



جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة

أنماط القيادة الادارية وأثرها على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لمؤسسة الخزينة العمومية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : علم الإجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ المحترم :

إعداد الطالب :

- بونوة علي

- كربوب عبد السلام

الموسم الجامعي : 2015-2016م

الشكر و العرفان

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم ، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم ، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه ، ثم أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف الفاضل بونوة علي على توجيهاته و إرشاداته ودعمه طيلة مرحلة هذا البحث ولجميع أساتذتنا الأفاضل : قمانه محمد ، د.قرليفة عبد الحميد ، عكوشي عبد القادر ، بولعراس نورالدين ، رباحي مصطفى ، طويل محمد ، وأستاذة حواطي أمال ، أوشان جميلة ، لعابد أم الخير والى رئيس القسم د.عويسي كمال.

كما أشكر

كل موظفين الخزينة العمومية بولاية غارداية وخاصة السيد لحاج مصطفى الرزمة على كل ما بذله معنا من جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات.

تشكراتنا الخالصة إلى كل من

ساعدنا من قريب أو من بعيد وإلى كل طلبة علم الاجتماع

وبارك الله لنا ولمن ساهم في تعليمنا ولمن تطأ عينه

على مذكرتي

كربوب عبد السلام

كل الإحترام و أرقى معاني التقدير لكم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي
وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ"

الآية 14 من سورة لقمان

الى الشمعة التي تنير دربي وجاهدت لأجلي " أمي " الغالية الى من علمني العطاء بدون إنتظار ومن

أحمل إسمه بكل إفتخار " والدي " العزيز ، حفظهما الله ورعاهم

الى إخوتي الأعزاء والعائلتين الكريمتين . وثم الأصدقائي كل واحد بإسمه خاصة عبد الرحيم لحرش

وإبن حيمودة بوبكر وإبن أودينة بشير ، شنيبي ياسين وقزير ياسين ، بن إسماعيل مروان

وعبد العالي فريدة.

والى من كان لي دعما دائما وتوجيها في مسيرتي الدراسية

إلى كل الأساتدتي الكرام دون إستثناء وكل زملائي الطلبة والطالبات

والى رئيس القسم د.عويسي كمال

الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب على انجاز هذا البحث المتواضع

كربوب عبد السلام

الفهرس

مقدمة أ ب ج

الفصل الأول : الجانب النظري

المبحث الأول : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول : أسباب إختيار الموضوع ص 04

المطلب الثاني : أهمية الدراسة ص 05

المطلب الثالث : أهداف الدراسة ص 05

المبحث الثاني : طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم

المطلب الأول : الإشكالية ص 06

المطلب الثاني : صياغة الفرضيات ص 08

المطلب الثالث : تحديد المفاهيم ص 09

المبحث الثالث : الدراسات السابقة و المنهج المتبع

المطلب الأول : الدراسات السابقة ص 15

المطلب الثاني : المقاربة السوسيوولوجية ص 19

المطلب الثالث : صعوبات البحث ص 20

الفصل الثاني : أنماط القيادة

تمهيد ص22

المبحث الاول : مدخل للقيادة

المطلب الاول : مفهوم وأهمية القيادة ص23

المطلب الثاني :وظائف القيادة ص26

المطلب الثالث : عناصر القيادة ص29

المطلب الرابع : مصادر القيادة ص31

المبحث الثاني : نظريات وأنماط القيادة

المطلب الاول : نظريات القيادة ص32

المطلب الثاني : أنماط القيادة ص39

المطلب الثالث : العوامل والخصائص المحددة للقيادة الفعالة ص46

المطلب الرابع : العوائق والمشكلات التي تواجه القائد ص48

خلاصة الفصل : ص50

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد ص52

المبحث الاول : مدخل للرضا الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي ص53

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي ص54

المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له.....ص 55

المبحث الثاني : نظريات وأساليب قياس الرضا الوظيفي

المطلب الاول : نظريات الرضا الوظيفيص 61

المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفيص 69

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالتمط القياديص 72

خلاصة الفصل :ص 74

الجانب الميداني

الفصل الرابع : ميدان الدراسة والإجراءات المنهجية

تمهيدص 75

المبحث الأول : المجال المكاني للدراسة

المطلب الأول : تعريف الخزينة العمومية لولاية غاردايةص 76

المطلب الثاني : وظائف ومهام الخزينة العموميةص 77

المبحث الثاني : المجال الزماني للدراسة

المطلب الأول : مكان الدراسة الإستطلاعيةص 78

المطلب الثاني : أدوات وتقنيات الدراسةص 79

أ – الإستمارةص 79

ب – المقابلةص 81

المطلب الثالث : المنهج المستخدم في الدراسةص82

المبحث الثالث : المجال البشري للدراسة

المطلب الأول : مجتمع البحث وإختيار عينة الدراسةص84

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسةص86

المطلب الثالث : خلاصة خصائص الدراسةص90

الفصل الخامس : تحليل الفرضية الأولى

تمهيد.....ص91

المبحث الأول: عمل الإشراف ومدى رضا الموظفين

المطلب الأول : علاقة المشرف بموظفيه ومدى رضاهم الوظيفيص92

المطلب الثاني : توجيه واهتمام المشرف لموظفيه ومدى رضاهم الوظيفيص97

المبحث الثاني : طبيعة الإشراف وأثره الرضا الوظيفي

المطلب الأول : تواصل المشرف وأثره على الرضا الوظيفي للموظفينص101

المطلب الثاني : أسلوب المشرف واثره على الرضا الوظيفيص105

استنتاج الفرضية الأولىص110

الفصل السادس: تحليل الفرضية الثانية

تمهيد ص113

المبحث الأول: تفويض السلطة وصلاحياتها مع الموظفين

المطلب الأول: صلاحيات التفويض ومدى تناسبها مع الموظفين.....ص114

المطلب الثاني: مساهمة التفويض ومدى تأثيره على الموظفين.....ص119

المبحث الثاني: تفويض السلطة وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين

المطلب الأول: التواصل وأثره على الرضا الوظيفي للموظفينص122

المطلب الثاني : عمل التفويض وأثره على الرضا الوظيفي للموظفينص125

إستنتاج الفرضية الثانيةص130

الإستنتاج العام :ص132

الخاتمةص132

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
68	يوضح الحاجات لنظرية الدرر الأهداف والعمليات	01
81	يوضح إختبار ألفاكرونباخ صدق وتبات الإستمارة	02
85	يوضح صفة وأعداد الموظفين الممثلين للعينة	03
86	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	04
86	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن	05
87	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الدراسي	06
88	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية في المؤسسة	07
89	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	08
92	يوضح علاقة المشرف بالموظفين ومدى رضا الموظفين على أسلوب تواصل مع الإدارة	09
94	يوضح الراحة والإستقرار مع المشرف ومدى الشعور بالرضا في الوظيفة	10
96	يوضح مرونة المشرف في تعامله مع الموظفين	11
97	يوضح توجيه الموظفين وتعريفهم بأسلوب العمل ومدى مشاركتهم في إتخاذ القرار	12
99	يوضح إهتمام المشرف بطريقة العمل أكثر أو إحتياجات الموظفين	13
101	يوضح مدى ترحيب المشرف بأفكار وإستفسارات الموظفين	14
103	أراء الموظفين وأثره على حرص المشرف في سماع مقترحاتهم	15
105	يوضح منح المشرف فرصة الإبداع وأثره على إكتساب الخبرات والمهارات	16
106	يوضح دقة إشراف المشرف لموظفيه وأثره على شعور الموظفين بعدالة توزيع المهام	17
108	يوضح دور المشرف في تشجيع موظفيه والحث على التعاون وأثره على رضاهم فيما بينهم	18
114	يوضح صلاحيات التفويض ورضا الموظف على أسلوب التعامل	19
116	يوضح تحديد المسؤولية المفوضة وعلاقتها بالسياسات والإجراءات المطبقة	20

118	يوضح إعطاء المشرف صلاحيات التفويض ومدى تناسبها مع المستوى الإداري	21
119	يوضح كيف يسمح التفويض بزيادة القدرات والتعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة	22
120	يوضح مساهمة التفويض في رفع الكفاءة و أثره على تحقيق ذات الموظف	23
122	يوضح فتح التفويض قنوات الإتصال وأثره على علاقات والرضا بين الموظفين	24
124	يوضح تدخل المشرف بعد تفويض السلطة	25
125	يوضح مساهمة التفويض في العمل والمشاركة في الخطط والبرامج وأثره على إكتساب الخبرات والمهارات للموظفين.	26
127	يوضح إتخاذ القرار من طرف الموظفين دون تدخل القائد	27
128	يوضح مساهمة التفويض في تطوير المستوى و أثره على تحقيق ذات الموظف	28

قائمة الأشكال :

الصفحة	الشكل	الرقم
62	يوضح العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء لمدرسة العلاقات الإنسانية	01
65	يوضح هرم الحاجات لأبرهام ماسلو	02
	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزينة العمومية	03

مقدمة

ينال موضوع القيادة اهتماماً كبيراً في المجتمعات المعاصرة ، والدور المهم الذي تقوم به القيادة من أجل أهداف المؤسسات وغايتها ، فالعالم يعيش اليوم عصر الادارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها ، ويطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية ، فلم يعد هناك مجالاً لنجاح أية مؤسسة الا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة ، بحيث تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها ، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد ، فحيثما توجد أي جماعة تظهر القيادة على رأسها ، إن القيادة بالنسبة للجماعة البشرية كانت خيارا واعيا وأصبحت من أهم المؤثرات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية وكذا السياسية ولها دور هام في تقرير الأمور وتصريف الشؤون وتحقيق الاهداف واتخاذ القرارات ، مما يجعل من القيادة في مجتمع معين أو منظمة معينة قوية ، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد ، وبالنمط القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين ، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الادارة يصبح التعرف على الأنماط القيادية امر بالغ الأهمية ، على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المنظمة ، وعليه جاء اهتمامنا بالأنماط القيادة كونها أهم العوامل الاساسية

تأثيرا في الرضا الوظيفي بالمؤسسة وهو ما ينعكس على أهداف المؤسسة ، وعليه فقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع ليكون محورنا في هذه الدراسة نظرا لما له من أهمية وهو ما يستدعي فهم وتحليل الآثار الإيجابية لهذا النمط السائد من القيادة الموجودة في مديرية الخزينة العمومية بولاية غارداية .

وسنحاول عبر هذه الدراسة الميدانية معرفة أثر النمط القيادي السائد على رضا الوظيفي الذي ينطبق على مجموع العينة المختارة بالمؤسسة الإدارية ، وانطلاقا من ذلك فإننا قد قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى بابين باب يحمل في طياته الجانب النظري وآخر يحمل الجانب الميداني وكل باب يحتوي على ثلاثة فصول مقسمة على مباحث ومطالب.

ويتمثل الباب الأول فصول الجانب النظري :

الفصل الأول : تضمن ثلاث مباحث الأول وتمثل في أهمية الدراسة وأهدافها وكذا أسباب اختيار الموضوع ، أما المبحث الثاني تمثل في طرح الاشكالية ، فرضيات الدراسة ، تحديد المفاهيم ، وبالنسبة للمبحث الثالث بحيث احتوى على للدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع وأخيرا الصعوبات التي اعترضت مسارنا.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه الى مبحثين الأول وتمثل في مدخل للقيادة وشمل على المفهوم القيادة وظائفها وعناصرها والمصادر القيادة ، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى نظريات القيادة وأنماطها وكذا العوامل والخصائص المحددة لها بإضافة الى العوائق والمشكلات التي تواجه القائد.

أما الفصل الثالث تضمن مبحثين أيضا الأول إحتوى على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه والعوامل المحددة له أما المبحث الثاني إحتوى على نظريات الرضا وأساليب قياسه بإضافة الى علاقة الرضا الوظيفي بالتمط القيادي.

و تمثل الباب الثاني فصول الجانب الميداني للدراسة :

فصل رابع تطرقنا فيه الى ثلاثة مباحث الأول تضمن عن نشأة وأهداف عمل مؤسسة الخزينة العمومية وظائفها وممتلكاتها والمبحث الثاني تضمن الدراسة الاستطلاعية ووضع الإستمارة وتحكيمها ومدى صدق وثبات الاستمارة والمبحث الثالث تضمن مجتمع البحث والمنهج المستخدم ودراسة خصائص العينة ، أما الفصل الخامس إحتوى على مبحثين أولهما تضمن علاقة المشرف بموظفيه ومدى رضاهم الوظيفي وكذا توجيهه وإهتمامه للموظفين ومدى رضاهم ، والمبحث الثاني تضمن تواصل المشرف وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين وكذا أسلوب المشرف وأثره على الرضا الوظيفي ثم إستنتاج الفرضية الأولى.

أما الفصل السادس فقد شمل على مبحثين أيضا الأول صلاحيات التفويض ومدى تناسبها مع الموظفين وكذا مساهمة التفويض ومدى تأثيره على الموظفين أما المبحث الثاني فقد تضمن على تواصل القائد المفوضة له السلطة وأثره على الرضا الوظيفي بالإضافة الى عمل التفويض وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين ثم إستنتاج الفرضية الثانية ، بإضافة الى الإستنتاج العام للفرضيتين ، وفي الأخير خاتمة الموضوع.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المبحث الثاني: طرح الإشكالية وتحديد المفاهيم

المطلب الأول: الإشكالية

المطلب الثاني: صياغة الفرضيات

المطلب الثالث: تحديد المفاهيم

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمنهج المتبع

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية

المطلب الرابع: صعوبات البحث

المبحث الأول: أهمية الدراسة وأسباب اختيار موضوع

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع:

تتعد الأسباب التي تدفع الباحثين لأي موضوع كان ويمكننا أن نضعها ضمن أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تدفعنا لدراسة هذا الموضوع.

أ : الأسباب الموضوعية:

- إعتبار أن موضوع أنماط القيادة والرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي لقيت الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- الدافع العلمي والتدريب على البحث العلمي بغية إكتساب المزيد من المعرفة في هذا المجال.
- إن التقدم العلمي يقتضي تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد وذلك لإثراء المعلومات حوله.

ب : الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع.
- الرغبة في التأكد من الدور القيادي داخل المؤسسة ميدانيا.
- التعمق ومعرفة الكثير ومحاولة إكتساب خبرات جديدة في الموضوع (أنماط القيادة)

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على الأنماط القيادية في الإدارة الجزائرية وبيان أثرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي الخزينة العمومية بولاية غارداية ، مما يمكن للمدربين والمدراء وكذا أصحاب القرار من إدراك ذلك الأثر وأخذه بعين الاعتبار في عملية القيادة لديهم مما تقلل الصعوبات التي يتعرض لها الموظفون ومن جهة أخرى تحسين وتطوير الأداء وكذا نجاعة وفعالية المؤسسة .

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

إن أي باحث وهو بصدد دراسة موضوع ما لا بد أن تكون له قواعد وأرضية يعتمد عليها ، ويحدد مسارا يتبعه بغية الوصول الى الاهداف التي رسمها في بداية المسار ، وعليه يتمثل هدفنا في التعرف على الطرق التي اعتمدها الباحثون في مجال علم الاجتماع بغية التوصل الى دراسة الظواهر دراسة علمية وذلك من خلال تطبيق ما درسناه في هذا التخصص بحيث تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

أ - أهداف العلمية: وتتمثل في توظيف كل ما إكتسبته من معارف علمية من خلال المسار الدراسي بالجامعة وفي جميع النواحي (منهجية ، طرق جمع المادة العلمية ، توظيف الإستمارة ، التفريغ وكذا التحليل ...) لدراسة موضوع أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي.

ب - أهداف العملية: وتتمثل في

- محاولة معرفة النمط القيادي السائد بمديرية الخزينة العمومية.
- محاولة التعرف على طبيعة تعامل القائد مع موظفيه لكسب رضاهم الوظيفي.
- محاولة معرفة رضا الموظفين من خلال أسلوب الإشراف عليهم.

- محاولة معرفة ما إذا كان تفويض السلطة موجود أولاً وكيفية ممارسته إن وجد.

المبحث الثاني: طرح الاشكالية وتحديد المفاهيم

المطلب الأول: الإشكالية :

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء عامة أو خاصة ، إنتاجية أو خدماتية تحديات كثيرة للتغيرات السريعة والمستمرة ، أمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة عن المنافسة ، ولقد أوجبت هذه التطورات على مديري المؤسسات باستخدام أساليب قيادية تتصف بالمرونة حتى تضمن البقاء والإستمرار.

ومن المسلم به أن تحقيق أهداف هذه المؤسسات ومواجهة هذه التطورات متوقف على كفاءة القيادات المتوفرة لديها ، ومدى قدرتها على التفاعل الايجابي مع الموظفين ، فالقيادة الفعالة وأنماطها المختلفة باتت السلوك الصحيح الذي بدوره يوجه الموظفين وجهة صحيحة نحو تحقيق الأهداف بروح معنوية مرتفعة وذلك عن طريق خلق جو مناسب يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يعد أحد أهم العوامل المؤثرة على إستقرار ونجاح المؤسسة والموظفين فيها.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز يساعد على حفظ فعال للموظفين والإبقاء عليهم في مجالات العمل وزيادة فعاليتهم وأداءهم الوظيفي ، لدى فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على حد سواء ، يدل على نجاح الإدارة

وفعاليتها ، كما أن النمط القيادي المستعمل يعد حلقة وصل بين العاملين في أي مؤسسة بين الخطط وتصوراتها ونظرتها للمستقبل ، وهي ضرورة لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية والقدرة على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لعلاجه ، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة على تنمية وتدريب الأفراد ورضاهم الوظيفي وكذا رعايتهم ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لصالح المؤسسة.

بحيث سنحاول في هذه الدراسة كشف التأثير النمط القيادي السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي ، وكان عنوان البحث " الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي " محاولين بذلك تطبيق أسس هذا الأثر على مديرية الخزينة العمومية بولاية غارداية كجانب تطبيقي للبحث ومنه جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

التساؤل العام :

• هل يؤثر نمط القيادة في مديرية الخزينة العمومية على الرضا الوظيفي للموظفين؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يؤثر أسلوب الإشراف على الرضا الوظيفي للموظفين؟

2- هل يؤثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي؟

المطلب الثاني: صياغة الفرضيات

الفرضية العامة

يؤثر نمط القيادة في مديرية الخزينة العمومية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى:

تزداد درجة الرضا الوظيفي بطبيعة أسلوب الإشراف المتبع.

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للموظفين.

المطلب الثالث: تحديد المفاهيم

مما لاشك فيه أن أي باحث لابد له من تحديد المفاهيم التي يستعملها في دراسته ، وهي تمثل نتيجة لتراكم الخبرات والجهود التي قام بها الدارسون والباحثون ، كل في إختصاصه وعليه فسوف نبين هذه المفاهيم المستعملة في بحثنا هذا بهدف توضيح الغموض وضبط موضوع الدراسة وهذه المفاهيم هي القيادة وأنماطها المتمثلة في (الأوتوقراطية ، الديمقراطية ، الفوضوية) أسلوب الإشراف وتفويض السلطة وكذا الرضا الوظيفي .

1 - القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة من ركائز عملية التسيير في المؤسسة من أجل صالحها العام بحيث تعددت التعاريف حولها. "القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة ، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم ، والحصول على إلتزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة". وفي تعريف آخر هناك من يعرف القيادة "أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو الهدف"¹ كما يعرفها **علي السلمي** " القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق المؤسسة"²

¹بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2010 ،

ص 14

² نفس المرجع ، ص 16

ويعرفها كيث ديفر " القيادة هي العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم بعض ويحرك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف¹

فالقيادة هي قدرة التأثير على الآخرين (الموظفين) بإستقطاب قدراتهم لنشاطهم في المؤسسة بإعتباره الفاعل والمحرك للمجموعة ، بحماس وثقة من أجل الصالح العام للتنظيم.

المفهوم الإجرائي للقيادة الإدارية:

أما المفهوم الإجرائي للقيادة في هذه الدراسة هي ذلك النمط الذي يعتمد عليه القائد في تسيير المؤسسة بتوجيه سلوك الموظفين والتأثير فيهم ومدى إشراكهم في القرارات وترقيتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحريك دوافعهم للسعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة التي تم الإتفاق عليها سلفا في الإطار الممكن والمتاح.

2 أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة الى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف ، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة الى إيجابية وأخرى سلبية ، ومن ناحية تفويض السلطة يمكن تقسيمها الى مركزية وأخرى لا مركزية ، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمحور الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة الى ديمقراطية وأتوقراطية وأخرى متحررة (فوضوية).

¹نوال روميل ، القيادة وتسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين ميلة ، الجزائر ، ص09

2-1 النمط الديمقراطي:

يقوم على أساس الإحترام المتبادل بين القائد وتابعيه ، واعتبار كل أفراد المجموعة أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها ، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والإبتكار ، والإسهام الفعال في رسم السياسة وإتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها.¹

المفهوم الاجرائي للنمط الديمقراطي:

أما المفهوم الاجرائي للنمط الديمقراطي في هذه الدراسة بما يتبناه القائد المشرف أو المفوضة له السلطة في مؤسسة الخزينة العمومية لكسب ثقة الموظفين بإشراكهم في نشاط المؤسسة (تفويض السلطة ، إتخاذ القرار ، تبادل المعلومات ، ...) بحيث يخلق رضا وظيفي للموظفين داخل المؤسسة وهي قائمة على الاحترام المتبادل بين أعضاء كل تنظيم.

2-2 النمط الأوتوقراطي:

هي القيادة الإرغامية كون القائد فيها يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالأشخاص ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها وهو مصدر الثواب والعقاب.²

كما تتميز بالإستبدادية والتسلط على المرؤوسين بالضغط عليهم لإنجاز أعمالهم كما يجعل منهم يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي تنعقد ليترك لدى الموظفين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرص للمناقشة ، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.³

¹ ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 105

² نفس المرجع، ص 106

³ نوال رويمل ، مرجع سابق ذكره ص 77

المفهوم الاجرائي للنمط الأوتوقراطي:

هو نمط قيادي يتفاوت بين التطرف والإستبدادية والصلاحي والخيير وهو مركز السلطة في تسيير المؤسسة ، باعتباره مصدرا للأوامر والتوجيهات مع إجبارية الرجوع إليه في كل شيء ، مما يقلل من شأن المرؤوسين .

2-3 النمط الفوضوي (التسيبية)

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي ، يكون فيها المرؤوسين أحرار وأكبر إستقلالية في العمل فهناك غياب لأي قيادة حقيقية أي إعطاء كامل الحرية في عمله، كما يسمح للجميع بإعطاء آراءهم كما يستمع لهم دون التقليل من أفكارهم.¹

كما هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم بتكوين فريق واحد متلائم وفعال بحيث يجعل من الموظفين كأسرة واحدة ، ويأخذ في الجانب الإنساني ومن سلبياته أنه لا يفرق بين ماهو رسمي وغير رسمي .²

المفهوم الاجرائي للنمط الفوضوي:

هو نمط قيادي يقوم على الحرية في أداء الأعمال والتفويض الواسع للسلطة وإتباع سياسة الباب المفتوح لتسهيل الإتصال ، فالقائد هنا يترك حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل .

¹ ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 107

² ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 107

3 أسلوب الإشراف:

يمكن تعريف أسلوب الإشراف بأنه عبارة عن تلك الجهود المنظمة والاتصالات الفعالة التي يقوم بها القائد بطريقة إدارية وفنية لزيادة دافعية الموظفين ومستوى فعاليتهم ومتابعة إنجازاتهم من خلال ممارسة مهام السلطة عليهم وما يتصل بها من تنظيم وتوجيه لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

المفهوم الاجرائي لأسلوب الإشراف:

أما المفهوم الاجرائي لإسلوب الإشراف في هذه الدراسة هو طريقة تعامل المشرف مع موظفيه بحيث يمد فيه القائد توجيهاته لتحسين العمل وذلك بتوجيههم لواجباتهم لزيادة الدافعية ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على التعاون في الإنجازات وتقديم التحفيزات وكذا التفاعل لتنظيم أهداف المؤسسة مما يخلق الرضا الوظيفي للموظفين.

4 تفويض (السلطة):

التفويض: "من فوض إليه الأمر" أي صيره إليه وجعله الحاكم في الأمر.

السلطة: هي الحق في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتوجيهات للموظفين.

أما تفويض السلطة : أن يشارك القائد سلطته و يعطي من مهامه التي يستمدها من مقامه لأحد موظفيه ليمارسها دون الرجوع إليه للبحث عن الفعالية لدى الموظفين وريح الوقت والجهد وتقديم إنجازات المؤسسة في أحسن الظروف بروح معنوية عالية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتفاعل

¹ناصر قاسيمي، مرجع سابق ذكره ، ص15

المستمر فيما بينهم، وهذا لا يعني فقدان القائد لسلطته بل يظل يحتفظ بها كاملة وهذه صورة القائد

الكفاء ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية ويكرس نفسه لوظائف أساسية.¹

ويعرفها كنعان "على أنها إسناد القائد بعض المهام والواجبات الى أحد موظفيه ومنحه السلطة

والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه المهام ويجدر للإشارة أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة".

المفهوم الإجرائي لتفويض السلطة :

أما المفهوم الاجرائي لتفويض السلطة في هذه الدراسة هو إعطاء مهام من وظائف القائد لأحد موظفيه

ليمارس السلطة ومن طبع صاحب هذا المهام أنه يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات وأنه يخلق التعاون

وتبادل المعلومات بينه وبين الموظفين ويتم إنجاز العمل بروح معنوية عالية وهذا ما يولد الرضا الوظيفي

5 الرضا الوظيفي:

عرفه طلعت ابراهيم لطفي "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد

اتجاه عمله ، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"²

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "حالة نفسية تعبر عن الإرتياح للعمل ككل ، بحيث تؤثر على سلوك

العامل إيجابا وعلى انجذابه للعمل مما يجعله يؤدي عمله برغبة وسعادة ويتفاعل معها من خلال طموحه

الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة"³

¹ صفية عايض الحربي ، تفويض السلطة إتخاذ القرار ، مكتبة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ص 20

² طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ص 134

³ نفس المرجع ، ص 135

المفهوم الاجرائي للرضا الوظيفي:

إن المفهوم الاجرائي للرضا الوظيفي في هذه الدراسة هو شعور الموظفين بالتفاعل مع الوظيفة والإرتياح والرغبة في العمل من خلال مشاركة القائد معهم في عملية اتخاذ القرار وتحفيزهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتحقيق طموحاتهم ، بالإضافة الى الترقيات الممنوحة والإستماع الى آراءهم وتشجيعهم مما ينعكس على سعادتهم وحبهم للعمل والمثابرة فيه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمنهج المتبع

المطلب الأول: الدراسات السابقة

بعد الاطلاع في بعض المكتبات وتصفح العديد من المواقع الالكترونية كان هناك مجموعة من البحوث التي عالجت مواضيع ذات صلة بموضوع بحثي ومنها :

الدراسة الأولى:

دراسة حسن محمود حسن ناصر تحت عنوان : "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية ، المنظمات الأهلية الفلسطينية في فلسطين ، مذكرة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ، سنة 2010 / 2009 كلية العلوم التجارية ، الجامعة الإسلامية غزة .

حيث حاول من خلالها موضوع الانماط القيادية وقد حاول التعرف على النمط السائد ومدى علاقة النمط بالموظفين ، وقد تطرق الباحث من جوانب متعددة منها تعاريف القيادة وانماطها والنظريات القيادة المختلفة كما تحدث عن كيفية ممارسة السلطة والتعامل مع الموظفين وعن إيصال المعلومات وعن

التحفيز والرضا، ومن حيث المكان اختار الباحث المنظمات الأهلية الفلسطينية بفلسطين ، واختار المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استعمل نظريات القيادة في انجاز بحثه.

وهدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية والأداء الوظيفي وكذا العلاقة بينهما ، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية وقد توصل في دراسته التالية : أن النمط الديمقراطي أكثر استخداما يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيرا النمط الحر ، كما ظهر أن الأداء الوظيفي جيد ، ومن النتائج أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم والمستوى الأداء الوظيفي. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة أمل محمد سرحان المخلافي تحت عنوان : "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة وعلاقتها برضاهم الوظيفي" دراسة ميدانية، الثانوية الخاصة والحكومية صنعاء اليمن، مذكرة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية ، سنة 2008/2009 ، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.

لقد تطرقت الباحثة في بحثها الى موضوع أنماط القيادة مقسمة بحثها الى ثلاثة فصول منها فصل حول خلفية الدراسة وأهميتها ، وفصل حول انماط القيادة ونظرياتها وفصل آخر يجمع أنماط القيادة والرضا الوظيفي بالإضافة للعلاقة بينهما .

وقد استعملت الباحثة مدخل تاريخي حول القيادة في مراحلها التاريخية (الكلاسيكية والحديثة) وقد حددت مجال الدراسة في الثانويات الحكومية والخاصة سنة 2008/2009 وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وعلى نظريات القيادة في دراستها ، واستعملت في بحثها اللقاءات والاستمارات وقد اعتمدت على المنهج التحليلي في تفسير فرضياتها ، بحيث توصلت إلى أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة وان النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط القيادي الحر (الفوضوي)، وأن هناك علاقة دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، بينما لم تظهر نتائج وجود أية علاقة إرتباط بين النمط القيادي الحر ومجالات الرضا الوظيفي وكان من التوصيات الدراسة تفعيل نمط القيادي الديمقراطي عن طريق إعداد دورات تدريبية من حيث أنها ترفع من مستوى التعليم ، العمل على رفعه مستوى الرضا الوظيفي العام خاصة في المدارس الحكومية من خلال إتاحة الفرص والابتكار وتطوير الطرق والأساليب والإهتمام بالمكافآت والحوافز ، وتوفير المناخ الملائم والإستقرار الوظيفي.

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية:

تعتبر المقاربة المنهجية للبحث الإطار التصوري الذي يستعمله الباحث في دراسته ، ويعتمد عليه من خلال توظيف العديد من المفاهيم في عملية التحليل وبما أن كل دراسة اجتماعية تستوجب الإنطلاق من إحدى النظريات كمدخل منهجي للتحليل وانطلاقا لما جاء في الإشكالية والفرضيات التي تناولها الموضوع وقع إختيارنا على " النظرية الموقفية " التي تعتبر من النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم، بحيث يرى صاحب النظرية فيدلر أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد وتابعيه وقد أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال دراساته وأبحاثه التي إمتدت من عام 1951 حتى 1967 بحيث نجد في دراساته أنه قد افترض أسلوبين في القيادة.

الأول " يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية " أما الثاني " فيهتم بأسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل"¹ ، ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب نذكر منها ما يلي :

1- نموذج المسلك والهدف: يقوم هذا النموذج على أن القائد يوضح للعاملين الأساليب والطرق التي توصلهم الى اهدافهم ، ففعالية القائد تتوقف على ما يحثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا موظفيه وتحفيزهم ويقوم هذا النموذج على عنصرين :

- أن الموظفين يعتبرون أن القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم .

- تولي القائد التوضيحات للموظفين التي تساعد على الوصول للهدف.

1 كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 354

2 - نموذج القيادة الموقفية لليوسر: ويقوم هذا النموذج على أن القائد هو الذي يختار الاسلوب الانسب الذي يلائم الموظفين ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وموظفيه طبقا لهذا النموذج نوعين من السلوك هما :

- السلوك التوجيهي: ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أداء مهامهم .

- السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات¹ .

المطلب الرابع: صعوبات البحث

تواجه أي باحث أثناء قيامه بدراسة موضوعه مجموعة من العراقيل التي تكون عائقا له في دراسته وقد تنقص من أحد جوانب الموضوع من خلال الخطة التي وضعها الباحث ومن خلال موضوع دراسته أو قد يصادف صعوبات لم تكن في الحسبان ومن بين هذه الصعوبات.

- التنقلات الى الجامعات جامعة بسكرة وجامعة باتنة من أجل الأخذ بالمراجع بحيث شهدت نوع من التعب والإرهاق البدني ، وكذا التكاليف المادية التي صرفت.

- ومن الناحية الميدانية وعند الإنطلاق في الموضوع كنت قد حددت الوجهة الى مديرية النقل ببونورة سيدي أعجاز ولاية غارداية لإجراء الدراسة ، بحيث وجدت صعوبة مند الأيام الأولى وهذا من خلال تعاملهم معي بحيث غيرت مكان الدراسة وكان اضطراري وتوجهت الى مؤسسة الخزينة العمومية بولاية غارداية حيث وجدت الجو الملائم الذي ساعدني في إنجاز بحثي.

¹ كنعان نواف سالم ، المرجع السابق ، ص 361

الجانب النظري

الفصل الثاني أنماط القيادة

تمهيد

المبحث الاول: مدخل للقيادة

المطلب الاول: مفهوم وأهمية القيادة

المطلب الثاني: وظائف القيادة

المطلب الثالث: عناصر القيادة

المطلب الرابع: مصادر القيادة

المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة

المطلب الاول: نظريات القيادة

المطلب الثاني: أنماط القيادة

المطلب الثالث: العوامل والخصائص المحددة للقيادة الفعالة

المطلب الرابع: العوائق والمشكلات التي تواجه القائد

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة كما هي ضرورية في كل المؤسسات بغض النظر عن كل نشاط تمارسه من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة ، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف ، إلا ان المشكلة التي تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي عدم توفر القائد الفعال الذي أصبح نادرا ويصعب العثور عليه ، كما تمثل القيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توفر قدر كبير من رضا الموظفين ، وقدر كبير من الفعالية.

وعلى هذا الضوء ، أخذ موضوع القيادة إهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهه من جميع جوانبه ، مما توفر لنا قدر من النظريات العلمية والدراسات الميدانية ، التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد ، وحددت مفاهيمه وإفترضاته في علاقته بموظفيه ، وإستراتيجيته في التعامل معهم عامة وتأثيره على رضاهم الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار خاصة .

المبحث الأول: مدخل للقيادة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة

شكل مفهوم القيادة إهتماما خاصا في كتابات ودراسات معظم علماء الاجتماع والنفس والإدارة بحيث اتخذوه ميدانا للدراسة والأبحاث مما أدى الى وضع أفكار كثيرة تتصل بمجال موضوع القيادة وعلى هذا الأساس فإن هذه الأخيرة موجودة منذ أن وجد الإنسان عبر مر العصور ، وأينما وجد تجمع بشري ما وفي جميع المجتمعات والمستويات وكذا الشركات والمؤسسات ، ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سيطلعون الى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم والتفاعل معهم لتحقيق هدف معين وعلى هذا الضوء سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم القيادة ووظائفها وعناصرها وكذلك المصادر.

فقد عرفها فدلر "بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها الشخص القائد بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على الأشخاص في إنجاز العمل ، والتأثير في سلوك الأفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"¹

كما يعرفها ليكرت "بأنها قدرة القائد في التأثير على الموظفين وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"².

¹ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهر ، مصر ، 2005 ، ص 14

² أحمد قوراية ، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2007 ، ص 30

ويعرفها جوليان و هولندر " بأنها فن التأثير على الموظفين لإنجاز المهام المحددة"

كما تعرف القيادة أيضا بأنها دور من الأدوار الإجتماعية تعتمد على التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد، وهذا سلوك إجتماعي يقوم به القائد معتمدا على درجة التفاعل الذي من شأنها أن تقدم مساعدات الى الموظفين لتحقيق هدفها¹.

من خلال المفاهيم المتعددة للقيادة وبشكل عام فالقيادة تفاعل إجتماعي يحدث بتفاعل القائد مع الموظفين من خلال التأثير عليهم ، كما تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل الموظفين، وتحفيزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم وإستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة وعلى إثرها تتحقق الأهداف المشتركة بين المؤسسة والموظفين.²

وأن الأهمية التي تكتسبها القيادة تعد من أهم المسؤوليات التي تمارس فبواسطتها يستطيع القائد قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة ، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية ، عن طريق تحفيزهم وإستشارة شعورهم وحميتهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم. فأهمية القيادة نذكرها كالتالي :

- أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات في أسلوب متناسب.
- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم خطط الأزمة لحلها.

¹ محمد حسين العجمي ، القيادة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 32

² طريف شوقي ، مرجع سابق ذكره ، ص 16

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

- تحقيق التنسيق والتوافق بين آراء ووجهات النظر.

- أنها حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المؤسسة والتصورات المستقبلية.¹

ومن أهداف القيادة نذكر ما يلي:

- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.

- العمل على الوقوف على قدرات الموظفين.

- توجيه جهود الموظفين نحو الهدف المحدد.

- المساعدة في رفع معنويات الموظفين ودفعمهم للمزيد من التقدم.²

وللقيادة نوعان :

- القيادة الرسمية : تمنح من السلطات العليا والمواثيق والمستندات وهي التي تمارس وفقا لمنهج التنظيم

التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد يمارس مهامه وتكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي

- القيادة الغير رسمية : لها تأثير في مجال العمل ، وتتمثل في وجود أفراد لهم تأثير على الآخرين بالرغم

من عدم تواجدهم في وظائف قيادية ، إلا انهم يتمتعون بمواهب قيادية وقوة شخصية بين زملائهم

وقدرتهم على التصرف والمناقشة والاقناع بحيث تجعل منه قائدا ناجحا.³

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، دار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، ط 1 ، ص 53

² <http://www.s-maj.net/vb/t24446/> ، ساحات الجمعة ، 24/02/2016 ، 22.30

³ أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 60

ومنه فإن مفهوم القيادة يبنى على ركيزتين أساسيتين:

- الركيزة المعنوية: تتمثل بالعتقيدة والفكر الذي يؤمن به القائد ، والمسار التي تقوده الى تحقيق الهدف المراد الوصول اليه.

- الركيزة المادية: فهي الأدوات التي يجب توفرها لدى القائد ، مثل السلطة الملائمة والإتصال الفعال. ويمكن تعريف القيادة بصفة عامة: بأنها قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي، والعمل المشترك بينهم وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وإيجاد درجة كافية من التحمس والعتاء والارتباط بالمؤسسة ، وبناء جو عمل تسوده الاستجابة والإحترام المتبادل.¹

المطلب الثاني: وظائف القيادة

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام ، فالقائد يؤدي وظائف تتناول جميع النشاطات كما تختلف هذه الوظائف حسب حجم الموظفين وطبيعة النشاط الذي يقومون ، به والغايات والأهداف التي يريدون تحقيقها لدى يرى بعض علماء الادارة وعلى رأسهم هنري فايول أن وظائف القيادة خمسة وهي " التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة " .²

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 58

² عمر السعيد ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الثقافة للنشر عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2003 ، ص 22

وفيما يلي نعرض الوظائف الأساسية للقيادة:

1 - التخطيط والتنسيق:

عند النظر الى المؤسسة باعتبارها تنظيم فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى فبدوره يحدد الأهداف والإجراءات وإعداد الأساليب للوصول الى الهدف ، فإن الوسيلة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف لا بد من أن توضع في شكل خطط .

فالتخطيط هو أساس المؤسسة وتقف عليه حيوية التنظيم والتوجيه ورقابة مجموعة من الأنشطة المصممة من أجل التحضير لمواجهة المستقبل ، كما قال هنري فايول "التخطيط يشمل في الواقع على إعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".¹

ومن عمليات التخطيط : "إعداد خطة ، إقرار خطة ، صياغة خطة ، التنفيذ ، المتابعة والتقييم"²

أما وظيفة التنسيق فتتمثل في إيجاد ترابط بين جهودات الموظفين لإنجاز الأهداف المطلوبة في شكل منسجم وبأكثر قدر من الفعالية والتعاون ، و"يساهم التنسيق في تحقيق الاتصال والتفاهم بين مختلف الأقسام التي يشرف عليها القائد حتى يتمكن من ترتيب خطوات العمل وضبط الحركة وإزالة الصعوبات".³

¹ عمر السعيد ، المرجع السابق ، ص 24

² د.حسن شلتوت ، تنظيم الإدارة ، دار الفكر العربي عمان ، الاردن ، بدون ط و س ، ص 65

³ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، مكتب الغربي الحديث الاسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 56

2 - التنظيم:

يعتبر التنظيم أيضا من العمليات الأساسية في المؤسسة ، كما هو عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي نصل الى وحدة تنظيمية متكاملة بقصد تحقيق هدف محدد ، وماله من أهمية كبرى فهو يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف ، وبناءا على متطلبات التخطيط الموضوعية وتنفيذ هذه الخطط فإن التنظيم هو من يحدد بدرجة كبيرة إمكانية تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها¹ ، وتكمن أهمية التنظيم في تحقيق الاهداف المرجوة بأيسر جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت ، وذلك عن طريق تبسيط الاجراءات وبيان وحدة الأمر كما أنه يبرز أهمية التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة في تحقيق هذه الاهداف.²

3 - الرقابة:

تعتبر الرقابة من بين وظائف المؤسسة حيث يقوم القائد طبقا لشروط محددة بعملية الاشراف والمراقبة لتسيير الاعمال ، وذلك بمتابعة الموظفين للتأكد من الالتزامات بواجباتهم وتقييم ما تم منه ومدى مطابقتها الخطط الموضوعية ، و الرقابة الفعالة هي التي تقيس نشاط القائد كما ينبغي أن تكون رقابة توجيهية وهادفة حتى يتسنى الوصول الى الاهداف المرجوة.³

¹ حسن أحمد الشافعي ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الفكر العربي ، الاردن ، ط 1 ، 2004 ، ص 77

² عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 59

³ د.حسن شتلوت ، مرجع سابق ذكره ، ص 67

4 - التوجيه:

يعتبر التوجيه من الأنشطة التي تميز القائد في المؤسسة حيث يقوم بتوجيه وإرشاد الموظفين في مراحل متعددة ، وعموما فإن التوجيه نعني به إعانة الموظفين وتعريفهم بواجباتهم وكذلك تدريبهم سواء كان قبل تعيينهم أو اثناء الخدمة.¹

المطلب الثالث: عناصر القيادة

من منظور أن القيادة تفاعل إجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائدا بمفرده ، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون ويجمعهم هدف مشترك مطلوب تحقيقه في مواقف معينة يمارس القائد فيه تأثيره على الموظفين ، وعليه يمكن القول ان عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ، بحيث نذكرها فيما يلي:

1- القائد (شخص مؤثر): إن عملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ وإنما لابد من وجود شخص مؤثر بحيث يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الموظفين او الذي يسيطر على مجموعة من الموظفين ، وتحدد درجة نجاح القائد وفشله بمدى تأثيره وفعاليته عليها وتغيير سلوكها بإتجاه تحقيق الأهداف ، وبالتالي فهو المسؤول على القرار الأول والأخير في المؤسسة ومن العوامل الأساسية التي يجب على القائد العمل على تحقيقها.²

- خلق جو من الرضا والقبول في علاقته بموظفيه.

¹ عمر السعيد ، مرجع سابق ذكره ، ص 26

² علي محمد عبد الوهاب ، الإدارة منهج لتنمية مهارات المدير ، دار الصفاء للطباعة و النشر ، جامعة عين الشمس ، 1988 ، ص 187

- إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

- توفير المعلومات الكافية وإعطاء الثقة في نفس الموظفين.

- وحدة الامر وعدم تعدد القيادات.

2- **الموظفين (الأتباع)**: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون ، وبما ان القيادة

ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تجمع بشري ، بحيث هؤلاء الموظفون يشعرون بروح المسؤولية المشتركة

لتحقيق الأهداف وهو ما يعبر عنهم بأتباع المكلفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم من طرف القائد.

3- **الأهداف المشتركة**: تستهدف عملية التأثير في الموظفين ، تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة بحيث

توجد العديد من المبتغيات ، وفي طبيعة الحال يخص كل من القائد والموظفين تحقيق هدف واحد وهو

هدف المؤسسة ككل بحيث يوجه القائد جهود الموظفين لتحقيق ما تطلبه المؤسسة في موقف معين.

4- **ظروف الموقف**: فالموقف هو الذي يظهر القائد ، فالموظفين يكونون قادة في موقف معين ، بينما

هم غير ذلك في موقف مغاير أي في حضور القائد ، فظهوره يأتي من خلال اتخاذ القرار المناسب في

الوقت المناسب حيث تظهر هنا كفاءة القائد وقوته ومهارته من خلال التصرف في موقف ما.¹

5- **عملية التأثير**: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن سلوك يتبعه القائد مع موظفيه

والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يرغبه.²

¹ علي محمد عبد الوهاب ، المرجع السابق ، ص 189

² سامية محمد فهمي ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 123

المطلب الرابع: مصادر القيادة

على حسب بعض الباحثين والمفكرين فإن مصادر القيادة تتكون من مصدرين " مصادر رسمية ومصادر غير رسمية ". بحيث يتبين لنا كالتالي:

1 - مصادر الرسمية: وهي مصادر نابعة من الهيكل التنظيمي بحيث تشمل النقاط التالية :

أ - مصدر الإكراه: بحيث يكون عمل الموظفين ناتج من خوفهم من العقاب.

ب - مصدر المكافأة: بحيث يكون عمل الموظفين ناتج من رغبتهم في الحصول على مقابل.

ج - مصدر القانوني: بحيث يكون عمل المرؤوسين ناتج من إعتقادهم أن القائد له الحق في إصدار الأوامر.

2 - مصادر غير رسمية: تتمثل في:

أ - مصادر فنية: بحيث تكون ناتجة من مهارة القائد وخبرته في العمل.

ب - مصادر الإعجاب: بحيث تكون ناتجة من شخصية القائد وإعجاب الموظفين ببعض صفاته الشخصية.

ج - المهارة الفكرية: القدرة على التحكم في الأشياء وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة وتصور العلاقات بين العوامل المختلفة.¹

بالإضافة الى قوة التحكم في نظام التحفيز والمكافئة بحيث تعود على مدى رقابة القائد لموظفيه زد الى

ذلك مدى خبرة القائد من تجارب وخبرات سابقة من معلومات فتزيد من قدرته على التأثير.¹

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ذكره ، ص 88

المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة

المطلب الاول: نظريات القيادة

أ - نظرية السمات:

تقول هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم ، لدى يرى بعض الباحثين والمفكرين أن هناك سمات فردية للقادة الناجحين لدى يعتبر أساس هذه النظرية والتي ترى بأن هناك سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم كقادة عن غيرهم، ومن هذه السمات :

1 . بعض الخصائص البدنية ، كالطول والرشاقة والحيوية وشكل تكوين الجسد وغيرها.

2 . بعض الخصائص الإجتماعية ، الصبر والعدل والإهتمام بالناس والنضج العقلي وغيرها.

3 . خصائص ذاتية ، كالثقة بالنفس والإستقامة والتقدير السليم للأمور واللباقة في الحديث والرغبة في

إنجاز الأعمال وفي تحمل المسؤولية والدافعية القوية.²

لقد قام إدوين خيسلي بإجراء الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة وقد

تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:

- القدرات مثل : القدرة على الإشراف الفعال ، الذكاء والمبادأة.

- صفات شخصية مثل : الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الموظفين والنضج الإجتماعي.

¹ محمد شاکر عصفور ، أصول التنظيم و الاساليب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 1991 ، ص 62

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2004 ، ص 144

- صفات متعلقة بالدافعية مثل : الحاجة إلى التحصيل الوظيفي ، الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة إلى القوة والسيطرة على الموظفين ، وفي نهاية أبحاثه توصل **خيسلي** إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها كما يلي :

1 - القدرات الإشرافية: وتشمل في إنجاز مهام المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لأعمال الآخرين.

2 - الحاجة إلى التحصيل المهني : البحث عن تقلد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح.

3 - الذكاء: يتمثل بالدرجة الأولى في التقدير السليم للأمر وعواقبها ، وذلك للقدرة على تحليل المواقف بشكل منطقي.

4 - الثقة في النفس: وترتبط هذه الصفة بمقدار ما يراه الشخص في نفسه من قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.

5 - المبادرة: وتتمثل هذه الخاصية في قدرة الشخص على أن يتصرف بشكل مستقل والمحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر.¹

إن نقطة الضعف الرئيسية في نظرية السمات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة ، هي عدم قدرتها على إيضاح كيفية قياس مدى كفاءة القائد في أدائه لعمله ، كما يرى بعض الباحثين أن نجاح بعض القادة في مؤسساتهم والأمر التي تساعد على النجاح تعود الى النقاط التالية :

1- موهبة التخيل : أي المقدرة على خلق تصورات إفتراضية للحالات المرغوب فيها.

¹ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 125

- 2 - الاتصالات والتخطيط : أي المقدرة على إجراء الإتصالات اللازمة لشرح تصوراتهم بهدف الحصول على التشجيع اللازم من الإدارات التابعة لهم.
- 3 - التفويض ومنح السلطة : أي المقدرة على خلق البيئات المناسبة التي من شأنها الزيادة من الطاقة والحماس للموظفين والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة.
- 4 - المثابرة والاستمرار والتركيز : أي المقدرة على ضمان إستمرار المؤسسة في اتجاهها خاصة عندما تشتد الأحوال وتصبح الأمور في ظل المشاكل.
- 5 - معرفة التنظيم : أي المقدرة على إيجاد الطرق والوسائل التي يمكن للمؤسسة من مراقبة مستويات فعالية الموظفين ومقارنة النتائج الحاصلة بالأهداف المحددة والحصول على البيانات لإعادة النظر في المواقف التي اتخذت في الخطط ومقارنتها بالنتائج.¹

ب - النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية الى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ، ويرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه الفردي في القيادة والتفاعل مع الموظفين في مواقف معينة وفي وقت معين وتحت أية ظروف معطاة ، أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بخصائص شخصية عامة ، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ذكره ، ص 146

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 192

ومن الذين بحثوا في مجال النظرية الموقفية عالم الإدارة الأمريكية فيدلر الذي بدأ أبحاثه في هذا المجال منذ الخمسينات ، ولقد بنى أبحاثه على أساس أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي:

1 - علاقة القائد بأتباعه: بمعنى ما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم رديئة.

2 - مدى تحديد الوظيفة: بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوبة من الشخص القائم بوظيفة ما لإنجازها.

3 - درجة القوة الوظيفي: بمعنى أن بعض الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر.¹

ج - النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين "نظرية السمات والنظرية الموقفية" ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر من أنها عملية تفاعل إجتماعي ، بحيث تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات في القيادة وهي : القائد والشخصية وإمكاناته ونشاطه في الجماعة ، الموظفين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم ، الجماعة نفسها من حيث البناء علاقتها وخصائصها والهدف المشترك.²

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل بين القائد وموظفيه ، وكل ما يمارسه المحيط الإجتماعي من تأثيرات على القائد وأتباعه فالقائد يجب أن يكون مؤثر في المؤسسة يشاركها في مشكلاتها

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ذكره ، ص 119

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 194

ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين موظفيها ويحصل على تعاونهم ، ويتعرف على مشكلاتهم وهذا التفاعل هو من أجل تحقيق الأهداف.¹

د - نظرية الرجل العظيم:

إن نظرية الرجل العظيم سادت الفكر الإداري في مجال القيادة ، وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات لتفسير القيادة حيث أنها تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم وأن هذه العظمة هي موهبة ، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم ، كما تبين هذه النظرية أن القادة العظماء يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس ، وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمرور الوقت ولا مع تغير الموظفين وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظماء تجمعهم تلك الخصائص والمميزات وتستند هذه النظرية الى الإفتراضات نذكر منها ما يلي :

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.

- يتمتعون بالقدرة على رسم المسارات المستقبلية.

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات.²

هـ - النظرية السلوكية:

وفي هذه النظرية يتم التركيز على سلوك القائد وطريقة تصرفه مع الموظفين حيث إتجه العلماء السلوكيين في فهمهم للسلوك الفعلي للقائد وذلك بالنظر الى القيادة أنها مجموعة من التصرفات السلوكية التي

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ذكره ، ص 123

² عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 74

يؤديها القائد لمساعدة موظفيه على تحقيق النتائج التي يرغبونها كالعلاقات التفاعلية أو عملية التماسك بينهم أو توفير الموارد المادية أو غير المادية كإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحفيزاتهم¹ ، كما تعد الدراسات التي قامت بها كل من جامعة أوهايو وجامعة ميتشيجان من أهم الدراسات التي تصدرت سلوك القائد والتعرف على السلوك القيادي الفعال نذكرها بإجاز.

- دراسة جامعة أوهايو (الو . م . أ - 1945)

قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وكانت تهدف الى:

* التوصل الى أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد كما يدركه موظفيه أو كما يصفه هو.

* كيف يربط موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية قيادته.

وقد تبلورت النتائج النهائية لهذه الدراسة في ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك القيادي هي:

- الحفاظ على الجماعة: يرمز هذا البعد لقبول الموظفين لقائدهم أي يعلمون أن قائدهم إنسان طيب.
- تحقيق الأهداف الموضوعية : بحيث يرمز هذا البعد الى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للموظفين وضرورة العمل على تحقيقها.

¹ خواجه عبد العزيز ، علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب بوهران ، الجزائر ، ص54

- التفاعل : ويرمز هذا البعد الى السلوك القيادي الذي يساعد الموظفين على معرفة وظيفته وعلاقته مع باقي الوظائف.¹

- دراسة جامعة ميتشيغان (1947)

قامت جامعة ميتشيغان بوضع فريق من الباحثين تحت إشراف رنسيس ليكوت بدراسة شاملة عن القيادة ركزت في جانب منها على دراسة العلاقة بين النمط السلوكي القيادي وأثر ذلك على جماعة العمل ويمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- القيادة المهمة بالموظفين : حيث ينصب إهتمام القائد على موظفيه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على تحسين أحوالهم ورفاهيتهم ويشجعهم على الاندماج في الجماعة والتعلق بأهداف المؤسسة.

- القيادة المهمة بالعمل أو الإنتاج : حيث ينصب تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل والإهتمام بتحقيق أهداف الجماعة ويمارس نمطا لصيقا من الإشراف على موظفيه ويتبنى تصورا أن موظفيه ماهم إلا أدوات لإنجاز المهام.²

¹ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار مسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 122

² نفس المرجع ، ص 125

المطلب الثاني: أنماط القيادة

إن القيادة تشمل كل ما هو أكثر من مجرد علاقات بين القائد والموظفين ، بحيث نالت دراسة الأنماط القيادية إهتمام كبير من الباحثين والمفكرين ، بإعتبار أن عملية القيادة تتأثر بعدة عوامل مختلفة والتي تؤدي بالقائد الى إختيار النمط القيادي المحدد ، وفي ضوء ما تم ذكره حول المفاهيم القيادية وكذلك النظريات ، حيث سوف نعرض أنماط القيادة الثلاث حسب المفكرين والباحثين.

أ - نمط الأوتوقراطية:

طبقا لهذا النمط وعلى حسب الباحثين فإن القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية هي إجتماع السلطة والحكم لدى القائد فهو من يتخذ القرارات بمفرده ويأمر موظفيه بتنفيذها دون مناقشة أو مراجعة، وهو يركز على العمل ويهتم بتنظيم الموظفين والادوات والآلات في علاقات إنتاجية مادية تحقق أعلى معدل من الإنتاج بصرف النظر عن مدى رضا الموظفين فهي تعتمد على الحوافز السلبية مثل التهديد والعقاب في تحريك الموظفين نحو العمل كما يعتبر هذا النمط تطبيقا لمفهوم نظرية (X) لماغريغور التي ترى أن الإنسان بطبعه كسول ويكره العمل ولا بد الدفع به ومراقبته¹ ، فالقائد الأوتوقراطي يتحكم في موظفيه بغير إرادتهم ، ولا يعطي إهتماما للموظفين وهو مركز اتخاذ القرارات ، بإضافة الى ان القائد هنا يحمل السلطة في يده ولا يفوض شيئا منها لموظفيه ، بحيث هو مركز السلطة يعطي الأوامر والتعليمات التي

¹ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر عمان ، الاردن ، ط3 ، 2004 ، ص 212

يصدرها ، زد الى ذلك أنه لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات ، وعلى هذا الضوء من النمط يكون القائد مهتم بدرجة كبيرة بالعمل أكبر من الموظفين دون مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة.¹

وبمعنى آخر فإن هذا النمط يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد وحده ، بحيث يحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار الى غيره ، و يركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات ومن خصائص هذا النمط التسلطي ما يلي:

خصائص النمط الأوتوقراطي:

- يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم.
 - يتخذ القرارات وحده و يصدر الاوامر وطلب تنفيذها دون مناقشة.
 - يحدد السياسات والاهداف من دون استشارة أو معاونة.
 - لا يقدم المعلومات لموظفيه عن الخطط المستقبلية.
 - يكافئ أو يعاقب موظفيه طبقا لمبادئه ويركز بصفة رئيسية على الحوافز السلبية.²
- وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أنها تعتبر معيارا يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره ، لأن استخدام القائد لنفوذ أداة للضغط على الموظفين لإنجاز العمل مما يترتب على ذلك من خفض الروح المعنوية وإثارة الضجر والقلق في نفوس

¹ أحمد قوراية ، مرجع سابق ذكره ، ص 213

² حسين ناجي عارف ، السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ، ط 1 ، 2001 ، ص 98

الموظفين ، حيث يركز القائد على إنجاز العمل الذي ينسبه لنفسه في حالة النجاح ، وإلى الموظفين معه في حالة الفشل وعلى هذا الضوء فإن للقيادة آثار سلبية و إيجابية نذكر منها ما يلي :

الآثار الإيجابية للنمط الأوتوقراطي:

إن بعض أشكال هذا النمط القيادي المستبد قد يكون ناجح في التطبيق العملي في بعض المواقف التي تحتم تطبيقه وإنها تكون مجدية ومناسبة نذكر منها ما يلي:

- عند إنتشار الفوضى فإن القائد هو من يعيد إليها الهدوء بفضل تشدده وهو وسيلة إيجابية.
- تكريس الوقت في العمل بحيث يكون ناجح في بعض المواقف عندما يتوفر المناخ المناسب .
- هذا النمط مجدي وفعال مع بعض النوعيات من الموظفين.
- عندما يكون خط السلطة واضح ومفهوم يكون هذا النمط وسيلة إيجابية بحيث يؤدي الى عدم ضياع الوقت والجهد والزيادة الإنتاجية.

الآثار السلبية للنمط الأوتوقراطي:

- تدني مستوى الروح المعنوية للموظفين وتذمرهم وإنعدام الرضا الوظيفي.
- ظهور الإبتزازات بين القائد والموظفين.
- القضاء على روح الإبتكار والتميز والإبداع.

- تزايد الشكاوي وكثرت الغياب وكذلك دوران العمل بين الموظفين.¹

ب - نمط الديمقراطية:

يتسم هذا النمط من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة وتحديد الأنشطة ومهام الموظفين بالمشاركة مع القادة ، ويكون إهتمام القائد بالعمل والموظفين في آن واحد ، وبالتالي فإن هذا النمط يركز على أهمية العلاقات الإنسانية والمشاركة في إتخاذ القرارات بين القائد والموظفين التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم كما يستند هذا النمط لنظرية ماغريغور (Y) التي ترى بأن الانسان يجب العمل وهو بحاجة إليه لإشباع حاجاته² ، ويعتبر هذا النمط من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية حيث يهدف الى خلق نوع من المسؤولية والحرية الكاملة لدى الموظفين ويشجع الاتصال في كافة الإتجاهات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ، ومنحهم أكثر مشاركة في القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته ، بحيث ينتج عنها رفع روح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم وإلتزامهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويساعد هذا النمط في تحقيق نتائج طيبة في الأجل الطويل وينمي قدرات الموظفين.³

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، أنماط القيادة و السمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية ، رسالة الماجستير منشورة في

الإدارة التربوية والتخطيط ، بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 2008 ص 30

² كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ذكره ، ص 214

³ تيفسا جبير ميدن و بيتر شافير ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، تر سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر ناشرون و موزعون ،

ط 1 ، 2005 ، ص 122

كما يتبين لنا من هذا النمط أنه يحتوي على خصائص يتميز بها بالإضافة الى أنه يحمل في طياته إيجابيات وسلبيات بحيث هي كالآتي:

خصائص النمط الديمقراطي:

- يعد القائد الأهداف والسياسات بعد مشاركة الموظفين.
- يشارك الموظفين في العمل كأنه موظف.
- يوضح للموظفين خطط العمل المستقبلية.
- يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- يهتم بالعامل الانساني ويركز على مشكلات الموظفين ويعمل على اشباع حاجاتها.¹

إيجابيات النمط الديمقراطي:

- أسلوب تفويض السلطة هو مساهمة في التنمية الذاتية للموظفين.
- تفويض السلطة تؤدي الى السرعة في أداء العمل والبعد عن المركزية.
- توليد الشعور بالثقة لدى الموظفين وتأهيلهم للقيادة مستقبلا.
- العمل الجماعي والتعاون بروح فريق واحد بين الموظفين.
- تشجيع الموظفين وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

¹ حسين ناجي عارف ، مرجع سابق ذكره ، ص 103

سلبيات النمط الديمقراطي:

- تخلي القائد عن بعض واجباته القيادية التي يكلفها له مركزه الرسمي.
- الأخذ برأي الموظفين أسلوب غير علمي.
- التركيز على الموظفين ليس بالضرورة يرفع روحهم المعنوية ، لأن صرف القائد إهتمامه عن الإنتاج والمسؤولية يكون لذلك أثر على الروح المعنوية للموظفين وإنتاجهم.¹

ج : نمط الفوضوية (الحرة)

يتسم هذا النمط بالسلبية لا يسيطر فيها القائد على موظفيه بطريقة مباشرة ، إذ يقدم المعلومات الضرورية والقرار بالأغلبية ويسود هنا طابع القيادة الجماعية ويعود إستخدام هذا النمط القيادي الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد ، الا أن هذا الأسلوب لم يتمشى الى الحد الذي يجعله منهجا ثابتا ، كما يعد معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي فهناك غياب لأي قيادة حقيقية بحيث أن يترك القائد لموظفيه حرية التصرف أو بمعنى آخر ، يكون الموظفين حق في أداء الوظائف ، ويدع لهم اتخاذ القرارات اللازمة المناسبة للموقف² ، كما يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى بحيث لا تحكمه قوانين أو إجراءات ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهات أو إرشادات للموظفين إلا اذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للموظفين حرية في

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، مرجع سابق ذكره ص 33

² محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ط6 ، 2013 ، ص261

التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد ، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات او عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسيير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة ويتميز أيضا بأنه اقل فعالية وانتاجية كما أن الموظفين يشعرون بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد ، ومن منطلق أن هذا النمط عفوي يتسم بالإرتجالية والإهمال واللامبالاة واللاجدية ، ونظرة الموظفين بأنهم أحرار يتصرفون كما يحلو لهم وأن دور القائد شكلي تتضح لنا خصائص هذا النمط وما يحمله من إيجابيات وسلبيات نذكرها كآآتي :

خصائص النمط الفوضوية (الحرة)

- إتجاه القائد الى إعطاء أكبر قدر من الحرية لموظفيه في نشاطاتهم واصدار قراراتهم.
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات لتسهيل سبل الإتصال.
- تفويض السلطة للموظفين الى أوسع نطاق وإسناد الواجبات بطريقة عامة غير محدودة .
- يرى القائد أن دوره هو تسهيل الأعمال وذلك بإمداد المعلومات لموظفيه.¹

إيجابيات نمط الفوضوية:

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي الى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة
- يشجع على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الموظفين من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية .

¹ حسين ناجي عارف ، مرجع سابق ذكره ، ص 105

سلبيات النمط الفوضوية:

- نمط غير مجدي ونادر التطبيق ويساعد على التهاون في العمل.
- من سمات المؤسسة التي يشيع فيها هذا النمط التسيب ، التذمر والقلق
- بروز العدوانية والتنافر بين الموظفين وضعف مستوى الإنتاج.
- لا يعد نمطا للقيادة وهو سلبي لأن القيادة هي نشاط الذي يتعاطاه القائد بأسلوب محب وصولاً لغاية محددة.¹

المطلب الثالث: العوامل والخصائص المحددة للقيادة الفعالة:

أ - العوامل المحددة للقيادة الفعالة:

قام علماء الاجتماع والنفس بدراسات عديدة للتعرف على محددات القيادة الفعالة ، وقد أشارت الدراسات إلى أن قدرة الفرد على القيادة الفعالة هي تدريجية وتزداد خطوة بخطوة مع مضي الوقت، ولقد أشار كل من كوزيس و بوزنر الى أن أفضل الطرق كي تصبح قائدا بارزا هو تنمية وتطوير مهاراتك كما أن القيادة تمثل مجموعة من الممارسات يمكن تعلمها وإكتسابها فنقته بنفسه هي التي توصله الى مستوى قيادي بارز ومن هذا المنطلق نذكر العوامل المحددة للقيادة الفعالة :

- 1 - عوامل تتعلق بالقائد نفسه: وتشمل في إدراكه للأمور وطموحه وأهدافه وفلسفته القيادية وسماته إضافة الى إتجاهه نحو الموظفين ومدى ثقته بهم.

¹ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، مرجع سابق ذكره ص 34

2 - عوامل تتعلق بالجماعة التي يرأسها القائد: وتتمثل في القيم والسمات الشخصية والإتجاهات والقدرات ومدى تحمل المسؤولية ، الميل الى الإستقلالية وكذا إلتزامهم بأهداف المؤسسة وحجم الموظفين وتماسكهم والمعايير الثقافية.

3 - عوامل تتعلق بالمؤسسة: سياسات المؤسسة وفلسفتها ، الثقافة المحيطة بها وطبيعة عملها إضافة الى هيكلها التنظيمي.

4 - عوامل ثقافية: ثقافة الموظفين وثقافة المؤسسة وما يجمعهم من قيم وعادات وتقاليد والأخلاقيات العامة للمجتمع الكلي.

5 - ظروف الحالة أو الموقف: وتشمل مدى وضوح المهام ومستوى القدرات والمهارات المطلوبة وكذا صعوبة وتعقيد العمل ومدى توفر المعلومات والضغطات التي يواجهها كالمشاكل ، والزمن أو الوقت اللازم للوصول الى القرار.¹

ب - خصائص القيادة الفعالة:

ومن الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة حسب شميد و فينجن:

- القيادة قوة تتدفق بطريقة مبهمه يترتب عنها توجيه الطاقات بأسلوب متناسق ومتناغم إتجاه أهداف محددة.

- هي قوة تفاعل أخذاء وعطاء مع البيئة المحاطة بها.

¹ حسين حريم ، الإدارة الحديثة ، أساسيات الإدارة ، جامعة البترا ، عمان ، العدد 142 ، 2013 ، ص 12

- تمكين الموظفين ومنحهم الثقة في مجال العمل.
- تشجيع التعاون والتصدي للتنافس الغير الشريف بين الموظفين.
- تطوير وتشجيع وتحفيز جهود الموظفين والإعتراف بإنجازاتها.¹

المطلب الرابع: العوائق والمشكلات التي تواجه القائد:

القائد الناجح في عمله هو الذي يتقبل النقد حتى ولو كان ضد مصالحه الشخصية لأن ذلك سوف يهيء له الفرصة لتعديل نفسه ، وفي ذلك يقول جون ميتس " لا تجعل الفشل يثبط همك فقد يكون خبرة إيجابية والفشل يمضى ويبقى طريق النجاح " ولعل أهم المشكلات التي تراود القائد هي :

1 - عوائق سببها القائد: وتتمثل في:

- عدم توافر القدرات والمهارات في القائد بالشكل اللازم.
- تسرع القائد في الحكم على الأشياء دون دراسة أبعاد الموقف وإستخدام التفكير الموضوعي.
- الإفتقار الى الموضوعية وإنسياق القائد وتحيزه تجاه آراء بعض الأشخاص.
- إعطاء أهمية كبيرة لرضا الموظفين على حساب رضا أهداف المؤسسة.

2 - عوائق سببها الموظفين: وتتمثل في:

- ضعف قدرات ومهارات الموظفين وعدم فهم أهداف المؤسسة.
- عدم الإلتزام بتعليمات وآراء القائد.
- كثرة الضغوط التي يتعرض لها الموظف مما تؤثر على كفاءته الإنتاجية.

¹ <http://www.s-maj.net/vb/t24446/> ، موقع سبق ذكره ، 28/02/2016

- إختلاف وجهات النظر بين الموظفين داخل العمل .

3 - عوائق سببها المؤسسة: وتشمل:

* عدم تحديد الأهداف بوضوح.

* مركزية إتخاذ القرار .

* القصور في أساليب التنبؤ المستقبلي.

* ضعف القدرة على التفاعل مع المتغيرات¹.

¹ بارة سلمى بن زاوي لويزة ، تأثير القيادة ، على فعالية الإتصال داخل المؤسسات الإقتصادية ، مذكرة الماستر منشورة في الإعلام و الإتصال كلية العلوم الإنسانية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014 ، ص 35

خلاصة

نستنتج من خلال ما سبق أن القيادة هي القدرة على التأثير في الموظفين وإقناعهم أن في تحقيق أهداف المؤسسة تحقيق لأهدافهم ، فنجاح أي مؤسسة وضمان تحقيق أهدافها لا بد عليها من تهيئة الظروف داخلها لإيجاد قادة قادرين على تنظيم المؤسسة بكفاءة وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد، فالقائد هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها وهي جزء مكمل للإدارة وتحقق بفعالية القائد داخل المؤسسة وبالمنط القيادي الذي يتبعه ، بحيث تتعدد أساليب القيادة من أسلوب الإستبدادي القائم على الإنفراد بالرأي الى أسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية ، وأسلوب القيادة غير الموجه الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين ، وأن هناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل كما أن نظريات القيادة تطورت من مفهوم الى آخر من نظريات قائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية ، و ثم نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين إثنين قائمين على العمل أو على الموظفين ، أما النظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره الموظفون والموقف.

وهذا ما يقودنا الى الفصل الموالي المخصص للرضا الوظيفي من خلال مفهومه وأهميته ونظرياته وما له من علاقة مع النمط القيادي

الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الاول : مدخل للرضا الوظيفي

المطلب الاول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له

المبحث الثاني: نظريات وأساليب قياس الرضا الوظيفي

المطلب الاول: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لكي يرتاح العامل في وظيفته ويكون نشيطا وحيويا متحمسا لابد من توفر بعض الشروط الأساسية التي تربط العامل بعمله ، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية أن الرضا هو مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية بحيث ما يتهيء للموظف من ظروف ملائمة لإشباع دوافعه المادية والمعنوية والنفسية وإكتساب الإحترام وتحقيق الذات ، ووجود نظام حوافز ومكافآت عادل وفرص ترقى متاحة للجميع ، وكذا الإحترام المتبادل بين الزملاء والرؤساء ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف المؤسسة بطريقة تكاملية متفاعلة ، ومن كل هذه العوامل يمكن الوصول الى تحقيق الرضا الوظيفي ، لذا سنخصص هذا الفصل للرضا الوظيفي حيث سنتطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته، والنظريات التي تناولت موضوع الرضا وكذا أساليب قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالأتماط القيادية .

المبحث الأول: مدخل للرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر علماء النفس أول من درسوا الرضا بالمؤسسات منذ عام 1930م وإستخدموا منذ ذلك التاريخ "عبارة الرضا الوظيفي" للدلالة عن المواقف والميول الذاتي أو مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم. ويعرفه هوبوك " أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض في وظيفتي".¹

أما فروم فإنه يرى "أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية بالقناعة".

فيما يرى العديلي "أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال عمل نفسه وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة"²

كما يعرف أيضا "هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يريد الموظف أن يحققه من عمله"³

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص

² سالم الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص 10

³ محمد بالرابح ، الرضا عن العمل ، مخبر التطبيقات علوم النفس وعلوم التربية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2011 ، ص 15

ويمكننا القول أن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت فبعضها ركزت على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل بينما ذهب البعض للجمع بين المتغيرين معا .

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات إذ تعتبر قوى عاملة كونها الثروة البشرية الحقيقية لخدمة المؤسسة ، ولا يختلف إثنان على أن الرضا الوظيفي يعد أحد العوامل المؤثرة في إنتاجية المؤسسة ، ولا نبالغ إذا ما إعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في المؤسسات فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجت تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة ، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها ، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الموظف راضيا عن عمله.¹

وإن فهم وإدراك دوافع الموظفين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين وأهم الموارد التي تمتلكها مؤسسات العمل ، ومن ناحية أخرى يعتبر القائد الركن الأساسي في عملية التوجيه نظرا لدوره المهم داخل المؤسسة بإعتباره ناقلا للمعلومات والتوجيهات للموظفين التي بدورها يتم تحقيق أهداف المؤسسة ، لذا فإن رضا الموظفين له أهمية بالغة في

¹هاشم زكي محمود ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر ، 1976 ،

زيادة مستوى الأداء والجهد في العمل والإقبال عليه مما يزيد من ولاء الموظفين ويؤثر على كفاءتهم في العمل.¹

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له

1 - خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

أ - **تعدد مفاهيم طرق القياس** : بحيث أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين الباحثين الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

ب - **النظر الى الرضا الوظيفي موضوع فردي** : يتمثل في النظر الى الرضا الوظيفي أنه موضوع فردي فإنه ما يمكن أن يكون رضا لموظف قد يكون عدم رضا موظف آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر.

ج - **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني** : نظرا لتعدد وتداخل السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ، بالتالي تظهر النتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 257

د - الرضا الوظيفي حالة من القبول والقناعة : بحيث تنشأ عن تفاعل الموظف مع العمل وبيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وغايتها.

هـ - الرضا وارتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة ، المرتبطة بالعمل فتكشف في تقدير الموظف للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية ، وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول للغايات.

و - رضا الموظف في شيء معين ليس دليلا على رضاه في الأشياء الأخرى : إن رضا الموظف في شيء معين ليس دليلا كافي على رضاه في الأشياء الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا موظف معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

2-العوامل المحددة للرضا الوظيفي :

يأتي رضا الموظف عن وظيفته نتيجة عدة عوامل ومن الصعب عزلها ولذلك سنعرض أهم العوامل وأشهرها وأكثرها إستعمالا في موضوع الرضا الوظيفي:

¹ www.hrdiscussion.com ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 21:15 ، 26/02/2016

أ - العوامل الشخصية: وتتمثل في:

1 - **إحترام الذات:** إن توفر إحترام الذات للموظف من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة التي فيها بحيث له أثر كبير إذا تم إشباعها ويؤدي الى الرضا في العمل من خلال هذا المركز بالإضافة الى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة ، وكلما كان هناك ميل لدى الموظفين للإعطاء برأيه وإحترام ذاته والعلو بقدره ، كلما كان أقرب الى الرضا في العمل أما أولئك الموظفين الذين يشعرون بنقص في قدراتهم أو عدم إحترامهم لذاتهم فإنهم عادة مايكونون غير راضيين عن العمل.

2- **الإستعداد في العمل:** فكلما كان الإستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الموظف وبالتالي يتحسن أداءه الوظيفي ويرتفع معدل الإنتاجية نظرا لزيادة قدراته وهذا لاشك فيه أنه يزيد من رضا الموظف في عمله .

3 - **المكانة الإجتماعية :** كلما إرتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الموظف في عمله ، أما إذا قلت مكانة الموظف وظيفيا وإجتماعيا وقلت الأقدمية زاد إستياء الموظف وعدم رضاه في عمله.¹

¹حسين ناجي عارف ، مرجع سابق ذكره ، ص 146

ب - العوامل التنظيمية : وتمثل العوامل المتعلقة بنوع الوظيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيما يلي:

1 - **الأجر:** يعتبر الأجر عاملا مهما وضروريا لتحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ، ولكون النقود الوسيلة الوحيدة لإقتناء متطلبات الحياة المادية ، وكونه وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة ، مما يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.

2 - **الترقية:** تعبر إمكانيات الترقى عن طموحات الموظفين لبلوغ مراتب أعلى تمكنهم من إعتلاء مكانة مرموقة ، رغبة في توفير إشباع الحاجات المتنوعة وتحسين أوضاع المهنية والاجتماعية ، بحيث كلما وفرت المؤسسة لموظفيها إمكانية ترقية كلما حققت نوعا من الرضا ، ومن دراسة فروم التي حددت تأثير فرص الترقية على الرضا الوظيفي في عامل توقعات وطموحات الموظف ، بحكم أنها علاقة طردية ، أي كلما حققت المؤسسة فرص الترقية كلما زاد الموظف في رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

3 - **محتوى الوظيفة:** إن الوظيفة في حد ذاتها من عوامل تحقيق الرضا إذ يعتبره البعض قضية مسلم بها ويمكن الحل في ضرورة التحكم في طرائق الوظيفة وسرعة الإنجاز ، وهي خاصة في التحكم الذاتي للموظف أثناء مزاوته لوظيفته ضمن علاقة تقديره لذاته ووظائفه وذلك بتكيف الأداء وإشراك الموظف في إختيار طرق الإنجاز المناسبة لقدراته وإستعداداته لمتطلبات الوظيفة ، والوصول بالتالي إلى تطابق

مستوى الطموح مع درجة الأداء مما يحفز الهمم للنجاح ويوقض مشاعر الفرحة والسعادة لدى الموظفين ، ويؤكد العلاقة الموجبة بين مستوى الوظيفة والرضا عنها.¹

ج - العوامل المتعلقة بعلاقات الوظيفة: يرغب الموظف أن تكون له علاقات يسودها التعاون بين

الزملاء في المؤسسة والقائد وكذا المؤسسة في حد ذاتها بحيث لهم تأثير في رضا الموظف وهي كالتالي :

1 - العوامل المتعلقة بإدارة المؤسسة : بحيث يتم التطرق الى فئتين رئيسيتين وما تجمعهم من علاقات

هما إدارة المؤسسة والموظفين بحيث تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا في العمل أو عدمه، فيتوقف

هذا الرضا على فهم العلاقات الوطيدة بين الموظف و المؤسسة ، وتعتمد المؤسسة في فعاليتها ونجاحها

على المزاجية بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الموظفين ، وإن الإهتمام

بالمحافظة على كيان المؤسسة يكون قاعدة أساسية لرضا الموظفين وبالتالي ولاءهم التنظيمي والموظف

المخلص الراضي في مؤسسته سوف يدعم التغييرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها.

2 - العوامل المتعلقة بالقائد : ويتضمن الأسلوب المتبع ، درجة تفويض السلطة التي يمنحها القائد

لموظفيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات ، ومدى تقدير القائد لموظفيه وإهتمامه بشكاويهم والأخذ

بمقترحاتهم ، ومستوى الثقة المتبادلة بين القائد وموظفيه وهذا يعزز مستوى الرضا للموظف.

3 - العوامل المتعلقة بين الزملاء في المؤسسة : يؤثر زملاء العمل على رضا الموظف بحيث تمثل مصدر

منفعة للموظف أو مصدر توتر له ، فكلما كان التفاعل الموظف مع الزملاء في العمل بما يحقق تبادل

¹كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ذكره ، ص 345

المنافع بينهم كلما كان رضا الفرد عن عمله ، وكلما كان زملاء مصدر التوتر أو عوائق أخرى كلما كان زملاء العمل مسببا لإستياء الفرد من عمله ، فتتوقف سعادة الموظف في عمله على مدى إمكانيه تفاهمه مع أفرادها وكذلك توافق أهدافه الشخصية مع أهداف زملاء ومدى سيادة روح الفريق والتعاون بين أفرادها.¹

المبحث الثاني: نظريات وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

المطلب الاول: نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره ، أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه ، وفيما يلي سنعرض أهم النظريات التي تفسر رضا الموظفين في أعمالهم ومؤسساتهم.

أ : نظرية العلاقات الإنسانية: لقد ركزت هذه النظرية بالعنصر البشري وإستنبطت أفكارها من نتائج

دراسات الهاوثورن ودراسات كل من جامعة أوهايو وميتشيجن وبذلك ركزت هذه الأفكار فيما يلي:

1 - إن العنصر البشري في المؤسسة هو العنصر الأول ، والإنسان هنا يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى

تنتج المؤسسة منه التعاون المطلوب في الأداء.

2 - إن دوافع العمل لا تكون في الأجور والمكافآت المادية فقط ، بحيث توجد حاجات نفسية

وإجتماعية ومن أهمها إحترام النفس والآخرين.

¹حسين ناجي عارف ، مرجع سابق ذكره ، ص 149

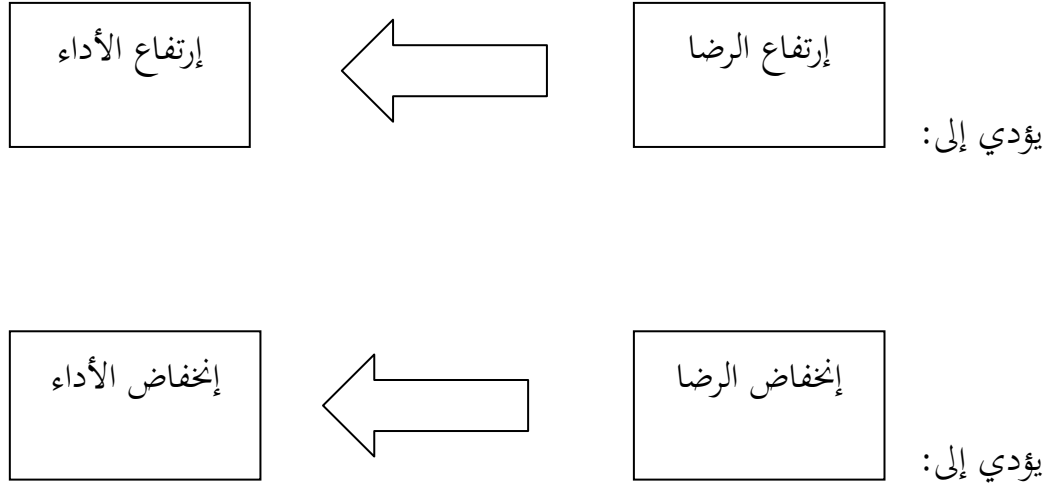
3 - إن الموظفين مع بعضهم يشكلون تنظيم غير رسمي ، وعلى هذا التشكيل أثر كبير على الموظفين من ناحية إتجاهاتهم وسلوكاتهم ودوافعهم وعلاقتهم ببعضهم البعض ومع المؤسسة في حد ذاتها وهذا ما ينعكس على إنتاجهم ، بحيث هنا يتطلب من المؤسسة التعامل معهم كموظفين لا أفراد منفصلين.

4 - النمط الديمقراطي في تعامله من حيث أنه يحقق جو ملائم للوظيفة كما أنه يشبع حاجات الموظفين وخلق التعاون وإحترام الذات ، مما يجعلهم يشعرون بالرضا وإرتفاع الروح المعنوية وهذا ما يزيد من الإنتاجية.

ومن هذا فإن مدرسة العلاقات الإنسانية حققت رضا وظيفي للموظفين من أجل تحسين رغبات الموظف وتسخير الشؤون النفسية والاجتماعية ، ونظرت إلى أن هذا يتحقق بإتباع الإتجاه الإنساني، وكان من أهم الإنتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية أنها ركزت على الجانب الواحد وهو الجانب الإنساني داخل المؤسسة وأهملت جوانب التنظيم الأخرى وأنها لم توظف نظرية شاملة للتنظيم وسلوكه.¹

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 34

الشكل رقم (1) : يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وفقا لمدرسة العلاقات الإنسانية



المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 35

ب - نظرية هيكلية الحاجات لماسلو:

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان قام عالم النفس أبراهام ماسلو بتقديم نظرية سلوك الإنساني على أساس حاجاته الإنسانية وطبقا لهذه النظرية فإذا ما أشبع الإنسان رغبته وإحتياجاته فإنه يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع إحتياجاته العليا قبل إشباع جميع إحتياجاته الدنيا ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات الذي بين بأن الإحتياجات الإنسانية تدرج بالتوالي في خمس مستويات وهي :

1 - الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية : وتقع هذه الإحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن إحتياجات الفرد المحددة ، كالمأكل والمشرب والملبس ... وغيرها وتشبع هذه الإحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الإقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي بواسطته يشبع إحتياجاته الفسيولوجية.

2 - إحتياجات الأمان : يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة ، فإذا ما أشبع إحتياجاته الفيسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية ، وكذا ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

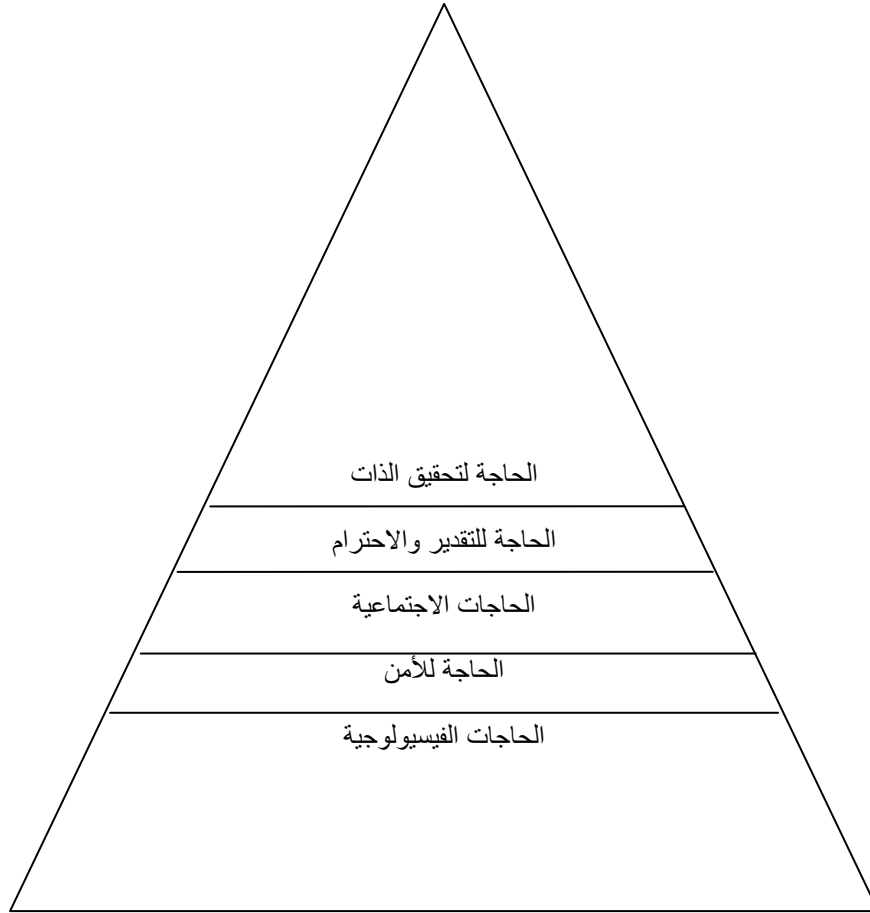
3 - إحتياجات الحب والحنان والخدمة الإجتماعية : الإنسان إجتماعي بطبيعته يكره العزلة والإنفرد ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها ، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به ، ويتعاون معهم حتى يتمكن كل منهم في سد حاجاته الإقتصادية ونزعاته الإجتماعية، وبمعنى آخر أن الإنسان يجب الإلتناء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مواجهة الأخطار التي تعترض طريقه.

4 - الحاجة للإحترام والتقدير : يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم فهو بحاجة الى الشعور بأنه ذو قيمة وإحترام في المجتمع الذي يعيش فيه وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم ، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع الأفراد المجتمع ، كما يجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة الإحترام الذات وتقدير النفس.

5 - الحاجة لتحقيق الذات : وتتمثل الحاجة الى تحقيق الاهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة ، فهي أرقى الإحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديدا.¹

¹عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ذكره ، ص 91

الشكل رقم (2) يوضح هرم الحاجات لماسلو



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 93

ج - نظرية العاملين لهيرزبرج :

قام هيرزبرج ورفقائه بدراسات شاملة على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين لمعرفة دوافع الموظفين ومدى رضاهم الوظيفي إتجاه الأعمال التي يقومون بها بحيث يوجد نوعين أساسيين من الحاجات وهما الحاجة الى تجنب الألم ، والحاجة الى النماء النفسي ، وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة الفيزيائية المادية ، بينما تتبنى حاجات النماء النفسي تحقيق الذات ، وتعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي للموظفين وتسبب في حالة توافرها وملاءمتها شعورا بالرضا وتسمى عوامل دافعة ، لذا فإن التكوين الرئيسى لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل : دافعية وصحية .

1 - العوامل الدافعية : وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات الموظفين للتطور النفسي مثل : الإنجازات والإعتراف والإحترام من الموظفين والقائد، الترقى، المسؤولية ، الأجور ، ظروف العمل المادية ، ويؤدي توفرها في العمل الى الشعور بالرضا لدى الموظفين وإن عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة الى الشعور بعدم الرضا .

2 - العوامل الصحية (الوقائية) : وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توفرها فهي تشبع حاجات التوتر لدى الموظفين وهذه غالبا ما تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظرا لإتصالها بالإطار الذي يؤدي فيه العمل ، وفي حالة عدم توفر هذه العوامل فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا ، ولكن

توافرها بشكل عام لا يشكل بضرورة إحساسا وشعورا بالرضا وهذه العوامل هي: سياسة المؤسسة وإدارتها والإشراف الفني فيها والرواتب والعلاقات بين القادة والموظفين ببعضهم البعض وظروف العمل.¹

د - نظرية الدرر:

إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستويات الأدنى ، وكان من أوائل العلماء الذين قدموا إنتقادات لنظرية ماسلو العالم درر الذي إستبدل مستوى الحاجات لماسلو من خمسة إلى ثلاثة وهي على النحو التالي:

1 - حاجات الكينونة (الوجود) : ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل : الطعام والماء والأجر والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات الفيسيولوجية والحاجة للأمن.

2 - الحاجات الى الإنتماء : وهي متعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه وزملائه والعائلة وكذا الأصدقاء ، وهذه العلاقة مترابطة بالمكانة والبعد الإجتماعي وتتطلب إتصالا وتفاعلا مع الآخرين وهذه تتفق مع ما إعتبره ماسلو الحاجات الإجتماعية والتقدير .

3 - حاجات النمو : وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا ، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات.²

¹د.حسين حريم ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط4 ،

2009 ، ص 111

² نفس المرجع ، ص113

جدول رقم (01) يوضح حاجات لنظرية الدرفر- الأهداف و العمليات

الحاجات	الهدف	العملية
الوجود	أمور مادية	الحصول على ما فيه الكفاية
الإلتناء	دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى	المشاركة في الأفكار و المشاعر
النمو	الأماكن البيئية التي تمكن من حل المشاكل التي يستعملون فيها قدراتهم و تنمية مهاراتهم	يصبح الفرد أكثر تمايزا و تكاملا

المصدر: د. حسين حريم ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات " ، مرجع سابق ، ص 144

هـ - نظرية التكيف الوظيفي:

تمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها بإستخدام إستفتاء منصوت للرضا الوظيفي حيث قام كل من جرين ، داوس و ويز ، بعرض هذه النظرية، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل ، كما شرح كل من ويز و داوس و إنجلاند و لوفكوست موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الإنسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه ، وإعتبار هذا الإنسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل (كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والإستقرار في الوظيفة) ، ويؤكدون ذلك بقولهم : "إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل ، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل " .

ويعتقد هؤلاء بأنه بالإمكان الإستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.¹

و - نظرية العدالة والمساواة:

تذهب هذه نظرية التي وضعها أدامس إلى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الموظف في وظيفته ، وإدراك الفرد يتم من خلال ما يقارنه بمستوى الجهد الذي يبذله في العمل ومقدار ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت كالأجر والإعتراف والتقدير ، ومستوى جهد الآخرين مما يحصلون عليه من هذه الحوافز والمكافآت على أنها موزعة عليهم بالتساوي بينهم.²

المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع تعقيدا لكونه حالة سيكولوجية باطنية تتحكم فيها عدة متغيرات بسبب تداخل وكثرة العوامل المسببة لهذه المشاعر من عوامل نفسية وإجتماعية ، بحيث تتضح أهمية قياس الرضا الوظيفي من منطلق إهتمام كل مؤسسة بإستمرارية وإنتاجية موظفيها وعملها على عدم التفريط فيهم والمحافظة عليهم ورغباتها في الإعتماد عليهم وكسب رضاهم وجذبهم للعمل ، ومن هذا المنطلق فإن قياس الرضا الوظيفي في العمل يعد ضرورة ملحة إذا ما أريد تحقيق ذلك ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، المرجع السابق ، ص 97

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات " ، مرجع سابق ذكره ، ص 120

أ - المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي: وهي المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب والعمل في التنبؤ بدرجة رضا الموظفين على أساس أن الغياب أو دوران العمال بصفة نهائية يجسد درجة نفور الموظف وعدم رضاه عن عمله ، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة بين الرضا ومتغيرات الغياب ودوران العمل ، وبالتالي هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية.

1 - معدل الغياب: يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها الموظف لعمله بمبرر أو بدونه ، ومعدل غياب الموظف في المؤسسة يعتبر مؤشر يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ، وبالتالي فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس موظف آخر يشعر بالإستياء إتجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله ، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ، بحيث تستطيع المؤسسة الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط الموظفين بإجراء مقارنات بينهم خلال فترات زمنية متباينة ، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى ، وفي أي موقع في المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.

2 - دوران العمل: إن بقاء الموظف وإستمراره في عمله بمؤسسة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا الموظف عن عمله ، وعكس ذلك ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الإستقالة ، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا ، ويقصد بدوران العمل أو ترك العمل كل حركة عمالية إلتحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

مما سبق يتبين لنا أن قياس نسبة الغياب ودوران العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات ، ذلك أن معدلات الغياب ودوران العمل تنبه الى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها ، إضافة الى تداخل العوامل المسببة للغياب ودوران العمل.

ب - المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم وإستيوانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة توجه الى الموظفين ، للحصول على تقارير من جانب الموظفين أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية) وتتضمن على محورين أساسين.

1 - تقسيم الحاجات : تصمم الأسئلة التي تتضمنها قائمة الإستقصاء بحيث تتبع هرمًا عامًا للحاجات الإنسانية مثلما إقترحه ماسلو ، بحيث يمكن الحصول على المعلومات من الموظف حول مستوى الإشباع الذي يتيح والعمل لمختلف الحاجات لديه ، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة لها.

2 - تقسيم الحوافز : تصمم الأسئلة التي تتضمنها قائمة الإستقصاء وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا ، يجعل الأسئلة التي تحتويها البنود تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل ، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.¹

¹شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص120

المطلب الثالث :علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي:

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة ميتشيغن أو جامعة أوهايو الأمريكيتين ، الى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي ، وأوضحت هاته الدراسات وغيرها أن القائد الذي ينمي بينه وبين موظفيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم موظفيه ، يستطيع هذا القائد إكتساب ثقة وولاء موظفيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم.

على عكس القائد الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل موظفيه على أنهم مجرد وسائل إنتاج لا غير ، وبهذا يجعل مشاعر الإستياء وعدم الرضا تنتشر بين الموظفين ، كما تتفق دراسات جامعة أوهايو مع نتائجها في أن القائد المتفهم لمشاعر موظفيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والإحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيه مرتفعا ، كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الموظفين في الأقسام التي يمارس فيها القائد نمط السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والموظف ، كان مرتفعا عن رضا الموظفين العاملين بالأقسام التي يركز فيها القائد على الإنتاج.

ولقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من **لفين و لبييت و هوايت** أن القائد الأوتوقراطي يحاول توسيع وظائفه المطلقة ، كما يعزز الوسائل التي يتدبر بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته كثيرة ومتعددة وفي هذا النمط من القيادة يكون دافع الموظفين الى العمل جزئيا وإعتماديا ، ومن نتائج هذه الدراسة أن الروح المعنوية للموظفين تحافظ على مستواها العالي في غياب القائد عند مجموعة القائد الديمقراطي بينما تنحدر بسرعة عند مجموعة القائد الأوتوقراطي.

بالإضافة الى نتائج هذه الدراسة أنه في ظل القيادة الأوتوقراطية تتناقص فرص تنمية العلاقات بين الموظفين مما يتضح بعدم إمكان بقاء رضا وظيفي مرتفع ، على عكس القيادة الديمقراطية التي تتضمن التعاون والتفاهم وكذا الإحترام وغيرها بحيث أنها تؤدي الى رفع الرضا الوظيفي للموظفين.

من خلال الدراسات الأخيرة والعديد منها يمكننا أن نخرج بنتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بنمط القيادي السائد في المؤسسة سلبا وإيجابا ، فالنمط القيادي الديمقراطي أكثر تحقيقا للرضا على عكس النمطين الآخرين الأوتوقراطي والفوضوي اللذان يحققان نتائج ضئيلة ومنخفضة من الرضا الوظيفي.

فالقائد الذي يتضمن التسلط والرقابة الشديدة وعدم وجود الحرية والسلطة الكاملة تحت أمره وإعتبره أن العامل مجرد وسيلة للعمل حتما سيؤدي الى الضغوط المهنية وإنخفاض الرغبة في العمل ، مما يؤدي الى تناقص درجة الرضا الوظيفي ، على عكس القائد الذي يتصل مباشرة مع الموظفين ويتفاعل معهم ويفوضهم السلطة ويشاركهم في إتخاذ القرارات ، فلا شك أن طريقته في الإشراف ستؤثر على سيرورة العمل ومشاعر الموظفين مما تزيد نسبة الرضا الوظيفي.¹

¹مكفس عبد المالك ، نمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم التربوية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009 ، ص 132

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل تفحص مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأساليب قياسه والنظريات التي تتناوله بإضافة الى ما له من علاقة مع النمط القيادي المتبع ، إذ أن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي إتجاه الموظف من قناعة وسعادة وهو نتيجة لعوامل معينة ، ولقد تبين لنا أن الرضا الوظيفي مرتبط بعدة أمور يجب مراعاتها داخل المؤسسة ، وفي دراستنا حاولت تحديد العوامل المتعلقة برضا الموظف في المؤسسة والتي تتمثل في عوامل تنظيم العمل وأسلوب القائد المتبع بالإضافة الى الأجر والمكافئات وعامل الترقية، كما أن الرضا الوظيفي يرتبط بالقيادة الإدارية من حيث أنه يتأثر بنوع النمط القيادة السائد في المؤسسة.

وهذا ما يقودنا الى دراسة أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية وذلك في الفصول التالية من خلال تحليل الفرضيتين.

الجانب الميداني

ميدان الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: المجال المكاني للدراسة

المطلب الأول: التعريف الخزينة العمومية لولاية غارداية

المطلب الثاني: وظائف ومهام الخزينة العمومية

المبحث الثاني: المجال الزماني للدراسة

المطلب الأول: مكان الدراسة الإستطلاعية

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات الدراسة

المطلب الثالث: المنهج المستخدم في الدراسة

المبحث الثالث: المجال البشري للدراسة

المطلب الأول: مجتمع البحث وإختيار عينة الدراسة

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

المطلب الثالث: خلاصة خصائص عينة الدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار الميداني للبحث أحد الجوانب الهامة ، بحيث لا يمكن لأي باحث التخلي عنه فعملية التفكير في تأسيس العمل الميداني منظم بإمكانه أن يترجم معظم اهداف البحث ، ويمكن إرجاع هاته الأهمية إلى مجالات الدراسة والمنهج الذي تم الإعتماد عليه و العينة التي تنصب عليها الدراسة ونوع الأدوات التي من خلالها جمع المعلومات من الميدان ، بحيث يحتوي هذا الفصل على معالجة تقنيات البحث وإجراءاته المنهجية من خلال عرض طبيعة المنهج المطبق في البحث .

المبحث الأول: المجال المكاني للدراسة

المطلب الأول: التعريف الخزينة العمومية لولاية غارداية

أ - **النشأة:** ظهرت الخزينة العمومية لولاية غارداية للوجود بعد التقسيم الإداري للبلاد سنة 1984 حيث أصبحت الولاية السابعة والأربعين 47 من التقسيم وفق القانون ، حيث أحدثت خزينة الولاية لموجب المرسوم رقم 84/295 المؤرخ في 06 أكتوبر 1984. كما تعتبر الخزينة بمثابة صندوق الدولة التي يتم تجميع الأموال العمومية فيه وذلك بتحصيل الإيرادات العامة وتنفيذ النفقات العامة في إطار ميزانية السنوية للدولة¹

ب - أهداف عمل الخزينة العمومية:

يتمحور برنامج الخزينة العمومية لولاية غارداية في:

الخبزينة تمثل حصيلة التدفقات الداخلة والخارجة للمؤسسة

ضمان أمن سلامة الأموال والسندات الموضوعة تحت المسؤولية

الإشراف على صحة الحسابات المسجلة للقابضة

تحسين مستوى المؤسسة على مستوى الولاية

إبراز قدرات الموظفين العاملين بها

¹ الأمين العام للخزينة العمومية لولاية غارداية

المطلب الثاني: وظائف ومهام الخزينة العمومية

للتعرف على وظائف ومهام الخزينة العمومية يجدر بنا أن نتأمل المادة 06 من قانون المالية لسنة 1996 والذي قسم هذه الوظائف والمهام من ناحيتين الناحية المالية والناحية الاقتصادية.

أ- **الناحية المالية:** هدفها ضمان القدرة على مواجهة احتياجات الصرف أي البحث الدائم على التوازن وتنقسم بدورها إلى وظيفتين:

1- تسيير الأموال الحكومية.

2 - تسيير التوازن لصندوقها مثل الودائع للخزينة ، ودائع للجمهور ، ودائع المشروعات المؤسسة وودائع الميزانيات التابعة لها مثل ودائع الجماعات المحلية

ب - **الناحية الاقتصادية:** هي أداة هامة للسياسة الاقتصادية بإمكانها أن تتدخل بدعم السياسة

النقدية التوسعية وهنا في هذا الجانب تتفرع إلى وظيفتين:

1- الإشراف على الجهاز المصرفي وذلك بمكاتب البنك المركزي في إطار السياسة الأرضية التي تخططها

وتمنحها الدولة مثل إصدار السندات الحكومية ، إجبار البنوك والمؤسسات الائتمانية على الاكتتاب

وتحديد شروط عمليات الإصدار (معدل الفائدة) سندات المؤسسة يؤثر على أسعار القرض.

2- الإشراف على تسيير الجهاز المالي والمصرفي من خلال الجانب المالي:

- حق وصايتها على سوق القيم المنقولة والبورصة

- مشاركتها في الهيئات الإدارية للمؤسسات المؤممة والمؤسسة التي تدخل في الأسواق المحلية

- المعونات (الإعانات) للمؤسسات المستثمرة

- منح ضمانات للقروض التي تمنحها البنوك لبعض المؤسسات المستثمرة تبعا لتشجيع الدولة.

ومن هنا نستنتج أن لمهام الخزينة العمومية ينصب في مهمتين:

الخزينة بصفتها صراف للدولة

الخزينة بصفتها ممول للدولة

المبحث الثاني: المجال الزماني للدراسة

المطلب الأول: مكان الدراسة الاستطلاعية

بعد تحديد موضوع الدراسة « أنماط القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي » فكانت وجهتي الى

مؤسسة الخزينة العمومية لولاية غارداية وتمت الموافقة شفويا ، حيث إنطلق البحث في الموضوع في شهر

جانفي 2016 ، أما الدراسة الميدانية فقامت بزيارة استطلاعية للمؤسسة للاستكشاف الميداني وبعد

التأكد من موافقة المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ، ومنها كانت نقطة البداية في الموضوع .

فترة الدراسة:

- المرحلة الأولى:

ودامت 8 أيام من 18 إلى 26 جانفي 2016 ، أين تم خلالها التعرف على المؤسسة وطابع النشاط

الذي تقوم به ، كما إستمعنا لتصريح بعض رؤساء المصالح وبعض الموظفين ، ولقد سمحت لنا هذه

الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية ومنه تم صياغة مشكلة الدراسة وساعدتنا أيضا على وضع

فرضيات البحث والتعرف على ميدان الدراسة والدخول في جو البحث ، وفي الأخير تم الإتفاق مع المشرف على وضع جدول زمنية لإجراء الدراسة .

- المرحلة الثانية:

وقد إستغرقت هذه المرحلة 10 أيام من 08 الى 18 فيفري 2016 ، حيث قمت فيها بشرح خطة مشروع الدراسة والأهداف التي تصب الى جمع الملاحظات الأولية عن النمط القيادي السائد في المؤسسة بإضافة الى طبيعة العمل والإحتكاك بالموظفين لمعرفة مدى رضاهم الوظيفي.

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات الدراسة

أ - الإستمارة:

1 - الإستمارة وطريقة تحكيمها:

تعتبر الإستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ، كما أنه يتم الحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد في أقل وقت ممكن وأنها تتميز بسهولة الترميز والتفريغ ، كما توفر وقتا كافيا للمبحوثين للتفكير في الإجابة والشعور بالحرية التامة كما أنها لا تحتاج الى مهارة في التوزيع¹ ، وعليه كان يوم 25 فيفري 2016 بداية تطبيق الإستمارة مع المشرف ووضع الأسئلة انطلاقا من مؤشرات الفرضيتين وبعد عرضها للأساتذة المحكمين وكان التحكيم سلي وتم إلغائها وهذا نظرا لطبيعة الأسئلة واستعمال لمقياس ليكرت الخماسي ومن هذا شرعنا في

¹رشيد زرواني ، مرجع سابق ذكره ،ص245

تصحيحها وقمنا بتعديل الإستمرار لتصبح في شكلها النهائي والرجوع الى المحكمين وتم تصحيحها وكان الرد إيجابي يتخلله تصحيح بعض العبارات ، وفي هذا الصدد قمت بالتصحيح العبارات وكانت الإستمارة في شكلها النهائي ووزعت على المبحوثين في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية غارداية .

2 - ثبات وصدق الإستمارة:

وللتأكد من مدى صلاحية الإستمارة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية التي تم اختبارها وذلك عن طريق عرضها على عدد من أساتذة جامعة غارداية ، بإعتبارهم في الاختصاص والأخذ بمقترحاتهم وآراءهم القيمة حيث أجريت التعديلات اللازمة طبقا لها .

كما تم اختبار الإتساق الداخلي لهذه الأداة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ ، الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبيان كما هو موضح في الجدول رقم : (02) وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث بلغت قيمته الإجمالية 0.848 وهذا يدل على أن أسئلة الإستبيان ثابتة نوعاما ، وأما عن صدق الإستبيان فقد قمنا بتقدير معامل ألفا كرونباخ لنحصل على معامل الصدق الذي قيمته 0.620 أي بالتقريب 62% والذي يدل نوعاما على صدق الإستبيان وهذا لأن كل معاملات الخاصة بالدراسة سواء معاملات الثبات أو الصدق أكبر من نسبة المقبولة وهي 50% والجدول التالي يوضح إختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (02): اختبار الفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	مجموع العبارات
0.620	0.848	37

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب - المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات أكثر استخداماً في البحث السوسيولوجي ، وهي إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات عن طريق لقاء بين الباحث والمبحوث ، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستبيان أو الملاحظة ، وتجرى المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث ويشترط أن يكون الحوار مبوب ومنظم ومحددا للمحاور ومسيرا من طرف الباحث.¹

1 - الهدف من المقابلة:

إن الهدف من إستعمال المقابلة في هذه الدراسة هو تدعيم إستمارة الإستبيان من جهة ودراسة بعض النقاط التي لم أستطيع تناولها في الإستبيان من جهة أخرى ، بغية الوصول الى دراسة متكاملة حول الخزينة العمومية لولاية غارداية ، حيث أردت من خلالها التطرق الى دراسة طبيعة النمط القيادي السائد وذلك من خلال النقاط التالية :

¹رشيد زرواني ، مرجع سابق ذكره ، ص 248

- آرائهم حول طبيعة الأسلوب القيادي المتبع
- تعاملهم مع الموظفين ومدى مشاركتهم في الأعمال وإتخاذ القرارات
- لا مركزية السلطة ومشاركة الموظفين فيها.

2 - إعداد وتطبيق المقابلة:

تم إعداد المقابلة من خلال ماجاء في الجانب النظري ، وكذلك عند رغبة المشرف في إعداد دليل المقابلة ، حيث تمت مقابلة بعض المشرفين و رؤساء مكاتب بالخبزينة العمومية بهدف جمع البيانات والمعلومات المفيدة على طبيعة الأسلوب القيادة المتبع وكيفية تعامل مع الموظفين ولا مركزية السلطة وشملت عينة المقابلة على عشرة مبحوثين موزعين كالتالي:

- الأمين العام للخبزينة العمومية
- الوكيل المفوض الأول والثاني
- رؤساء المكاتب

وكما هو ملاحظ فإن عينة المقابلة تشمل الأفراد الذين لهم سلطة ودور قيادي إتجاه الموظفين.

المطلب الثالث : المنهج المستخدم في الدراسة

طالما أن المنهج " هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بالقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل إكتشاف الحقيقة أو في التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي يجهلها أو من أجل البرهنة عليها"

فطبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها في هذه الدراسة ومنهجية البحث المعمول بها والفترة الزمنية للدراسة كل هذه العوامل دفعت إلى إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية معينة¹، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأن هذا البحث ينطلق من أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي ، وكذا البحث عن واقع رضا الموظفين والممارسة المهنية داخل المؤسسة الخزينة العمومية لولاية غارداية .

¹رشيد زرواتي ، مرجع سابق ذكره ،ص 77

المبحث الثالث : المجال البشري للدراسة

المطلب الأول : مجتمع البحث وإختيار عينة الدراسة

تعد هذه المرحلة التي تمثل إختيار عينة البحث مفصلية ومهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي ، وقبل التفكير فيها لابد من معرفة مجتمع الدراسة و الذي يعرفه موريس أنجرس بأنه " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث " وفي العموم هناك أسباب عدة تدفع بالباحث لإختيار عينة من المجتمع الكلي وهي " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين " ¹ ومن بين هذه الأسباب كون هذه الدراسة تتطلب من الباحث جهدا كبيرا وقتا طويلا وأنه ليس من الضروري دراسة المجتمع كله إذا كانت العينة تمثل خصائص وتحقق أهداف وأغراض البحث. ²

وكلما تم إختيار العينة بشكل سليم كانت العينة ممثلة تمثيلا جيدا لمجتمع البحث الكلي وقد ضمة الخزينة العمومية 53 موظف وقد إختارنا أسلوب " المسح الشامل " وهو دراسة كلية لمجتمع البحث التي من خلالها سوف نتطرق الى دراسة المجتمع الكلي وذلك لكون مجتمع البحث محدود العدد وبالاعتماد على المسح الشامل ، فقد تم توزيع 53 إستمارة على المبحوثين ثم إسترجعنا 47 نظرا ل 3 كانوا في عمل خارج الولاية و 2 لم يتم الرد من طرف المبحوثين وواحدة تم إلغائها نظرا لعدم الإجابة الكافية.

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر ، ط2 ، 2004 ، ص 298 ،

² وائل عبد الرحمان وعيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار حامد للنشر ، الأردن 2007 ، ص 40

تعريف عينة البحث : عينة البحث هي مجموع الموظفين الخزينة العمومية وهي من الجنسين ويمكن

تحديدها بالجدول التالي .

جدول رقم (03) : يبين صفة وأعداد الموظفين الممثلين للعينة

الموظفين	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
الأمين العام للخزينة	01	00	01
الوكيل المفوض 01	01	00	01
مكتب النفقات العمومية	02	04	06
مكتب الحافظة والمحاسبة	01	03	04
مكتب التسديد والتحصيل	01	03	04
مكتب المراقبة والتحقيق	07	01	08
الوكيل المفوض 02	01	00	01
مكتب الوسائل وحفظ الأرشيف	04	03	07
مكتب تسوية العمليات	04	02	06
مكتب مراقبة البلديات	09	00	09
مكتب الإعلام الآلي	04	02	06
المجموع	35	18	53

المصدر: أمين العام للخزينة العمومية

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%61.70	29	ذكور
%38.29	18	إناث
%100	47	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة %61.70 من المبحوثين يمثلون جنس الذكور في مقابل ذلك تمثل نسبة الإناث %38.29 من المبحوثين .

نجد أن النسب متباعدة نوعا ما ويدل هذا أن نسبة الذكور أعلى لأن مديرية الخزينة العمومية تقوم ببعض النشاطات الخارجية تستدعي وجود الذكور أكثر.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%27.65	13	[35-25]
%44.68	21	[45-36]
%14.89	07	[55-46]
%12.76	06	56 فما فوق
%100	47	المجموع

من خلال نتائج الجدول (05) أعلاه تبين أن نسبة %44.68 من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [45-36] مقابل %27.65 من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25] ، مقابل %14.89 من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [55-46] ومقابل %12.76 هم من بين 56 سنة فما فوق .

يتبين لنا أن فئة الشباب هي الأكبر في المؤسسة وهذا راجع الى سياسة المديرية في إستقطاب العامل البشري الذي يقوم بإستخلاف فئة المتقاعدين والى فرص التوظيف وسياسة الدولة في مجال برنامج الإدماج المهني.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
19.1%	09	متوسط
42.6%	20	ثانوي
38.2%	18	جامعي
100%	47	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) أعلاه أن المؤسسة تضم مستويات دراسية متنوعة ، حيث نجد أن 42.6% من الباحثين تمثل المستوى الثانوي بالمقابل 38.2% من الباحثين يمثلون المستوى الجامعي مقابل نسبة 19.1% من الباحثين يمثلون مستوى المتوسط.

نقول أن أغلبية الموظفين من ذوي مستوى التعليم الثانوي وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل على الجانب الإعلام الآلي أكثر بحيث كان جل الباحثين يحمل شهادات وديبلومات في هذا التخصص من مراكز التكوين المهني وهي تتناسب مع الوظيفة.

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	%12.8
5-15	09	%19.1
16-25	16	%34
26-35	10	%21.2
36-45	06	%12.8
المجموع	47	%100

يبين الجدول رقم (07) أعلاه أن نسبة 34% من الباحثين لهم أقدمية من 16-25 سنة بالمقابل 21.2% من الباحثين لهم أقدمية من 26-35 سنة تليها نسبة 19.1% من الباحثين الذين لهم أقدمية من 5-15 سنة كما تليها نسبة 12.8% من الباحثين لكل من أقل من 5 سنوات ومن 36-45 سنة.

نقول أن النسبة الغالبة قضوا بالمؤسسة أكثر من 16-25 سنة وقد يكون هذا راجع لإرتياحهم للوظيفة والمؤسسة ككل وعلى النشاط الذي تقوم به ، كما تليها نسبة 21.2% من الباحثين لهم أقدمية أكثر من 26-35 سنة ، بينما 19.1% من الباحثين لديهم أقدمية تتراوح من 5-15 سنة ، وكان نسبة 12.8% تجمع بين كل من لهم أقدمين أقل من 5 سنوات و 36-45 سنة.

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
27.6%	13	أعزب
57.4%	27	متزوج
10.6%	05	مطلق
4.1%	02	أرمل
100%	47	المجموع

من الجدول رقم (08) أعلاه يتبين أن نسبة 57.4% من المبحوثين هم المتزوجين بالمقابل نسبة 27.6% من المبحوثين هم عزاب كما تليها نسبة 10.6% من المبحوثين هم مطلقين بالمقابل نسبة 4.1% من المبحوثين أرامل.

يتبين أن غالبية الموظفين متزوجون عن عزوبيته ، وبحسب تصريح بعض العزاب فإنهم يرجعون سبب عزوفهم عن الزواج لتدني الدخل ومستوى المعيشة وقد يرجع هذا لمنصبه كونهم يعملون ضمن برنامج الإدماج المهني بحيث فيه الدخل نوعا ما ناقصا ، على عكس المتزوجين الذين يعرفون نوع من الإستقرار الشخصي.

المطلب الثالث: خلاصة خصائص عينة الدراسة

خلاصة:

نستنتج من نتائج الجداول الخاصة بخصائص العينة إن أغلبية الموظفين في هذه المؤسسة محل الدراسة من جنس الذكور يتراوح سنهم ما بين خمسة وعشرون وخمسة وأربعون سنة بنسبة 72.4% ، ذو مستوى تعليمي ثانوي قدر بنسبة 42.6% وهذا راجع لكون المؤسسة أغلبية عملها على مستوى برنامج الإعلام الآلي عالي وقد قدرت أقدمية الموظفين بالمؤسسة أكثر من خمسة وعشرون سنة بنسبة 34% وهذا راجع لرضاهم الوظيفي ولإرتياحهم لنشاط المؤسسة ، وكان أغلب الموظفين متزوجون حيث تمثل هذه الفئة نسبة 57.4% وهذا يدل على أن مؤسسة الخزينة العمومية توفر كل وسائل الضرورية لإرتياح الموظف ورضاه الوظيفي وتحسين حياته الإجتماعية خارج مجال العمل.

تحليل الفرضية الأولى

تمهيد

المبحث الأول: عمل الإشراف ومدى رضا الموظفين

المطلب الأول: علاقة المشرف بموظفيه ومدى رضاهم الوظيفي

المطلب الثاني: توجيه و إهتمام المشرف لموظفيه ومدى رضاهم الوظيفي

المبحث الثاني: طبيعة الإشراف وأثره على الرضا الوظيفي

المطلب الأول: تواصل المشرف وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

المطلب الثاني: أسلوب المشرف وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

إستنتاج الفرضية الأولى

تمهيد

إنطلاقاً من الفرضية الأولى والتي تنص أن درجة الرضا الوظيفي تزداد بطبيعة أسلوب الإشراف المتبع ، بحيث خصصنا هذا الفصل للتفصيل والتحليل هذه الفرضية عن طريق جداول للوصول الى نتائج ، اعتماداً على ما جاء في الإستمارة لتبيان الأثر القيادي على الرضا الوظيفي من خلال أسلوب التعامل وكذا مشاركة الموظفين في القرارات وتوجيههم الى واجباتهم وتشجيعهم ، ومدى مساهمة القائد في الأخذ بأفكار وإقتراحات الموظفين.

وهذا ما نسعى الوصول إليه في تحليل هذه الفرضية لإبراز طبيعة أسلوب الإشراف المتبع وما يخلق لنا من رضا وظيفي.

المبحث الأول: عمل الإشراف ومدى الرضا الوظيفي

إن المشرف الذي يتعامل مع موظفيه بشكل مرن لكسب ودهم وتشجيعهم على العمل من خلال توجيهاته الى واجباتهم وتعريفهم بأسلوب العمل ، وهذا كثيرا ما يخلق علاقة حسنة بين الموظفين والمشرف وتعبير عن سعادتهم في كيفية التعامل وهذا ما يجعلهم في راحة وإستقرار مع الوظيفة مما يخلق رضا وظيفي بحيث سنوضح كل هذا من خلال تحليل الجداول الآتية.

المطلب الأول : علاقة المشرف بموظفيه ومدى رضاهم الوظيفي

الجدول رقم (09): يوضح علاقة المشرف بالموظفين ومدى رضا الموظفين على أسلوب تواصل مع الإدارة

المجموع		لا		نعم		أسلوب تواصل الإدارة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	علاقة المشرف بالموظفين حسنة
						نعم
25	100%	03	12%	22	88%	نوعا ما
13	100%	02	15.3%	11	84.6%	لا
09	100%	03	33.3%	06	66.6%	المجموع
47	100%	08	17%	39	82.9%	

من خلال نتائج الجدول رقم (09) أعلاه وحسب الإتجاه العام ، تبين أن نسبة 82.9% من الموظفين صرحوا أنه يوجد رضا على أسلوب التواصل مع الإدارة ، تدعمها بذلك نسبة 88% من الذين يرون أن علاقتهم مع المشرف حسنة ، كما تدعمها نسبة 84.6% من الذين يرون أن علاقتهم مع المشرف نوعا ما حسنة مقابل 66.6% من الذين صرحوا أن علاقتهم مع المشرف ليست حسنة ، وهذا مقارنة بنسبة 17% من الباحثين صرحوا عن عدم رضاهم بأسلوب تواصل مع الإدارة ، تدعمها نسبة

33.3% من الذين لا يرون أن علاقتهم مع المشرف حسنة مقابل نسبة 15.3% من الذين يرون أن علاقتهم مع المشرف نوعا ما حسنة ، ومقابل أيضا نسبة 12% من الذين يرون أن علاقتهم بالمشرف حسنة .

يتضح من خلال تصريح أغلبية الموظفين أنهم راضون على أسلوب التواصل مع الإدارة ويعد هذا هدف كبير لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وهذا أساس العمل بين الموظفين والإدارة لأن التواصل بينهم وبين الإدارة يزيد من الحفاظ على إستقرار المؤسسة والموظف معا وعلى تكوين علاقات من الناحية الإنسانية ويكشف عن المشاكل التي تراود الموظفين في أعمالهم ونشاطاتهم داخل المؤسسة ولا شك أن هذا يعود لشخصية المشرف الذي يقوم على كيان المؤسسة وإحداث أسلوب التواصل بين الموظفين خاصة والإدارة عامة وأنه يتعامل معهم كموظفين لا منفصلين ، وتعد هذه من سمات القائد الديمقراطي التي تتضح معاملة جليا في كون ان الموظفين لهم علاقة حسنة مع مشرفهم مما تترجم دور العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة وبهذا يظهر التفاعل والمشاركة بين الموظفين والإدارة وأن عملية التواصل من دعائم الإدارة ولها تأثير في الإشباع الوظيفي داخل بيئة العمل كما يمكن أن تؤثر معاملة المشرف لموظفيه من خلال النقاش والحوار على أسلوب التواصل بالمشرف يعد حلقة وصل بين الموظفين والإدارة، مما يرفع من الروح المعنوية ويزيد من الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (10) : يوضح الراحة والإستقرار مع المشرف ومدى الشعور بالرضا في الوظيفة

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		الشعور بالرضا في الوظيفة
								راحة و
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الإستقرار مع المشرف
%100	14	%21.4	03	%35.7	05	%42.8	06	دائما
%100	25	%08	02	%12	03	%80	20	أحيانا
%100	08	%25	02	%50	04	%25	02	نادرا
%100	47	%14.8	07	%25.5	12	%59.5	28	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (10) وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 59.5% من المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون برضاهم في وظيفتهم تدعمها نسبة 80% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم في أريحية وإستقرار مع المشرف أحيانا ، وتدعمها نسبة 42.8% من الذين صرحوا أنهم في أريحية و إستقرار مع المشرف دائما وتدعمها نسبة 25% من الذين صرحوا أنهم في أريحية وإستقرار مع المشرف نادرا ، مقارنة بنسبة 25.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون برضاهم في وظيفتهم نوعا ما تدعمها نسبة 50% من الذين صرحوا أن راحتهم وإستقرارهم مع المشرف نادرة وتدعمها نسبة 35.7% من الذين صرحوا أن راحتهم وإستقرارهم مع المشرف دائمة ، كما تدعمها نسبة 12% من الذين صرحوا أن راحتهم وإستقرارهم مع المشرف أحيانا ، بمقابل ذلك نسبة 14.8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم غير راضون عن وظيفتهم تدعمها نسبة 25% من الذين صرحوا أنهم نادرا ما يجدون راحتهم و إستقرارهم مع المشرف ، وتدعمها نسبة 21.4% من الذين صرحوا أنهم في أريحية وإستقرار مع المشرف

دائما كما تدعمها نسبة 8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أحيانا يجدون راحتهم و إستقرارهم مع المشرف.

من خلال البيانات يتضح أن المبحوثين يشعرون بالرضا في وظيفتهم وهذا قد يعبر عن شعورهم النفسي بالقناعة وإرتياحهم وسعادتهم وأنهم مشبعين رغباتهم وحاجاتهم في وظيفتهم ويعبرون على إنتمائهم للمؤسسة بحيث كلما زادت سعادة الموظف زادت حالة الرضا في الوظيفة، إذ يعد هذا الرضا عامل في غاية الأهمية من ناحية الإشباع الوظيفي ويأتي بفعل مشاركة الموظفين والتفاعل والتواصل معهم من جهة، والدور الكبير للمشرف من حيث مشاركته وتفاعله وفتح باب النقاش والحوار والتحفيز المعنوي وتعامله بحنكة وحكمة من جهة أخرى ، وهذا ما ينعكس بدوره بالإيجاب على الإنسجام والراحة والاستقرار الوظيفي حيث يؤدي هذا للوصول الى مرحلة من التكامل الوظيفي بين الفرد ووظيفته وتعبيره عن رضاه إتجاهها، وقد تبين هذا من تصريحات المبحوثين على أنهم في راحة وإستقرار مع مشرفهم حيث ينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة ككل وعلى رضا الموظف إتجاه وظيفته من حيث تعامل المشرف وأسلوب قيادته وتأثيره الشخصي بالإقناع وكسب الود والتعامل.

الجدول رقم(11) : يوضح مرونة المشرف في تعامله مع الموظفين

النسبة	التكرار	مرونة المشرف في التعامل
% 29.7	14	دائما
%51	24	أحيانا
%19.1	09	نادرا
%100	47	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11) يتضح أن نسبة 51% من المبحوثين يرون أن المشرف يظهر أحيانا مرونته في التعامل معهم تليها في ذلك نسبة 29.7% من الذين صرحوا أن المشرف دائما ما يظهر مرونته في التعامل معهم ، بالمقابل نسبة 19.1% من الذين صرحوا أنه نادرا ما يظهر المشرف مرونته في تعامله مع الموظفين.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن المشرف أحيانا ما يظهر مرونته في تعامله مع الموظفين وقد يكون هذا راجع لطبيعة أسلوبه في الإشراف ومشاركته مع الموظفين والتحاور معهم لكسب الود والمحبة مما يشجع على العمل كفريق واحد، فالمشرف المرن في تعامله هو ذلك القائد ديمقراطي يحيط نفسه بموظفيه يعمل معهم ولا يعملون تحت إمرته يشاركونهم في الخطط والبرامج يوضحها لهم وينفذونها معا ، يشجع ويزيد من رغبة الموظفين وتطويرهم مستواهم ونموهم المهني ويقدم لهم الأفكار الجديدة والمستجدات حول العمل وهذا ما يتضح من تصريح الأغلبية ، فالمشرف هنا لا يقصر من ناحية العلاقات الإنسانية بفعاليته وتوضيحه للأمور ومشاركته لموظفيه الذي بدوره يخلق روح فريق عمل واحد ومرونة في العمل مما تساهم في الوصول الى رضا وظيفي وإشباع للحاجات.

المطلب الثاني: توجيه وإهتمام المشرف لموظفيه ومدى رضاهم الوظيفي

الجدول رقم(12): يوضح توجيه الموظفين وتعريفهم بأسلوب العمل ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرار

المجموع	نادرا		أحيانا		دائما		المشاركة في إتخاذ القرار التوجيه والتعريف بأسلوب العمل
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
	32	03	16	18	%48.6	%100	نعم
	15	03	03	04	%40	%100	لا
	47	06	19	22	%46.8	%100	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (12) وحسب الإتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 46.8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم دائما ما يشاركون في عملية إتخاذ القرار ، تدعمها نسبة 48.6% من الذين صرحوا أن المشرف يوجههم ويعرفهم بأسلوب العمل بالمقابل نسبة 40% من الذين صرحوا أن المشرف لا يوجههم ولا يعرفهم بأسلوب العمل مقابل بنسبة 40.4% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يشاركون في إتخاذ القرار تدعمها نسبة 43.2% من الذين صرحوا أن المشرف يوجههم ويعرفهم بأسلوب العمل مقابل ذلك نسبة 30% من الذين صرحوا أن المشرف لا يوجههم ولا يعرفهم بأسلوب العمل ، بالمقابل نسبة 12% من المبحوثين الذين صرحوا أنه نادرا ما يشاركون في عملية إتخاذ القرار تدعمها نسبة 30% من الذين صرحوا أن المشرف لا يوجههم ولا يعرفهم بأسلوب العمل ، تدعمها نسبة 8.1% من الذين صرحوا بأن المشرف يوجههم ويعرفهم بأسلوب العمل .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين يتم إشراكهم في عملية إتخاذ القرار وقد يعود هذا لكون المؤسسة تعمل على المالية والمراقبة حيث تقتضي مشاركة أكثر في هذه العملية ، كما أن المشرف يتخذ

القرارات وغالبا ما يشارك موظفيه في ذلك وهذه من سمات القائد الديمقراطي الذي يركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار لإبداء رأيهم فيه ، حيث يتم توسيع الدور والأخذ بالآراء والمقترحات الفردية والجماعية التي يبدونها الموظفون من خلال ما يساعدهم في وظيفتهم وما يصلح للمؤسسة وذلك عن طريق خبرتهم مما يتيح الوصول للقرارات الجيدة والمتاحة للجميع ، وكما ذكرنا سابقا فإن المؤسسة تعتبر ممول للدولة وتضمن حفظ أكبر التوازنات المالية بحيث تترك مجال المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة كبيرة لأجل خدمة المؤسسة وتحسين خدماتها ، كما يبدي المبحوثون أن مشرفهم يسعى غالبا الى توجيههم وتعريفهم لأسلوب العمل ، فهو من يوضح الأساليب والطرق التي توصلهم الى أهدافهم كما أنه يتولى هذه التوضيحات التي تساعدهم للوصول الى الهدف بحيث أن التوجيه يزيد من وضوح مستويات العمل ويزيد من مهارات الموظفين ومعارفهم إلى أن يصبحوا أفرادا فعالين في المؤسسة مما يؤثر بالإيجاب على مشاركتهم في صنع القرار فالتوجيه الفعال والتعريف بواجبات الموظفين ومشاركتهم يرفع من مستوى الرضا الوظيفي في أعمالهم ويحقق أداء أفضل للمؤسسة .

الجدول رقم (13) : يوضح إهتمام المشرف بطريقة العمل أكثر من إحتياجات الموظفين

طريقة العمل من إحتياجات الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	12	%25.53
نوعاما	28	%59.57
لا	07	%14.09
المجموع	47	%100

من خلال نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن نسبة 59.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشعرون نوعاما بأن المشرف يهتم بطريقة العمل أكثر من إحتياجات الموظفين تدعمها نسبة 25.5% من الذين صرحوا أنهم يشعرون بأن المشرف يهتم بطريقة العمل أكثر من إحتياجات الموظفين بالمقابل نسبة 14.8% من الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بأن المشرف مهتم بطريقة العمل أكثر من إحتياجات الموظفين.

من خلال بيانات الجدول ومن خلال أغلبية تصريحات المبحوثين بأن المشرف يهتم نوعاما بطريقة العمل أكثر من إحتياجات الموظفين ، فقد يعود هذا الى الدور الذي تلعبه المؤسسة ومكانتها إتجاه الدولة وبما أن أغلبية عملها معتمد على الإعلام الآلي فإن المشرف بطبيعة الحال قد يسلط تركيزه على طريقة العمل وهذا لصالحه لأن أي خطأ ما قد يتحمله المسؤول ، كما أن هذا لا ينفي أنه لا يراعي هذا الجانب بل قد يكون يوفق بينهم لأن لإشباع حاجات الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل يعكس رضاهم الوظيفي كما نشير هنا للإحتياجات التي وضعها أبرهام ماسلو في هرم الحاجات لنظرية الدوافع التي تقر على إشباع الحاجات ووضعت خمسة حاجات أساسية يحتاجها الموظف وهي " إحتياجات فسيولوجية ، حاجة الأمن ، حاجات إجتماعية ، حاجة الإحترام والتقدير ، حاجة تحقيق الذات " فبتصريح المبحوثين أنه

نوعاما يهتم المشرف بطريقة العمل يتضح لنا أنه ربما يوفق بين طريقة العمل وإحتياجات الموظفين ، بحيث أنه يوجد إهتمام قليل نوعاما في هذه الإحتياجات كالتقدير والإحترام وإعطاء القيمة للموظف كما لا ننسى دورها الكبير في رضا الموظف إلا ان هذه المؤسسة وطريقة عملها جعلت من المشرف يهتم بطريقة العمل أكثر نوعاما بحيث هذا القائد يهتم بالعمل لرفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة وإحتياجات الموظفين لكسب رضاهم وإشباع رغباتهم في آن واحد.

المبحث الثاني: طبيعة الإشراف وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

إن في أخذ المشرف بآراء وإقتراحات الموظفين ومنحهم فرصة الإبداع يزيدهم إكتساباً للخبرات والمهارات وهذا يعبر عن تشجيع المشرف لهم ومشاركتهم في العمل ، مما يرفع من الرضا الوظيفي للموظفين وإشباع لرغبتهم وحاجاتهم كما أن لدقة الإشراف دور كبير من ناحية متابعة النشاط الذي يقوم به الموظف في وظيفته لذا خصصنا هذا المبحث للتعرف عن ما يقوم به المشرف إتجاه موظفيه وأثره على رضاهم الوظيفي .

المطلب الأول: تواصل المشرف وأثره على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (14): يوضح مدى ترحيب المشرف بأفكار وإستفسارات الموظفين

النسبة	التكرار	ترحيب المشرف بأفكار والإستفسارات
25.5%	12	دائما
57.4%	27	أحيانا
17%	08	نادرا
100%	47	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتبين أن نسبة 57.4% من المبحوثين صرحوا أنه أحيانا ما يرحب المشرف بأفكارهم وإستفساراتهم تليها نسبة 25.5% من الذين صرحوا أه دائما ما يرحب المشرف بأفكارهم وإستفساراتهم كما تليها نسبة 17% من الذين صرحوا أنه نادرا ما يرحب المشرف بأفكارهم وإستفساراتهم.

من خلال البيانات التي صرح بها المبحوثين يتضح لنا أن الأغلبية صرحوا بأن المشرف أحيانا ما يرحب بأفكار والإستفسارات ويعود هذا لكون المؤسسة تعمل على برامج محددة في الإعلام الآلي لأن جل عملها مرتبط به ، وهذا لا ينفي أنه لا يوجد تداول في الأفكار وفتح باب النقاش والحوار فمن خلاله

يمكن معرفة ما يجول في عقول موظفيه وإستخراج أفكارهم وإستفساراتهم وهذا ما يزيد من التفاعل والكشف عن المشاكل التي تراود الموظفين بالإضافة الى معرفة الجديد في وظائفهم وما يصعب عليهم كما أن عملية الحوار والنقاش تعزز العلاقة بين الموظفين والمشرف ، كما أن التقليل من الأفكار والإستفسارات ربما يعود الى طريقة العمل أو أن الموظف يعرف تماما ما يجب العمل به والمشرف على ثقة في موظفيه ، فإن بفعل إستماع المشرف لأفكار وإستفسارات موظفيه حتما سيعطي إحتكاك وتلاحم يكشف عن رأي الموظف بالعمل والمشاكل التي يتعرض لها كما يكشف للمشرف أمور قد لا يعلمها ويعطي أيضا طابع الاحترام والتقدير بينهم مما يخلق علاقات إنسانية ومنها رضا الموظف على مشرفه ووظيفته، وهذه قد تعود الى درجة وضوح المهام المطلوبة من الموظفين لإنجازها ، وهذا من عمل القائد الذي يوضح المهام التي يقوم بها الموظفين كما أنه يستمع إليهم ويحاوهم على المستجدات والمشاكل التي يواجهها الموظف مما تزيد من التفاعل وبالتالي زيادة في النشاط والوصول الى هدف مشترك بين ما تقوم عليه المؤسسة ورضا الموظف على وظيفته وإشباع حاجاته.

الجدول رقم(15): يوضح آراء الموظفين وأثره على حرص المشرف في سماع مقترحاتهم

المجموع		لا		نعم		آراء الموظفين للمقترحات سماع المشرف
		ن	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
%100	27	%14.8	04	%85.1	23	نعم
%100	20	%25	05	%75	15	لا
%100	47	%19.1	09	%80.8	38	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (15) وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا أن المشرف يحرص على سماع مقترحاتهم تدعمها نسبة 85.1% من الذين صرحوا أن آراءهم تؤخذ بالحسبان تدعمها نسبة 75% من الذين صرحوا أن آراءهم لا تؤخذ بالحسبان ، بالمقابل نسبة 19.1% من المبحوثين الذين صرحوا أن المشرف لا يحرص على سماع مقترحاتهم تدعمها بذلك نسبة 25% من الذين صرحوا أن آراءهم لا تؤخذ بالحسبان تدعمها نسبة 14.8% من الذين صرحوا أن آراءهم تؤخذ بالحسبان.

إن سماع المشرف لمقترحات موظفيه يدل على تبادل الإحترام والتقدير وهذه من مميزات العلاقات الإنسانية فسماع القائد لإنشغالات موظفيه والأخذ بما يزيد من تفاعل الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما يتضح لنا في تصريح أغلبية المبحوثين ، وبما أن نشاط المؤسسة معقد نوعا ما فعلى المشرف الحرص على سماع مقترحات موظفيه فرأي أي موظف قد يساهم في تسهيل العمل كما قد يعتبر الموظفون أن قائدهم مصدر رضاهم ، وإن مدى مشاركة المشرف لموظفيه في الأعمال من خلال مقترحاتهم وإنشغالهم يزيد من التفاعل والكشف عن الصعوبات ، كما أن المشرف يستعمل عملية الأخذ والرد مع موظفيه من

أجل الأخذ بأرائهم بحيث تعطي روح معنوية ومشاركة في العمل مما ينتج حماس أثناء العمل وهذا يعكس مدى تولي القائد مهمة التوضيح التي تساعد على بلوغ الاهداف ، وبه تتحقق أهداف المؤسسة ورضا وظيفي للموظف ويعبر عن سعادته في المشاركة بمقترحاته وأفكاره وهذه من صفات القائد المشارك يسمع لمقترحات الموظفين ويأخذها في الحسبان ، لأن الموظف هو أساس العمل فبدونه لا يوجد عمل كما أنها تزيد من العلاقات بين الموظفين والمشرف وتوطدها.

المطلب الثاني: أسلوب المشرف وأثره على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (16): يوضح منح المشرف فرصة الإبداع وأثره على اكتساب الخبرات والمهارات

المجموع		لا		نعم		إكتساب الخبرات والمهارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						منح فرصة الإبداع
						نعم
						لا
						المجموع

من خلال الجدول رقم (16) وحسب الاتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 78.7% من المبحوثين الذين صرحوا أن عملهم يوفر لهم إكتساب خبرات ومهارات تدعمها نسبة 84.8% من الذين صرحوا أن المشرف يمنحهم فرصة الإبداع وتدعمها نسبة 64.2% من الذين صرحوا أن المشرف لا يمنحهم فرصة الإبداع بالمقابل نسبة 21.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن عملهم لا يوفر لهم إكتساب خبرات ومهارات تدعمها نسبة 35.7% من الذين صرحوا أن المشرف لا يمنحهم فرصة الإبداع تدعمها نسبة 15.1% من الذين صرحوا أن المشرف يمنحهم فرصة الإبداع في الوظيفة.

من خلال البيانات التي صرح بها المبحوثين في الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم الموظفين يكتسبون خبرات ومهارات في عملهم وقد يعود هذا لنشاط المؤسسة الذي تقوم به أو من ناحية البرامج المستعملة بل وحتى من ناحية تنظيمها ، كما أن المشرف يمنح موظفيه فرصة الإبداع في عمل وهذا ما صرح به معظم المبحوثين ، فالمؤسسة تصر على تقديم الأمثل لموظفيها من أجل تنمية قدراتهم وهذا لأن معظم

موظفيها ذو مستوى ثانوي ، وكذا تحقيق مطالبهم بكل كفاءة ، وأن في طبيعة الأسلوب القيادي المتبع فجوة يجب إستغلالها من طرف الموظفين وهي ترك المجال للموظف بحيث له الفرصة في النمو والتقدم والإستغلال الأمثل لزيادة مواهبه وقدراته.

الجدول رقم(17) : يوضح دقة إشراف المشرف لموظفيه وأثره على شعور الموظفين بعدالة توزيع

المهام

المجموع		لا		نعم		عدالة توزيع المهام دقة الإشراف
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						نعم
15	100%	05	33.3%	10	66.6%	نوعا ما
22	100%	03	13.6%	07	70%	لا
10	100%	11	23.4%	36	76.5%	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) وحسب الإتجاه العام يتضح أن نسبة 76.5% من المبحوثين الذين صرحوا أن هناك شعور بعدالة توزيع المهام تدعمها نسبة 86.3% من الذين صرحوا أنه نوعا ما يوجد دقة في الإشراف وتدعمها نسبة 70% من الذين صرحوا أنه لا يوجد دقة في الإشراف، تدعمها نسبة 66.6% ممن صرحوا أنه يوجد دقة في الإشراف بالمقابل نسبة 23.4% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يوجد شعور بعدالة توزيع المهام تدعمها نسبة 33.3% ممن صرحوا أنه يوجد دقة في الإشراف كما تدعمها نسبة 30% من الذين صرحوا أنه لا يوجد دقة في الإشراف وتدعمها نسبة 13.6% من الذين صرحوا أنه نوعا ما يوجد دقة في الإشراف .

من خلال تصريحات المبحوثين يتبين لنا أن جل الموظفين يشعرون بعدالة في توزيع المهام وهذا نظرا لكون المؤسسة لها عدة مستويات مقسمة على عدة وظائف وأن تنظيمها محكم جدا ومنسجم ، وأن جل الموظفين راضين بمناصبهم وعلى الوظيفة التي يشغلونها ،وقد يعود هذا الى الشهادات التي يحملونها ، ومن ناحية دقة الإشراف عليهم فيتبين أنه نوعا ما يوجد دقة في ذلك ويعود هذا للنشاط الذي تمارسه المؤسسة فهي تابعة الدولة فبزوالها تزول الدولة لأنها تعبر عن مآليتها ، فبالرغم من الأسلوب الذي يمارسه المشرف وأنه يترك المجال للموظفين في المشاركة والتفاعل وإتاحة الفرص لمبادراتهم وتنمية قدراتهم وتبادل الأفكار ، إلا أن في هذه المؤسسة يوجد دقة في الإشراف لأن طبيعة عملها أغلبيته على جهاز الإعلام الآلي فيتوجب على المشرف أن يدقق في عمل الموظفين وإعادة النظر فيه بعد الإستراحة من العمل وهذا ليس من ناحية أنهم ليسوا ذو كفاءة أو شيء كهذا وإنما من أجل عدم الوقوع في الأخطاء والمشكلات وهذا لصالح الموظف.

الجدول رقم(18): يوضح تشجيع المشرف لموظفيه وأثره على الإحترام والتقدير بين الزملاء

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		الإحترام و التقدير بين الزملاء	تشجيع المشرف لموظفيه
%100	34	%8.8	03	%14.7	05	%76.4	26	نعم	
%100	13	%15.3	02	%30.7	04	%53.8	07	لا	
%100	47	%10.6	05	%19.1	09	%70.2	33	المجموع	

من خلال الجدول رقم (18) وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 70.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تربطهم مع زملائهم في العمل علاقات الإحترام والتقدير تدعمها نسبة 76.4% من الذين صرحوا أن المشرف يقوم بتشجيعهم وحثهم على التعاون والإحترام المتبادل ، و تدعمها نسبة 53.8% من الذين صرحوا ان المشرف لايقوم بتشجيعهم وحثهم على التعاون والإحترام المتبادل بمقابل نسبة 19.1% من المبحوثين الذين صرحوا أنه نوعا ما يوجد بين الزملاء في العمل علاقات الإحترام والتقدير تدعمها بذلك نسبة 30.7% من الذين صرحوا ان المشرف لايقوم بتشجيعهم و حثهم على التعاون والإحترام المتبادل وتدعمها نسبة 14.7% من الذين صرحوا أن المشرف يقوم بتشجيعهم وحثهم على التعاون والإحترام المتبادل وبمقابل نجد نسبة 10.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يوجد بين الزملاء في العمل علاقات الإحترام والتقدير تدعمها نسبة 15.3% من الذين صرحوا أن المشرف لا يقوم بتشجيعهم وحثهم على التعاون تدعمها نسبة 8.8% من الذين صرحوا أن المشرف يقوم بتشجيعهم وحثهم على التعاون والإحترام المتبادل.

من تصريحات أغلبية المبحوثين يتضح أن العلاقة بين الزملاء في العمل مبنية على الإحترام والتقدير داخل المؤسسة وهذا من خلال تفاعلهم ومشاركتهم مع بعضهم البعض بفعل العلاقات الإنسانية التي تؤدي الى رضاهم الوظيفي كما أنها ترفع من مستوى الكفاءة وتزيد من الروح المعنوية والنسق العام وتغطي الفروقات الفردية ، كما يتضح أن المشرف في قيادته لموظفيه طالما يشجع ويحث على التعاون والإحترام بحيث أن المشرف له علاقات إنسانية جيدة تعود بالإيجاب على المؤسسة فلا يمكن لشخص أن يدفع شخص متهاون مرارا وتكرارا إلا إذا كانت هناك علاقة مبنية على الإحترام والتقدير فهي تنعكس بالإيجاب على الفرد ويزيد هذا كله من قيمة المشرف الذي يحث على التشجيع وأن المؤسسة وجدت ما يؤثر على موظفيها في هذه السمة المتبادلة مما يضاعف مجهوداتهم وحل مشاكلهم فيما بينهم ويزيد رضاهم الوظيفي ، ويعود هذا لأسلوب المشرف الديمقراطي الذي يشجع ويحفز موظفيه من أجل أداء أفضل..

استنتاج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية التي إفترضناها في مطلع الموضوع وهي " تزداد درجة الرضا الوظيفي بطبيعة أسلوب الإشراف المتبع " ، وبتصريح المبحوثين أن لهم علاقة حسنة مع المشرف وأنهم في راحة وإستقرار معه وأن في تعامله من نوعاً ما فهذا يعبر عن مدى وجود علاقات إنسانية بين المشرف وموظفيه فمن خلالها يسود التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرار والإهتمام بالموظفين وتبادل المنافع وحل المشاكل وتوجيه الموظف بواجباتهم وتنسيق الجهود وخلق روح التعاون بين الموظفين والمشرف مما تزيد من إشباع الرغبات والسعادة في الوظيفة ومن خلال جو العمل بحيث الوصول الى أهداف المشتركة بين المؤسسة والموظفين ، ومن حيث توجيهه لموظفيه وتعريفهم بأسلوب العمل فهذا من خصال المشرف الذي يسهر على كيان المؤسسة لنجاحها وعلى موظفيه لكسبهم مما يزيدهم من وضوح المستويات ورفع من كفاءتهم المهنية ، وأن في أسلوبه يهتم بطريقة العمل أكثر من إحتياجاتهم ظهر أن المشرف يوافق بين طريقة العمل وإحتياجات الموظفين في أن واحد وإن إهتمامه بالعمل ليس بالضرورة أنهم غير راضون فقد يعود هذا الى نشاط المؤسسة الذي تقوم به ، وإن ترحيب المشرف بالأفكار وإستفسارات الموظفين والحرص على سماع مقترحاتهم ومنحهم فرصة الإبداع فهذا يعبر عن مدى تشجيعه لهم وتحفيزهم معنوياً وزيادة الثقة في نفوسهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار يكون بفعالية وتعاون كروح الفريق الواحد مما ينسق جهودهم ويزيدهم إكتساب للخبرات والمهارات والزيادة في القدرات بحيث يصل الموظف الى رضا وسعادة إتجاه وظيفته ، ومن ناحية دقة الإشراف في أسلوب قيادته فهذا ناتج عن كون المؤسسة ومهامها الذي تقوم به فهي محافظة مالية للدولة ويلزم أن يكون المشرف دقيقاً في إشرافه وهذا لا يعكس عدم رضا الموظف فقد تكون هذه الدقة مرنة ولصالحه لأن أي خطأ قد يتحمله صاحبه ، ومن حيث الإحترام والتقدير القائم

بين الزملاء فهذا يزيدهم من فعالية ومشاركة وأن المشرف هنا يبحث على التعاون مما يضعف من عملهم ويرفع من رضاهم وإشباع رغباتهم وتحقيق ذاتهم ، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يزداد بطبيعة الأسلوب الإشراف المتبع ، ومن خلال المبحوثين تبين أن أكثر أسلوب يتبعه المشرف في تسييره العملي هو النمط الديمقراطي.

تحليل الفرضية الثانية

تمهيد

المبحث الأول: تفويض السلطة وصلاحياتها مع الموظفين

المطلب الأول: صلاحيات التفويض ومدى تناسبها مع الموظفين

المطلب الثاني: مساهمة التفويض ومدى تأثيره على الموظفين

المبحث الثاني: تفويض السلطة وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين

المطلب الأول: التواصل وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

المطلب الثاني: عمل التفويض وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

إستنتاج الفرضية الثانية

تمهيد

إنطلاقاً من الفرضية الثانية والتي تنص أن تفويض السلطة تؤثر على الرضا الوظيفي ، فمن الصعب أن يتوافق القائد الإداري في بسط نفوذه وسلطته على كافة أقسام الجهاز الإداري الذي يشرف عليه بدون تفويض السلطة لأن المشرف له طاقة وجهود محدودين ، بحيث يوزع العمل على موظفيه في إطار التنظيم الإداري. كما تلعب الثقة بين المشرف والمفوض له السلطة دور كبير بحيث سوف يكون قائداً على مجموعة من الموظفين إذ أنه يزرع بينهم روح فريق عمل ويشجعهم ويرشدهم بتوجيهاته مما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية وتسيير أكثر مرونة وإستجابة مما يزيد الموظف من مشاركة في رسم الخطط وعملية إتخاذ القرار ويساهم في الإنسجام الموظفين وينمي مهاراتهم ويزيد من علاقاتهم ويسهل عملية الإتصال فيما بينهم ، بإضافة الى إعطاء مجال واسع لحرية الأفكار وخلق جو حماسي مما يرفع من مستواهم ومهارتهم وقدراتهم مما يشبع حاجاتهم ورضاهم الوظيفي بحيث هذا ما نسعى اليه في هذه الفرضية لتوضيح أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: تفويض السلطة وصلاحياتها مع الموظفين

إن القائد الذي يشارك موظفيه في القيادة وذلك عن طريق تفويضه للسلطة وإعطاء بعض من مهامه وهذا جراء الثقة والتحلي بالروح المسؤولة ، بحيث أن هذه السلطة تتناسب مع المستوى الإداري فبدورها ترفع من كفاءة الموظفين وتزيدهم مشاركة وإكتساب للخبرات والمهارات وكذا القدرات يشبع بها رغباته وحاجاته وينتج لنا رضا وظيفي ، ومن هذا المنطلق سنوضح كيف للقائد شارك موظفيه للسلطة وما دورها في رفع من كفاءة الموظف وزيادة قدراته.

المطلب الأول: صلاحيات التفويض ومدى تناسبها مع الموظفين

الجدول رقم(19): يوضح صلاحيات التفويض ورضا الموظف على أسلوب التعامل

المجموع		لا		نعم		رضا على أسلوب التعامل صلاحيات التفويض
ت	ن	ت	ن	ت	ن	
%100	30	%13.3	04	%86.6	26	دائما
%100	09	%22.2	02	%77.7	07	أحيانا
%100	08	%25	02	%75	06	نادرا
%100	47	%17	08	%82.9	39	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (19) وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 82.9% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم راضون على أسلوب التعامل مع رئيسهم تدعمها نسبة 86.6% من الذين صرحوا أن المشرف دائما ما يفوض صلاحيته للموظفين تدعمها بنسبة 77.7% من الذين صرحوا أنه أحيانا ما يفوض المشرف صلاحياته تدعمها نسبة 75% من الذين صرحوا أنه نادرا ما يفوض المشرف صلاحياته

بالمقابل نسبة 17% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم غير راضون على أسلوب التعامل مع رئيسهم تدعمها نسبة 25% من الذين صرحوا أنه نادرا ما يفوض المشرف صلاحياته للموظفين تدعمها نسبة 22.2% من الذين صرحوا أنه أحيانا ما يفوض المشرف صلاحياته كما تدعمها نسبة 13.3% من الذين صرحوا أن المشرف دائما ما يفوض صلاحياته للموظفين.

من خلال تصريح أغلبية المبحوثين تبين أن الموظفين راضون على أسلوب تعامل مع رئيسهم وربما هذا من خلال توجيههم وإرشادهم لأعمالهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار والتفاعل معهم مما يطور مستواهم ويرفع من كفاءتهم وقدراتهم كما يتضح أن القائد أعطى من بعض مهامه لأحد موظفيه لأنه وجد فيهم الثقة وأنهم قادرين على تحمل المسؤولية ويملكون كفاءة وزرع بينهم لأداء الواجب الوظيفي ولتفرغ للمهام الإشرافية والشؤون الخارجية بدل من تبديد جهوده في النواحي الشكلية البسيطة ، إضافة إن تفويض السلطة ترفع معنويات موظفين وتنمي إبتحاهم في العمل وهذا من خلا المشاركة والتفاعل كما تولد مشاعر الثقة والإحساس بالمسؤولية.

الجدول رقم (20): يوضح تحديد المسؤولية المفوضة وعلاقتها بالإرتياح للسياسات والإجراءات المطبقة

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		إرتياح بالسياسات والإجراءات	تحديد المسؤولية المفوضة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
%100	29	%06.8	02	%28.2	14	%44.8	13	نعم	
%100	18	%27.7	05	%38.8	07	%33.3	06	لا	
%100	47	%14.8	07	%44.6	21	%40.4	19	المجموع	

من خلال الجدول رقم (20) وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 44.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم نوعا ما مرتاحون للسياسات والإجراءات الإدارية تدعمها بذلك 38.8% من الذين صرحوا أنه لا تتحدد مسؤوليتهم بناء على الصلاحيات المفوضة لهم تدعمها نسبة 28.2% من الذين صرحوا انه تتحدد مسؤولياتهم بناء على الصلاحيات المفوضة لهم بمقابل نسبة 40.4% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم مرتاحون للسياسات والإجراءات الإدارية تدعمها نسبة 44.8% من الذين صرحوا أنه نعم تتحدد مسؤولياتهم بناء على الصلاحيات المفوضة لهم وتدعمها نسبة 33.3% من الذين صرحوا أنهم لا تتحدد مسؤولياتهم بناء على الصلاحيات المفوضة لهم ، على عكس نسبة 14.8% من المبحوثين الذين صرحوا ليسوا مرتاحون للسياسات والإجراءات الإدارية تدعمها نسبة 27.7% من الذين صرحوا أنهم لا تتحدد مسؤولياتهم بناء على الصلاحيات المفوضة لهم تدعمها نسبة 06.8% من الذين صرحوا أنهم نعم تتحدد مسؤولياتهم بناء على الصلاحيات المفوضة لهم.

نلاحظ أن جل الموظفين راضون نوعا ما على السياسات والإجراءات وربما ذلك يعود لأسلوب التعامل القائد ومرونته ومن توضيحاته للقوانين والإجراءات المعمول بها وشفافيتها لأن وضوح القوانين والإجراءات يسهل الكثير من العمل ، بحيث أن كل فرد يتبع هذه القوانين ويسير وفقها تعطينا تنظيم منظم في كل جوانبه مما تزيدها وضوحا للمستويات ، كما يزيد من تحديد المسؤولية في مجال العمل والتعبير عن الثقة المعطاة لهم والانتماء للمؤسسة وولاءهم لها من خلال التفاعل القائم والمشاركة في صنع القرار وتوضيح المهامات وتشجيع على تحمل المسؤولية إتجاه الموظفين ، بحيث أن المفوض له الذي يعمل على قدر المسؤولية وأكثر فعالية ومشاركة إتجاه موظفيه يؤدي الى رضا المشرف عليه وينعكس على جميع الموظفين من خلال مشاركته لهم في القرارات ونجاحها ، فنجاح أهداف المؤسسة هو نجاحهم ومن خلال هذا يتبين لنا أكثر أن المشرف في أسلوبه ديمقراطي من حيث أنه فوض سلطة من مهامه لأحد موظفيه وهذا ما يشجع الموظفين على المسؤولية إتجاه العمل ومدى ثقته في موظفيه بالإضافة الى الوضوح والإرتياح للسياسات والإجراءات الإدارية الموضوعة ، وعلى هذا الأساس وحسب ماجاء به فدلر فأن القائد يتولى التوضيحات والتوجيهات التي بفضلها تساعد الموظفين على الوصول لأهدافهم مما يجعلهم راضون على وظيفتهم ويشبعون رغباتهم وحاجاتهم.

الجدول رقم(21): يوضح إعطاء المشرف صلاحيات التفويض ومدى تناسبها مع المستوى الإداري

النسبة	التكرار	إعطاء صلاحيات التفويض
68%	32	نعم
31.9%	15	لا
100%	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن نسبة 68% من المبحوثين أنه يعطي صلاحيات التفويض تتناسب مع المستوى الإداري، بالمقابل 31% من الذين صرحوا أن المشرف يعطي تفويض السلطة لا تتناسب مع المستوى الإداري.

نلاحظ من خلال تصريح أغلبية المبحوثين أن المشرف يمنح تفويض السلطة لموظفيه بتناسب مع المستوى الإداري وليس عشوائياً بحيث يكون ذو كفاءة ومكانة في الوظيفة وعلى قدر المسؤولية لأن المشرف يعطي صلاحيات التفويض جراء ثقته بموظفيه كما أنه يتحمل مسؤولية العمل في غيابه وأنه يعمل عمله على أكمل وجه ويسهر عليه ويعطي نتائج إيجابية إيجاباً لعمل المفوض له ، فمن خلال التفويض السلطة فإنه يترك القيادة له ليتحكم في بعض شؤون العمل والموظفين وتتم المشاركة والتفاعل والإحاطة بجميع فنيات العمل مما يعطينا تقرب من الموظفين أكثر وأكثر ، كما يركز على مراقبة سلوك الموظفين من خلال تفاعلهم وتوجيههم لواجباتهم والتأكد في أداء مهامهم.

المطلب الثاني: مساهمة التفويض ومدى تأثيره على الموظفين

الجدول رقم(22): يوضح سماح التفويض بزيادة القدرات والتعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة

النسبة	التكرار	التفويض و زيادة القدرات و التعامل مع المستجدات
89.3%	42	نعم
10.6%	05	لا
100%	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن نسبة 89.3% من المبحوثين صرحوا أن التفويض يزيد من قدراتهم و أنهم يتعاملون مع المستجدات والظروف بمرونة بمقابل 10.6% من الذين صرحوا أن التفويض لا يزيد من قدراتهم و أنهم لا يتعاملون مع الظروف و المستجدات بمرونة.

نلاحظ من خلال تصريح المبحوثين وبأغلبية كبيرة أن التفويض ينمي قدراتهم ويزيد من كفاءتهم وربما هذا من خلال تضيق الخطوط التقريب بين الموظفين أكثر وزيادة التلاحم بينهم وهذا يزيد من تفاعلهم ببعضهم البعض مما يسمح لهم بالتحاور والمشاركة في صنع القرار في وقت قصير ، وأن التفاعل القائم ينعكس بإيجابية على التعامل مع المستجدات والظروف التي تطرأ في عملهم بمرونة وسهولة، ونظرا لتفاعلهم ومشاركتهم مع البعض فإنهم يعملون كالفريق الواحد مما يتيح ويجعل حل للمشاكل سهل وفي وقت أسرع وبظروف حسنة.

الجدول رقم(23): يوضح مساهمة التفويض في رفع الكفاءة وأثره على تحقيق ذات الموظف

المجموع		لا		نعم		تحقيق الذات مساهمة التفويض
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%100	37	%08.1	03	%91.8	34	نعم
%100	10	%30	03	%70	07	لا
%100	47	%12.7	06	%87.2	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 87.2% من المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بتحقيق ذاتهم في وظيفتهم تدعمها نسبة 91.8% من الذين صرحوا أن التفويض يساهم في رفع كفاءتهم وتأهيلهم وتدعمها نسبة 70% من الذين صرحوا أن التفويض لا يساهم في رفع كفاءتهم وتأهيلهم بمقابل نسبة 12.7% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يحققون ذاتهم في وظيفتهم تدعمها نسبة 30% من الذين صرحوا أن التفويض لا يزيد من كفاءتهم و تأهيلهم و تدعمها نسبة 8.1% من الذين صرحوا أن التفويض يساهم في رفع من كفاءتهم و تأهيلهم .

من خلال تصريح المبحوثين نرى أن أغلبية الموظفين يحققون ذاتهم وهذا يعد مؤشرا على أنهم واقعيون يركزون على أهداف المؤسسة وأهدافهم وحل المشاكل التي تراودهم في العمل ويتمتعون بروح خلق الإبداع وتحقيق مكانة داخل المؤسسة وبما أن التفويض يزيد من كفاءتهم وتأهيلهم وهذا بتصريح جل الموظفين من حيث أنهم يشاركون ويتفاعلون كما أنهم يتدربون على تحمل المسؤولية وحل القضايا مما يخلق

لهم تحقيق الذات في الوظيفة كما أن هذه الحاجة تأتي في أعلى الهرم عند أبراهام ماسلو ويعلق عليها "تتمثل تحقيق الذات الفرد في تحقيقه الأهداف والطموحات التي يرغبها".

المبحث الثاني: تفويض السلطة وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين

أن لدور الإتصال بين القائد والموظفين وتدخله لمشاركتهم في إتخاذ القرار يزيد من الإلتحام والمشاركة ومعرفة المشاكل التي تواجه الموظفين ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى دور تفويض السلطة وأثرها على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: التواصل وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

الجدول رقم(24):يوضح فتح التفويض لقنوات الإتصال وأثره على علاقات الإحترام بين الموظفين

المجموع		لا		نوعا ما		نعم		الإحترام والتقدير بين الزملاء التفويض وقنوات الإتصال
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
100%	34	8.8%	03	14.7%	05	76.4%	26	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	لا
100%	13	15.3%	02	30.7%	04	53.8%	07	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المجموع
100%	47	10.63%	05	19.1%	09	70.2%	33	

من خلال الجدول رقم (24) وحسب الإتجاه العام يتبين أن نسبة 70.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنه تربطهم مع زملائهم في العمل علاقات الإحترام والتقدير تدعمها نسبة 76.4% من الذين صرحوا أن التفويض يعمل على فتح قنوات الإتصال مع الموظفين وتدعمها نسبة 53.8% من الذين صرحوا أن التفويض لا يفتح قنوات الإتصال مع الموظفين، بمقابل نجد نسبة 19.1% من المبحوثين الذين صرحوا أنه نوعا ما تربطهم مع زملائهم في العمل علاقات الإحترام والتقدير تدعمها نسبة 30.7% من الذين

صرحوا أن التفويض لا يفتح قنوات الإتصال مع الموظفين تدعمها نسبة 14.7% من الذين صرحوا أن التفويض يعمل على فتح قنوات الإتصال مع الموظفين بالمقابل نسبة 10.6% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا تربطهم مع زملائهم في العمل علاقات الإحترام والتقدير تدعمها نسبة 15.3% من الذين صرحوا أن التفويض لا يفتح قنوات الإتصال مع الموظفين تدعمها نسبة 8.8% من الذين صرحوا أن التفويض يعمل على فتح قنوات الإتصال مع الموظفين.

بما أن هناك علاقة التقدير والإحترام بين الزملاء حسب تصريح جل المبحوثين فهذا يعبر عن وجود إحتكاك بينهم وتجمعهم علاقات إنسانية ربطهم ببعضهم مما تزيد من تفاعل ومشاركة وتلاحم في الأفكار والآراء وبسط الأمور والتعاون وخلق روح الحماس في العمل ، وبما أن التفويض يفتح لهم مجال الإتصال فيما بينهم فهذا يعني أن هناك مشاركة في العمل والتفاعل فيما بينهم ، ويعتبر الإتصال أداة الربط بين كافة جوانب التنظيم ويتوقف عليه الكثير من العمليات كاتخاذ القرار والتنسيق بين الجهود في العمل والتخطيط فالإتصال له دور كبير في تشخيص المشكلات وتحديد البدائل عن طريق تبادل الرأي وفتح مجال الحوار والنقاش لأجل الوصول الى الأهداف كما أنه ينمي العلاقات بين الموظفين وهذا ما يظهر لنا من خلال تصريح المبحوثين فإن فتح قنوات الإتصال بين الموظفين من طرف القائد يؤدي الى الرضا الوظيفي ومنه يتشكل لنا التقدير والإحترام بينهم.

الجدول رقم(25): يوضح تدخل المشرف بعد تفويض السلطة

النسبة المئوية	التكرار	تدخل المشرف بعد تفويضه للسلطة
6.3%	03	غالبا
19.1%	09	أحيانا
59.5%	28	نادرا
14.8%	07	أبدا
100%	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أن نسبة 59.5% من المبحوثين صرحوا أنه نادرا ما يتدخل المشرف بعد تفويضه للسلطة تليها نسبة 19.1% من الذين صرحوا أنه أحيانا ما يتدخل المشرف بعد تفويضه للسلطة أما نسبة 14.8% من الذين صرحوا أن المشرف لا يتدخل بعد تفويضه للسلطة تدعمها نسبة 6.3% من الذين صرحوا أن المشرف غالبا ما يتدخل بعد تفويضه للسلطة.

إن عدم تدخل المشرف في المهام بعد تفويضه للسلطة يعد شيء إيجابي وهذا يوضح لنا أن قائد يقوم بعمله على أكمل وجه وأن المشرف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا جراء ثقته به وأنه يتمتع بالمسؤولية إتجاه المهام المكلف بها ، ومنه نستنتج أن المشرف يشارك موظفيه في القيادة من خلال تفويض السلطة والعمل مع الموظفين وعدم التدخل بعد تفويضه للسلطة حيث يعد تشجيعا ورفع للكفاءة وتنمية القدرات وتطوير للمستوى.

المطلب الثاني: عمل التفويض وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين

الجدول رقم(26): يوضح مساهمة التفويض في العمل والمشاركة في الخطط والبرامج وأثره على إكتساب الخبرات والمهارات للموظفين.

المجموع		لا		نعم		إكتساب الخبرات والمهارات مساهمة التفويض في العمل والمشاركة
30	%100	03	%10	27	%90	نعم
17	%100	07	%41.1	10	%58.8	لا
47	%100	10	%21.2	37	%78.7	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) وحسب الإتجاه العام يتبين أن نسبة 78.7% من المبحوثين الذين صرحوا أن عملهم يوفر لهم إكتساب خبرات ومهارات تدعمها نسبة 90% من الذين صرحوا أن التفويض يساهم في زيادة قدراتهم على الإنجاز والمشاركة في الخطط والبرامج تدعمها نسبة 58.8% من الذين صرحوا أن التفويض لا يساهم في زيادة قدراتهم على الإنجاز والمشاركة في الخطط والبرامج، بالمقابل نسبة 21.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن عملهم لا يوفر لهم إكتساب خبرات ومهارات ، تدعمها نسبة 41.1% من الذين الذين صرحوا أن التفويض لا يساهم في زيادة قدراتهم على الإنجاز والمشاركة في الخطط والبرامج وتدعمها نسبة 10% من الذين صرحوا أن التفويض يساهم في زيادة قدراتهم على الإنجاز والمشاركة في الخطط والبرامج.

نلاحظ من خلال تصريح المبحوثين أن الوظيفة توفر إكتساب خبرات ومهارات وهذا ربما راجع لأسلوب التعامل ومشاركة الموظفين في الأعمال وإتخاذ القرارات وتبادل المعلومات وغيرها من النشاطات كما أن

هذا الإكتساب للخبرات ومهارات يعود على المؤسسة بالمنفعة فعند خروج أي إيطار أو استغناءه عن العمل يعوضه أحد الموظفين أي تكمل نفسها بنفسها بحيث أن الموظف الذي صار على كفاءة وخبرة من خلال إكتسابه للخبرات ومهارات يعوضه ولا تنتظر الدعم من مورد آخر ، ويلاحظ أيضا أن الموظف المفوض له السلطة يساهم في رفع قدرات الموظفين على الإنجاز ويشاركهم في الخطط والبرامج، بحيث أن هذا إتضح من تصريح المبحوثين وربما هذا من خلال مشاركتهم في صنع القرار والتفاعل معهم يزيدهم كفاءة ورفع قدرات وتطوير للمستوى ومشاركتهم للخطط والبرامج وتوضيحها أمر إيجابي لعلمهم ودرائتهم للمستقبل.

الجدول رقم(27): يوضح اتخاذ القرار من طرف الموظفين دون تدخل القائد

النسبة المئوية	التكرار	إمكانية اتخاذ القرار دون القائد
36.1%	17	دائما
53.1%	25	أحيانا
10.6%	05	نادرا
100%	47	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن نسبة 53.1% من المبحوثين صرحوا أنه أحيانا ما يتخذون القرار بدون قائدهم تدعمها نسبة 36.1% من الذين صرحوا أنه دائما ما يتخذون القرار بدون قائدهم بالمقابل نسبة 10.6% من الذين لا يتخذون القرار بدون قائدهم.

من تصريح أغلبية المبحوثين أنهم أحيانا ما يتخذون القرار بدون قائدهم فهذا ربما لأن القائد المفوض السلطة دائما ما يكون حاضر في المؤسسة فيجب إستشارته ومعاملته بمكانته الإدارية معهم ولدرايته بكفاءتهم وإجتهدهم وحسب النمط الديمقراطي الذي يستعمله فقد يترك لهم المجال في هذه العملية أحيانا ، وربما أيضا لكون عملية اتخاذ القرار من طرف الموظفين وبدون قائد تعبر عن مدى الثقة الموجودة فيهم وتحليلهم بالمسؤولية إتجاه مهامهم ، فمن خلال كفاءتهم وخبرتهم وأن القائد له ثقة كبيرة فيهم إذ يتضح هذا من خلال مشاركته وتفاعله معهم سابقا ، وأنهم على دراية بالعمل والعملية فإن اتخاذ القرار في أسلوبه يعتمد على المشاركة فهم يشاركون بعضهم البعض لكن بدون قائد أحيانا أو أنهم يجعلون بينهم قائد وهمي يحكم مكانه فلهم حرية التصرف والتعامل مع المستجدات وهذا ما نجده في النمط المشارك الذي يترك المجال للموظفين للنقاش والحوار والتفاعل كروح الفريق الواحد من أجل حل المشاكل والتي تطرأ على العمل وهذا ما يعود على المؤسسة عامة وعلى الموظفين خاصة من ناحية إرتياحهم وزرع الثقة بينهم.

الجدول رقم(28): يوضح مساهمة التفويض في تطوير المستوى وأثره على تحقيق الذات الموظف

المجموع		لا		نعم		تحقيق الذات التفويض وتطوير المستوى
		ن	ت	ن	ت	
%100	36	%11.1	04	%88.8	32	نعم
%100	11	%18.1	02	%81.8	09	لا
%100	47	%12.7	06	%87.2	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) وحسب الإتجاه العام يتبين أن نسبة 87.2% من المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بتحقيق ذاتهم في وظيفتهم تدعمها نسبة 88.8% من الذين صرحوا أن التفويض يساهم في تطوير مستواهم، تدعمها نسبة 81.8% من الذين صرحوا أن التفويض لا يساهم من تطوير مستواهم بالمقبل نسبة 12.7% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بتحقيق ذاتهم في وظيفتهم تدعمها نسبة 18.1% من الذين صرحوا أن التفويض لا يساهم بتطوير مستواهم تدعمها نسبة 11.1% من الذين صرحوا أن التفويض يساهم بتطوير مستواهم.

إن تحقيق الذات تقع في أعلى قمة الهرم الإحتياجات الأساسية لأبراهام ماسلو في الوظيفة بحيث أنها تعبر عن حب ورغبة الموظف في عمله والقيام به على أكمل وجه لتحقيق الهدف والطموحات وهذا ما صرح به المبحوثين أنهم يشعرون بتحقيق ذاتهم ، وربما يعود هذا من خلال الأسلوب المشارك الذي يجعل من الموظف إنسان عملي يقوم بواجباته وأعماله ويساعد غيره في المشكلات التي يقع فيها والنشاطات وبما أن تصريح جل المبحوثين في أن التفويض يساهم في تطوير مستواهم ويظهر هذا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وتعريفهم بالخطط والبرامج والرفع من كفاءتهم وخبرتهم كل هذا يساهم في تطوير مستوى

والإبداع في أعمالهم وهذا بقيام بمجهودات كبيرة من طرف القائد كالتوجيه وتنظيم وتنسيق بين جهودهم مما توصلهم الى مستوى أكبر، وهذا ما يتصف به القائد الديمقراطي الذي يشارك ويحاور ويحيط بالموظفين لغرس روح العمل والتشجيع على ما يقومون به ويعود هذا كله لصالحه وعلى العمل الذي يقوم به وصالح المؤسسة ككل.

إستنتاج الفرضية الثانية :

إن من تصريح المبحوثين تبين لنا أن المشرف قد شارك موظفيه في عملية القيادة وفوض بعض من سلطته وأعطى من مقامه صلاحيات تتناسب مع المستوى الإداري نظرا لوجود ثقة في موظفيه وكفاءات تتحلى بالمسؤولية ، وكان للقائد المفوضة للسلطة أسلوب تعامل جيد إذ عبر الموظفون على رضاهم للأسلوب المعمول به ، وإن السياسات والإجراءات الإدارية الموضوعة كانت واضحة وهذا تبعا لأسلوب التعامل وكان جل الموظفين راضون بما لشفافيتها ووضوحها ، ومن أعمال القائد المفوضة السلطة أنه يشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرار والعمل كالفريق الواحد والتشجيع الجهود وتقريب الخطوط مما يزيد من قدرات وكفاءة الموظفين ورفع التفاعل بالتالي إشباع رغباتهم وحاجاتهم ، وإن فتح قنوات الإتصال بين الموظفين دور كبير في المشاركة فهي أداة الربط بين كافة التنظيم ويتوقف عليها الكثير من العمليات كالتنسيق بين الجهود والتوجيه الصحيح للهدف وتشخيص المشكلات ووضع البدائل. بالإضافة الى أن مشاركة القائد لموظفيه في الخطط والبرامج وزيادة الاحتكاك والتلاحم وتطوير مستواهم تكسبهم خبرات ومهارات وتنمي القدرات والكفاءات الذي بدوره ينعكس على تحقيق مكانة داخل المؤسسة. وعلى حسب ما سبق يتضح لنا أن تفويض السلطة تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي للموظفين وأن القائد له دور كبير في التأثير على الموظفين.

الإستنتاج العام:

يتبين من خلال الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي تزداد بطبيعة أسلوب الإشراف المتبع ، وهذا من خلال تحليلي لتصريح المبحوثين وملاحظتي لكيفية التعامل القائد مع الموظفين بشكل مرن وأنهم يشاركون في صنع القرارات ووجود تفاعل بينهم كما أن المشرف يوجههم ويشجعهم على التعاون مع بعضهم ، وهذا التعامل يلعب دور كبير للمؤسسة من حيث بلوغ أهدافها وتقديم نتائج مرجوة ، ومن ناحية الموظف إتجاه وظيفته فيعبر عن سعادته وإرتيابه للعمل ورضاه الوظيفي ، وقد سبق أن بينت كيف كانت علاقة المشرف بموظفيه جيدة وأنهم في راحة وإستقرار معه وكان تعامله مرن وهذا ما يجعل الموظف يعبر عن مدى رضاه في العلاقة التي تجمعهم مع المشرف ومدى سعادته في التعامل معه ، وقد ظهر أيضا أن المشرف يوجه موظفيه ويوضح أسلوب العمل كما أنه يوافق بين العمل وإحتياجات الموظفين أحيانا ، وأنه يستمع الى آراءهم وإستفساراتهم ومقترحاتهم مما يوضح أكثر المشاكل التي يواجهونها ويساهمون في حلها معا ، وأن من خلال تشجيعه على الإبداع والإبتكار فهذا يزيد من تطوير المستوى ويرفع كفاءتهم المهنية والخبرة في العمل ، وأن دقة الإشراف في العمل تدفع الى التحلي بالمسؤولية إتجاه الوظيفة بحيث يحرص الموظف على أداء عمله بإتقان دون الوقوع في الأخطاء ،

وقد ظهر أن تفويض السلطة موجود في المؤسسة من خلال وجود كفاءات في العمل والتحلي بالمسؤولية والثقة في الموظفين مما دفع المشرف الى تفويض بعض من صلاحياته لموظفيه وهذا للرفع من مستوى العمل أكثر وأكثر وتحقيق أهداف مرجوة في وقت قصير ، وقد تبين من خلال تحليل الجداول أن المشرف يفوض صلاحياته للموظفين وأنها تتناسب مع المستوى الإداري وتحلى الموظف بالمسؤولية المعطاة

، وهذا ما يزيد من رضا الموظف وإشباع رغباته لتأديته بعض من مهام المشرف ويكون قائد مساهم في تحقيق النجاح ويرفع كفاءته وقدراته من خلال المسؤولية التي يقوم بها وإتباع السياسات والإجراءات والقوانين التي من شأنها تنظم العمل وهذا ما يحقق به الموظف رغباته وحاجاته وذاته داخل التنظيم من خلال مشاركته في السلطة ، بالإضافة الى أن التفويض يزيد من رفع مستوى الموظفين من خلال تضيق الخطوط بين الموظفين مما يشجع على التفاعل والمشاركة بين الموظفين في جو حماسي عند صنع القرار وبها ينمي الموظفين قدراتهم ومعارفهم وتزيدهم كفاءة وخبرة وهذا يؤثر بالإيجاب على الرضا الموظف في وظيفته ويحقق ذاته داخل التنظيم من خلال العمل الذي يقوم به ، وإن عملية الإتصال تكون أيضا ضيقة بين الموظفين فتزيد من تنسيق الجهود في العمل وأن لها دور كبير في تشخيص المشاكل بحيث تعتبر أداة الربط بين كافة جوانب التنظيم مما تعطينا أكبر مشاركة وتعزز العلاقات بين الموظفين التي يسودها الإحترام والتقدير مما تنتج أثر إيجابي في رضا الموظف والشعور بالسعادة من خلال مشاركته وتفاعله في تحقيق أهداف المؤسسة ، وإن مشاركة الموظفين في الخطط والبرامج التي من شأنها تساهم في إكتساب خبرات ومهارات وتطوير مستوى الموظفين والرفع من كفاءتهم وقدراتهم المعرفية والخبرة في العمل وهذا أيضا مؤثر إيجابي على رضاهم الوظيفي وإشباع لرغباتهم وحاجاتهم وتحقيق ذاتهم من خلال المشاركة والتفاعل في خطط وبرامج المؤسسة .

الخاتمة :

من خلال دراسة هذا الموضوع المعنون ب أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي حاولت أن أصل الى نتائج موضوعية وذلك أن للقيادة دور هام في رضا الموظفين وهذا من خلال أسلوب التعامل ومدى التفاعل مع الموظفين ، إذ تعد القيادة أحد العوامل الرئيسية في التأثير على الموظفين لإنجاز مهام محددة وإقناعهم أن في تحقيق أهداف المؤسسة تحقيق لأهدافهم ، كما إعتمدت في دراستي على الأدوات والتقنيات بإستعمال الإستمارة لجمع البيانات وقد دعمتها بمقابلة مع المسؤولين ، بالإضافة الى عينة البحث فقد إستخدمت المسح الشامل أي المجتمع الكلي محل الدراسة وفي تحليلي فقد إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للتفسير بشكل علمي والوصول الى أغراض محددة وهي الكشف عن النمط المتبع ومدى زيادة درجة الرضا الوظيفي من خلال طبيعة أسلوب الإشراف المتبع بالإضافة الى تأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة الخزينة العمومية لولاية غارداية والتعرف على مجتمع البحث كانت الإنطلاقة في الدراسة من خلال الملاحظة ثم المقابلة مع المسؤولين إضافة الى توزيع الإستبيان والتحقق من صدق وثباته وبعد الرد شرعت في التفريغ على برنامج (spss) وبدأت بالتحليل الجداول إحصائيا وسوسولوجيا من خلال تصريح المبحوثين ومدعم تحليلي بالمقابلة التي أجريه مع المسؤولين ، ومن تحليل الجداول تبين لي أن طبيعة أسلوب الإشراف على الموظفين مشارك أي أن القائد ديمقراطي في تسييره يشارك موظفيه في صنع القرار ويتفاعل معهم ويوجههم الى واجباتهم وينسق بين جهودهم وهذا ما يزيد من إشباع لرغباتهم وحاجاتهم ويرفع من درجة الرضا الوظيفي ، وتبين أيضا أن

القائد يشارك موظفيه في عملية القيادة ، وهذا من خلال تفويضه للسلطة وهذا من سمات القائد الديمقراطي ، فبها تزيد المشاركة في صنع القرار وترفع درجة التلاحم والتفاعل بين الموظفين وتبادل الإحترام والتقدير مما تساهم في التنمية الذاتية للموظف والرفع من رضاه الوظيفي وهذا ما يؤكد أن تفويض السلطة تآثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي ، ومن خلال المقابلة التي تم بها تدعيم الإستمارة تبين أيضا أن المسؤولين يشاركون الموظفين في صنع القرار للإبداء برأيهم ومقترحاتهم وزيادة في التفاعل لخدمة الصالح العام للمؤسسة ، من أجل تطويرها وإستقرارها والموظف للرفع من كفاءته وتحسين مستواه ، وأن في سلطتهم عادلون يعملون وفق ما ينص به القانون ويخدم المؤسسة ولا يضر موظفيه من أجل رضاهم الوظيفي ، كما أنهم يفوضون سلطتهم لأن المؤسسة لديها شؤون خارجية ويجب إعطاء بعض من المهام لأحد الموظفين لكي لا يتوقف العمل وهذا جراء الثقة في الموظفين وأهم يتحلون بالمسؤولية في وظائفهم مما يزيدهم تطوير للمستوى والرفع من الكفاءتهم ، ومن خلال ذكر ما سبق ومن المقابلة التي أجريت يجعلنا نؤكد أن القادة يمارسون في قيادتهم النمط الديمقراطي المشارك.

وعلى ذكر ما سبق يجدر بنا القول أن الرضا الوظيفي مرتبط وبدرجة كبيرة بالنمط القيادي الممارس داخل المؤسسة وجعله مرتفع وهذا من خلال مشاركة الموظفين في صنع القرار والتفاعل معهم والرفع من درجة التلاحم بينهم والتنسيق بين الجهود وتوجيههم الى واجباتهم وتشجيعهم والأخذ بمقترحاتهم ، مما يشبع رغباتهم ورضاهم الوظيفي ، وإن مشاركة الموظفين في القيادة من حيث تفويض السلطة تساهم في التنمية الذاتية وتبادل الإحترام والتقدير والتشجيع على روح المسؤولية مما يزيدهم رضا وظيفي وتحقيق ذاتهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- 1 - قوراية أحمد ، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2007
- 2 - ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، دار الجامعة الاسكندرية ، مصر ، ط 1 ، ب س
- 3 - خلف السكارنة بلال ، التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2010
- 4 - تيسفا جبير ميدن و بيتر شافير ، تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، تر سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 1 ، 2005
- 5 - أحمد الشافعي حسن ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الفكر العربي ، الاردن ، ط 1 ، 2004
- 6 - شلتوت حسن ، تنظيم الإدارة ، دار الفكر العربي عمان ، الاردن ، بدون ط و س النشر
- 7 - حريم حسين ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 4 ، 2009
- 8 - ناجي عارف حسين ، السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية ، لبنان ، ط 1 ، 2001
- 9 - خواجه عبد العزيز ، علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب بوهران ، الجزائر بدون ط و س

- 10 - زرواتي رشيد ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2007
- 11 - الشرايدة سالم ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008
- 12 - محمد فهمي سامية ، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1996
- 13 - ناجي جواد شوقي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010
- 14 - عايض الحربي صفية ، تفويض السلطة إتخاذ القرار ، مكتبة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008
- 15 - محمد عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2004
- 16 - شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهر ، مصر ، 2005
- 17 - طلعت ابراهيم لطفي ، علم الإجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1985
- 18 - حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، مكتب الغربي الحديث الاسكندرية ، مصر ، 1993

- 19 - أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار مسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ،
2007
- 20 - هاشم عادل عبد الرزاق ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010
- 21 - السعيد عمر ، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الثقافة للنشر عمان ، الاردن ، ط1 ، 2003
- 22 - محمد عبد الوهاب علي ، الإدارة منهج لتنمية مهارات المدير ، دار الصفاء للطباعة و النشر ،
جامعة عين الشمس ، 1988
- 23 - كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2006
- 24 - المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر عمان ، الاردن ، ط3 ، 2004
- 25 - العجمي محمد حسين ، القيادة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008
- 26 - عصفور محمد شاکر ، أصول التنظيم والاساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،
الاردن ، ط1 ، 1991
- 27 - سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر ،
2002
- 28 - العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ،
عمان ، الأردن ط6 ، 2013
- 29 - بالراح محمد ، الرضا عن العمل ، مخبر التطبيقات علوم النفس وعلوم التربية ، جامعة
وهران ، الجزائر ، 2011

30 - موريس أنجرس ، تر بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،

دار القصبة للنشر ، ط2 ، 2004

31 - روميل نوال ، القيادة و تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين ميله ، الجزائر

32 - قاسيمي ناصر ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية

، الجزائر ، 2011

33 - كنعان نواف ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006

34 - محمود هاشم زكي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الكتاب

الجامعي ، القاهرة ، مصر ، 1976

35 - وائل عبد الرحمان وعيسى محمد قحل ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار حامد

للنشر ، الأردن ، 2007

قائمة المذكرات :

1 - بارة سلمى بن زاوي لويظة ، تأثير القيادة على فعالية الإتصال داخل المؤسسات الإقتصادية ،

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والإتصال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009

2 - مكفس عبد الملك ، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم

الثانوي ، مذكرة ماجستير في العلوم التربوية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009

3 - نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، أنماط القيادة والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية ،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ،
2008

المجلات :

1 - حريم حسين ، الإدارة الحديثة ، أساسيات الإدارة ، عمان ، جامعة البترا ، العدد 142 ،

2013 ، ص 12

مواقع الأنترنت :

1 - <http://www.s-maj.net/vb/t24446/> , ساحات المجمععة - 1

2 - <http://www.hrdiscussion.com> , المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

جامعة غارداية

تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل

قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة البحث بعنوان

أنماط القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية للخبزينة العمومية لولاية غارداية

تحية طيبة

أنا طالب من قسم علم الإجتماع تنظيم و عمل بصدد إنجاز مذكرة للتخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان : أنماط القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي حيث نهدف من خلال دراستنا على جمع المعلومات عن طبيعة القيادة السائدة و مستوى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين , لدى نرجوا منك مساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة و ذلك بالإجابة على الأسئلة بكل حرية و موضوعية في وجهة نظرك نحو كل سؤال أو عبارة , و لكم منا فائق الإحترام و التقدير على حسن تعاونكم

ملاحظة : ضع علامة (X) في المكان الذي يناسب إجابتك

نشكرك على تعاونك

السنة الجامعية : 2015-2016

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 25-35 سنة من 36-45 سنة من 46-55 سنة من 56 سنة فما فوق
3. المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي
4. عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5-15 من 16-25 من 26-35 من 36-45
5. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني الإشراف :

- 6 - هل علاقتك بالمشرف حسنة؟ نعم نوعا ما لا
- 7 - هل تجد في العمل مع المشرف راحة واستقرار؟ دائما أحيانا نادرا
- 8 - هل يظهر المشرف مرونة في تعامله معك؟ دائما أحيانا نادرا
- 9 - هل يركز المشرف على توجيه الموظفين وتعريفهم بأسلوب العمل؟ نعم لا
- 10 - هل تشعر بأن المشرف يهتم بطريقة العمل أكثر من احتياجات الموظفين؟ نعم نوعا ما لا
- 11 - يرحب المشرف بأفكار العاملين واستفساراتهم؟ دائما أحيانا نادرا
- 12 - يشعر العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان؟ نعم لا
- 13 - هل يمنحك مشرفك فرصة للإبداع في عملك؟ نعم لا
- 14 - هل يعمل المشرف بدقة في إشرافه؟ نعم نوعا ما لا

15 - إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يعود ذلك في رأيك الشخصي ؟

- لعدم ثقته بقدرات الموظفين

- لتوجيه الموظفين وتطوير مهاراتهم

- للضغط عليهم لبذل جهد أكبر

- شيء آخر :

16 - هل يقوم المشرف بتشجيعكم وحثكم على التعاون والاحترام لمبادل؟ نعم لا

المحور الثالث : تفويض السلطة (تكليف المهام)

17 - هل يفوض المشرف صلاحياته الإدارية للعاملين؟ دائما أحيانا نادرا

18 - تتحدد مسؤولياتك بناء على الصلاحيات المفوضة لك؟ نعم لا

19 - هل يعطي المشرف صلاحيات التفويض للعاملين تتناسب مع المستوى الإداري للموظف؟ نعم لا

إذا كان نعم على أساس ماذا : الأقدمية

الكفاءة

20 - يسمح التفويض في زيادة قدرتك على التعامل والتكيف مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة؟ نعم لا

21 - هل يساهم التفويض في رفع كفاءتك وتأهيلك؟ نعم لا

لماذا في كلا الحالتين

.....

22 - يعمل التفويض على فتح قنوات الاتصال لي مع بقية الموظفين ؟ نعم لا

23 - يتدخل مشرفك في مهام العاملين بعد تفويض السلطة لهم ؟ غالبا أحيانا نادرا أبدا

- 24 - يساهم التفويض في زيادة قدرتك على الانجاز والمشاركة في الخطط والبرامج ؟ نعم لا
- 25 - هل بإمكانك إتخاذ القرارات الادارية دون تدخل المشرف ؟ دائما أحيانا نادرا
- 26 - هل يساهم التفويض في تطوير مستواك الإداري ؟ نعم لا

المحور الرابع : الرضا الوظيفي

- 26 - هل ترى أن الراتب الذي تتحصل عليه مرضي ؟ نعم نوعا ما لا
- 27 - هل تجد أن نظام الحوافز و المكافآت مجز؟ نعم لا
- إذا كان نعم ما نوع هذه الحوافز ؟ معنوية
- مادية
- 28- هل ترى أن أساليب الترقية المطبقة في وجهة عملك عادلة ؟ نعم لا
- إذا كان نعم على أساس ماذا هذه الترقية ؟ الأقدمية
- الكفاءة
- 29- هل أنت راضي عن أسلوب تواصل الإدارة مع الموظفين ؟ نعم لا
- 30 - تربطني مع زملائي في العمل علاقات الإحترام و التقدير ؟ نعم نوعا ما لا
- 31 - يقدر رئيسي ظروف الطارئة؟ نعم لا
- 32 - هل يتم إشراكك في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟ دائما أحيانا نادرا
- 33 - هل تتحصل على الإعتراف الملائم مقابل أدائك الجيد ؟ دائما أحيانا نادرا
- 34 - رضاي على عملي يغنيني على البحث عن عمل آخر؟ نعم لا

إذا كانت نعم من حيث ماذا :

.....

- 35 - هل يتفاعل معك القائد ويساعدك في المشاكل التي تواجهها ؟ دائما أحيانا نادرا
- 36 - يوفر لي عملي كموظف فرص إكتساب الخبرات و المهارات ؟ نعم لا
- 37 - هل تشعر برضا تام عن أسلوب التعامل بين الإدارة و الموظفين ؟ نعم لا
- 38 - هل تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين ؟ نعم لا
- 39 - هل ترى أن رئيسك يحرص على سماع مقترحاتك ؟ نعم لا
- 40 - هل أنت مرتاح للسياسات و الإجراءات الإدارية في عملك ؟ نعم نوعا ما لا
- 41 - هل تشعر بأنك تحقق ذاتك في وظيفتك ؟ نعم لا
- 42 - هل تشعر بالرضا في وظيفتك ؟ نعم نوعا ما لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

جامعة غارداية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

قسم العلوم الإجتماعية

دليل المقابلة

أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية للخبزينة العمومية لولاية غارداية

دليل مقابلة لإنجاز إنجاز مذكرة للتخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ المحترم :

الطالب :

بونوة محمد علي

كربوب عبد السلام

ولكم منا فائق الإحترام والتقدير على حسن تعاونكم

نشكرك على تعاونك

السنة الجامعية : 2015-2016

التاريخ الساعة اليوم المكان

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس

2- السن

3- المستوى الدراسي

4- الأقدمية في الدراسة

5- الحالة العائلية

المحور الثاني : تساؤلات حول أسلوب القيادة

1 - من ناحية إشرافك على الموظفين كيف ترى أسلوب التعامل بينك و بينهم ؟

2 - من خلال العمل الذي تقوم به هل تشارك موظفيك في القرارات وتأخذ برأيهم ؟

3 - أنت في منصبك لك كامل الصلاحيات حول السلطة على موظفيك كيف تمارسها عليهم ؟

4 - من خلال أعمالك وإنشغالاتك الكثيرة التي تقوم بها في العمل أو خارجه هل تستطيع أن تعطي

بعض من مهامك إلى أحد موظفيك ؟

نشكركم على تعاونكم

التاريخ : 2016/02/22 الساعة : 11.30 اليوم : الإثنين المكان : الخزينة العمومية

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر السن : 51 سنة

المستوى الدراسي : ثانوي الأقدمية في المؤسسة : 25

الحالة العائلية : متزوج

تساؤلات حول أسلوب القيادة

1 - من ناحية إشرافك على الموظفين ، كيف ترى أسلوب التعامل بينك و بينهم ؟

التعامل بيني وبين الموظفين مبني على الإحترام والمشورة والمساعدة والتعاون في العمل ، غالبا ما أستمع لأراء الموظفين كما أنهم لا ييخلون عليا بالحلول والنصائح وأسعى لنصحهم وتطوير العلاقات بيني وبينهم وإضفاء جو من الحيوية والتشجيع ، كما أتفهم وضعية الموظفين وأسعى دائما لإيجاد حلول لمشاكلهم وتفهم أوضاعهم المهنية وهذا ما يعزز الثقة والرضا بيني وبينهم.

2 - من خلال العمل الذي تقوم به هل تشارك موظفيك في القرارات وتأخذ برأيهم ؟

نعم أخذ برأيهم خاصة أصحاب التفتح الذهني والفتنة في الأمور التي تحتاج قرار صائب ، ذلك أن نمط العمل هو ديمقراطي ولكل الحرية في إبداء رأيه والعمل بما هو أصلح وأنسب للمؤسسة من أجل تطويرها وكثيرا ما أستشير أصحاب الخبرات ولطالما كانت قرارات وأراء الموظفين تصب في المصلحة العامة للمؤسسة وأشكرهم دائما على ما يقدمونه من مجهودات مبدولة .

3 - أنت في منصبك لك كامل الصلاحيات حول السلطة على موظفيك كيف تمارسها عليهم ؟

صحيح أن لدي كامل الصلاحيات ولكن في الكثير من الأحيان شعور هؤلاء الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم تعينني في التواصل مهم دون رقابة مفرطة مادام أنهم على قدر المسؤولية مع حريتهم في العمل والتعاون من أجل الأفضل دائما ولطالما كان الهدف واحد وهو نجاح المؤسسة بمختلف الطرق التواصلية بين الموظفين والهيكلية الإدارية الموجودة.

4 - من خلال أعمالك و إنشغالاتك الكثيرة التي تقوم بها في العمل أو خارجه هل تستطيع أن تعطي بعض من مهامك إلى

أحد موظفيك ؟

نعم، وفي الكثير من الأحيان من خلال تقسيم المهام ، والهدف إلى تطوير قدرات الموظفين من خلال تكليفهم بمهام تشعرهم أكثر بالمسؤولية وتشعرهم بدورهم المنوط داخل المؤسسة كما أن طبيعة العمل بمؤسستنا تقتضي تفويض السلطة خاصة في الشؤون الخارجية والمؤسسات التي نتعامل معها إضافة إلى من يستخلفني أثناء غيابي لتأدية عمل ما أو حضور إجتماع أو زيارة نحو الوزارة الوصية كما قد أكلف غيري بها وأفوض له ذلك بثقة متبادلة مادام أن المصلحة العامة هي هدفنا.

التاريخ : 2016/02/23 الساعة : 10.30 اليوم : الثلاثاء المكان : الخزينة العمومية

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر

السن : 49 سنة

المستوى الدراسي : ثانوي

الأقدمية في المؤسسة : 23

الحالة العائلية : متزوج

تساؤلات حول أسلوب القيادة

1 - من ناحية إشرافك على الموظفين كيف ترى أسلوب التعامل بينك و بينهم ؟

على العموم ممتاز في إطار التعاون والإحترام والتفهم وكذا التنسيق مما خلق نوع من الانسجام بدوره صنع روح العمل والحيوية وبذلك لا أجد صعوبة في فرض الرقابة عليهم إلا في ما يتعلق ببعض الواجبات التي تحتاج إلى أجال قانونية ولكن تبقى معاملي لهم على خير ما يرام مادام أننا نتبادل نفس التعامل الحسن ومادام أنهم يدركون واقع العمل ومقتضياته.

2 - من خلال العمل الذي تقوم به هل تشارك موظفيك في القرارات وتأخذ برأيهم ؟

نعم كثيرا ما أشاركهم لأن طبيعة العمل تقتضي ذلك خاصة القدامى منهم لأنهم يملكون خبرات و أثناء مشاركتي لأرائهم في الاجتماعات ، كثيرا ما يستفيد الموظفون الجدد وتفتح أمامهم أفاق نحو تطوير مهاراتهم لأن موظفي اليوم هم قياديي المستقبل في هذه المؤسسة أو غيرها ، والحقيقة أنه كثيرا ما وجدت آراء الموظفين على صواب خاصة في بعض الصعوبات التي ألقاها في تسيير بعض الأعمال.

3 - أنت في منصبك لك كامل الصلاحيات حول السلطة على موظفيك كيف تمارسها عليهم ؟

مادام ان العمل وروح المسؤولية لدى الموظفين موجودة فإن فرض السلطة يتأتى من خلال الالتزام بمواعيد العمل والمسؤولية الملقاة والأهداف الواحدة التي نسعى لأجلها كفريق هدفه إنجاح عمليات العمل والحقيقة أنني لا تعامل بتسلط مادام أن الموظفين يدركون حقيقة العلاقة إداريا وأن تنظيم الهيكلية يوجب إصدار بعض التعليمات لا الأوامر ومادام أننا كفريق نرى بان السلطة هي سلطة الجميع .

4 - من خلال أعمالك وإنشغالاتك الكثيرة التي تقوم بها في العمل أو خارجه هل تستطيع أن تعطي بعض من مهامك إلى أحد

موظفيك ؟

ضروري وأكد لأنه من الواجب الشعور بالمسؤولية الملقاة ، كما أن طبيعة العمل تقتضي مشاركة الموظفين في ذلك وكما قلت سابقا من أجل الشعور أكثر بأن المسؤولية ومسؤولية الجميع لتطوير المهارات وتدليل الصعوبات واكتساب الخبرات حتى تكون في المستقبل عوننا لهذا الموظف في التسيير عندما يكون قائد المؤسسة مستقبلا ويكون ملم بدورها خاصة في علاقاتها الخارجية مع غيرها من المؤسسات.

التاريخ : 2016/02/22 الساعة : 10.45 : الإثنين المكان : الخزينة العمومية

البيانات الشخصية :

السن : 58 سنة

الجنس : ذكر

الأقدمية في المؤسسة : 31

المستوى الدراسي : متوسط

الحالة العائلية : متزوج

تساؤلات حول أسلوب القيادة

1 - من ناحية إشرافك على الموظفين كيف ترى أسلوب التعامل بينك و بينهم ؟

إن تعاملتي مع الموظفين مبني على الإحترام والثقة الذي يفرضه الرضا الوظيفي لدى العمال من خلال تقسيم المهام وعلى النصيح والمشورة في التسيير وكذلك التحفيز و التشجيع الذي يعتبر عنصر أساسي لخلق ديناميكية و كسر الروتين المهني المرهق

2 - من خلال العمل الذي تقوم به هل تشارك موظفيك في القرارات وتأخذ برأيهم ؟

غالبا ما أبدأ إلى إستشارة العمال ذوي الخبرة وأصحاب الإختصاص عند إخاذ معظم القرارات التي لها علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة و بالضرورة المهنية التي لا تتعارض طبعاً مع القوانين التنظيمية ،أما عن القرارات التي تتعلق بالموظفين ففي هذه الحالة يتم مشاركة معظم العمال في إتخاذ القرار لأن المشاركة العمالية ضرورة حتمية في إتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني

3 - أنت في منصبك لك كامل الصلاحيات حول السلطة على موظفيك كيف تمارسها عليهم ؟

إن كنت تتحدث عن الجانب التأديبي فإني أمارس صلاحياتي على الموظفين وفق ما تقر به القوانين التنظيمية المحددة لعلاقات الرئيس بالمرؤوسين حسب جسامه الخطأ المهني وإن كان التغاضي عن بعض التصرفات وكسب ود العمال ضروري لتحسين علاقات العمل و القضاء على المعوقات الوظيفية التي تؤثر نوعاً ما على رغبة الموظف وتنعكس على مردوديته في العمل

4 - من خلال أعمالك وإنشغالاتك الكثيرة التي تقوم بها في العمل أو خارجه هل تستطيع أن تعطي بعض من مهامك إلى أحد موظفيك ؟

لا يمكن أن أنكر أن ضغوطات العمل وكثافة برنامج العمل تفرض علي أحيانا نوع من الغيابات عن المؤسسة خاصة عندما نتكلم عن المهام التي تستدعي التنقل للوزارة لحضور الاجتماعات و الندوات الوطنية وبطبيعة الحال يمكن أن أفوض أحد الموظفين الذين يعملون بمصالح المشهود لهم بالصرامة في العمل والانضباط المهني بالنيابة عني في تسيير شؤون المصلحة واتخاذ القرار التي تحمل الطابع الاستعجالي حسب ما تفتضيه الضرورة المهنية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	47	.848
Observations Exclus ^a	3	6.0
Total	50	100.0

Statistiques

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
.620	34

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
هل علاقتك بالمشرف حسنة	1.30	.587	47
أجد في عملي مع المشرف راحة وإستقرار	1.85	.589	47
هل يظهر المشرف مرونة في تعامله معك	1.21	.614	47
يشعر العاملون أن آراءهم تؤخذ بالحسبان	1.11	.582	47
هل المشرف يقوم بعملية الإشراف - بدقة	1.53	.687	47
إذا كانت نعم الى ماذا يعود ذلك في رأيك الشخصي	1.70	.623	47
يسمح التفويض في الزيادة قدرتك على التعامل و التكيف مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة	1.17	.580	47
هل بإمكانك إتخاذ القرارات بدون تدخل رئيسك	1.89	.521	47
هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله	1.09	.612	47
يقدر رئيسي الظروف الطارئة	1.04	.754	47
هل تشعر بالرضا في وظيفتك	1.30	.587	47

قائمة الأساتذة المحكمين :

رتبة الأستاذ	لقب و إسم الأستاذ
أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	د.عويسي كمال
أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	د.قرليفة عبد الحميد
محاضر من الدرجة "ب"	أ.قمانة محمد
أستاذة مساعدة من الدرجة "أ"	أ.حواطي أمال