84_85.

رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا مقارنة بالقيادة الديمقراطية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(8): النمط الفوضوي أو الحر



المصدر: برو هشام، مرجع سابق، ص41.

3-1- مزايا القيادة الفوضوية: من أهم مزايا القيادة الفوضوية ما يلي:¹

- عدم تحديد المسؤوليات مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.
- يشعر العاملون في هذا الأسلوب بالضياع والقلق.
- يتسم هذا النوع من القيادة بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجا.

3-2- إيجابيات نمط القيادة الفوضوية: يترتب عن هذا النمط مجموعة من الإيجابيات تتمثل في:²

- يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة وهو ما يكسبهم الخبرة لكافة المهام.
- يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعال عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل وإجراء التجارب.

¹ حسين باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بسطيف حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 19 العدد 26، سطيف، الجزائر، 2016، ص 122.

² سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 47.

3-3- سلبيات النمط القيادي الفوضوي: من مآخذ النمط القيادي الحر مايلي:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجدي وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل.
- أثبتت عدة دراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا وهذا يخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وبالتالي ينخفض مستوى الجودة.
- في ظل النمط القيادي الحر يرى الباحثين أن الجماعات تفتقر إلى التنظيم والضبط مما يصعب توجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- إتخاذ القرار يكون من قبل المرؤوسين وبصفة عشوائية دون علم أحيانا.
- وبالرغم من عيوب النمط القيادي الفوضوي بعض الأبحاث والكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل السلبيات التي تؤكد عدم جدواه في الإدارة.¹

الشكل رقم(9): أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادية الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة_ رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016، ص30_31.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المنظمة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأساسي لنجاح واستمرار المنظمة، وهو مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد، بدءا بالحالة النفسية الإيجابية للموظف، مشاعره واتجاهاته نحو عمله وقناعاته بمقدار جهوده ومقدار المكافأة المترتبة عليها، مقارنة نفسه بأقرانه في نفس مجال العمل معناه أن يكون الفرد العامل راضي عن الوضع العملي، وهو إنعكاس لمدى الإثباع الذي يستمد من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالات النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.¹

المطلب الأول: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي مؤشرات ومظاهر تدل عليه حيث كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان دليلا على انخفاض الرضا وتتمثل في:²

1-العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

- الأداء: يعد الأداء واحد من المؤشرات الإيجابية التي تدل على مستوى رضا العاملين، حيث ارتفاع درجة الأداء في المنظمة يتعلق بعاملين هما:
- القدرة على العمل والرغبة في العمل من خلال المكافآت والحوافز وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلائم مع الأهداف.³

¹ شحبة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018، ص20.

² منذر مرهج، تقسيم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة في دمشق، مجلة جامعة البعث المجلد39، العدد59، 2017، ص67.

³ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2005، القاهرة، مصر، ص38.

-الولاء التنظيمي: وهي مشاعر الفرد نحو منظمته التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، وبالتالي شعور الفرد في المنظمة بالإرتياح والرضا الوظيفي يعزز شعوره بالإنتماء والولاء اتجاه المنظمة.

كما يوجد العديد من العوامل نذكر منها:

- الرضا عن علاقات العمل.
- الرضا عن أساليب الإشراف والقيادة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن الوظيفة وبيئة العمل المادية.

2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

2-1-التغيب: وهو الإنقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان بعذر قانوني أو بدون عذر¹ حيث يعتبر درجة انتظام الفرد في عمله ومعدل غيابه مؤشر للتعرف على درجة الرضا العام للفرد، فالتغيب عن العمل ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل دون إشعار من الجهة التي يعمل فيها.²

2-2-التمارض: يمكن للعاملين اللجوء إلى التمارض للتهرب من المهام الموكلة إليهم وغالبا ماتكون هذه الحالة ناجمة عن التوتر أو القلق من العمل .

2-3-الإصابات: حيث يمكن أن يلجأ العامل إلى الإصابة كحجة أو وسيلة لتفادي العمل، حيث يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

¹ بووذن نبيلة، محندات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2017، ص37.

² مريم دحدوح، مرجع سابق، ص83_84.

2-4-الإضراب: يشكل الإضراب الحد الأقصى من عدم الرضا الوظيفي ويشير إلى خلل كبير في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والعاملين وهو يعبر عن الوضعية التي يعيشها العاملون والتي لا تتوافق مع متطلباتهم.¹

2-5-الشكاوى: هي مواقف يشعر بها العاملون بعدم العدالة اتجاه نقاط معينة كساعات العمل أو الأجر أو الترقية.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

تحاول نظريات الرضا الوظيفي وصفه وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذا التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم:²

أولاً: نظريات الرضا الوظيفي:

1-نظرية الحاجات لماسلو:

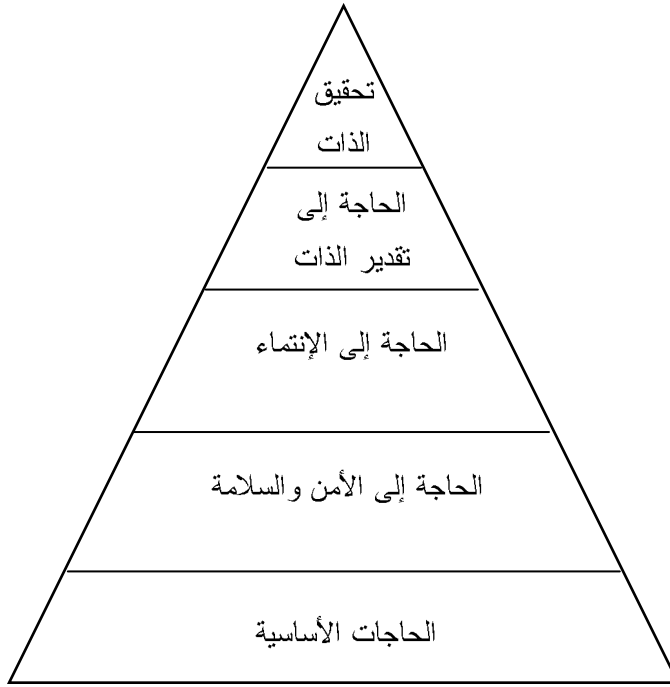
من أكثر النظريات شيوعاً وهي تعود لعالم النفس أبراهام ماسلو، حيث افترض أن لدى كل فرد سلم من الحاجات وقام بتطويرها عام 1943 ثم نشرها عام 1945م، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.

¹ منذر مرهج، نفس المرجع، ص 65_66.

² ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دارالنشر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ط1، الأردن، 2016، ص28.

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى 5 مستويات تدرج في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



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

من خلال هذا الهرم إفترض ماسلو أن داخل الكائن البشري هرم يتألف من 5 حاجات وهي:¹

- الحاجات الأساسية أو الوظيفية: هي الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان وتمتاز بالإستمرارية والفطرية كما تعتبر نقطة البداية للوصول إلى إشباع حاجات أخرى مثل الأكل والمأوى....الخ.
- الحاجة إلى الأمن والسلامة: مهمة للفرد كونه يسعى لتحقيق الأمن والطمأنينة له في العمل أو من ناحية التأمين عن الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل.

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لإدارة حسابات المشتركين في غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2012، ص30.

- الحاجة إلى الإنتماء: حيث يسعى الإنسان إلى إقامة علاقة مع الآخرين ليشعرو أنهم مقبولون من جماعتهم لذلك فإن المنظمة يمكنها أن توفر جو اجتماعي للعاملين.
 - الحاجة إلى التقدير: حيث يعتبر مكافأة العاملين وتقدير جهودهم ماديا ومعنويا من الأمور المحفزة ورغبة في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين كما يتولد لديه شعور بالثقة.
 - الحاجة إلى تحقيق الذات: هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا عن غيره من خلال إستغلال كل طاقاته للإبداع والتطور.
- يرى ماسلو أن هذه الحاجات الخمسة هي حاجات متدرجة حيث أن المستوى الأسبق يحتل أهمية كبيرة لدى الفرد أي أن الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن لا بد أن تشبع أولا قبل أن تظهر التي تليها.¹

2-نظرية ذات العاملين " لهرزبرغ":

تم اقتراحها من قبل العالم فريدريك هرزبرغ سنة 1959، حيث تمكن هرزبرغ من الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية وهي:

- الرضا والإستياء حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن المؤدية إلى الإستياء من خلال البحث الذي أجراه على مائتي محاسب ومهندس، تركزت هذه النظرية على أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى الفناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.

من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

الأولى سماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص90.

أما الثانية فهي العوامل الوقائية مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة والتي ينتج في حال غيابها عدم الرضا الوظيفي.¹

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم(11): محتوى نظرية هرزبرغ(العاملين)

عدم الرضا الوظيفي		الرضا الوظيفي
تتأثر العوامل الدافعة ب: -ظروف العمل -العلاقات مع الزملاء -السياسات وقواعد العمل -نوعية المشرفين -الراتب والأجور	تحسين العوامل الدافعة يزيد من الرضا الوظيفي تحسين العوامل الوقائية يقلل من عدم الرضا الوظيفي	تتأثر العوامل الدافعة ب: -الإنجاز -الاعتراف والإشادة بالإنجاز -المسؤولية -محتوى العمل والتطور -النمو الشخصي

المصدر: رباح محمد الأمين وموساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان"، الجزائر، 2016، ص17.

من خلال الشكل نظرية هرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:
العوامل الأولى "العوامل الدافعة": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى إشباع حاجات العاملين وبالتالي دفعه لإنجاز مهامه وتحقيق الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا، ويمكن حصر عوامل الدافعية في 6

¹ جيرالد جرينجر، روبرت بادرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المديح للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص208.

الفصل الأول أساسيات أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

عوامل وهي: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، الترقية، العمل نفسه، إحصائية النعم. جميع هذه العوامل لها تأثير على الإحساس بالرضا لأنها مرتكزة حول العمل.

العوامل الثانية "العوامل الوقائية": مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى حالة الشعور بعدم الرضا أما توفرها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وتتمثل هذه العوامل في: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف والأجر، حيث أن هذه العوامل لا تحقق الرضا الوظيفي وإنما هي جسر أساسي لتحقيق الرضا عن العمل لأن عدم تحسين ظروف العمل يكون عائقا قويا يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين ظروف العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.¹

الجدول رقم(01): العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هرزبرغ

العوامل	العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الحالة		
وجود العوامل	الرضا الوظيفي	الإرتياح في الوظيفة
غياب العوامل	إنعدام الرضا الوظيفي	عدم الإرتياح في الوظيفة

المصدر: برو هشام، مرجع سابق، ص140.

يوجد العديد من الإنتقادات التي وجهت لنظرية هرزبرغ رغم التفوق الذي قدمه للإدارة، نذكر منها:

- عدم التعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.

¹ ايناس فؤاد نوري فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادارة التربية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى بمكة، السعودية،، ص49.

- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختيارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هزربرغ ومؤديه.¹

3-نظرية ألدفر (ALDEFER) في الحاجات الثلاثة:

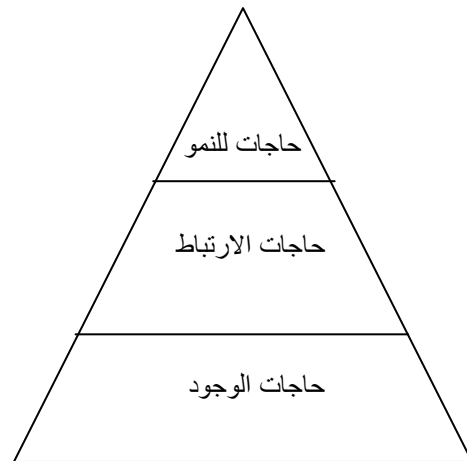
قدم ألدفر نظرية في الحاجات الثلاثة والتي تعتبر تعديلا لنظرية ماسلو حيث أن نظرية ألدفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى . ألدفر يرى أن الفرد يتحرك إلى الأعلى وإلى الأسفل على سلم الحاجات، إذ يتم تقسيم الحاجات إلى ثلاثة وهي:²

-**حاجات الوجود:** هي حاجات يتم إشباعها بواسطة الأجور، ظروف العمل، وتمثل الحاجات الفيسيولوجية عند ماسلو.

-**حاجات الارتباط:** يتم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية المتبادلة مع الآخرين، وتشبه الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

-**حاجات النمو:** تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وتمثل هذه الحاجات حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم(12): الحاجات الإنسانية في نظر ألدفر



المصدر:

¹ برو هشام، مرجع سابق، ص140.

² خالد عبد الله إبراهيم، دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد18، ص33.

يتفق ألدفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، وفي أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تدفع السلوك، ولكن من أوجه الاختلاف بين النظريتين نجد ألدوفر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى مثل الحاجة إلى الارتباط والنمو.

4-نظرية التوقع ل فروم:

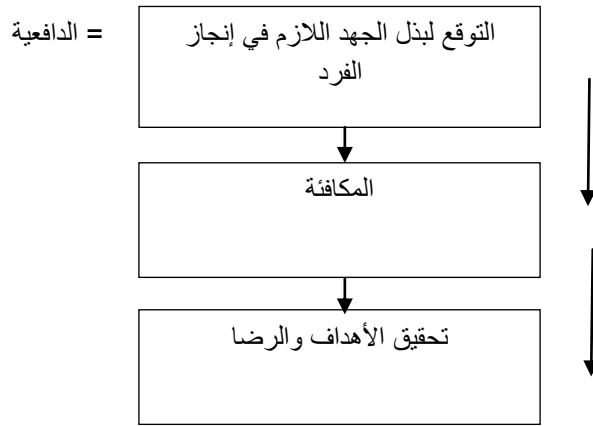
في سنة 1964 وضع العالم " فكتور فروم" هذه النظرية، وتعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج.¹

ويرى كامبل (1970) أن نظرية التوقع تتكون من نمطين هما:²

أ-التوقع للأداء الناجح يتساوى مع الجهد المبذول.

ب-التوقع للأداء الناجح سيؤدي إلى العائد(الناجح).

الشكل رقم(13): نظرية التوقع عند فروم



المصدر: محمد حسن حمدات، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص141.

¹ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، yazantayyem

² محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص42_43.

ثانيا-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي نذكر أهمها:¹

1-الرضا عن الأجر:

الأجر يتيح للفرد الكثير من الحاجات وهو وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية ويعطي للفرد الشعور بالأمن فالأجر له أهمية كبيرة لدى الفرد وعدالة الأجر المدفوع للفرد الذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون العامل الهام من عوامل الرضا الوظيفي.

2-الرضا عن محتوى العمل:

يعتبر محتوى العمل كحافز للفرد إما عن طبيعة العمل أو محتواه، له تأثير قوي على العاملين وتحفيزهم على العمل.

3-الرضا عن فرص الترقية:

هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح.

4-الرضا عن الإشراف:

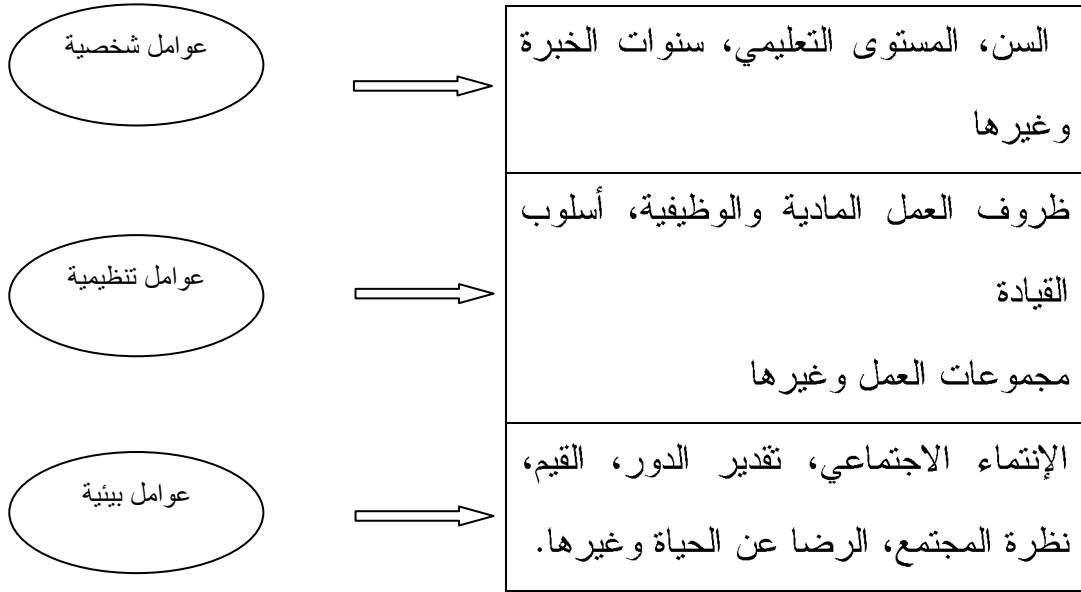
كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بالمال وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم الكاملة يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين.

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيونيك للنشر والتدريب، 2015، ص25_26.

5- الرضا عن ساعات وظروف العمل:

كلّما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلّما زاد رضا الفرد عن العمل، وكلّما كانت الظروف في العمل ملائمة (حرارة، تهوية، إضاءة) كلّما كان العامل راض عن عمله وكلّما زاد إنتاجه.¹

الشكل رقم (14): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي.

أشارت مختلف الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وذلك من خلال الدراسات التي أجريت في جامعة ميشيغان وجامعة أوهايو الأمريكيتين² حيث قام مجموعة من الباحثين في جامعة ميشيغان بتحديد بعدين للقيادة وهما: الإهتمام بالعمل (الإنتاج) والإهتمام بالعاملين، حيث أن البعد الأول يصف تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى إهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع

¹ العمري فريال، شنوفي فارس، مرجع سابق، ص22.

² ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص64_65.

حاجاتهم، وأوضحت هذه الدراسة على أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح من خلال إرتفاع رضاهم الوظيفي.¹

كما أن (kormon 1988) توصل إلى وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي المهتم بالعمالين والرضا الوظيفي وكذلك أثبتت دراسات كل من (ليفين وليبيت وهوايت) أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الرضا العام للأفراد على عكس القيادة الإستبدادية التي تتضاءل فيها فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة.²

كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلباً أو ايجاباً لأن القائد في إتصال مستمر مع العاملين، فلا شك أن أسلوب سير العمل يؤثر على مشاعر العاملين وذلك حسب بيئة العمل السائدة حيث كل ما كانت بيئة العمل يسودها التسلط والرقابة وانعدام الحرية وهذا يؤدي إلى إنخفاض الرغبة في العمل وتدني الرضا الوظيفي،³ على عكس البيئة التي تتميز بالعمل التشاركي والديمقراطية والتعاون بين الأفراد، هذا يولد روح معنوية عالية لدى الأفراد يساهم في رفع رضاهم الوظيفي، من خلال هذا يتبين أن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وبين رضا العاملين، حيث تتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها على نوع النمط القيادي السائد.⁴

¹ مكفس عبد المالك، مرجع سابق، ص 145.

² برو هشام، مرجع سابق، ص 153.

³ زنود يونس، العافر محمد، مرجع سابق، ص 65.

⁴ خالد عبد الله إبراهيم، مرجع سابق، ص 32_33.

خلاصة:

من خلال الفصل الأول تمّ التطرق إلى أهم تعاريف القيادة الإدارية والتي نعرفها على أنّها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما تبرز أهمية القيادة في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام أو في السلوك الإداري بشكل خاص، وإلى أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية وأنماطها والتي تتمثل في القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والنمط الحر.

كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى الرضا الوظيفي الذي يعتبر موضوع واسع ومهم جدا ودليل ذلك تعدد النظريات التي تطرقنا إليها حيث عرفنا الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن شعور داخلي لدى الأفراد يصعب الحكم عليه بأنه موحد لديهم لأنه يختلف من شخص لآخر وهذا نتيجة مجموعة من العوامل كالأجور ونمط الإشراف وساعات العمل..... الخ.

ومن خلال استعراض ما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أو إيجابا، وعليه فإن النمط القيادي لمدير المنظمة يلعب الدور الكبير في رضا موظفيه، فمن خلال التركيز على إحتياجاتهم والإهتمام بتحقيق أهدافهم وطموحاتهم يتحقق الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابا على حياتهم الوظيفية والشخصية من حب للعمل، وفي حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا مما ينعكس سلبا على حياتهم الوظيفية والشخصية وعلى المنظمة ككل، فكلما كان مناخ العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة التفاعل، ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل لهم، كلما ساعد ذلك على إقبالهم على أعمالهم ورضاهم بها، لذلك العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين في عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها على نوع النمط المنتهج.

الفصل الثاني

دراسة مقارنة بين دراسات نظرية تطبيقية سابقة

المبحث الأول: تقديم دراسات سابقة محل المقارنة
المطلب الأول: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الأول
المطلب الثاني: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الثانية
المطلب الثالث: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الثالثة
المبحث الثاني: إجراء المقارنة
المطلب الأول: مقارنة الاطار المنهجي للدراسة بين
الدراسات الثلاث

المطلب الثاني: مقارنة الأبعاد
المطلب الثالث: مقارنة النتائج

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا هاما من مصادر البحث العلمي، حيث أنها تمثل مجهود الباحثين بدراسة موضوع البحث، حيث أن ذلك يسهم بصورة جادة في تصويب مسار البحث العلمي وتحميه من الوقوع في الأخطاء والثغرات التي وقع فيها غيره، كما أن العلوم المختلفة تتسم بالتراكم حيث بدأ المتأخرون على ما بنى الأسبقون.

كما تساعد الدراسات السابقة الباحث على وضع خطة ومنهج سليم لبحثه، فلا يمكن إنجاز أي بحث دون اللجوء والإستعانة بهذه الدراسات، حيث تكمن أهمية هذه الأخيرة في معالجة مشكلة البحث ومعرفة الأبعاد التي تحيط به مع الاستفادة منها في توجيهه وتخطيطه وضبط المتغيرات أو مناقشة نتائج البحث.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض الدراسات السابقة التي تمكنا من الحصول عليها والتي لها صلة بموضوع دراستنا وإجراء مقارنة بينهم، من خلال مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: تقديم دراسات سابقة محل المقارنة.

المبحث الثاني: إجراء المقارنة.

المبحث الأول: تقديم دراسات سابقة محل المقارنة.

القيادة موضوع متشعب وعميق من الصعب تناوله في دراسة واحدة، فهو يحتاج للعديد من الأبحاث والدراسات بسبب تعدد نظرياته واختلاف مداخله، وقد حاولنا إظهار مجموعة من الدراسات السابقة لإجراء مقارنة بينهم والتي تمثلت فيما يلي:

المطلب الأول: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الأولى.

دراسة زنود يونس والعاقر محمد(2016/2017)، "أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس"، طرحت هذه الدراسة مشكلة التعرف على أثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة وانطلاقاً من الدور المؤثر للقيادة الإدارية ومدى أهميتها في التنظيمات المعاصرة. حاولت هاته الدراسة استعراض أنماط القيادة وطبيعة النمط المتبنى من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ومدى تحقيقه لرضا موظفيه، من هذا المنطلق تبلورت إشكالية البحث الرئيسية لهاته الدراسة بالتساؤل التالي:

• كيف يمكن للنمط القيادي المتبنى من طرف المديرية أن يؤثر على الرضا الوظيفي

لعمالها؟

شق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بالقيادة الادارية؟ ما هي أهم نظرياتها؟
- ما هو الرضا الوظيفي وفيما تتمثل محدداته؟
- فيما تكمن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي؟
- ما هو النمط القيادي السائد لدى مديريةية أملاك الدولة لولاية بومرداس من وجهة نظر العاملين؟

- ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى عمال مديريةية أملاك الدولة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للقائد ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين كما تراها عينة الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات:
الانتماء إلى السلك، شغل منصب نوعي ومكان العمل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الرضا الوظيفي؟
- وقد قام الباحثان بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

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

وعن الأدوات المنهجية التي استخدمها الباحثان في دراستهما فقد اعتمدا على الملاحظة البسيطة التي تناسب الموضوع والمنهج الوصفي، أما عن أداة المقابلة فقد اعتمد الباحثان استخدام المقابلة المقننة نصف الموجهة (استمارة الاستبانة) حيث احتوت جزئين: الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والجزء الثاني أسئلة الدراسة والتي قسمت إلى محورين حسب متغيرات الدراسة حيث تناول المحور الأول أنماط القيادة وشمل 4 أبعاد (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحر، نمط القيادة التحويلية) والمحور الثاني حول الرضا الوظيفي شمل 5 أبعاد (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الراتب، الرضا عن نمط الإشراف والإتصال، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ظروف العمل).

كما اختار الباحثان الإعتماد على عينة عشوائية وقد تمثل عدد موظفي المديرية في 124 موظف، وهم المستهدفين في الدراسة (مجتمع الدراسة)، واختيرت عينة ميسرة مكونة من 50 عامل من مختلف المناصب سواء على مستوى المديرية أو على مستوى المفتشيات أي بمقدار 32,40% من اجمال الموظفين، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في بعض الخصائص (البيانات الشخصية)، و تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم.

وبعد استرجاع الاستبانات وتحليل بياناتها باستخدام أدوات إحصائية تحليلية عديدة كالنسب المئوية، التكرارات، متوسط الأوزان، معامل الارتباط سبيرمن، إختبار تحليل التباين الأحادي، وتحليل الإندار الخطي البسيط، حيث تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

فيما يخص الفرضيات:

1- صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن النمط القيادي السائد في مديرية أملاك الدولة هو النمط الديمقراطي.

2- صحة الفرضية الثانية التي تفترض أن مستوى الرضا الوظيفي في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس متوسط .

3- صحة الفرضية الثالثة التي تفترض وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبنى بأملاك الدولة لولاية بومرداس (وهو النمط الديمقراطي) والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

4- صحة الفرضية الرابعة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي التحويلي والرضا الوظيفي تعود إلى متغير الانتماء إلى السلك معنوية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.1) كذلك هناك فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي الديمقراطي تعود لمتغير مكان العمل معنوية عند مستوى دلالة 0.01، وعدم صحة الفرضية في الحالات الباقية.

5- صحة الفرضية الخامسة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والتحويلي) على الرضا الوظيفي. وعدم صحتها بالنسبة للنمط القيادي الحر.

أما فيما يخص الإجابات على التساؤلات المطروحة فكانت: نمطي القيادة الديمقراطي والتحويلي هما النمطان الأكثر توافرا في المديرية، بحيث نمط القيادة الديمقراطي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية يليه نمط القيادة الحر بنسبة متوسطة وأخيرا نمط القيادة الأوتوقراطي بنسبة قليلة، والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ذا مستوى متوسط .

المطلب الثاني: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الثانية

دراسة الطالبة سماح عمر الريح جلال الدين أحمد (2017)، "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" _دراسة ميدانية ببنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية_ فرع شندي_ ومن منطلق أن البنوك والمؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة وتحت توجيهات الإدارات المختلفة، فالقيادة الإدارية ترأس تلك الإدارات وذلك لأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتقديم جو مهياً للعمل والشعور بالإستقرار الوظيفي وبالتالي إشباع حاجات الأفراد العاملين حتى يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم الأساسية، لذلك لابد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب، وأن يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على التأثير على سلوك الأفراد والتي تجعله محبوباً وتساعد في الحصول على الثقة والإحترام والتعاون والولاء تم طرح مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي؟

- هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي؟

وللإجابة على الإشكالية قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك الفرد.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

وعن الأدوات المنهجية التي استخدمتها الباحثة في دراستها فقد اعتمدت على مصادر أولية تمثلت في الإستبانة حيث تضمنت قسمين الأول تناول البيانات الشخصية والقسم الثاني تناول عبارات الإستبانة عن كل فرضية ومصادر ثانوية تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل العلمية والمواقع الإلكترونية.

ولتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية

التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

- النسب المئوية.
 - الوسط الحسابي.
 - الانحراف المعياري.
 - اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.
- ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج SPSS وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
 - تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك الفرد، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
 - القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
 - القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
 - لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين. _ إن القائد الإداري بالبنك يتفاعل مع فرق العمل المختلفة.
 - القائد الإداري الناجح يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
 - إن القائد الإداري يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
 - الإداري يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
 - القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
 - القائد يسعى إلى تلبية إحتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

- القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد على تنمية ملكة الابتكار والإبداع.
- القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز المهام المناطة بهم.
- تتميز القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.
- إن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه .
- إن توافر القدرات الخاصة والعامة للقيادة الإدارية والمعارف والمهارات المتعلقة بالعمل القيادي الإداري يؤدي إلى نجاحه وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: حوصلة حول ما جاءت به الدراسة الثالثة.

دراسة أمل محمد سرحان المخلافي، (2008) "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، استهلت الطالبة إشكالياتها عن أهمية القيادة التربوية من خلال أنها تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة، ، وإن كان ثمة تحديث فإنه لم يمس جوهر الإدارة التربوية، لأنها غالبا ما تقوم على الإجهاد والتقليد والنقل، فأصبحت تعاني من العديد من أوجه القصور سواء من حيث معايير اختيار مديري المدارس أم من حيث تأهيلهم قبل التعيين في أثناء الخدمة أم من حيث نظام الحوافز والمكافآت، وهكذا جاءت الإشكالية لتطرح التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وهل لها علاقة بالرضا الوظيفي للمعلمين؟

ولكي تتحقق أهداف الدراسة، سعت هاته الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في أمانة صنعاء كما يراها المعلمون العاملون معهم؟
- ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة صنعاء كما يراها المعلمون أنفسهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (بين متوسطات درجات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لنوع السلطة المشرفة (حكومية، خاصة) والجنس (ذكر، أنثى)؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لنوع السلطة المشرفة (حكومية، خاصة)، والجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية (الحكومية و الخاصة) والرضا الوظيفي لمعلميهم؟
- وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة موزعين إلى (240) معلما و(260) معلمة، وبنسبة 16%، من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أجل معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية (الحكومية والخاصة) في مدينة صنعاء ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين فيها تم تطوير أداتين: إستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق الدراسة المسحية وذلك لمعرفة آراء المعلمين عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء وتم الاعتماد فيها على النظريات السلوكية في القيادة وقد تم توزيع فقرات الاستبانة على ثلاثة مجالات هي: النمط القيادي الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي النمط القيادي الحر كل نمط عبر عنه ب10 فقرات بالإضافة إلى استبانة لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين وتم توزيع فقرات هاته الاستبانة على 5 مجالات هي: مجال الراتب، مجال العمل، مجال النمو والترقي الوظيفي، مجال العلاقات ومجال الإدارة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والأنماط القيادية، ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداتين، اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين في

العينة، اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، واختبار شيفيه البعدي لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات.

وقد كانت نتائج الدراسة كالاتي:

أظهرت النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول " ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية (الحكومية، و الخاصة) في أمانة العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون العاملون معهم؟ أن مديري المدارس الثانوية بمدينة صنعاء يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة: الديمقراطي والأوتوقراطي والحر بدرجات متوسطة وأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد.

وأشارت نتائج إجابة السؤال الثاني " ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون أنفسهم؟ إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين بالمدارس الثانوية كانت متوسطة.

وأظهرت نتائج إجابة السؤال الثالث " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين متوسطات درجات الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لنوع السلطة المشرفة (حكومية، خاصة) والجنس (ذكر، أنثى) ؟ مايلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس على النمطين القيايين الديمقراطي والأوتوقراطي. على عكس النمط القيادي الحر تعزى لجنس المعلمين (ذكور، أناث)، لصالح الذكور.

المبحث الثاني: إجراء المقارنة.

سننظر في هذا المبحث إلى إجراء مقارنة بين الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم ومقارنة الأبعاد وكذلك النتائج.

المطلب الأول: مقارنة الإطار المنهجي للدراسة بين الدراسات الثلاث.

في هذا المطلب سنقوم بمقارنة الإطار المنهجي بين الدراسات محل المقارنة من حيث حدود الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، الأدوات الإحصائية. أولاً- المقارنة بين حدود الدراسات:

تحدد الدراسات السابقة حسب الحدود الموضوعية والحدود المكانية والزمانية كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقارنة حدود الدراسات

الحدود الزمانية	الحدود المكانية	الحدود الموضوعية	حدود الدراسة الدراسات محل المقارنة
1 فيفري 2017 إلى 31 ماي 2017.	طبقت على موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس	_تقتصر هذه الدراسة على العلاقة بين نمط القيادة لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ودرجة الرضا الوظيفي لدى موظفيها.	الدراسة الأولى
خلال الفترة من 2012 إلى 2017.	طبقت على موظفي بنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي.	_اقتصر هذه الدراسة على تحديد دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي ببنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية.	الدراسة الثانية
طبقت في الفصل الثاني من عام 2007_2008.	اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء وعدددهم 3135.	اقتصرت الدراسة على تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .	الدراسة الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف في حدود الدراسات سواء من ناحية الحدود الموضوعية أو الحدود المكانية أو الحدود الزمانية، حيث أن الحدود الموضوعية للدراسة الأولى والثالثة كانت متشابهة وقد اقتصرنا على العلاقة بين النمط القيادي ودرجة الرضا الوظيفي، أما الدراسة الثانية فاقترت على تحديد دور القيادة الإدارية في الرضا الوظيفي.

في حين الحدود المكانية اختلفت من دراسة إلى أخرى فالدراسة الأولى شملت موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس أما الدراسة الثانية فطبقت على موظفي بنك الخرطوم وبنك الإدخار والتنمية الاجتماعية _ فرع شندي_ أما الدراسة الثالثة فطبقت على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء.

أما فيما يخص الحدود الزمانية فالدراسة الأولى كانت سنة 2017، أما الدراسة الثانية فغطت الفترة من عام 2012 إلى غاية 2017، في حين الدراسة الثالثة تم تطبيقها عام 2008.

ثانيا-مقارنة المنهج المستخدم:

الدراسة الأولى: تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة الذي يعتمد على شرح الظاهرة كما وكيفا ويصف واقع النمط القيادي الإداري وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس وقياسها كميا من خلال البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.

الدراسة الثانية: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خائصها بدقة وقد تم إعتماده في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، كما استخدمت المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

الدراسة الثالثة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمة موضوع الدراسة،

من خلال عرضنا للدراسات الثلاث نلاحظ أنها تشترك جميعها في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، حيث أن الدراسة الأولى والثانية اعتمدت المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع ولأنه يعتبر مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية التي يعتمد عليها الباحث في تفسير نتائجه بشكل كبير على زمن الدراسة وحجم العينة، أما الدراسة الثالثة فقد اعتمدت على أسلوب البحث الوصفي الارتباطي والهدف منه اكتشاف العلاقة بين متغيري الدراسة ومدى تأثير أحد المتغيرين على الآخر، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): مقارنة المنهج المستخدم في كل دراسة.

الدراسات محل المقارنة	المنهج المستخدم
الدراسة الأولى	المنهج الوصفي والذي من خلاله يمكن التعرف على أثر النمط القيادي المتبنى من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس على الرضا الوظيفي.
الدراسة الثانية	المنهج الوصفي وذلك للتعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ببنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية. والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
الدراسة الثالثة	المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وهل لها علاقة بالرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال ما سبق يعتبر المنهج الوصفي هو المنهج الملائم في مثل هذه الدراسات لأنه يصف الظاهرة وصفا دقيقا. كما تعتبر الدراسة الثانية هي الدراسة الأكثر تدقيقا وذلك لاعتمادها على المنهج الوصفي والتاريخي.

كما أن الدراسات الثلاث اشتركت في دراسة متغيرين هما الأسلوب القيادي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ثانياً-مقارنة أدوات جمع البيانات:

الجدول رقم(04): يبين الأداة المستخدمة في كل دراسة.

الدراسات	الأداة المستخدمة
الدراسة الأولى	الملاحظة والاستبانة.
الدراسة الثانية	الاستبانة كمصادر أولية، والكتب والمراجع والرسائل العلمية والمواقع الالكترونية كمصادر ثانوية.
الدراسة الثالثة	الاستبانة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدراسات الثلاث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إذ أنها عكست موضوع الدراسات من خلال قياسها لأبعاد متغيرات الدراسات محل المقارنة.

وقد اختلفت الدراسة الأولى والثانية عن الدراسة الثالثة، حيث الدراسة الأولى اعتمدت على الملاحظة إلى جانب الاستبانة كون أحد الباحثان يعمل في المديرية محل الدراسة مما يجعلها أكثر إلماماً بمعطيات الدراسة وأكثر موضوعية من الدراسات الأخرى. أما الدراسة الثانية فاعتمدت إلى جانب الاستبانة الكتب والمراجع والرسائل العلمية والمواقع الالكترونية.

ثالثاً: مقارنة الأدوات الإحصائية

كل دراسة من الدراسات المذكورة أعلاه والتي هي محل المقارنة استخدمت أدوات إحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها، والجدول التالي يوضح هاته الأدوات:
الجدول رقم (05): يبين مقارنة الأدوات الإحصائية للدراسات محل المقارنة.

الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	الدراسات محل المقارنة المعالجة الإحصائية
			أوجه التشابه
			الأدوات الإحصائية المستخدمة
			أوجه الاختلاف
الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية. - استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وصدق الأداة.			
متوسط الأوزان. - معامل الارتباط بيرسون. T-test اختبار - اختبار تحليل التباين الأحادي. - اختبار شيفيه البعدي.	إختبار مربع كاي.	متوسط الأوزان. - معامل الارتباط سيرمن. - إختبار تحليل التباين الأحادي. - تحليل الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الدراسات السابقة استخدمت التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وكذلك استخدمت معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وصدق الأدوات حيث كانت النتائج كالتالي:

1- الدراسة الأولى:

الجدول رقم (06): يبين معامل ثبات وصدق الاستبانة.

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
النمط القيادي	20	0.805	0.897
الرضا الوظيفي	19	0.913	0.955

المصدر: الدراسة الأولى بالإعتماد على مخرجات (spss).

أ-الثبات: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول (النمط القيادي) كان بنسبة 0.805 أي 80% أما المحور الثاني (محور الرضا الوظيفي) كان بنسبة 0.913 أي 91.3% وهذا ما يدل على تمتع محوري الاستبانة بدرجة جيدة جدا من الثبات.

ب-الصدق: يتراوح معامل الصدق بالنسبة للمحور الأول بقيمة 0.897 أي نسبة 89.7% والمحور الثاني بقيمة 0.955 أي بنسبة 95.5% وهذا ما يبين أن الإستبانة ككل تتمتع بصدق ممتاز.

2- الدراسة الثانية:

أ-الثبات: بعد اختبار ثبات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ كانت النتيجة 0.73 من 1 وهذا يدل على ثبات الاستبانة.

ب-الصدق: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

3-دراسة الثالثة:

الجدول رقم(07): يبين معامل ثبات الاستبانة.

المحور	الثبات
النمط القيادي	0.80
الرضا الوظيفي	0.89

أ-الثبات: يتبين من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول النمط القيادي بلغ 0.80 أي 80% أما الرضا الوظيفي فبلغت 0.89 أي 89% وهذا مايدل على أن أداة الثبات كانت عالية.

ب-الصدق: تم الإعتماد على الصدق الظاهري والبنائي من خلال معامل الارتباط بالنسبة لفقرات الأنماط القيادية كان معامل الارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) وكذا عند المستوى ($\alpha=0.01$) أما فيما يخص الرضا الوظيفي فتبين وجود دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$) وهذا مايدل على درجة عالية من فعالية الفقرات التي احتوت الرضا الوظيفي.

من خلال المقارنة بين الدراسات نجد أن الدراسة الأولى هي التي تميزت بصدق ثبات الأدوات بدرجة عالية وجيدة جدا بنسبة (80.5% و 91.3%) و (89.7% و 95.5%) مقارنة بالدراسة الثانية التي كانت 0.73 أي 73% والدراسة الثالثة كانت بنسبة 80% و 89%.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف في الأدوات الإحصائية فنلاحظ أن الدراسة الأولى استخدمت مجموعة من الأدوات الاحصائية تمثلت في متوسط الأوزان لتحديد تمرکز إجابة العينة عن كل فقرة و بعد و محور حول درجات التوافر، معامل الارتباط سبيرمن لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة، واختبار تحليل الإنحدار البسيط لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الرضا الوظيفي، وأما الدراسة الثالثة

الفصل الثاني دراسة مقارنة بين دراسات نظرية تطبيقية سابقة

فاستخدمت معامل الارتباط بيرسون، إختبار t-test لمعرفة الفروق بين مجموعتين في العينة وفقا لصفاتهم الشخصية، بالإضافة إلى اختبار شيفيه البعدي لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات، كما اشتركت الدراسة الأولى والثالثة في استخدام اختبار التباين الأحادي لمعرفة دلالات الفروق، أما الدراسة الثانية فقد تم استخدام مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مقارنة الأبعاد.

سنقوم في هذا المطلب بمقارنة الأنماط القيادية وكذا أبعاد الرضا الوظيفي بين الدراسات محل المقارنة بناء على إجابات الإستبانة.

أولا-الدراسة الأولى:

تم تحليل محاور الإستبانة فيما يخص الأنماط القيادية ومؤشرات الرضا الوظيفي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (08): إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر أنماط القيادة ومؤشرات الرضا الوظيفي.

ظروف العمل	جماعة العمل	نمط الاشراف	الراتب و الحوافز	طبيعة العمل	مؤشرات الرضا الوظيفي	القيادة التحويلية	القيادة الحرة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	أنماط القيادة
2.59	3.77	3.23	2.15	3.7		3.53	2.7	2.59	3.59	متوسط الأوزان
قليلة	كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة كبيرة		درجة كبيرة	درجة قليلة	درجة قليلة	درجة كبيرة	درجة التوافر

المصدر: زنود يونس، العافر محمد، مرجع سابق بالاعتماد على (spss).

من خلال النتائج السابقة نستخلص أن نمط القيادة الديمقراطي والتحويلي هما الأكثر توافرا في مديرية أملاك أما الرضا الوظيفي فكان الرضا عن طبيعة العمل وعن جماعة العمل بدرجة كبيرة حيث أن هذه الأبعاد حققت مستوى الرضا متوسط. ولمعرفة معامل سيرمن للإرتباط واختبار التحليل الثنائي والإنحدار البسيط تم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يبين معدل الإرتباط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

الدلالة	تحليل الإنحدار البسيط	نوع العلاقة	معدل الإرتباط بالرضا الوظيفي	معدل الإرتباط بين الأنماط		
0.001	13.344	طردية متوسطة	%44.3	%64.8	الديمقراطي	النمط القيادي
0.034	4.782	طردية قوية	%75.6		التحويلي	
0.246	1.381	عكسية متوسطة	%27.7	-	الأوتوقراطي	
0.000	80.979	طردية ضعيفة	%22.7	-	الحر	

المصدر: زنود يونس، العافر محمد، مرجع سابق بالاعتماد على (spss).

من خلال الجدول السابق نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى موظفيها، ومن خلال إختبار الإنحدار البسيط نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التحويلي والحر) على الرضا الوظيفي.

ثانيا- الدراسة الثانية:

تم الاعتماد في أسئلة الإستبانة على مجموعة من الفرضيات وللإجابة عليها تم طرح مجموعة من الأسئلة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج مربع كاي بدلالة الفروق للإجابات عن الفرضيات.

القيم الإحتمالية	قيمة مربع كاي	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأساليب الإحصائية الفرضيات
تراوحت بين (0.061-0.00)	تراوحت بين (18.200-5.60)	كانت إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة والموافقة.	يتراوح بين (0.709-0.656)	يتراوح بين (2.05-1.68)	الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي.
تراوحت بين 0.61 و 0.00	تراوحت بين (18.20-5.60)	كانت إجابات المبحوثين بالأغلبية تميل نحو الموافقة	يتراوح بين (0.709-0.597)	يتراوح بين (2.05-1.65)	الفرضية الثانية: تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد.
تراوحت بين (0.660-0.00)	تراوحت بين (25550 -7400)	كانت إجابات المبحوثين بالأغلبية تميل نحو الموافقة.	يتراوح بين (0.506-0.952)	يتراوح بين (2.50-1.72)	الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات محل المقارنة

الجدول رقم (11): التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة.

ولمعرفة التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة كانت النتائج كالتالي:

حيث ع = العدد ، وت = التكرار

المجموع	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الإجابة	
							الفرضيات	
240	-	01	24	122	93	ع	الفرضية الأولى	
%100	-	%0.4	%10	%50.8	%38.8	ت		
240	-	-	37	132	71	ع	الفرضية الثانية	
%100	-	-	%15.4	%55	%29.6	ت		
240	-	17	51	127	45	ع	الفرضية الثالث	
%100	-	%7.1	%21.3	%52.9	%18.8	ت		

المصدر: سماح عمر الريح جلال الدين محمد، دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ببنك الخرطوم _كلية الدراسات العليا جامعة شندي، 2017، ص118-119.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين اجابات عينة الدراسة من غالبية عبارات الفرضية 1 و 2 و 3 أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن عدد الأفراد الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة احصائية عالية لصالح الموافقين وعليه استنتجت الباحثة أن الفرضيات الثلاثة قد تحققت.

ثالثا- الدراسة الثالثة:

لمعرفة درجات ممارسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

مجموعات الرضا	الراتب	النمو والترقي	الإدارة	العمل نفسه	علاقات العمل	الرضا الوظيفي	الحر	الأوتوقراطي	الديمقراطي	النمط القيادي
2.72	1.59	2.09	3.11	3.28	3.57	-	2.42	2.93	3.30	المتوسط الحسابي
0.56	0.57	0.92	0.86	0.83	0.69	-	0.55	0.85	0.79	الانحراف المعياري
%54	%31	%42	%62	%66	%71	-	%48	%59	%66	النسب المئوية
متوسط	متدني	متدني	متوسط	متوسط	متوسط	-	متوسط	متوسط	متوسط	درجة الممارسة

المصدر: أمل محمد فرحان، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها برضاها الوظيفي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، 2008، ص ص 101-107.

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى في الممارسة بمتوسط حسابي بلغ 3.30 أي 66% أما درجة الممارسة فكانت متوسطة.

أما درجة الرضا الوظيفي فقد بلغ مجال علاقات العمل 3.57 أي 71% وهو أعلى متوسط حسابي في حين الراتب والنمو والترقي بدرجة متدنية ب2.09 و1.59. أما فيما يخص معامل بيرسون فكانت نتائجه كالتالي:

نلاحظ أن هناك معامل ارتباط موجبا ودالا احصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه الرضا، إذ بلغ أعلى معامل للارتباط تجاه مجال الادارة (0.63) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فكانت معاملات الارتباط سالبة كذلك النمط الحر فنلاحظ عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى والثالثة اعتمدت على أنماط القيادة كمحور أول ومؤشرات الرضا الوظيفي كمحور ثاني، أما في مضمون هذه الأنماط كان الاختلاف بين الدراستين في مؤشرات الرضا الوظيفي كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (13): يبين الفرق بين الدراستين في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	الأنماط القيادية	محاور الدراسة الدراسات السابقة
- طبيعة العمل - الراتب والحوافز - نمط الإشراف - جماعة العمل - ظروف العمل	- النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر - النمط التحويلي	الدراسة الأولى
- علاقات العمل - العمل نفسه - الإدارة - النمو والترقي - الراتب - مجالات الرضا	- النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر	الدراسة الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الدراسة الأولى اعتمدت على 4 أنماط للقيادة في حين الدراسة الثالثة اعتمدت على 3 أنماط، أما فيما يخص الرضا الوظيفي فكل دراسة اعتمدت مؤشرات تؤثر في الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص الدراسة الثانية فكانت مغايرة تماما حيث تم الاعتماد على 3 فرضيات تحتوي كل فرضية على مجموعة من الأسئلة للإجابة عنها وذلك لتحديد دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

المطلب الثالث: مقارنة النتائج.

كلا الدراستين الأولى والثانية توصلا لنتيجة أن النمط الديمقراطي هو السائد بنسبة كبيرة في مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ولدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في العاصمة صنعاء وهو ما يؤكد الفرضيات المطروحة في الدراسات محل المقارنة، أما الأنماط الأخرى فجاءت مرتبة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): ترتيب الأنماط القيادية للدراستين 1و3.

الدراسات الرقم	الدراسة 1	الدراسة 3
1	النمط الديمقراطي	النمط الديمقراطي
2	النمط التحويلي	النمط الأوتوقراطي
3	النمط الحر	النمط الحر
4	النمط الأوتوقراطي	—

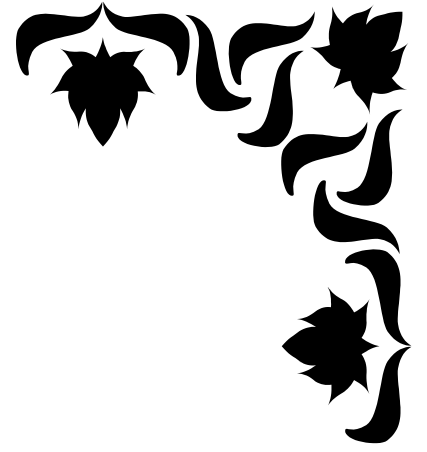
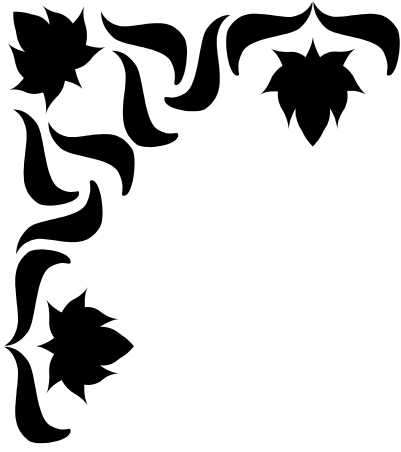
المصدر: من إعداد الطالبتين.

وبالنسبة للدراسة الثانية فاعتمدت على إشراك العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرار كما تم استنتاج أن أنماط القيادة الإدارية تلعب دور كبير في ارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

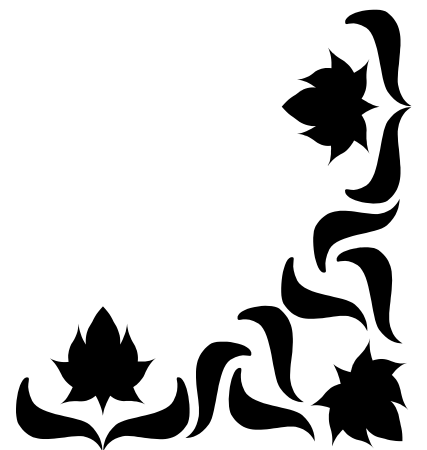
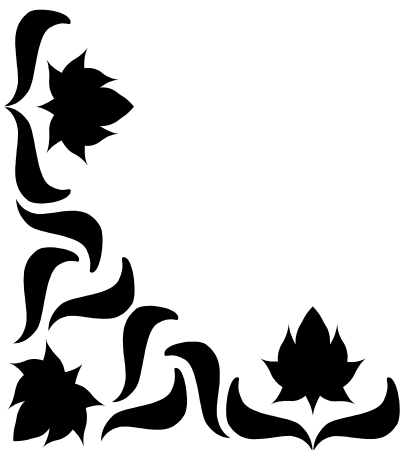
أما درجة الرضا الوظيفي فكانت متوسطة في جميع الدراسات.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية تبين أن جميعها تعتمد على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ونوعية البحوث المدروسة باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، كما أظهرت النتائج تباينا في الأساليب القيادية الممارسة ومستوى الرضا الوظيفي سواء للعمال أو المعلمين حسب المؤسسة وطبيعة المسؤولين وغيرها من العوامل، كما اشتركت الدراستين الأولى والثانية محل المقارنة في أداة البحث المستعملة والتي اعتمدت على الاستبيان تناولت محورين في كل دراسة محور أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر والنمط التحويلي) كمحور أول أما المحور الثاني فتناول مجالات الرضا الوظيفي وقد تطرقنا لمقارنة النتائج استنتجنا أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط في الدراسات الثلاث وأن هناك علاقة طردية بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي، فالقيادة نجدها حيثما وجدنا العمل الجماعي وهاته الجماعة لها مشاعر ومواقف متغيرة يجب الإهتمام بها من أجل الحفاظ عليها، فهي سر نجاح المنظمة من خلال المساهمة في بقائها، فالقائد الذي يركز على الجانبين النفسي والاجتماعي بصفة كبيرة يستطيع جذب العاملين إليه وتعويضهم عن الحاجات التي تنقصهم، فالقيادة هي المحور الرئيسي للعلاقات بين الفرد والجماعة.



خاتمة





خاتمة:

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن القيادة تحتل المركز الأكثر أهمية في تسيير المؤسسات باعتبارها المسؤولة عن توجيه العمل واتخاذ القرار الذي يتوقف عليه مصير المؤسسة، فنجاح أو فشل هذه الأخيرة يعتمد على نوع القيادة وفعاليتها لذا تسعى أي مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين في مجال العمل باعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام.

فتحقيق الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على فعالية القيادة لذا أصبح لزاما على المؤسسات التي تطمح إلى المحافظة على عاملها أن تهتم بمعاملة القائد لمروسيه. ومن خلال دراسة المقارنة التي قمنا بها، قمنا بمناقشة ومقارنة نتائج الدراسات محل المقارنة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر العمال بالرضا وتبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل.
- وجود رضا وظيفي يقلل من ترك العمال لعملهم.
- تساهم القيادة الفاعلة في زيادة رضا وولاء العاملين.
- التطبيق الجيد للقيادة يحقق الرضا والالتزام الوظيفي.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا.

فيما يخص الفرضيات:

- اعتمدت الدراسات محل المقارنة أسلوب النمط الديمقراطي القائم على:
- تنسيق الجهود بين المرؤوسين.
- اتخاذ القرارات السليمة من خلال المشاركة في تنفيذ القرار.
- مساعدة القائد لمروسيه في أداء أعمالهم.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى "ميل الدراسات محل المقارنة لاعتماد النمط الديمقراطي القائم على اشراك الأفراد في اتخاذ القرار وحرية الاختيار."

كما أظهرت نتائج الدراسات محل المقارنة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات محور الرضا الوظيفي، وهو ما لا يتوافق مع الفرضية الثانية "الرضا الوظيفي لدى الدراسات محل المقارنة عال."

فيما يخص الارتباط: من خلال هذه النتائج يتضح أن الفرضية الثالثة قد تحققت والتي تنص على "لدرجة الرضا الوظيفي في المنظمات التي تطرقت لها الدراسات محل المقارنة علاقة وثيقة بالنمط القيادي."

فيما يخص الأثر: تبين وجود أثر إيجابي لنمط القيادة على الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الادارية على الرضا الوظيفي في الدراسات محل المقارنة"

الإقتراحات:

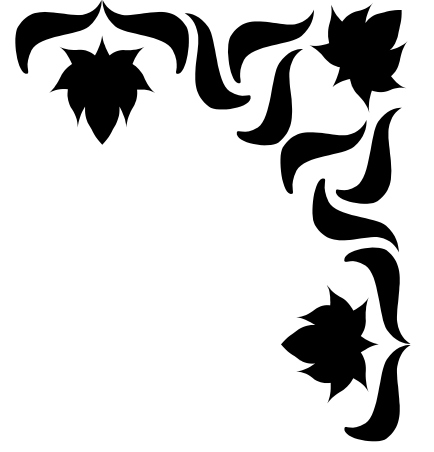
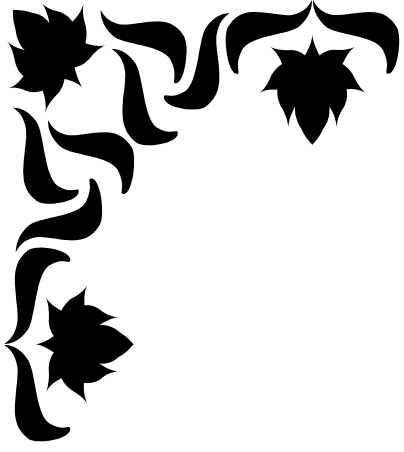
في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث حول مقارنة الدراسات السابقة نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تفيد المهتمين بمجال البحث عموماً وهي:

- فتح قنوات اتصال بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب أن تعامل القيادة الادارية المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
- ضرورة ممارسة النمط الديمقراطي لما له من آثار إيجابية على أداء المرؤوسين.
- يجب أن تخلق القيادة الديمقراطية بيئة عمل تساعد على تنمية الابتكار والابداع .
- يجب أن تهتم القيادة الادارية باشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.



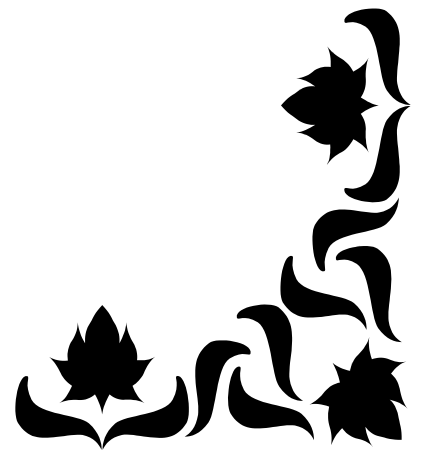
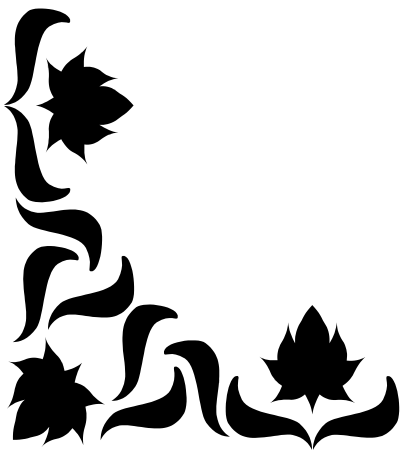
وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفي قصورا في جهدنا غير أننا نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة ومنهجية تحليله، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة لبداية بحوث مستقبلية أخرى، والتي نقترح بعضها في الآتي:

- دور الأسلوب القيادي في تحفيز العاملين.
- دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع العام والقطاع الخاص.
- دراسة لمتغيرات أساليب القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي بشقيه العام والخاص.



قائمة المصادر

والمراجع





قائمة المراجع:

أولا/المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1- ابراهيم الفقي، "سحر القيادة"، ط1، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، ط1، دار الجامعية للنشر، مصر، 2005م.
- 3- جيرالد جرينج، روبرت بادرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المديح للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004م.
- 4- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار جامد للنشر، الأردن، 2010م.
- 5- يزن تيم، ادارة الموارد البشرية، أساليب الادارة الحديثة، yazantayyem.
- 6- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع الغزلي للنشر، عمان، 2005م.
- 7- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2005، القاهرة، مصر.
- 8- نواف سالم كنعان، القيادة الادارية، ط3، دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999م.
- 9- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009م.
- 10- علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة جامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 11- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولنيك للنشر والتدريب، 2015م.
- 12- فاروق عبد فلية، محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005م.



- 13-** ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 14-** ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ط1، الأردن، 2016م.
ب/الرسائل والمذكرات الجامعية:
- 14-** صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019م.
- 15-** مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية، كلية العلوم الانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009م.
- 16-** محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال متطلبات ماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، 2013م.
- 17-** رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016م.
- 18-** عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها باستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانية-وهران-الجزائر، 2010م.
- 19-** لطيفة عبد الرحمان الشابنات، نوره عبد الله البشل، هديل عبد العزيز، نظريات القيادة وأنماطها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود السعودية.



- 20- سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم نفس العمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مستوري قسنطينة، الجزائر، 2011م.
- 21- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2004م.
- 22- دريو شهناز، أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012م.
- 23- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية ، 2004م.
- 24- ناصر سعدي ضيف الله، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات، مذكرة قدّمت لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004م.
- 25- محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل، رسالة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا المشاركة مع جماعة الأقصى، فلسطين، 2013م.
- 26- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادية الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، _دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة_ رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016م.



- 27- بووذن نبيلة، محدّدات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2017م.
- 28- ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لإدارة حسابات المشتركين في غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2012م.
- 29- ايناس فؤاد نوارى فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى بمكة، السعودية.
- 30- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001م.
- 31- رموش عبد الحكيم، بلعراوي صلاح الدين، أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2016م.
- 32- زنود يونس، العافر محمد، النمط القيادي وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك ولاية بومرداس، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016م.
- 33- راضية محبوب، أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م.
- 34- جغام رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر _ بسكرة_ الجزائر، 2015_2016م.



35- شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018م.

36- هبة زرواني، عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءة العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي، ورقلة، الجزائر، 2013م.

ج-المجلات:

37- حسين باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بسطيف حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 19 العدد 26، سطيف، الجزائر، 2016م.

38- منذر مرهج، تقسيم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة في دمشق، مجلة جامعة البعث المجلد 39، العدد 59، 2017م.

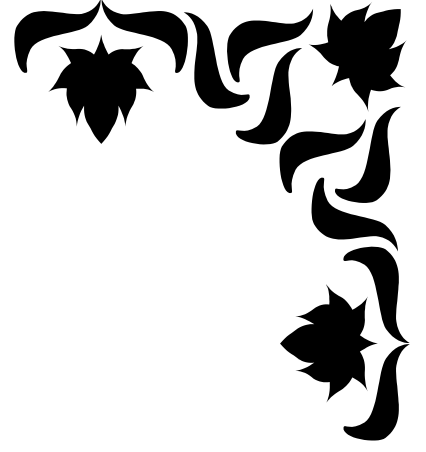
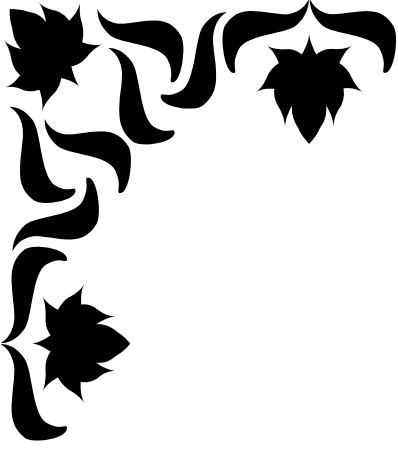
39- خالد عبد الله إبراهيم، دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 18م.

د-المواقع الالكترونية:

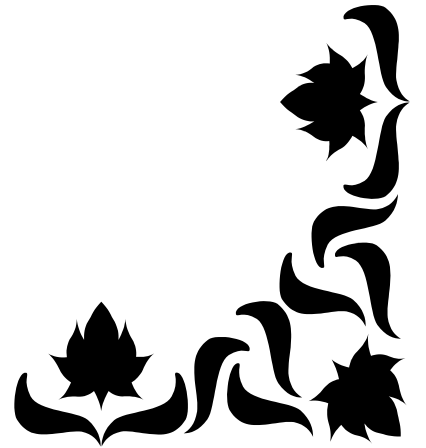
40-Educational leadership and administration, E-mail: arder@sagepub.com.

ثانيا/المراجع باللغة الأجنبية:

41-D,S,B.Marume, Ndudzo, administrative, International, Journal of Enginering Science Invention, Valium, 5 Tasue4, 2016.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير

استبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي

تحية طيبة:

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

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

من إعداد الطالبة: العافر محمد - زنود يونس.

تحت اشراف الامتاذ: بوستة

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب.

قسم البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى
المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
العمر: 29-20 39-30 49-40 50 فما فوق

التصنيف (من 1 إلى 16):

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

تنتمي إلى سلك: تفني مشترك

تشغل منصب نوعي 'مسؤول': نعم لا

مكان العمل: مقر المديرية للفتشية

أسئلة الإمتحان:

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

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



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

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

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/الأخت الكريمة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: ملء استبانة

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان الذي يمثل جزء مكمل لرسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، علماً بأن هذه البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة:

سماح صبر الريح



الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1/ النوع:

أ. ذكر () ب. أنثى ()

2/ العمر:

أ. أقل من 30 سنة () ب. 30 وأقل من 40 سنة ()

ج. 40 وأقل من 50 سنة () د. 50 سنة فأكثر ()

3/ المؤهل العلمي:

أ. ثانوي () ب. جامعي ()

ج. فوق جامعي () د. أخرى (انكروها)..... ()

4/ التخصص العلمي:

أ. محاسبة () ب. إدارة أعمال ()

ج. دراسات مصرفية () د. اقتصاد ()

هـ. أخرى (انكروها)..... ()

5/ سنوات الخبرة:

أ. أقل من 5 سنوات () ب. 5 وأقل من 10 سنوات ()

ج. 10 وأقل من 15 سنة () د. 15 وأقل من 20 سنة ()

هـ. 20 سنة فأكثر ()

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بتفاني					
2	تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل					
3	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز					
4	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات					
5	لدى البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المعاملة بحقوق العاملين					
6	يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة					

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري و
تحسين سلوك الفرد

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمؤوسيه					
2	إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل					
3	يضع القائد الإداري خططاً لتحفيز المرؤوسين على العمل					
4	يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم					
5	قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد					
6	يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه					

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وارتفاع درجة ارضا الموظفين

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين.					
2	النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين.					
3	القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد على تنمية ملكة الابتكار والإبداع.					
4	القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز المهام المناطة بهم.					
5	يفقد القائد غير الرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد.					
6	تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرعام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.					

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الأستاذ المحترم

بعد التحية:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لتتيل درجة الماجستير حول الأتماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والحكومية في أمانة العاصمة - صنعاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. ولغرض تطبيق الدراسة نأمل تعاونكم في الإجابة على جميع فقرات الأداة الخاصة بالأتماط القيادية لتعدير مدرستك وكذا على فقرات أداة الرضا الوظيفي التي تحدد درجة رضاك الوظيفي وذلك بوضع إشارة (✓) للإجابة التي تعتقد بأنها مناسبة من وجهة نظرك.

ونؤكد لك أن بياناتك الشخصية واستجاباتك ستتعامل بمنتهى السرية وإن توظف لأي غرض سوى لغرض هذه الدراسة.

شاكرين سلفاً حسن تعاونكم ثما فيه الصالح العام.....

الباحثة

أمل محمد سرحان المخلافي

2008/2/16

اسم المدرسة المنطقة التعليمية التابعة لها المدرسة

الجزء الخاص بالبيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب

1. نوع المدرسة: 1: حكومية () ، 2: خاصة أهلية ()
2. الجنس: 1: ذكر () ، 2: أنثى ()
3. إذا كنت تعمل في مدرسة حكومية، هل جنسك: 1 ذكر () ، 2: أنثى () .
في خاصة: 3 ذكر () ، 4 أنثى ()
4. المؤهل العلمي: 1: دبلوم دون البكالوريوس () ، 2: بكالوريوس () ، 3: ما بعد البكالوريوس ()
5. سنوات الخبرة في التدريس: 1. () خمس سنوات فأقل () ، 2. () 6 - 10 سنوات () ، 3 أكثر من 10 سنوات ()
6. المرحلة التدريسية: هل تقوم حالياً بالتدريس في مدرستك لطلاب: (1) الثانوية فقط () ، 2. لطلاب التعليم الأساسي فقط () ، (3) الثانوي والأساسي () .



استبانة الأنماط القيادية لمدير المدرسة
يرجى قراءة كل فقرة من فقرات السئوك القيادي لمدير المدرسة ثم وضع إشارة (✓) تحت البديل المناسب من بدائل الإجابات الخمس أمام كل فقرة لتعبر عن مدى السئوك القيادي المعمرس فعلاً من قبل مدير مدرستك

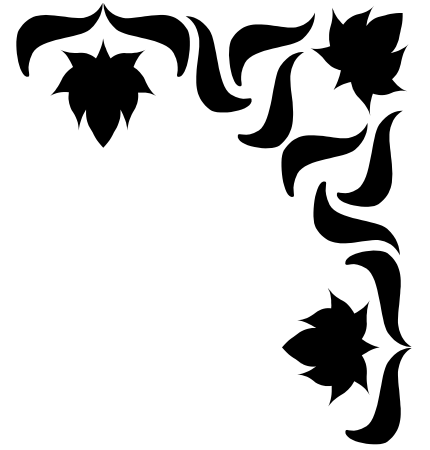
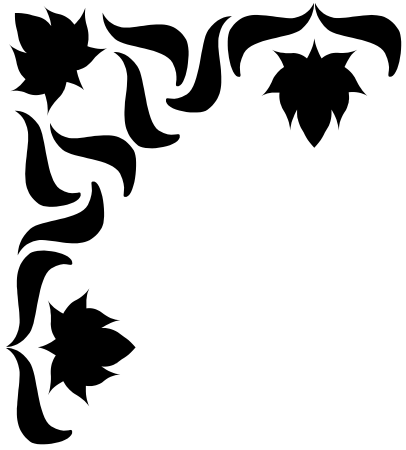
م	الفقرات	مدى الممارسة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	يطبق المدير تواجح المنظمة للعمل بشكلية تامة					
2	يمنح المدير العاملين سلطات متكافئة مع المسؤولية المناوطة بهم					
3	يشركه المدير المرؤوسين في تخطيط العمل					
4	يلفرض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين					
5	يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل					
6	يحث المدير المعلمين على تسبيق جهودهم					
7	يتوخى المدير الفرض للمعلمين لإبداء الرأي					
8	يعطي المدير الفرصة للمعلمين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات العمل					
9	يتوخى المدير فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرارات					
10	يشرك المعلمين في مناقشة أفكاره					
11	يركز المدير جميع سلطاته في يده فقط					
12	يرى المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت والجهد					
13	يطلب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها					
14	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي وفق القواعد والتعليمات					
15	يتخذ المدير القرارات داخل المدرسة لوحده					
16	يلفرض المدير التعليمات والأنظمة على المعلمين بدون مناقشة					
17	يلحرص المدير أن يكون هو فقط المتحدث الرسمي عن المعلمين					
18	لا يقبل المدير أن يلتقد المعلمين ما يقوم به من أعمال أو تصرفات داخل مدرسته					
19	يلقرر المدير بنفسه ما يمكن عمله وكيف ينفذ					
20	يتنازع المدير صلاحيات الغياب يلحزم دون مراعاة لتظروف المعلمين					
21	يعطي المدير المعلمين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها					
22	يلتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات					
23	يلواجه كل معلم برأيه الشخصي مواقف العمل					
24	يلكثر المدير من السماح للمعلمين بالخروج أثناء العمل					
25	يلشاهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم					
26	لا يهتم المدير بالتعرف على ميول المعلمين واتجاهاتهم					
27	يمنح المدير سلطته الإدارية لجميع المعلمين					
28	يلوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المعلمين في إنجاز أعمالهم مهما كانت					
29	يلترك المدير للمعلمين حرية اختيار المسؤوليات التي تناسبهم مع رغباتهم وليس مع قواعد العمل					
30	لا يلتزم المدير بالتواجح المنظمة للعمل عنه تسويره له					



استبانة الرضا الوظيفي

يرجى قراءة كل فقرة من فقرات الرضا الوظيفي ثم ضع إشارة (✓) تحت البديل المناسب من الإجابات التي يعبر عن مدى رضاك أو عدم رضاك الوظيفي

الرقم	الفرق	غير راضٍ على الإطلاق	غير راضٍ	راضٍ	راضٍ جداً
1	كفاية الراتب الذي تتقاضاه				
2	تقاسم الراتب مع العمل الذي تؤديه				
3	الحوافز أو المكافآت التي تحصل عليها من عملك				
4	البدلات والمزايا الأخرى التي تحصل عليها				
5	نظام الحوافز المعمول به حالياً مقارنة بمؤسسات أخرى				
6	الإمكانات المتاحة لك لإنتاج العمل بشكل مرض				
7	طرق بيئة العمل كالضوء والتهوية والتهوية				
8	طبيعة عملك التي تقوم به حالياً				
9	نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به في المدرسة				
10	الوظيفة الحالية التي تشغلها				
11	وضوح الإجراءات وأهداف العمل بالنسبة لك				
12	وضوح واجباتك ومسؤولياتك الوظيفية				
13	اعترافك بما تقوم به من عمل في وظيفتك				
14	ما يحققه لك عملك في إشباع حاجتك ومطالبتك				
15	سعادتك بوظيفتك				
16	مناسبة ساعات العمل ومواعيد النوام لك				
17	ما تتجزء من أعمال في عملك				
18	ما توفره لك وظيفتك من تأمين مسبقك				
19	برامج التدريب للنمو المعرفي في مجال تخصصك				
20	فرص حضور المؤتمرات والندوات في مجال العمل				
21	الفرص المتاحة لتدريب الذي يوهني للترقية				
22	ما يتيح لك العمل من فرص لتطوير طرائق جديدة في العمل				
23	عدالة أسلوب الترقية المطبقة في عملك				
24	ما يتيح لك العمل من فرص للتجديد والابتكار				
25	ما يتيح لك العمل من اقتساب خبرات جديدة في تخصصك				
26	توافق عملك مع ظروفك				
27	تقدير رؤسائك لما تبذله من جهد في عملك				
28	اعتراف وتقدير زملائك لما تبذله من جهد في عملك				
29	إحسانك بالولاء والالتزام للتخصصك				
30	شعورك بالانتماء مع زملائك				
31	درجة الثقة والتعاون المتبادل بينك وبين زملائك				
32	تفاعل الطلبة معك				
33	روح العمل المتبادل في المدرسة				
34	علاقات العمل بشكل عام				
35	علائقتك بمدير المدرسة وأسلوب تعامله معك				
36	ما يسهم به المدير في مساعدتك حين تجد صعوبة في العمل				
37	عدالة توزيع واجبات العمل بين المدرسين				
38	وضوح الإجراءات والتعليمات الصادرة من الإدارة				
39	حرص الإدارة على سماع آرائك ومقترحاتك				
40	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات				
41	ما تبذره من حرص الإدارة في تطوير العمل وتحسين ظروفه				
42	أسلوب الإشراف المشجع من قبل الإدارة على أدائك				
43	سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به				
44	ما يبذره مدير المدرسة من قرارات ذات العلاقة بعملك				
45	درجة التعاون بين الإدارة والمدرسين				
46	عدالة تقويم أدائك				



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

