



جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان:

آثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال
داسة حالة بجامعة جليلي بونعاما
- خميس مليانة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

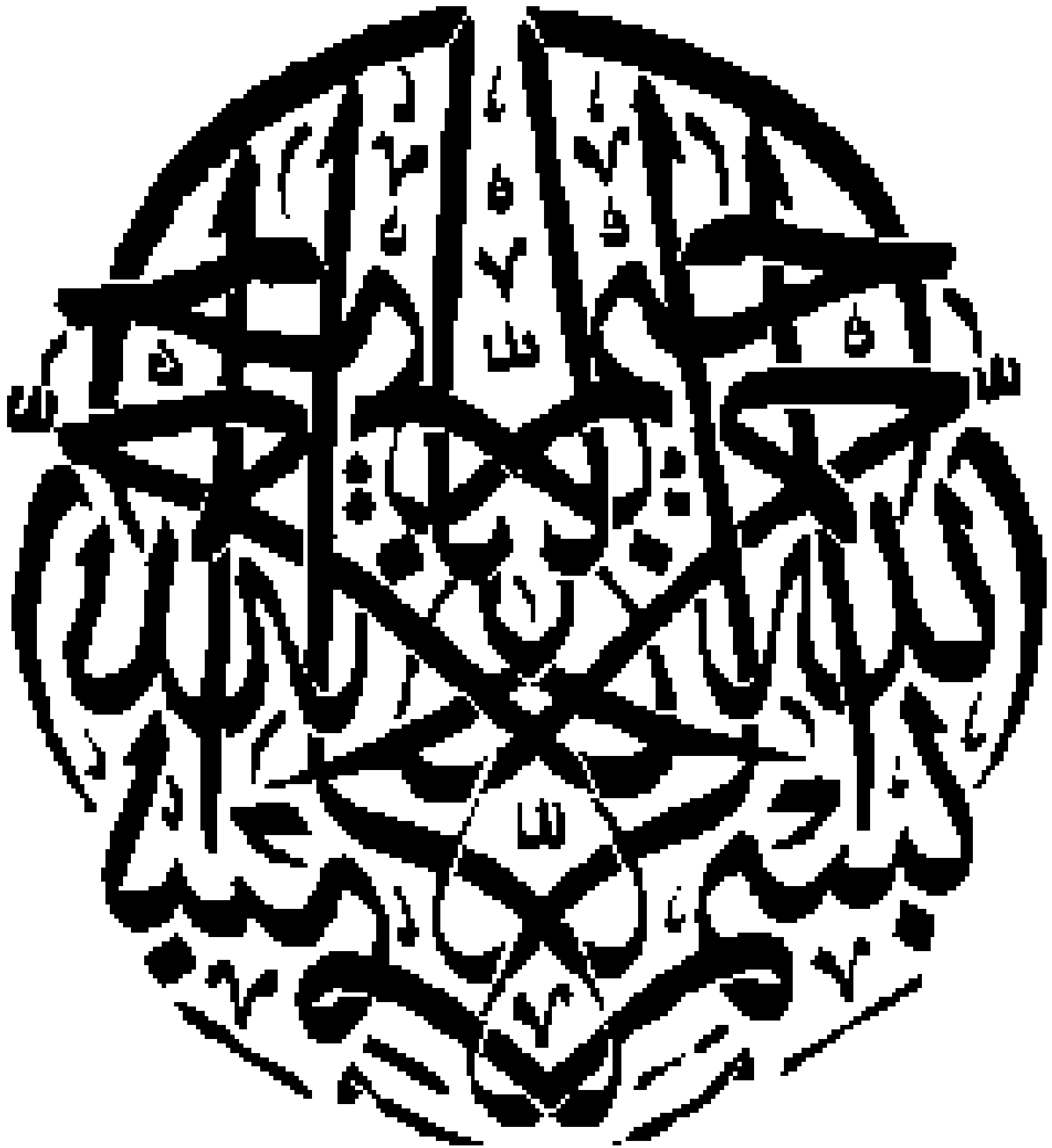
كوار فاطمة الزهراء

يطو هاجر

نوقشت أمام أعضاء اللجنة المكونة من:

رئيسا	/ أ
مشرقا	/ أ.د.بن ذهيبية محمد
ممتحن	/ أ

السنة الجامعية: 2022/2021



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى التي تحملتني و أنا
صغيرة، إلى أمي العزيزة ..

إلى الذي أكرمني بحمل اسمه، إلى من علمني و شجعني
كثيرا حتى كبري أبي العزيز.

إلى كل إخوتي و أخواتي و أقبائي وكل كتايت العائلة
الكريمة.

إلى كل أصدقاء وزملاء الدراسة والعمل وأشكرهم على
مساندتهم لي.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل خاصة زميلتي
خيرة بوعبدالله.

فاطمة الزهراء

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
الى الذي كان الشمس تشرق في الصباح لينير لي طريق
المعرفة ابي الحبيب
الى التي تتوقف عندها العبارات و تتجمد عند سماع
اسمها الكلمات امي الحبيبة
الى اخوتي و اخواتي الأعزاء و أزواجهم
الى البراعم و الأزهار المتفتحة التي تبعث السعادة
وبأخص إبني الغالي يقين الدين
الى صديقتي و زميلتي نعيمة
الى كل الاحبة و الاصدقاء
الى كل الأساتذة

هاجر



شكر و تقدير

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله *

بداية اشكر الله سبحانه وتعالى الذي اعاننا ووفقنا

لإنجاز هذه المذكرة، كما اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ بن

ذهيبة محمد الذي تفضل مشكورا بالإشراف على هذا

العمل، وما قدمه لنا من نصائح وارشادات في سبيل إنجاز

هذا العمل جزاه الله عني كل خير، كما اشكر كل اساتذة و

إدارين جامعة جيلالي بونعامة قسم علوم التسيير بخميس

مليانة ولاية عين الدفلى، ، والذين لم يبخلوا علينا في

تقديم يد المساعدة.

وفي الأخير اشكر كل من كان له الفضل

في اتمام هذه المذكرة.



الملخص :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما : القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال بإعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيسي في العملية الإنتاجية ، فهو أكثر الموارد بإمكانه تحقيق التميز والتفوق ويتم ذلك من خلال إختيار النمط القيادي الأمثل .

لقد تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الجامعين بجامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة بعين الدفلى ، حيث شملت عينة الدراسة على حوالي 82 من أساتذة الجامعة المتمثلين في استاذ مساعد أ و ب واستاذ محاضر أ و ب واستاذ التعليم العالي ، وتم استخدام المنهج الوصفي و الإستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss .

وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى تحقيق الفرضية الرئيسية المتمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى دلالة 0,05 .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - الرضا الوظيفي -أساتذة جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة

Abstract: This study gains its importance from the fact that it deals with two important topics in the field of management, namely: administrative leadership and job satisfaction, as the study aimed to highlight the effect of administrative leadership on job satisfaction for workers, given that the human element is the focus of the administrative process and a major source in the production process, as it is the most resource He can achieve distinction and excellence, and this is done by choosing the optimal leadership style. The study population was represented by the university professors at the University of JilaliBu'amah in Khamis Miliana in Ain Al-Dafla, where the study sample included about 82 university professors, represented by an assistant professor, A and B lecturers, and a professor of higher education. The descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for collecting information. Questionnaire on SPSS software. This study finally reached the realization of the main hypothesis that there is a statistically significant effect of the administrative leadership's effect on job satisfaction among professors at the Jilali University of Bounaamah, Khamis Miliana, at a significance level of 0.05.

Key words: Administrative leadership - job satisfaction - Professors of the Jilali University of Bounama in Khamis Miliana





توطئة :

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة وإتخاذ القرارات و إصدار الأوامر والتحفيز .

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب، فبها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لإستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل.

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، إن القيادة الإدارية تسعى لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق لمستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الأداء وتعاملهم جميعاً بدون تحيز وتهيئ لهم بيئة عمل جيدة ، حتى تستطيع الإدارة أن تحقق أهدافه

• الإشكالية:

• الإشكالية الرئيسية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجليلي

بونعامة بخميس مليانة؟

• الإشكاليات الفرعية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة

الجيلالي بونعامة بخميس مليانة؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة ؟

• الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة 0.05

• الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة 0.05

مبررات إختيار الموضوع :

- الموضوع يدخل ضمن تخصص تسيير المارد البشرية .
- الرغبة في البحث العلمي و العمل الميداني .
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في الرضا الوظيفي .

أهداف البحث و أهميته :

• الأهداف

- معرفة طبيعة القيادة الإدارية من قبل القادة الإداريين في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.
- التعرف على الرضا الوظيفي وطبيعة علاقته بالقيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين .
- التحقق من صحة الفرضيات المتبنت كإجابات إحتمالية حول إشكالية الدراسة .

• الأهمية:

- إن موضوع القيادة الأدارية والرضا الوظيفي هي من المواضيع التي تحظى بإهتمام العلماء والباحثين بإعتبارهما من الضروريات والأساسيات في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أوخدماتية ومن خلال ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة لفت إنتباه المسيرين في أي مؤسسة الى وجود أساليب علمية يمكن إتباعها لمعالجة اشكالية الرضا الوظيفي لدى العمال .
- تسليط الضوء على أنماط السلوك القيادي و مدى تأثيره في الرضا الوظيفي .
- تقديم إضافات علمية حول موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي قد تفيد الباحثين وتفتح مجال أوسع لمواصلة البحث و الدراسة .

• حدود البحث :

- لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:
 - الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الأساتذة الجامعين بجامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة حيث شملت هذه العينة أستاذ مساعد ب واستاذ محاضر ب واستاذ مساعد أ واستاذ محاضر أ واستاذ تعليم عالي .
 - الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019/ 2020
 - الحدود المكانية: تم إجراء البحث في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة (عين الدفلى)
 - الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- منهج البحث :**

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أساس جميع البحوث والذي يستند في جوهره على الوصف والتحليل واستخدام الأسلوب الميداني لإظهار التوازن عند دراسة الأدبيات النظرية كأثر القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها وتشخيص ظاهرة البحث بغية فهم الموضوع.

هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة كالتالي :

مقدمة وتشتمل على الإطار المنهجي

الفصل الأول: لقد خصص للجانب النظري الذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى:

1- ماهية القيادة الإدارية .

2- عموميات حول الرضا الوظيفي وأثر القيادة الإدارية في تحقيقه

3- عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: ولقد خصص للجانب التطبيقي الذي يتمحور حول أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تم فيه تحديد واقع جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة محل البحث من خلال تحليل وتفسير البيانات توجيهها على شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية والتعليق عليها مع ذكر النتائج المتحصل عليها .

وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكورة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها

تمهيد :

تعتبر القيادة الإدارية وظيفة من أهم وظائف الإدارة، التي من خلالها تستطيع المؤسسة توحيد جهود المرؤوسين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدي الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف وذلك ينعكس على الأداء في العمل.

لذلك أصبحت المؤسسات تولي القيادة الإدارية اهتماماً وعناية كبيرة، وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية تحقيق نجاحاتها، وجعلها قيادة فاعلة في التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى مستوى من الرضا لديهم، ومن أجل معرفة أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال عرض العناصر التالية :

- 1- ماهية القيادة الإدارية .
- 2- عموميات حول الرضا الوظيفي وأثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

إن موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري و التنظيمي، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف، ولكن ماتم الإختلاف حوله التغييرات التي تجعل القائد فعالاً، كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم، وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها. ولا تعتبر القيادة سمة خاصة بمشروعات معينة لوحدها، بل تظهر في جميع الأنشطة الأخرى، حيث يعمل الناس معاً، فنجدها في الحكومات والمستشفيات والجامعات...

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها

الفرع الأول : مفهوم القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس و المرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من إقتناع و رغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم بشكل متكامل وناجح.¹

من التعريفات التي قيلت في القيادة : أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على "العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".²

¹ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص : 12 .

² كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص 163-

كما عرفها رالف ستوغديل (RALPH STOGADIL) أنها "عملية تأثير نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"¹.

أما نيومان (NEUMANN) فيقول أن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا و إقتناع لتحقيق الأهداف"²

وقد عرفها حسين أحمد رشوان على أنها " نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإراداته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين"³.

يمكن تعريف القيادة بأنها ظاهرة إجتماعية نفسية تشير الى تفاعل إجتماعي يحدث بين فرد ومجموعته ويتضمن هذا التفاعل تأثيرا معينا يمارسه الفرد على أعضاء الجماعة كما يتضمن إستجابة من الأعضاء للفرد على نحو يمكنه من أن يؤثر في سلوكهم في إتجاه هدف معين"⁴.

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁵.

وتم إختصارها في المعادلة التالية : القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير"⁶.

¹ سامر جلة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 146.

² محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص: 227.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة - دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، أسكندرية، 2010، ص: 14.

⁴ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015، ص : 17.

⁵ برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية لمصنع السيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012 . ص102.

⁶ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 130.

القيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم، وإن نمط القيادة الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع المرؤسين له علاقة مع الرضا و الدافعية لهم، والقيادة من هذا المنطلق هي القدرة على التأثير في سلوك المرؤسين، وجعلهم ينفذون أوامر القائد ، والحصول على تعاونهم نحو تحقيق أهداف معينة .¹

و القيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها، فهي قلب الإدارة النابض الذي تحيا به المنظمة كلها . ومن ثم فالقائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري و فعاليته، وذلك بما لديه من قدرات وما يتضمنه من معارف و مهارات قيادية تساعده على تنسيق وتوجيه و رقابة جهود الأفراد المرؤسين التابعين لهو التأثير فيهم وتحفيزهم على تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة للأفراد و المنظمة .²

هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها هي :³

أ- **الجماعة** : إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لآبد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة .

ب- **الأهداف** : ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.

ج- **التأثير** : قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة.

مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها عملية تأثير متبادلة بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء جماعة مرؤسين نتيجة تفاعل بين خصائص القائد، الجماعة، والظروف لتحقيق الأهداف المشتركة، بحيث يكون القائد مختاراً من قبل الجماعة، ويلقى القبول كما يحظى بالاحترام من قبل كل أعضائها، والشكل التالي يوضح مفهوم القيادة .

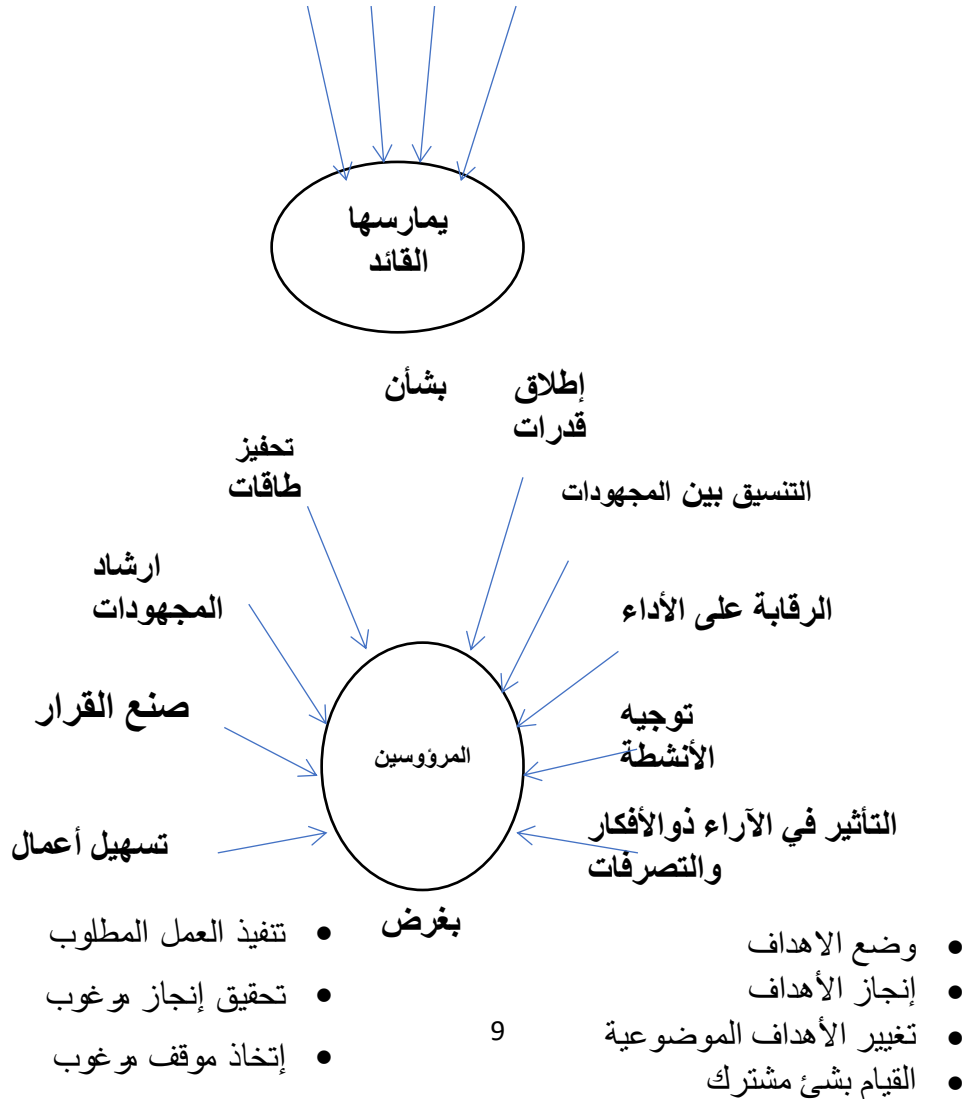
¹ محمد نعمان محمد علي البعداني، أساسيات الإدارة و الإشراف التربوي من منظورها العام و الإسلامي، جامعة الإيمان، اليمن، 2013، ص : 113 .

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص : 10 .

³ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 35 .

الشكل رقم (01) : ماهي القيادة ؟

عملية - وظيفة - مهمة - قوة



ثانيا : القيادة الإدارية

ماهي إلا إمتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة، وتعرف بأنها : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر و الأشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ¹.

تعتبر القيادة الإدارية عبارة عن عملية إتصالية بين المدير (قائد) وجماعة تابعة له (مرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين الى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ².

القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والإستمالة و إستخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة، حيث أن القاسم المشترك بينها وبين القيادة، فبالإضافة الى توافر القيادة الأدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وإنسجام وقدرة على التأثير، نجدها أيضا تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة والأختصاصات و أنها تتطلب الألمان بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد الأداري في التأثير على مرؤوسيه ³.

¹ عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 130 .

² كيرد عمار، القيادة الإدارية و أثرها على الأداء، جامعة البويرة، مجلة البديل الإقتصادي، العدد الثامن، 2015، ص:

³ بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، جامعة ورقلة، مجلة الدراسات الكمية، عدد

كما عرفتھا الدكتورہ رافدة الحريري بأنها هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد الى قوة جذب و إقناع من شأنها إستمالة المرؤوسين و مساندتهم في اطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم وإبداعاتهم، و إكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح والعدالة و إحترام وجهات النظر المختلفة ، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة و إشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى، وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على التعامل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة للإستفادة منها في التطوير والبناء¹.

فهي عملية تتألف من الإرشاد والأدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركو بإتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب القيادة الإدارية عناصر منها² :

أ_ التأثير : وهي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما، تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة .

ب_ النفوذ : وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

ج_ السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وقدراته هنا مستمدة من مركزه و الصلاحيات المخولة له .

وتعرف القيادة الإدارية على أنها نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف ممارسة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القائد بارعا في قيادته للآخرين وخلق وتنمية صلة من التبعية له، إقناع الآخرين العاملين وإستمالتهم³ .

مفهوم القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف يتغير قليلا عما هو عليه في بعض النظريات وكثير من الممارسات ، فليس القائد الإداري هو ذلك الشخص الذي تتركز عنده فقط صلاحية إتخاذ القرار والمسئولية . كما أن ليس ذلك الأب الشديد أو المقوم الصعب الذي يجب التصرف حسب المعايير التي يضعها ويرضاها، فيتم الإلتزام بيها لإرضائه هو شخصيا، دون النظر للنتائج، وإنما هو أولا عضو في فريق متكامل يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها وهو موجه ومرشد ، يقود بالمشاركة، ..، فالقائد لا يعمل وحده ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم و إخلاصهم ، وبالتالي فإن القيادة

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:07

² محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص : 18 .

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص : 150-151 .

الإدارية ليست مجموعة من الصفات، ولكنها مهارات يمكن إكتسابها وصلها وتعميقها، ينطبق ذلك على كل المستويات التنظيمية، ضمانا لنجاح الإدارة بالأهداف .¹

والقيادة الإدارية حديثا هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .²

ولفهم أحسن لتعريف القيادة الإدارية نطلع على الشكل التالي:

جدول رقم 01 : المقارنة بين الإدارة و القيادة

الإدارة	القيادة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفعالية (مدى تحقيق الأهداف)
الإهتمام بالطريقة (HOW)	الإهتمام بالمهمة و الغرض (What how)
تغيير الإجراءات و الأدوات	تغيير الإفتراضات و المعتقدات وقواعد العمل
التركيز العقل و الرشد	الروح و الحدس
التوجيه العام : التأثير بالسياسة و إتجاهاتها	التوجيه العام : التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين
مركز إداري، صلاحية رسمية	مكانة شخصية، تأثير غير رسمي
المدير مسمى من الشركة	القائد مسمى من الجماعة
وظائفه : التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة	وظائفه : إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد ولإنجاز الأهداف
يتعامل مع مهام إدارية	يتعامل مع مهام إنسانية ، وعلاقات شخصية
المدير يؤكد على طاعة العاملين	القائد يركز على التأثير في العاملين
كل قائد يمكن أن يكون مديرا	كل مدير ليس بالضرورة قائد

¹ علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1983، ص: 35 .

² عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص: 159 - 160 .

مجال التعامل : العوامل الصلبة (العناوين و المركز الإدارية) والقيم المتقاسمة (مجال التعامل : العوامل الناعمة (المشاعر و الخبرات
الموقف من التغيير : المحافظة و الميل الى التغيير التدريجي (الميل لحالة القائمة)	الموقف من التغيير : إبتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للإبتكار)
نطاق التأثير : محدود في العمل	نطاق التأثير واسعويغطي القيم والسلوكات
القيم الرسمية متأتية من اللوائح و الأنظمة	القيم : متنوعة المصادر بما فيها المواقف
الميزة : أولوية العمل	الميزة : أولوية الأفراد ومن ثم المهام
قوى تأثير الإدارة : هي قوة الثواب و القوة القسرية (المصادر الخارجية)	قوى تأثير القيادة هي : قوة الرؤية، الخبرة، القوة المرجعية، والقوة الأخلاقية (مصادر داخلية)
القدوة في الألتزام باللوائح الإدارية	القدوة في الألتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر : نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الإبتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص: 33-34 .

وفي إطار العلاقة التي تربط بين القيادة و الإدارة تشكل القيادة جوهر عمل المدير، ولب العملية الإدارية، كما أن لها أيضا دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية، فعند النظر الى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة أو التنسيق أو إتخاذ القرار ... نجد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة، مما يفرض عليه ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح.¹

ثالثا : مفهوم القائد الإداري :

ويعرفه بوب نيلسون (Bob nelson 2004) بأنه هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد، بدلا من دفع التابعين دفعا الى الهدف المنشود، وهو شخص يعطي إهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مؤسسه.²

يقول ريك كونلو ودوج واتسابو (Rick Conlow and Doug Watsabaugh) أن " بإمكانك أن تتعلم كيف تكون رئيسا أفضل - بل وقائدا بارعا - من خلال التدريب المستمر والتوجيه و التطبيق، ولن يكون هذا سهلا بالضرورة، وسوف يتطلب التغيير الشخصي، فإذا أردت أن يطمح موظفوك نحو الأداء

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص : 37 .

² Bob nelson , peter economy , Le management pour les nuls ,Edition first , paris , France , 2004 , p :68.

المتميز، فعليك أن تجعل منه هدفك أنت أيضا فعلامة القائد البارح بحق هي تنفيذ الطرق الثابتة بأسلوبك الخاص، و النجاح فيها ¹.

نستخلص من التعاريف السابقة ان القائد الإداري يجب أنه يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله يقود الجماعة بطريقة جيدة مما تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة .

الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات الشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بالإعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
3. معرفة القوة التي يستند إليها القادة في المنظمة من خلال معرفة السلوك القيادي المعتمد وبيان نوع العلاقة بين القوة التنظيمية من خلال المواصفات الشخصية للقادة الإداريين ² .
4. مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الخطط و إختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ³ .
5. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء
6. مواكبة المتغيرات المغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف المرسومة لها ⁴ .
7. إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف ⁵ .

¹Rick Conlow and Doug Watsabaugh , **SUPERSTAR LEADERSHIP** . edition published by The Career Press , USA , 2013, p:18 .

²منير حمزة مرزوك، القيادة الإدارية، وزارة العدل، العراق، 2017، ص : 58 .

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص : 87.

⁴ قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص: 17 .

⁵ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص : 151 .

المطلب الثاني: أنماط و خصائص القيادة الإدارية

الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية

تتعدد أنماط القيادة الإدارية و تتنوع بتنوع المنظمات الإدارية و إختلاف الشخصيات و الأدوار والوظائف و المواقف، فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد ظهرت عدة دراسات عملية للتمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه و إن إختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، و المقصود بأنماط القيادة الإدارية الطرق و الأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة و توجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية، ويمكن تصنيفها الى ثلاث أنماط هي :

أولاً: القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية) :

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا، و يتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل و يحدد أوجه نشاط المنظمة دون إستشارة أعضاء المنظمة.¹

النمط الاستبدادي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده و يصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له و يتبع الإشراف المحكم وينفرد بإتخاذ القرارات.²

المدير في هذا النمط يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ، ويعتقد المدير الدكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على إعتبار ذلك يقلل من الصراع الإنساني.³

إن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن ان يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك لان استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته

¹ عادل حسن، التنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص: 28 .

² سعد ابراهيم حمد، الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في عينه من شركات السفر والسياحة (بغداد)، مجلة الدنانير، العراق، العدد 11، 2017، ص: 331.

³ اسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 24 .

مثلا كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي¹:

1- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة : يتميز هذا الأسلوب بنظرته للإنسان كأداة للعمل و كمصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر كونه كائن اجتماعي يخضع لمتغيرات نفسية و اجتماعية ، يلجأ القائد هنا الى استخدام سلطته التي يستمدّها من مركزه الوظيفي بتأثيره على المرؤوسين دون مشاورتهم أو أخذ رأيهم، فالعاملون معه أتباع وليس شركاء ويحاول إخماد الخلافات و الصرعات داخل التنظيم دون النظر لتأثير العلاقات الإنسانية ، فهو يأخذ آراء الآخرين و ينسبها لنفسه .

2- الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة : مظاهر هذا الأسلوب تتميز بالاعتدال تبرز من خلال الأساليب التي يتبعها القائد الإداري في معاملته لموظفيه في سبيل السيطرة عليهم.

3- الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة : هو أقل أسلوب أوتوقراطي استبدادا و أقربها للسلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة و ود مع مرؤوسيه ، ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل .

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الأتوقراطية في الدول التالي :

الجدول رقم (02) : مزايا وعيوب القيادة الأتوقراطية

المزايا	العيوب
- قد يكون ناجحا خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي الحزم والشدة	- إنخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين .
- قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي	- يقتل روح المبادرة و الابتكار لدى المرؤوسين
	- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل يحدث فراغا وفوضى في العمل .
	- التسلط و الإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل
	- حب التحكم و السيطرة في جميع الأمور الإدارية

¹ برو هشام، أثر المط القيايى لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-باتنة، أطروحة دكتوراة، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص:109

المصدر :بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير، جامعة الدمام، العربية السعودية، 2013، ص: 100 .

ثانيا: القيادة الديمقراطية

يرتبط مفهوم القيادة الديمقراطية بمفهوم القيادة التشاركية بشكل كبير ، حيث يجب أن يرتبط مفهومها بكون المدير أو العاملين أحد عناصر فريق العمل المسئول عن وضع سياسات الشركة وأهدافها والسعي لتحقيقها ويشير

القيادة الديمقراطية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف الشركة، و أهداف المرؤوسين في آن واحد.¹

ويرى جو أوين (Joe OWEN) أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين و أن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم هذا النمط على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية و المشاركة وتفويض السلطة²

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية في الجدول التالي

الجدول رقم (03) : مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية

المزايا	العيوب
- يشجع على التجديد و الإبداع و الابتكار	- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.
- الاحترام المتبادل بين القائد و المجموعة	- قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية .
- المشاركة في التخطيط وصنع القرار	- تستلزم كثيرا في الوقت والجهد و التنظيم

المصدر :بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير، جامعة الدمام، العربية السعودية، 2013، ص: 99.

¹إبسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 20، جوان 2018، ص : 46 .

² كيرد عمار، مرجع سابق، ص : 87 .

ثالثا : القيادة الفوضوية أو الحرة

يطلق عليها أيضا القيادة التراسلية ، و المتساهلة ، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات و الكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص و الاستقلالية و الثقة، و العلاقات عادة ما تكون أفقية .¹

يعد نمط هذه القيادة معاكسا تماما للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل الذي يرضيه ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقا، وهي إستقلالية يشعرون بيها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها .²

من خصائص هذا النمط من القيادة كالاتي :³

1- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف .

2- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل

3- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الحرة فيما يلي :

الجدول رقم (04) : مزايا وعيوب القيادة الفوضوية

المزايا	العيوب
---------	--------

¹ كيرد عمار، مرجع سابق، ص: 87 .

²ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص:277.

³عبد الوهاب عبد الفتاح الأوسي، نيان كمال رشيد، أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي – دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كوردستان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 7، العدد 2، العراق، 2017، ص:62.

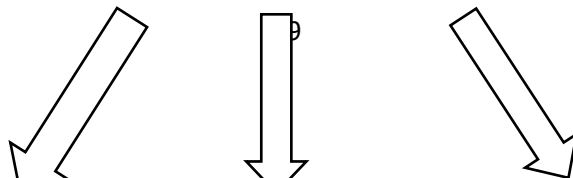
<ul style="list-style-type: none"> - يجعل المرؤوسين يفتقرون الى الضبط و التنظيم - تفكك الجماعة طالما بين الأفراد قد انعدمت تماما . - إزدواجية الجهود و إضاعة الكثير من الوقت وإهداره - عدم السيطرة على المسئولين . 	<ul style="list-style-type: none"> - قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم - يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد إختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين
--	--

المصدر : بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير، جامعة الدمام، العربية السعودية، 2013، ص: 100 .

ويمثل الشكل التالي الأنماط القيادية الثلاثة

الشكل رقم (02) : أنماط القيادة الثلاثة .

القائد الأتوقراطي (التسلطي)



المصدر : عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص : 67 .

الفرع الثاني : خصائص القيادة الإدارية

- 1- الفاعلية في إتخاذ القرارات فهي من المهمات الجوهرية للقائد الإداري حيث وصفت عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة والقائد متخذ القرارات نظرا لأهمية العملية في أي منظمة إدارية.¹
- 2- القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة، وتشكل فرق العمل وتقويم الأداء.... الخ.²
- 3- خاصية التأثير والإنتماء : لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملاءه ، فلا وجود لقائد دون أتباع، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها .³
- 4- المطلوب من الفرد تطوير مهارته الإدارية أولا قبل أن يقفز الى مواقع قيادية .⁴
- 5- توجد القيادات و تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز حيث تخضع العملية القيادية لقواعد وقوانين محددة وتحتاج لقنوات الإتصال و الشرعية و غيرها .⁵
- 6- القيادة الإدارية تعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية و ثقافة لا تشجع .⁶
- 7- القيادة الإدارية تعمل على تصميم الهياكل الإدارية بالتنظيم المناسب و المتكافيء مع ظروف العمل وفق متطلبات المرحلة وتضع إمكانية التطوير و التغيير ضمن أساسيات البناء .

¹ عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد، خصائص القيادة الإدارية الحديثة و تأثيرها على أداء المرؤوسين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، فلسطين، العدد 30، جوان 2013، ص : 47 .

² سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، طبعة 1، دار الراهية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص : 130 .

³ مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 13 .

⁴ بات هام إلوود-أن.تشابمان، ترجمة مفيد ناجي عودة، بإشراف ابراهيم بن حمد العقيد، سلسلة التطوير الإداري - تعلم القيادة، دار المعرفة للتنمية البشرية - مؤسسة الريان ناشرون، ط 1، الرياض، 2010، ص: 22 .

⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص : 86 .

⁶ أحمد بن عبد المحسن عساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مكتبة نور، الرياض، 2002، ص : 21 .

- 8- تعمل القيادة الإدارية على إستعاب تكنولوجيا المعلومات المتجددة وتستخدم ما يناسبها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التفوق و التميز و الحصول على الفرص لتحقيق الأهداف المطلوبة .¹
- 9- وقد استخلص جاك تايلور الخصائص الرئيسية للقيادة من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي:²

- الأهتمام بالعمل والألمام وبجوانبه ونشاطاته .
- المهارة في الإتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع .
- القدرة على حفز المرؤوسين الى إنجاز العمل من خلال استحثالتهم وترغبهم في العمل .
- المهارة الإدارية في التعامل مع المرؤوسين .
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط و التنظيم .

المطلب الثالث: أدوار القائد و مهارات القياد

الفرع الأول: أدوار القائد

إن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات فهو قدوة ونموذج يحتذى به، وهو القائد.

لقد تناولت MARTHALAYACE في مقالاتها عن أداء القائد عندما تكون مسئولاً عن القيادة، فلم يعد كافياً أن تعمل كما كنت تعمل في الماضي، أنت تحتاج الى إعادة التفكير بصورة أساسية لماذا تعمل حالياً وإلى أين أنت ذاهب في المستقبل ولقد قدم MAIKELARMSTRONG مجموعتين لأدوار القيادة وذلك من الأولويات التي هي ضرورية وتأتي بالمرتبة الأولى والأخرى ثانوية والتي يفترض وجودها في القائد بحكم موقعه القيادي، كما هو موضح في الجدول أدناه³.

¹ منير حمزة مرزوك، مرجع سابق، ص: 24 .

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص : 25 .

³ قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة عامة، جامعة البصرة، العراق، 2009ص.2.

الجدول رقم :02تقسيم أدوار القيادة

مجموع الأعمال الثانوية	مجموعة الأعمال الأولية
<p>القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤيته إلى فريقه.</p> <p>القائد منفذ: أنه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.</p> <p>القائد المخطط: يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق للوصول الى الغاية.</p> <p>القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة القائد مسيطر على العلاقات بين المجموعة: يقرر الطريقة التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي يدفعهم الى العمل بها سوية.</p> <p>القائد مقرر الثواب والعقاب: لديه قوة لتطبيق جوهر العقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة.</p>	<p>القائد نموذج: أنه يتصدف كمثال للسلوك، فيكون قدوة للمجموعة.</p> <p>القائد رمز للمجموعة: وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وجهتها.</p> <p>القائد صاحب سلوك أبوي: يصبح هذا السلوك صف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع.</p> <p>القائد كبش محرقة: قد يصبح هدف لتطبيق خيبات الأمل والإحباط من قبل المجموعة.</p>

تتجسد كذلك أدوار ومهام القيادة الإدارية في العديد من الجوانب يمكن إجمالها بما يلي:

-صنع القرار.

-تقييم الأداء.

-مواجهة الأزمات.

من كل ما تقدم يمكن القول إن مراكز القيادة الإدارية تعتبر تكليفا ما بعده تكليف، وأمانة لا تدانها أية أمانة.

الفرع الثاني: المهارات القيادية

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات قيادية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين وتكون لديه القدرة على التجديد والابتكار وأكثر قدرة على التفاعل ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية¹.

عرف HALE المهارات القيادية بأنها القدرة الشخص على استخدام معرفة بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفي، كذلك عرفها (العامري والغالبي): القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة الى أفعال ينتج عنها أداء متميز.

وحسب علماء الإدارة، فإنه يمكن تصنيفا هذه المهارات الى المجموعات التالية :

أ- **المهارات الفنية:** وهي القدرات التي تشير الى معرفة القائد المتعلقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص وتوفر هذه المهارة فهما ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة مثل الذي يتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية إضافة إلا أنها معرفة وفهم نوع العمل عبر برامج مخصصة لذلك².

ب- المهارات الإنسانية:

وتعرف هذه بقدررة القائد على التعامل الفعال مع رئيسه وزملائه، والمجتمع المحلي كما أنها تدل على القدرة على تنسيق الجهود في المؤسسة قيادتها لتحقيق الأهداف، ومزيدا من التعاون وتبادل الأفكار والخبرات من أفراد المؤسسة.

ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه إنسان يعرف نفسه واثقا بمقدرته على التعامل الفعال مع الأفكار والبدائل قادرا على إحداث التغيير³.

¹ قاسم شاهين بريسم العمري، نفس المرجع السابق، ص.2.

² مي حمودي عبد الله الشمري، **إدارة الوقت وضبط العمل وعلاقتها في القيادة الإدارية**، مجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد 1، بغداد، 2018، ص.08.

³ معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص.142.

ج- المهارات الإدراكية التصورية:

وهي مهارات فكرية تحليلية، وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون قادراً على ابتكار أفكار جديدة، قادراً على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها ومنه وضع الحلول واختيار البدائل.

* هذه المهارات الثلاث ضرورية لأي قائد وفي أي مستوى فهي تساعده على اتخاذ القرار الواقعي.¹

المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي للعاملين، و دور القيادة الإدارية في تحقيقه.

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تفضل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة و مشرفي الإدارات و المهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لإسباب متعددة، فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضى عنه مستقبلاً ، ولاشك أن دراسة الرضا الوظيفي هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على عدة جوانب لرسم السياسات المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مصطلح يطلق كتعبير على المشاعر الفرد نتيجة شعوره بالقناعة و الارتياح، والسعادة وتقبله لعمله، وهذا يتوقف حسب ما يراه الفرد لظروف عمله، وفقاً للعوامل والمتغيرات من الأجر، الترقية والتقدم الوظيفي، المكانة الاجتماعية الغير رسمية ، ويمكن إجمال هذه العوامل والمتغيرات بأنها عوامل مادية ومعنوية، وعوامل داخلية وخارجية تسهم بشكل فعال في إحساس الفرد بالرضا أو عدم الرضا تجاه عمله .²

¹ معن محمود عياصرة، نفس المرجع السابق، ص143.

² مها أحمد ابراهيم محمد، الرضا الوظيفي : مفاهيم ودلالات، جامعة الإمام محمد بن سمويه الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 09 .

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه : هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء و الانتماء للعمل¹.

فقد أشار " لوك " 1976 (LOKI) الى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط ويرجع هذا الى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى الى وجود تعريف كثيرة خاصة الإجرائية الى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية وسنحاول في هذا البحث الى إعطاء أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي².

أما الرفاعي فعرفه على أنه : هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور الى جهات ثلاثة :العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.

فالرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية احتياجاته وطموحاته في مجال عمله، وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية وخارجية، وأنه كلما انخفضت درجة رضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته مع من حوله انخفضت درجة رضا الوظيفي وما يترتب عليها من مشكلات سلبية من شأنها التأثير على الأداء الإجتماعي للفرد³.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .

الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

من المسلم به أنه أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي الى نتائج مرغوب فيها تضاهي ذلك التي تنويها المنظمة عندما

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، الطبعة 1، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2015، ص : 38.

² بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الايام للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص118

³ طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص : 22 .

تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء إتحادات عالية للدفاع عن مصالحهم كما أنو يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي، ولقد نظر "لكرت" (LIKERT) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما اشار إلى الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني منتجاتها،¹

- بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة

- ارتفاع في مستوى الفاعلية .
- ارتفاع في الإنتاجية- تخفيض تكاليف الإنتاج .
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة .

- بالنسبة للموظف :

- رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقويم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشر النجاح للفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، ويتأثر الرضا بالعديد من العوامل متعلقة بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه ورغباته وهناك عوامل متعلقة بالجوانب الاجتماعية للوظيفة، ومعرفتنا بهذه العوامل وتفهمها تمكننا من تحسينها وتطويرها والإرتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لنا إيجاد الفرد المنتج المتمتع بإداء وظيفته.²
- إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى قطعا عنها بسهولة وأما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذ إلى طريق مسدود فإنه حتما سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى.³

¹نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2016، ص: 29 .

² طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص: 32 .

³ منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص: 40 .

- ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوظيفة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .
- الرغبة في الإبداع و الابتكار : فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن..... الخ وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة، زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.¹

المطلب الثاني: نظريات و عوامل الرضا الوظيفي

الفرع الأول: نظريات الرضا الوظيفي:

حاولت مختلف النظريات في تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي التي قد درست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز

على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت عندما وضعت في أرض الواقع.

ومن بين تلك النظريات نذكر منها ما يلي²:

-نظرية الحاجات " لماسلو Maslow :

تعرف هذه النظرية باسم نظرية سلم الحاجات، التي عند عالم النفس ماسلو والتي طورها في الأربعينات من القرن

الماضي، معتبر أن الإنسان في كل سلوكا ته إنما يسعى الى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات

¹نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية،مذكرة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص192 .

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل، الأردن، 2005، ص80.

وتنظر

الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن الحاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته وتليها باقي الحاجات الأخرى.

الحاجات الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية.

وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على النوع

ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية، هي النقود سواء كانت على شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت.

حاجات الأمن والسلامة.

ملائم كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ الأمن الاقتصادي.

الحاجات الاجتماعية.

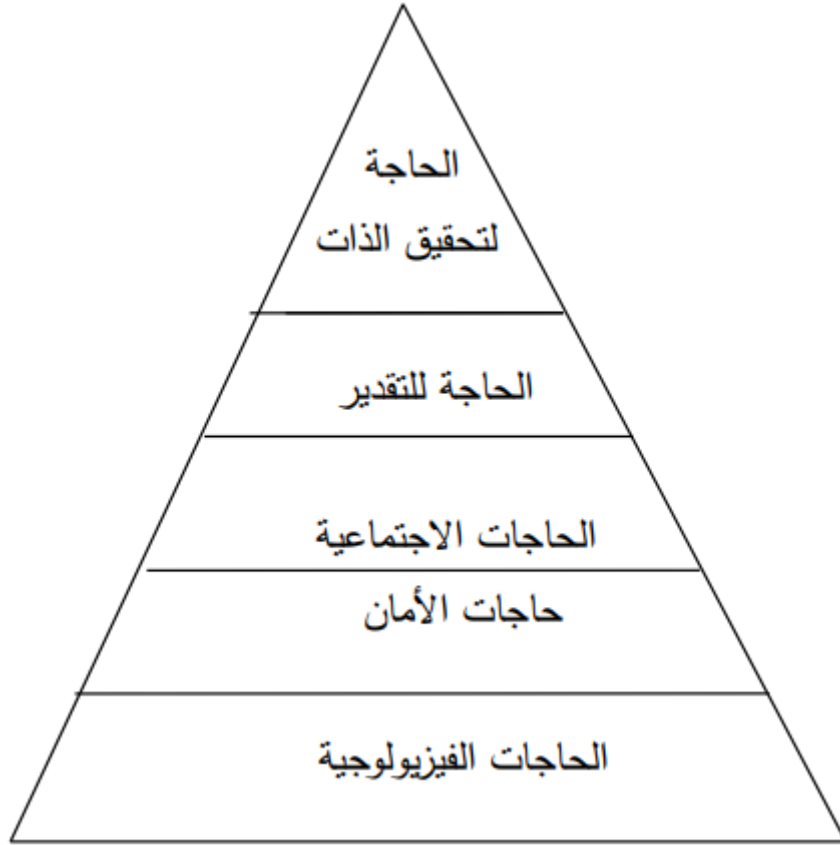
وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

حاجات التقدير والاحترام الشخصي: كالثقة والاعتناء بالنفس وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به.

حاجات تحقيق الذات.

وهي الرغبة الفرد في التميز ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وصنف ماسلو الحاجات حسب التسلسل الهرمي المبين في الشكل التالي :

الشكل رقم 01: تصنيف ماسلو للحاجات



المصدر: علي غرسي، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر، القاهرة، ص 211..

وتؤكد دراسة ماسلو "أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، وتحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فاعلية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وأشعارهم بالأمن والاستقرار".

-نظرية المؤسسة البشرية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية الى رئيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية

بجامعة "ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية"، والتي دامت عشرات السنين وتعرف هذه النظرية غالبا بنظرية ليكرت في التسيير الإداري، وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية أيا كان نوع

وقد خلصت النظرية الى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها تتدرج

هذه

الأساليب من السلطة المطلقة الى أسلوب المشاركة التامة وهي¹ :

الأسلوب الأول : يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ونجد الرؤساء يستحوذون على السلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم **حق** الاعتراض.

لأسلوب الثاني : هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي، وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية للعاملين،

وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل تشابكا من الأسلوب الأول.

الأسلوب الثالث : يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين.

الأسلوب الرابع : أسلوب المشاركة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها، وفي ذلك بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد، ومنه يبدو أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحا وتحقيقا للرضا الوظيفي.

-نظرية المساواة.

تقوم هذه النظرية على معاملة الشخص كغيره من الأفراد تعتبر من العوامل الدافعة لتوجيه سلوكه تحقيق العدالة بين ما يقدمه للمنظمة (ما يحصل عليه حافز : مادي /معنوي).²

يقول "آدمز" أن الفرد يعمل على المواجهة عدم المساواة التي يشعر بها وبطرق مختلفة حتى يحقق عنده **خفض**

شعور عدم المساواة أو العدالة وذلك على النحو التالي³ :

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص120.

² مصطفى يوسف كافي، **مبادئ الإدارة**، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2018، ص290.

³ علي بن يحيى الشهري، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية**، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2002، ص05.

المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات الانتقال الى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة.

وعلى العموم تعتبر نظرية العدالة ذات جاذبية خاصة بالنسبة للمدريين على الرغم من أوجه القصور الكافية

فيها، فكم هي المراتب التي يتعرض فيها الموظف لموقف تجعله يعتقد أن المكافآت التي يتلقاها نظير جهده لم تكن مناسبة إذا ما قارن بينه وبين الآخرين، وعلى ضوء ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تحقق حالة لا مساواة، من أهم المهارات التي يتعين على المدريين تلميتها.

-نظرية لوك Lock:

يرى lock أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة ويعني ذلك النظر الى الرضا كحالة عاطفية وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

$$\text{روك} = (\text{رف } 1) + 2(\text{رف } 2) \text{ هـ } 1$$

حيث تعني " روك" الرضا الوظيفي الكلي، و"رف 1" تمثل الرضا الفردي عن جوانب العمل، "رف 2" تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر، وهذا يعني أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر مما ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي الكلي¹.

نظرية هزبرك للعاملين :

ركزت الدراسة هزبرك على فهم مسببات رضا الفرد ومعرفة ماذا يدفعهم الى العمل بمتابعة ونشاط أكبر، وقد اكتشف حينها أن الأمور التي تسبب عدم الرضا هو الغياب أو حدوث خلل في واحد من الآتي الأجر، العلاقة مع الأفراد، ضمان العمل واستقراره، المركز والمكانة في الجماعة أو المنظمة، السياسة المعتمدة من قبل المنظمة، ظروف العمل، العلاقة مع الرئيس الأعلى المباشر².

أقترح هزبرك مجموعتين من عوامل العمل:³

¹ علي بن يحيى الشهري، مرجع سابق، ص 51.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 100، ص 101.

³ صلاح الدين محمد عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 219.

-المجموعة الأولى العوامل الوقائية: وهي العوامل ذات العلاقة بظروف العمل (البيئة التي يؤدي العمل فيها)، والتي يفترض أن تكون بالمستوى الذي يحقق القناعة والرضا لدى العاملين ويمنع حالات عدم الرضا بالاتجاه الذي يؤدي الى تفعيل دور الفرد والجماعة في انجاز المهمات المطلوبة.

-المجموعة الثانية: وهي العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام، والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها. ويرى هزبرك انه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإنه سيؤدي نشاطه بشكل أفضل، وبالتالي يكون أكثر مردودية، وبالتالي يتحقق الرضا للعاملين.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين، فمنها العوامل المادية و العوامل الاجتماعية و العوامل التنظيمية .

أولاً : العوامل المادية :

فالأجر هنا يعبر عن الإستقرار للعامل و دفعه لزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال الروح المعنوية ، وزيادة الولاء و الانتماء الى المؤسسة وبالتالي تحقيق الإستقرار في العمل، وهذا ما أشار إليه تايلور (F.Taylor) عند دراسته للتنظيم والدافعية لدى العمال و ذلك من خلال دراسة الوقت وقياسها بالأجور والمردودية ، وبرغم من أن تايلور كان مدركاً لأهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج إلا أنه لم يعطيه الاهتمام اللازم من البحث و التحليل، حيث لاحظ أن الطرق يتبعها العمال في أداء عملهم طرق عميقة في أغلب الأحيان مما يترتب عليها خسارة و تبذير في الجهد و الأموال، لذلك جمع بين الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية ، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة و العاملين جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح ، ويحصل العمال على المزيد من الأجور و الحوافز¹.

ثانياً:العوامل الإجتماعية :

¹صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، طبعة 2، دار الفائز للنشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2010،

لاشك ان مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الإداري، و كان لدراسة شهيرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتائجها أن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية الأفراد للعمل والأداء، فحاجات الأفراد ليست جميعها مادية، لذلك لابد من الحوافر المعنوية الى جانب الحوافر المادية، لاحداث إشباع الحاجات الإنسانية ومن ثم تحقيق الرضا للعاملين¹.

ثالثا : **العوامل الشخصية** : ترجع الى الشخص نفسه و أهمها :²

أ- **احترام الذات** : كل ما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب الى الرضا عن العمل .

ب- **عوامل متعلقة بتحمل الضغوط** : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا .

ت- **عوامل متعلقة بالمكانة الإجتماعية**، كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة و الأقدمية كلما زادا رضا الفرد عن عمله .

ث- **عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهارتهم** : هي العوامل التي يمكن قياسها بتحايا خصائصها وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى .

ج- **عوامل متعلقة باستعداد العاملين** : كلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداءه الوظيفي .ويرتفع معدل إنتاجيته وهذا بلا شك يزيد في رضاه .

ح- **عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل** : من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد لوظيفته .

رابعا : **العوامل التنظيمية** :

تمثل العوامل التنظيمية إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد ويشمل سياسات العمل و إجراءاته و الهيكل التنظيمي و المراكز الوظيفية و أسلوب الإدارة التي تواجههم لبذل مجهودا أكثر لتحقيق أهداف المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين و هذه العوامل تشمل :

أ/نمط الإشراف و أثره على الرضا عن الوظيفة : هناك عدة أنماط للقيادة و إتخاذ القرار و هي :

¹لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي**، دار الايام للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 93.

²سيف يوسف، مزيان محمد، **عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي**، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، ص: 46 - 47 .

- القيادة الفردية
- القيادة الديمقراطية
- القيادة المساهمة
- القيادة الغير موجهة

ب/ نمط القيادة و أثاره على تحقيق الرضا .¹

المطلب الثالث: مؤشرات و طرق قياس الرضا الوظيفي

الفرع الاول : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية، إلا انه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس

أولا : دوران العمل:

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.²

وهنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل تقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنطقة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكييف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، ولذلك فإننا سنتناول دوران العمل كمظهر من مظاهر دوران العمل.

ثانيا : مستويات الأداء:

¹ وهيبية غرامري، الإدارة الحديثة للمكتبات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:38.

² نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاسترلتجحية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي للنشر و التوزيع،

عمان- الاردن، 2010، ص354

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة إلى كل منهم، إلا أن كلمة أداء لا تغني القيام بالأعمال أو انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد المنظمة فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدام الموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة فعالة وكفاء.¹

ولأداء سلوك يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، كما انه سلوك عملي يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة، أي درجة الانجاز بكفاءة وفعالية ويعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل أو المهمة، انه سلوك يعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها، وهذا وفق لمدى كفاءة وعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج.²

الفرع الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

يرى البعض الى أنه بالرغم من وجود إتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا الى صعوبة الملاحظة المباشرة للإتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فالى حد كبير نعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لايفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.³

أولاً : قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية لقياس الرضا الوظيفي وهذه القائمة تحتوي على عدة أسئلة تطرح على الموظفين العاملين بالمنظمات لمعرفة مدى الرضا الوظيفي عبر المنظمات العاملين فيها⁴

ثانيا : مقاييس أو استبانات الرضا الوظيفي

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في العصر الحاضر في نوعين من المقاييس هما :⁵

¹ وهيبة عيساوي، الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 85 .

² كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2007، ص 80 .

³ حسن روية، إدارة الموارد البشرية _ رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 169.

⁴ سعد إبراهيم حمد، مرجع سابق، ص335 .

⁵ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص

- **المقاييس الموضوعية :** حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الوظيفة، ومعدل حوادث العمل ، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى انتاج الموظف.
- **المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين** باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الإستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي ، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملون في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها .

ثالثا : الإستبيانات ذات المقاييس المقننة :

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس Job Description Index – JDI وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام هو مقياس مينيسوتا MSQ ، وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل مستوى الأجر، الزيادات في الأجور، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور.¹

رابعا : المقابلة

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها و أساليب صياغة الأسئلة، و توجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم أن تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح و موضوعي لاتجاهات العاملين.²

ويرى البعض أنه يوجد نوعين من المقابلات:³

أ- **المقابلات المتعمقة :** والتي تستخدم في دراسة و تفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن

¹ المرسي جمال و الإدريسي ثابت، السلوك التنظيمي -نظريات نماذج، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص: 366.

² مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005، ص : 131 .

³ المرسي جمال و الإدريسي ثابت، مرجع سابق، ص: 366.

تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد و يطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات

ب-المقابلات الجماعية المتعمقة : وتعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذي قد يصل عددهم ما بين 5-10 و المناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الماعة ، يتم تشجيعه للمناقشة و التعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين و هي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة و لكن يلعب رئيس الجلسة دور أكثر إيجابية من المقابلة.

المطلب الرابع : أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي .

يتأثر الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أو إيجابيا، فالعلاقة وثيقة بين النمط القيادي الممارس في المنظمة وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فالبيئة التي يسودها العدل والتعاون والثقة والإحترام المتبادل والتفاهم بين أفراد المجموعة سيؤدي بالضرورة الى الرغبة في العمل كما يعزز الروح المعنوية لدى العاملين ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي.¹

أولا : علاقة نمط القيادة برضا العاملين :فهناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط الديمقراطي يؤدي الى تنمية مشاعر الإيجابية نحو العمل و المؤسسة لدى الأفراد العاملين، في حين نجد عكس ذلك في نمط القيادة البيروقراطي والذي يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى الموظفين.²

ثانيا : دور قائد العمل في تقديم الدعم المعنوي لمؤوسيه :

¹ راضية يوسف، أمال يوب، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 09، سكيكدة، جوان 2018، ص: 13 .

² أيوب صكري، أحمد لن عيشاوي، أثر الرضا الوظيفي في جودة الخدمات الفندقية - دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدارسات، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017، ص: 199 .

لقائد العمل دور في كبير في تقديم الدعم و المساندة لمؤوسيه ومن ثم الحصول على ولائهم الكامل للعامل وللمؤسسة التي يعملون بها، وذلك بأن يقوم بما يلي¹:

- القائد الناجح يظهر ثقته في مؤوسيه ويمنحهم بعض الحرية في تنفيذ الأعمال .
- يشيد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة و يحفز على الجهد المتواصل
- يقدم الدعم و المساندة عند الحاجة إليهما، ولا يترك الموظف حائر أمام مشاكله .
- يهتم بكل فرد في فريق العمل ويعمل على تقوية روح الفريق ويدعم العمل الجماعي.
- يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ينمي في نفوس العاملين حب العمل و روح التحدي ويتخلى عن أسلوب التهديد .

ثالثا : دور القائد في توفير التدريب الفعال لمؤوسيه

ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مؤوسيه وتنمية مهاراتهم لإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل إلا أن أبرزها² :

- 1- إعطاء المرؤوسين تكاليفات بمهام تثير التحدي، فيبدلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم الى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة .
- 2- السماح للمرؤوسين بالإخفاق وال فشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور والنمو، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خيارات جديدة .
- 3- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بتموحتهم الشخصية و المهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية، مع التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة .

¹ منال البارودي، مرجع سابق : ص: 51 - 52 .

² منال البارودي، مرجع سابق، ص: 90- 91 .

4- ممارسة التدريب الخصوصي والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج الى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب إتجاهات ومهارات .

رابعا : القيادة والتوجه الإستراتيجي:

تدعم القيادة توجيه المؤسسة وهي بصدد سعيها للوصول الى رؤيتها وتحقيق أهدافها من خلال تبني منظومة متكاملة من القيم التي تتسق مع بعضها البعض ، كما أنها تدعم الرسالة التي تتبناها المؤسسة وهي بصدد تحقيق رؤيتها في مجال عملها ، فالرؤية تتمثل في بناء جامعة (مؤسسة تعليمية) قادرة على التفكير المنطقي والعلمي و التطبيقي وتحقيق الابتكار و الإبداع و الريادة في المؤسسات الوطنية ، تكون رسالة الجامعة استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية القادرة على خلق حب التعلم والتطور والتفرد والابداع والابتكار من خلال مناهج ملائمة لطبيعة الرؤية المستهدفة والرسالة المحققة لتلك الرؤية، وتتمثل أهم صفات القائد المتميز في صفتين هامتين هما القدرة على وضع الأهداف وتحفيز العاملين معه لتحقيقها وفي ضوء ذلك التوجه للقيادة المتميزة فإنه على القائد أن يوجه جل وقته بالتركيز على هاتين الصفتين انطلاقا من مبدأ " 80/20 " والذي يشير الى أنه في غالبية الأحوال أن هناك عشرين في المئة من العوامل يترتب عليها ثمانين في المئة من النتائج .¹

خامسا : فعالية صنع القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري وعليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على قدرة قياداتها على صنع قرارات ذات فعالية، والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال ما يلي:²

- قدرة القائد على تحديد المشكلة .
- قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة لمشكلة موضوع القرار .

¹ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، القيادة (التوجه الإستراتيجي و التدريب و إدارة المواهب و الإبداع)، ط 1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص : 25 .

² واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " - جامعة محمد بوضياف، أفريل 2009، ص 07 .

- أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها .
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة، مما يساعد على البديل الأفضل الذي يحقق الهدف ومن جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار باعتبار أن العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه ،

سادسا : توجيه القيادة نحو التميز المؤسسي

تقوم القيادة بدور جوهري في إنجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فالقيادة هي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل و إدراك تام لبيئة عملها، وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالمنافسة الشديدة ، والتغيير السريع، والتنوع الإبداعي وإدارة الأداء وبناء قدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية أهمها حماية البيئة والمحافظة عليها وتشغيل القطاعات العريضة وخاصة فئة الشباب الناظر الى مستقبل أفضل¹.

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المطلب الأول : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول : الدراسات الخاصة بالقيادة الإدارية

الدراسة الأولى : لـ بوخلوة باديس وقمو سهيلة بجامعة ورقلة مقال تحت عنوان : " آثار الأنماط الإدارية على الأداء الوظيفي _دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن جديع بتقרת " مقال منشور في مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية - عدد رقم 01 / 2015 بورقلة تحت عنوان هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على تحقيق الأداء الوظيفي بمطاحن جديع بتقרת ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم إستبانة شملت 33 فقرة لجمع المعلومات الكافية وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 84 موظفا .

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية والتبادلية يزيدان من الأداء الوظيفي عكس قيادة عدم التدخل .

¹ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، ط 1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص : 75 .

الدراسة الثانية : من إعداد هبال عبد المالك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية بجامعة فرحات عباس بسطيف تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري " عام 2016 / 2017.

فإشكالية البحث تدور حول: تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د) ، يهدف البحث توضيح نقاط الالتقاء القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي ، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح. في المؤسسات العمومية الجزائرية لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي لما له من تأثير على زيادة الأداء التنظيمي للوصول إلى النوعية و التميز .

الفرع الثاني : الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي

الدراسة الأولى : مقال علمي بعنوان " عوامل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي " للدكتور سيف يوسف والدكتور مزيان محمد من جامعة وهران 2 ، تم نشر المقال في مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، نوفمبر 2018 ، تعرض الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان بكلية العلوم ، تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام الوظيفي على حد سواء ، كما سعت الدراسة إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما ، تكونت الدراسة من 95 أستاذ ، خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى اساتذة الجامعة .

الدراسة الثانية : مقال لي سعدي عربية و ماحي إبراهيم بجامعة وهران 2 بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية - 1 نوفمبر 1954 بوهران " ، تم نشر المقال بمجلة دورية محكمة : " تنمية الموارد البشرية العدد الثاني عشر بشهر جوان سنة 2016 ."

أهتمت الدراسة توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند الاطباء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في رفع مستوى الولاء التنظيمي من أجل الإحتفاظ ب بوتيرة عمل مستقرة بإعتبار أن المؤسسة الإستشفائية العمومية لم تعد فقط مؤسسة خدماتية تقدم خدمات علاجية و وقائية لأفراد المجتمع بل أصبحت تلعب دور بارز في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تم إستخدام مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي على عينة قدرت ب 120 طبيبا ، وتحليل النتائج إحصائيا بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 20) وتوصلت الدراسة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيريين .

3 - الدراسات الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي .

الدراسة الأولى : مقال علمي لـ : سعد ابراهيم حمد تحت عنوان " الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية في عينية من شركات السفر و السياحة - بغداد " بمجلة الدانانير بالجامعة العراقية العدد الحادي عشر / 2017.

تتمحور مشكلة البحث حول تشخيص الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي في القطاع الخدماتي لشركات السفر و السياحة في محافظة بغداد ، يهدف بحثه إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المبحوثة من قبل القادة الإدارية في بعض شركات السفر والسياحة في القطاع الخاص ، وكذا التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين
 إعتد الباحث نموذج إفتراضي تم بنائه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة ثم إستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية من معامل الارتباط والإنحدار في تحليل البيانات معتمدا على مقياس ليكرت الخماسي بتصميم استبانة حيث تم الحصول على النتائج بإستخدام برنامج SPSS وقد توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي الديمقراطي كان أكثر تجانسا لموظفي شركات السفر وأهم التوصيات هو الإبتعاد عن النمذ القيادي الإستبدادي

الدراسة الثانية : مقال علمي لي راضية يوسف و أمال يوب من جامعة سكيكدة تحت عنوان :
 " أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة " ، مقال منشور في مجلة دورية محكمة : " مجلة دفاتر بوداكس (السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية) العدد رقم 09 / جوان 2018 "

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم ، بحث تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من 35 فقرة وزعت على 70 مبحوث من بين 107 عامل ، توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة وأن المبدأ السائد هو التفويض ، وجاء مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة .

الدراسة الثالثة : لـ برو هشام تتمثل في أطروحة دكتوراة بعنوان : " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية " - دراسة حالة وحدة العصير و المصبرات الغذائية نقاوس - باتنة ، " بكلية العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة بجامعة سيدي لخضر - بسكرة / 2019

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر الانماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية ، من خلال تطبيق مختلف الأنماط القيادية و إبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين ، وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين ، إقتصرت هذه الدراسة على عينة من المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة وتمحورت حول 132 فرد ، وقد اعتمد الطالب في الجانب التطبيقي على الاستبيان و المقابلة كأداة لدراسته ، من النتائج المتوصل إليها هي أن النمط المعتمد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي و الحر مما يتبين أن هناك روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين وهذا ما يخلق الرضا لديهم وتبين من خلال برنامج حوافز بنوعيه يتناسب مع أداءهم .

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة وأبرز و أهم ما تتميز به دراستنا الحالية عن تلك الدراسات .

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اشتركت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسة، ويتضح التشابه في الجانب النظري والمتمثل في التطرق إلى موضوع القيادة الإدارية من خلال تناول مفهوم وأهمية ونظريات القيادة الإدارية وأيضاً من خلال ذكر الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات وأيضاً أثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة ولعل أهم النقاط التي تتشابه فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة هي التركيز على موضوع القيادة الإدارية . حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة سعد ابراهيم حمد تحت عنوان " الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي " ، في كونها قامت بتشخيص الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي في القطاع الخدماتي لشركات السفر و السياحة في محافظة بغداد

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اختلفت كل الدراسات السابقة وأيضاً الدراسة الحالية من حيث الأهداف ومن حيث النتائج وكذلك من حيث طرق المعالجة ومجتمع الدراسة، حيث نجد مثلاً الباحث برو هشام ركز على أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية .

الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال محاولة إبراز أهمية الارتباط بين الأنماط القيادية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال عرض مفهوم وأهمية وخصائص القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، مع تحديد الأنماط القيادية الإدارية السائدة ، والتطرق إلى النقاط التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لتحسين الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة ، بالرغم من أن الأبحاث العلمية الجديدة بدأت تهتم بالقيادة الإدارية وتبين أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي مما يساهم بشكل فعال في رفع أداء المورد البشري وفي رفع الإنتاجية إلا أننا لاحظنا إهمال كبير لهذا الموضوع وعدم إعطائه الأهمية اللازمة في الجزائر وخاصة الجامعات الجزائرية ، كذلك لاحظنا أن هناك نقص في الدراسات السابقة وهو عدم الإحاطة بجميع الأبعاد في القيادة الإدارية التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، ومن هنا نجد أن موضوع الدراسة مازال بحاجة للمزيد من البحوث والدراسات لبناء المعرفة النظرية لهذا الموضوع والجدول التالي يبين القيمة المضافة للبحث :

الجدول رقم (05) : القيمة المضافة للبحث

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وجزائرية بشكل عام لكن ليس في ولاية عين الدفلى	تطبق هذه الدراسة في ولاية عين الدفلى وبشكل خاص في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني وبعضها الآخر على دراسة حالة	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع إستبيان الدراسة على عينة وتم ذلك إلكترونيا
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة مابين موظفين و إدارين	الوحدة المبحوثة تناولت أساتذة جامعة الجيلالي بونعامة
الهدف	تناولت الدراسات السابقة القيادة الإدارية من وجهات نظر مختلفة	تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ومن أهم ما يميز الدراسة استخدام متغيرات تمزج بين تلك المستخدمة في الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي ، ومما لاشك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة تعطي نتائج و إقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي الجامعات الأخرى

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة .
- إعداد خطة البحث و التعرف على المراجع المناسبة .
- إعداد إستبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة و أهدافها .
- إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة .
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة، والنظريات في محاولة تحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح والتي تفرض أن القائد يتسم بسمات فردية تميزه عن غيره أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد.

فالظاهرة ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بسلطة. أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بينما النمط القيادي الحر مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كما يمكن القول أن الرضا الوظيفي له أهمية بالغة في تنمية وتطوير أداء العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم فضلا عن إنعكاساته الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس و الإدارة ، وهذا الإهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائفوهو مايعطي أهمية لبحثهم عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، كما أن دراسة الرضا تساهم في رفع المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية .

وعليه فإن القيادة الإدارية الفعالة والهادفة تؤدي إلى الرضا الوظيفي مما يساعد على إيجاد الشعور النفسي بالإرتياح والقناعة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئة العمل لتنمية الثقة والولاء والإنتماء وكذا تحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات المختلفة المتعلقة بالعمل .

تمهيد :

لعد تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف التعاريف النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي سنقوم في هذا الفصل الثاني بدراسة تطبيقية ميدانية على مستوى جامعة خميس مليانة الجامعة هي مؤسسة رسمية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها ، فهي من جهة من صنع المجتمع ومن جهة أخرى هي أداة لصنع قياداته الفكرية والمهنية والسياسية ، والمتمثلة في إطارها الخريجة والتي تسعى الجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق وحاجات المجتمع ومتطلبات التنمية ، لذا تحرص كل الدول على رعاية وتطوير جامعاتها وتوفير كل ماتحتاجه إمانا منها بالأهمية الكبيرة لهذا القطاع .

ومن منطلق هذه الأهمية ، ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية وتربوية وثقافية ، سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه المؤسسة من خلال عدد من النقاط .

المبحث الأول : التعريف بجامعة الجيلالي بونعامة .

سنعرض خلال هذا المبحث لمحة لمراحل تأسيس وتطور جامعة الجيلالي بونعامة وأهم هياكلها وأهم المهام التي تسهر على تنفيذها .

المطلب الأول: تأسيس الجامعة ومراحل تطورها .**الفرع الأول : تأسيس جامعة الجيلالي بونعامة .**

يعرف المشرع الجزائري الجامعة بأنها " مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني " ¹ ، في المادة 31 من القانون 99-05 المؤرخ 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 4 أفريل 1999 ، والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي أعطى تكيفا جديدا وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بيها

وعليه تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية ، وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة خميس مليانة مهام تكوين الطلبة والمساهمة في نشر إنتاج تحصيل العلم والمعارف كما تتطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية .

الفرع الثاني : مراحل تطور الجامعة

ويمكن تقسيم تطور جامعة خميس مليانة إلى ثلاث مراحل منذ إنشائها كملحقة جامعة إلى يومنا هذا

المرحلة الأولى : مرحلة الملحقة (1997-2000)

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97 - 333 المؤرخ في 10/09/1997 ، المتضمن حل معهد تكوين التقنيين السامين في الفلاحة بخميس مليانة وتحويل أملاكه وحقوقه والتزاماته إلى جامعة البليدة ، ومن ثم فتح ملحقة جامعة " سي أحمد بوقرة " تابعة لجامعة البليدة (لانتتمتع بالإستقلالية البيداغوجية والمالية) ، تضم التخصصات التالية :

- الدراسات الجامعة التطبيقية في المحاسبة والضرائب ؛
- الدراسات الجامعية التطبيقية للعلوم الفلاحية ؛
- الدراسات الجامعية التطبيقية في علوم الأرض .

المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (2001 - 2012) .

¹ الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 99 - 05 ، العدد 24 ، 1999 .

تم إعتقاد الملحقة كمركز جامعي مستقل عن جامعة البليدة إبتداء من تاريخ 18 سبتمبر 2001 ، ليعلن رسمياً عن إنشاء المركز الجامعي بخميس مليانة بمقتضى المرسوم رقم 01 / 280 المؤرخ في 18 - 09 - 2001 ، كما بدأ المركز الجامعي نشاطه بأربعة معاهد ، تضم المعاهد التالية:¹

- معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؛

- معهد العلوم القانونية والإدارية ؛

- معهد علوم الطبيعة والأرض ؛

- معهد العلوم و التكنولوجيا .

- ليعرف المركز الجامعي سنة 2007 / 2008 ميلاد عدة أقسام جديدة ، قسم العلوم الإنسانية سنة 2007 والذي يتضمن شعبة المكتبات والتاريخ والإعلام ، قسم العلوم السياسية سنة 2008 ، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2008 ، قسم اللغة الفرسم 2009 قسم العلوم الإجتماعية سنة 2009 ، وفي سنة 2011 أنشأ قسم اللغة العربية

- المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة (من 2012 إلى يومنا هذا)

- عرفت جامعة خميس مليانة تطورا وظهورا مميذا في مسيرتها فمنذ صدور قرار إنشاء جامعة خميس مليانة ، سنة 2012 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12- 247 المؤرخ في 04 / 06 / 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة خميس مليانة ، وتحويل المركز الجامعي إلى جامعة حيث أصبحت هذه الأخيرة تضم 6 كليات ومعهد كالتالي :

- كلية علوم الطبيعة والأرض ؛

- كلية الأدب واللغات ؛

- كلية العلوم الإقتصادية ؛

- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية ؛

- معهد علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية .

ينطوي تحت هذه الكليات المرافق البيداغوجية التالية :

¹ المرسوم التنفيذي رقم 01- 280 ، المؤرخ في 18 / 09 / 2001 ، يتضمن إحداث مركز جامعي بخميس مليانة

✓ 17 مدرجا ، 144 قاعة تدريس ، 21 قاعة للإعلام الآلي ، 04 قاعات للأنترنت ، 02 للطلبة و02 للأساتذة ، 02 مخبر للغات ، 02 مكتبتين ، قاعة للمحاضرات

المطلب الثاني : أهم مهام هياكل الجامعة

أولا : مديرية الجامعة : تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها والمشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية ؛
- كما تتدرج تحت مديرية الجامعة نيابة المديريات التالية :
- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات ، التكوين العالي في التدرج ؛
- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي ، والتكوين العالي بعد التدرج؛
- ✓ نيابة مديرية الجامعة والعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية ؛
- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف .

ثانيا : الأمانة العامة : تتولى القيام بالوظائف التالية

- ضمان السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة ؛
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة ؛
- ضمان مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها ؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث ؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة ؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها ؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة ؛
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره .

تشمل الأمانة العامة المديريات الفرعية التالية :

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين ؛
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة ؛
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة ؛
- ✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

ثالثا : وكالة المحاسبة

تتمثل المهام الأساسية لوكالة المحاسبة على الخصوص فيما يلي :

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات
- إنجاز كشوف الرواتب بمختلف أنواعها (شهري، ثلاثي ، سنوي)؛
- إنجاز جميع الوثائق الخاصة بالموظفين المتعلقة مع صندوق الضمان الإجتماعي ؛
- مراقبة الأموال والمستندات أو القيم المتداولة وحفظها وتداولها

ويشرف على هذه المهام كل من :

- 1- العمل المحاسبي للجامعة (المحاسب العمومي) :
- 2- مكتب مراقبة وتسيير أجور الأساتذة
- 3- مهام مكتب مراقبة وتسيير أجور الموظفين الإداريين والعمال المهنيين والمتقاعدين :
- 4- مهام مكتب مراقبة ميزانية التسيير .

رابعا : المصالح المشتركة للجامعة : تتكون من عدة مراكز هي

- ✓ مركز الطبع والسمعي البصري ؛
- ✓ مركز التعليم المكلف للغات ؛
- ✓ مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد ؛
- ✓ المركز التكنولوجي .

خامسا : المكتبة المركزية للجامعة : تتكون من مصلحة الإقتناء ، ومصلحة المعالجة البحث البيلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه .

سادسا : الكليات والأقسام : الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة ، وتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة .

سابعاً : مخابر البحث العلمي : يمثل البحث العلمي الصورة الحقيقية للجامعة ، وهو ما يعكس صورة البحث العلمي لجامعة خميس مليانة حيث كانت سباقو في خوض هذه التجربة .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للجامعة

تعريف الهيكل التنظيمي لجامعة الجيلالي بونعامة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقسم حسب الوظائف التي تقوم بها والتي في مجملها تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، سنة 2004، ص 19-26 هو موضح في المخطط في الملحق رقم (01) و (02)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سنقدم وصفا لمنهجية الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة من حيث قياس الصدق والثبات، كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة، وتعد منهجية الدراسة وأدواتها الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، والتي بواسطتها يتم الحصول على المعلومات الضرورية التي من خلالها تمكنه من الوصول إلى أهداف الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات وكيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الأساليب الكمية والنوعية. وبناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى للوصول إليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كميا وكيفيا، وقد جمعت هذه الدراسة بين الأسلوبين النوعي والكمي، من أجل جمع البيانات التي نحتاجها للإجابة عن فرضيات الدراسة، وهذا كما يلي:

1- طريقة توزيع الاستبيان: في هذا المجال اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات جمع المعلومات، من خلال القيام بتوزيع هذا الاستبيان عبر البريد الإلكتروني على موظفي المؤسسة محل الدراسة.

2- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة خميس مليانة، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان وجه إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3- حجم عينة الدراسة: بعدما قمنا بتوزيع 40 استبيان تحصلنا على 37 استبيان مملوء من أصل 40 استبيان تم توزيعه، وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(09): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة.

البيان	الوكالة
الاستبيانات الموزعة	40
الاستبيانات المسترجعة	37
الاستبيانات الملغاة	04

المصدر: من إعدادنا.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

أولا: أدوات جمع المعلومات.

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

ثانيا: تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبيان).

1- مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من ما يلي:

أ- الرسالة التعريفية: تحتوي الرسالة التعريفية على معلومات تفصيلية عن المؤسسة الجامعية، الباحث والمشرف، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من هذه الاستمارة البحثية، من أجل جذب انتباه المبحوث إلى أهمية هذه الدراسة وبالتالي تحفيزه للإجابة عن هذا الاستبيان.

ب- محاور الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات والمعلومات الخاصة بالمستجوب.

- القسم الثاني: تناول القيادة الإدارية.

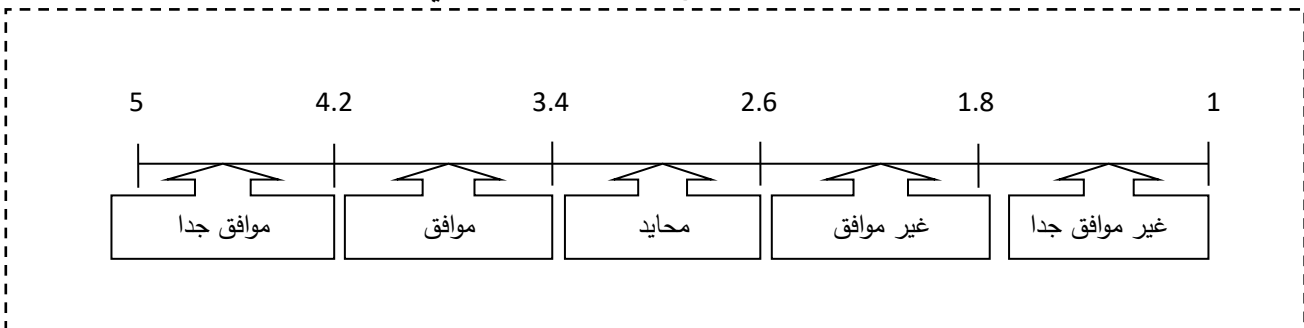
- القسم الثالث: تناول أداء العاملين.

واستخدمنا الليكارت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

التقسيم الليكرتي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى الموافقة المطلقة، والدرجة 2 إلى الموافقة، و3 إلى الحياد، و4 إلى عدم الموافقة، و5 إلى عدم الموافقة المطلقة.

ج- المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت $5-4=1$ ، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، أي $0.8=5/4$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة $1.8=1+0.8$ ، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:



ثالثا: البرامج والأدوات الإحصائية.

لتحليل بيانات الاستبيانات اعتمدنا على برنامج SPSS، وذلك لتفريغ جميع البيانات فيه، وترميز الإجابات، وتحليلها إحصائياً، حيث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية منها:

-استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية لمتغيرات موضوع البحث سواء المستقلة أو التابعة، والانحرافات المعيارية على فقرات الدراسة المختلفة، لتقديم وصف شامل لبيانات العينة؛
-استخدام برنامج Excel في رسم الأشكال البيانية؛
رابعاً: التحقق من صدق وثبات الاستبيان.

1 -التحقق من صدق الاستبيان: بعد تحديد مكونات الاستبيان، والانتهاه من إعداده، وضبطه، ومراجعته مع الأستاذ المشرف، قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين من محكمين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى عرضها على خبراء مهنيين يعملون في المجال السياحي، وهذا من أجل إثبات صدق هذا الاستبيان.
2 - التحقق من ثبات الاستبيان: بعد التحقق من صدق الاستبيان تأتي مرحلة التحقق من ثبات هذا الاستبيان، الذي يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف السابقة.

أ- قياس ثبات المحور الأول: وهذا من خلال حساب ألفا كرونباخ لهذا المحور عن طريق برنامج «SPSS»، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول.

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	يراعي المسؤول قدرات العاملين أثناء توزيع المهام	0,882
02	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع	0,890
03	يقوم المسؤول بتفويض العمل إلى الآخرين	0,879
04	لا يهتم المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء	0,902
05	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل	0,900
06	ينفرد المسؤول بكيفية تنفيذ خطة العمل	0,889
07	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين	0,879
08	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في المؤسسة	0,879
09	تعتبر القائد مثل جيد وقدوة حسنة لك	0,881
	معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.899

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج «SPSS»

ومنه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي فهو قابل للتوزيع والنتائج المتحصل عليها عن طريقه صالحة للتحليل وقابلة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

ب- قياس ثبات المحور الثاني: من خلال حساب ألفا كرونباخ لهذا المحور عن طريق برنامج « SPSS »، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني.

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	أنت راض عن عملك	0,698
02	أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك العلمية	0,706
03	أنت راض عن ما تتحصل عليه مقابل ما تقدمه من عمل	0,639
04	تتم الترقية في المؤسسة بموضوعية	0,667
05	نجاح المؤسسة يعتبر من اهتماماتك الرئيسية	0,751
06	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات	0,758
07	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك	0,742
08	تتلقى الدعم الكافي من المسؤول	0,694
	معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.738

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج «SPSS».

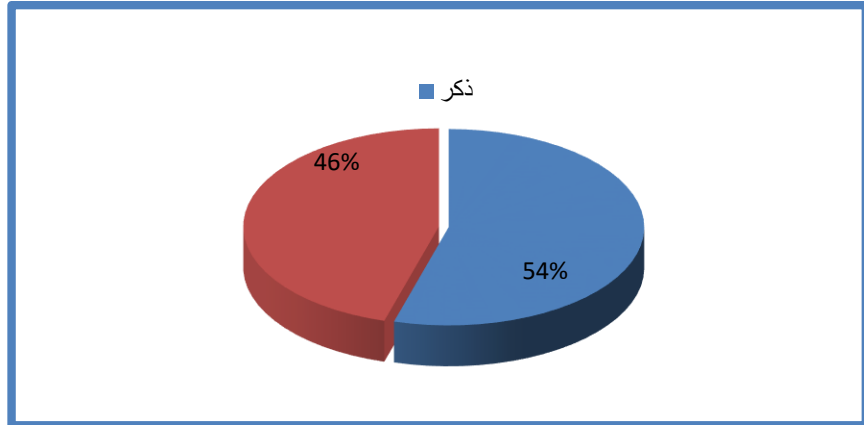
وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة، ومنه فالنتائج المتحصل عليها عن طريقه صالحة للتحليل وقابلة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة

أولاً: الجنس

الشكل رقم(1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

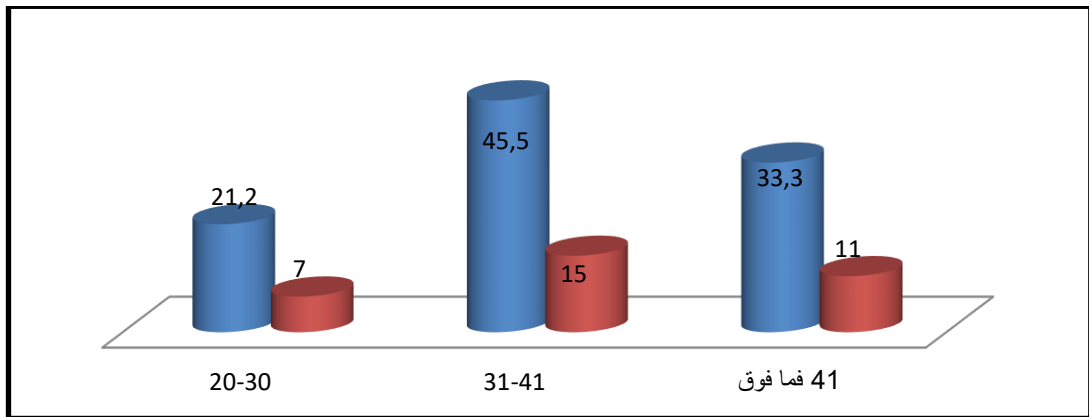


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ فئة الذكور الذين شملتهم الدراسة تكاد تعادل نسبة الإناث، حيث ما يعادل نسبته 54% هم من الذكور، في حين أن نسبة الإناث تعادل 46%.

ثانيا: السن

الشكل رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

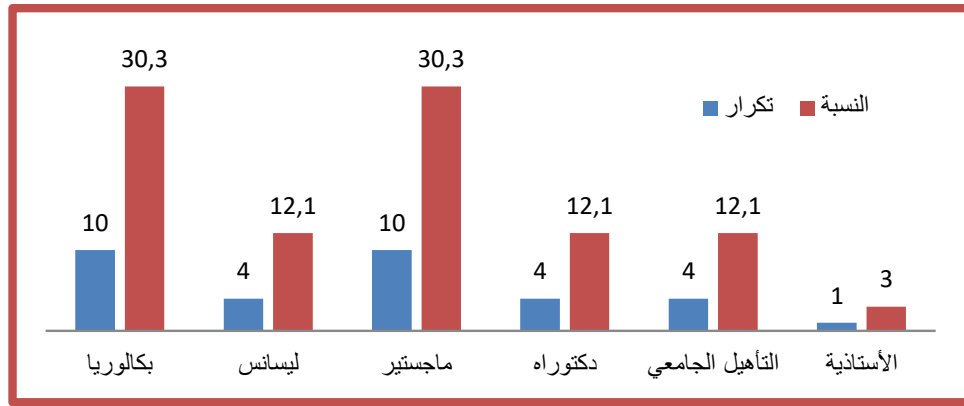


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين الذين شملتهم الدراسة تنحصر أعمارهم بين 31 إلى 41 سنة بنسبة 45.5%، تليها الفئة التي تساوي أو تزيد أعمارهم عن 41 سنة بنسبة تتجاوز 33%، في حين الفئة الأقل من 30 سنة تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 21%.

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

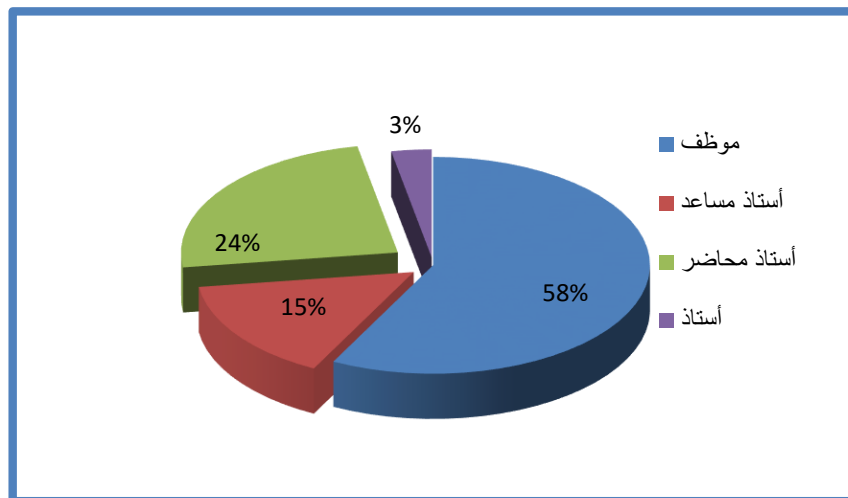


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة كانت أفراد بمستوى ماجستير والبكالوريا بنسبة 33.3% أي ما يقابل 10 محوئين لكل منها، ثم تليها 12.1% لإفراد ذوي المستوى ليسانس، دكتوراه والتأهيل الجامعي أي ما يقابل 04 محوئين لكل واحد منهم، ثم مستوى الأستاذية بنسبة 03% أي ما يقابل محووث واحد.

رابعاً: الوظيفة

الشكل رقم(1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول.

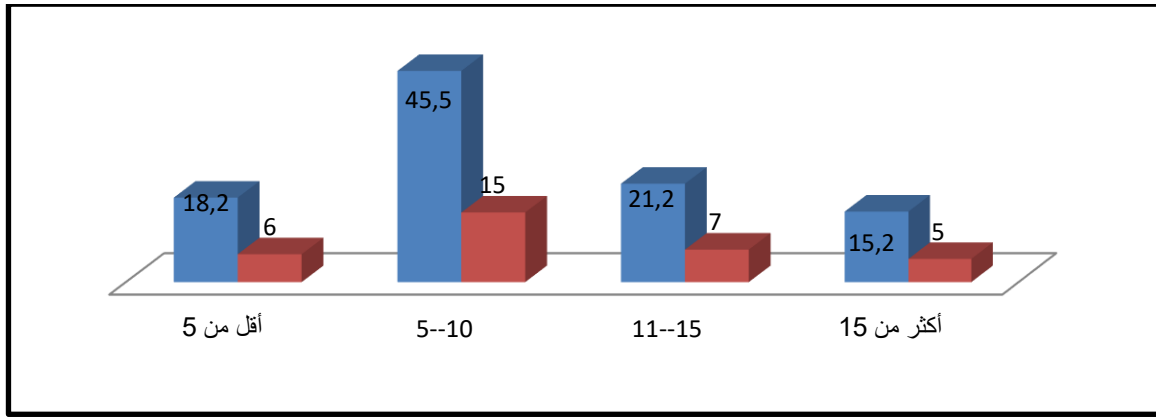


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة الموظفين بنسبة 58%، ثم تلتها نسبة 24% لفئة الأساتذة المحاضرين، في حين كانت آخر نسبة لفئة الأستاذية بنسبة 03%.

خامساً: الخبرة

الشكل رقم(2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة تعود لأصحاب الخبرة التي تتحصر بين 05 سنوات و10 سنوات، بنسبة 45.5%، ثم تلتها نسبة 22.2% للإفراد الذين تتحصر خبرتهم ما بين 11 سنة و15 سنة، ونسبة 15.2% لذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة، وأخيرا نسبة 18.2% لذوي الخبرة التي تقل عن 05 سنوات.

المطلب الثاني: القراءات التحليلية للدراسة

أولاً: القيادة الإدارية

الجدول رقم (16): يمثل قياس عناصر القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	يراعي المسؤول قدرات العاملين أثناء توزيع المهام	2,8485	1,17583	محايد
02	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع	2,7273	1,20605	محايد
03	يقوم المسؤول بتفويض العمل إلى الآخرين	3,0000	1,41421	محايد
04	لا يهتم المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء	2,6061	1,27327	محايد
05	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل	2,4848	1,30195	غير موافق
06	ينفرد المسؤول بكيفية تنفيذ خطة العمل	2,4545	1,20133	غير موافق
07	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين	2,8485	1,17583	محايد
08	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في المؤسسة	2,9697	1,21153	محايد

09	تعتبر القائد مثل جيد وقدوة حسنة لك	3,0909	1,12815	محايد
النتيجة الكلية		2.781	1.232	محايد

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss.

يعكس لنا هذا الجدول قياس عناصر القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، وبما أن المتوسط الحسابي لمتوسطات العبارات يساوي 2.781 فهذا يعني أن اتجاه المبحوثين نحو القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة هو الوزن "محايد"، أي أن المؤسسة حسب المبحوثين أحيانا ما يركز على القيادة الإدارية التي يقدمها، لكن هذا التوجه ليس متفق عليه بين جميع المبحوثين، وهذا نظرا لتشتت الإجابة التي يفسرها الانحراف المعياري، لأنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الإجابات.

ثانيا: أداء العاملين

الجدول رقم (16): يوضح أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	1,202	3,515	أنت راض عن عملك	01
غير موافق بشدة	1,318	3,363	أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك العلمية	02
غير موافق	1,301	2,484	أنت راض عن ما تتحصل عليه مقابل ما تقدمه من عمل	03
محايد	1,344	2,939	تتم الترقية في المؤسسة بموضوعية	04
موافق	1,034	3,848	نجاح المؤسسة يعتبر من اهتماماتك الرئيسية	05
محايد	1,073	3,181	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات	06
موافق	0,951	4,030	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك	07
محايد	1,157	2,818	تتلقى الدعم الكافي من المسؤول	08
محايد	1.173	3.272	النتيجة الكلية	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss.

يعكس لنا هذا الجدول مدى تحسن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبما أن المتوسط الحسابي لمتوسطات العبارات يساوي 3.272 فهذا يعني أن اتجاه المبحوثين نحو تحسن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة هو الوزن "محايد"، أي أن المؤسسة حسب المبحوثين أحيانا ما تحقق القيادة الإدارية من خلال تحسين في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لكن هذا التوجه ليس متفق عليه بين جميع المبحوثين، وهذا نظرا لتشتت الإجابة التي يفسرها الانحراف المعياري، لأنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الإجابات.

المطلب الثالث: إثبات أو نفي فرضيات الدراسة

سنحاول اختبار الفرضيات التي تم طرحها لهذه الدراسة، حيث يتم رفض أو قبول وفق نتائج التحليل الإحصائي.

فرضية الدراسة: للقيادة الإدارية دور كبير في تحسين أداء العاملين

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بوضع الفرضيات الإحصائية التالية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

الجدول رقم (19): يوضح اختبار بيرسون للعلاقة بين التدريب وأداء العاملين.

اختبار بيرسون		
	المحور الأول: القيادة الإدارية	المحور الثاني: أداء العاملين
المحور الأول: القيادة الإدارية	معامل الارتباط بيرسون	0,582**
	قيمة الدلالة	0,000
	عدد العبارات	33
المحور الثاني: أداء العاملين	معامل الارتباط بيرسون	0,582**
	قيمة الدلالة	0,000
	عدد العبارات	33

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، حيث بلغت درجة الارتباط لمعامل بيرسون الذي يساوي 0,582** عند مستوى الدلالة Sig الذي يقدر ب 0,000 وهو أقل من احتمال الخطأ 0.05، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، أي كلما زاد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيادة الإدارية تحسن أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة أثر لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- وجود درجة عالية من نمط القيادة الديمقراطية في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الأوتوقراطية في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الحرة في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود درجة ضعيفة للراتب والمكافآت الأساتذة في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود درجة متوسطة من الصعوبات لمهام العمل وواجبات الأساتذة في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود درجة عالية للعلاقات الأساتذة مع الزملاء والرؤساء في جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، من وجهة نظر الأساتذة.

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة

0.05

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى

الدلالة 0.05

- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة 0.05

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة

الخاتمة العامة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن القيادة الإدارية تعتبر من أهم العناصر الإدارية والتي تؤثر على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتشكل دافعا مهما في أدائهم ، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية اداء أعضاء هيئة التدريس والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأساتذة من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تسهم بشكل فعال في تحقيق اندماجهم وانتمائهم للجامعة مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.

فتحقيق الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على فعالية القيادة لذا أصبح إلزاما على المؤسسات التي تطمح إلى المحافظة على عاملها، الإهتمام بمعاملة القائد مع مرؤوسيه. ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة إن القيادة الإدارية لها دور وأهمية بالغة وعالقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التأثير على العاملين برفع روحهم المعنوية وتلبية حاجاتهم.

نتائج الدراسة :

- كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية و أبعاد الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الجليلي بونعامة
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، السن ، الرتبة ، الخبرة).
- كانت طبيعة أعمال عينة البحث 15,9 % أستاذ مساعد ب و 20,7 % أستاذ مساعد أ ، و 25,6% أستاذ محاضر ب و 30,5% وهي نسب معقولة ومنطقية والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة عمل هيئة التدريس بجامعة الجليلي بونعامة كما نلاحظ أن النسب متصاعدة من رتبة إلى رتبة أعلى منها نظرا لعملية الترقية التي تتم في الجامعة وكذا الخبرة المكتسبة من كل رتبة وهذا في حد ذاته يمثل عامل أساسي لرضى العمال .
- نستنتج حسب تحليل الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي كان الأكثر تجانسا لأساتذة جامعة الجليلي بونعامة حيث حصل النمط الديمقراطي على وسط حسابي 3,89 وعلى انحراف معياري 0,0518 تبين أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الحر مع الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجليلي بونعامة إرتباط طردي متوسط. قدر ب : $R = 0,504a0$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,2540$ أي أن ما قيمة 25.4% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجليلي بونعامة ، ناتجة عن النمط القيادة الحرة ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,4920$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في النمط القيادة الحرة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجليلي بونعامة.

توصيات ومقترحات الدراسة :

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يتبين ضرورة تقديم الإقتراحات والتوصيات التالية :

- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر العمال بالرضا و تبعث الدافعية فيهم نحو تقديم أفضل.
- وجود رضا وظيفي في المديرية يقلل من ترك العمال لعملهم.
- تساهم القيادة الفعالة في زيادة رضا و ولاء العاملين.
- التطبيق الجيد للقيادة الإدارية يحقق الرضا والالتزام الوظيفي داخل المديرية.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا.
- عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بالقيادة الإدارية في الجامعة حتى ينطلقوا منها في إعداد الجيل وضبط العملية التعليمية وفق اهداف واضحة ومحددة ، ونشر القيادة بين أوساط العاملين في الجامعة وبخاصة اعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال عقد الندوات والكتب الرسمية وطرح موضوعها ضمن اجتماعات عميد الكلية. التواصل مع الجامعات العربية والأجنبية وتبادل الزيارات ونقل الخبرات بين تلك الجامعات والجامعات الجزائرية.
- مراعاة الإهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين والإدارين على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة ، وتفعيل دائرة الجودة الأكاديمية ، ويمكن الإستفادة من تجربة الجامعات الخليجية في هذا الجانب.
- تعزيز الأعراف التنظيمية من خلال العمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار، والعمل على تعزيز توقعات أعضاء هيئة التدريس بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة. ضرورة التزام الجامعات الجزائرية بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها، وتنمية إستراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الجزائرية، ما يتطلب التحول في المؤسسات التعليمية من الإعتماد على الموارد والإمكانيات المادية والبشرية إلى الإعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية

أفاق الدراسة:

حاولت الدراسة معالجة موضوع أثر القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ، وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى مثل

- دراسة متغيرات أساليب القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي بشقيه الخاص والعام.
- دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع الخاص والقطاع العام.
- دراسة أثر القيادة الإدارية والتوجه الثقافي على أداء الأفراد والجماعات في انجاز المهام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.



- قائمة المراجع :
- الكتب:
- عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الإدارية ، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2013 .
- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995
- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن .
- محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005 .
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة - دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، أسكندرية ، 2010 .
- إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الإدارية والقائد الإداري ، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، جيزة ، مصر ، 2015 .
- محمد الصريفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- محمد نعمان محمد علي البعداني ، أساسيات الإدارة و الإشراف التربوي من منظورها العام و الإسلامي ، جامعة الإيمان ، اليمن ، 2013.
- عادل عبد الرزاق سعيد هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010 .
- ضرار العتيبي و آخرون ، العملية الإدارية : مبادئ و أصول و علم وفن ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .
- عمر محمود غابيين ، القيادة الفعالة و القائد الفعال ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 .
- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2000 .

- علي محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1983 .
- عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة ، الطبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017 .
- نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الابتكار ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 .
- عباس عدلى ، القيادة و التخطيط الإستراتيجي ، الجزء الأول ، سلسلة الطريق .
- منير حمزة مرزوك ، القيادة الإدارية ، وزارة العدل ، العراق ، 2017 .
- سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، طبعة 1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2012 .
- الشريف طلال ، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين في أمانة مكة المكرمة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004 .
- برنوطي سعاد ، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 .
- جي ارلد وروبرت ، ترجمة رفاعي ، رفاعي وبسيوني ، إدارة السلوك في المنظمات ، الطبعة السابعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 .
- جامعة القدس المفتوحة ، إدارة السلوك التنظيمي ، فلسطين ، 2007 .
- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2004 .
- سالم وآخرون ، المفاهيم الحديثة للإدارة ، الطبعة السادسة ، مركز الكتاب الأردني ، عمان ، 1998 .
- العديلي ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن" ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مكتبة العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1982 .
- خليل عبد الرحمن المعاينة ، علم النفس الاجتماعي الظاهرة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 .

- محمد سيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 .
- نواف كنعان ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ،الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
- مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
- بات هام إلوود-أن.تشابمان ، ترجمة مفيد ناجي عودة ، بإشراف ابراهيم بن حمد العقيد ، سلسلة التطوير الإداري - تعلم القيادة ، دار المعرفة للتنمية البشرية - مؤسسة الريان ناشرون ، ط 1 ،الرياض ، 2010.
- أحمد بن عبد المحسن عساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، مكتبة نور ، الرياض ، 2002.
- عادل حسن ، التنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2011.
- اسامة الخيري ، القيادة الإستراتيجية ، دار الриаة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2014.
- بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير ، جامعة الدمام ، العربية السعودية ، 2013.
- ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2013.
- بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- ج.كورتوا ، ترجمة سالم العيسي ، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية ، دار علاء الدين للنشر التوزيع ، ط1 ، دمشق ، 1999 .
- مها أحمد ابراهيم محمد ، الرضا الوظيفي : مفاهيم ودلالات ، جامعة الأمام محمد بن سموه الإسلامية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، الطبعة 1 ، دار الكتب المصرية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2015 .
- بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 .
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان ، 1983.

- طارق عبد الرؤوف عامر ، وإيهاب عيسى المصري ، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني ، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 2014 .
- عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، ط1 ، نيولينك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2015.
- ثائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، 2016.
- ابراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
- خيضر كاظم الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، طبعة 1 ، مكتبة الجامعة، الشارقة ، 2009 .
- أحمد سلمان و آخرون ، الرضا الوظيفي : قيم و أخلاقيات الاعمال ، طبعة 1 ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2011.
- القبلاوي يوسف ، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي ، دار الجامعة ، السعودية ، 1981 .
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
- عبد الباسط ، محمد حسن ، التنظيم الإجتماعي في المجتمع ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1978.
- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، طبعة 2 ، دار الفائز للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010.
- لوكنيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 .
- حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، طبعة 2 ، علم الكتب ، القاهرة ، 2007.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم إجتماع التنظيم ، د ط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.

- نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار النيازوردي للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، 2010.
- كامل محمد المغربي ، الادارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن ، 2007 .
- رفاعي إسماعيل ،بيسوني ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 .
- حسن روية ، إدارة الموارد البشرية _ رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- المرسي جمال و الإدريسي ثابت ، السلوك التنظيمي -نظريات نماذج ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2005 .
- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، القاهرة ، 2005 .
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، القيادة (التوجه الإستراتيجي و التدريب و إدارة المواهب و الإبداع)، ط 1 ، مركز بحوث الشرطة، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2008 .
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، ط 1 ، مركز بحوث الشرطة ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2010 .

الأطروحات والمذكرات :

- قاسم شاهين بريسيم العمري ، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة سانت كليمنتس ، العراق ، 2009 .
- برو هشام ، أثر المط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة ، أطروحة دكتوراة ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2019 .

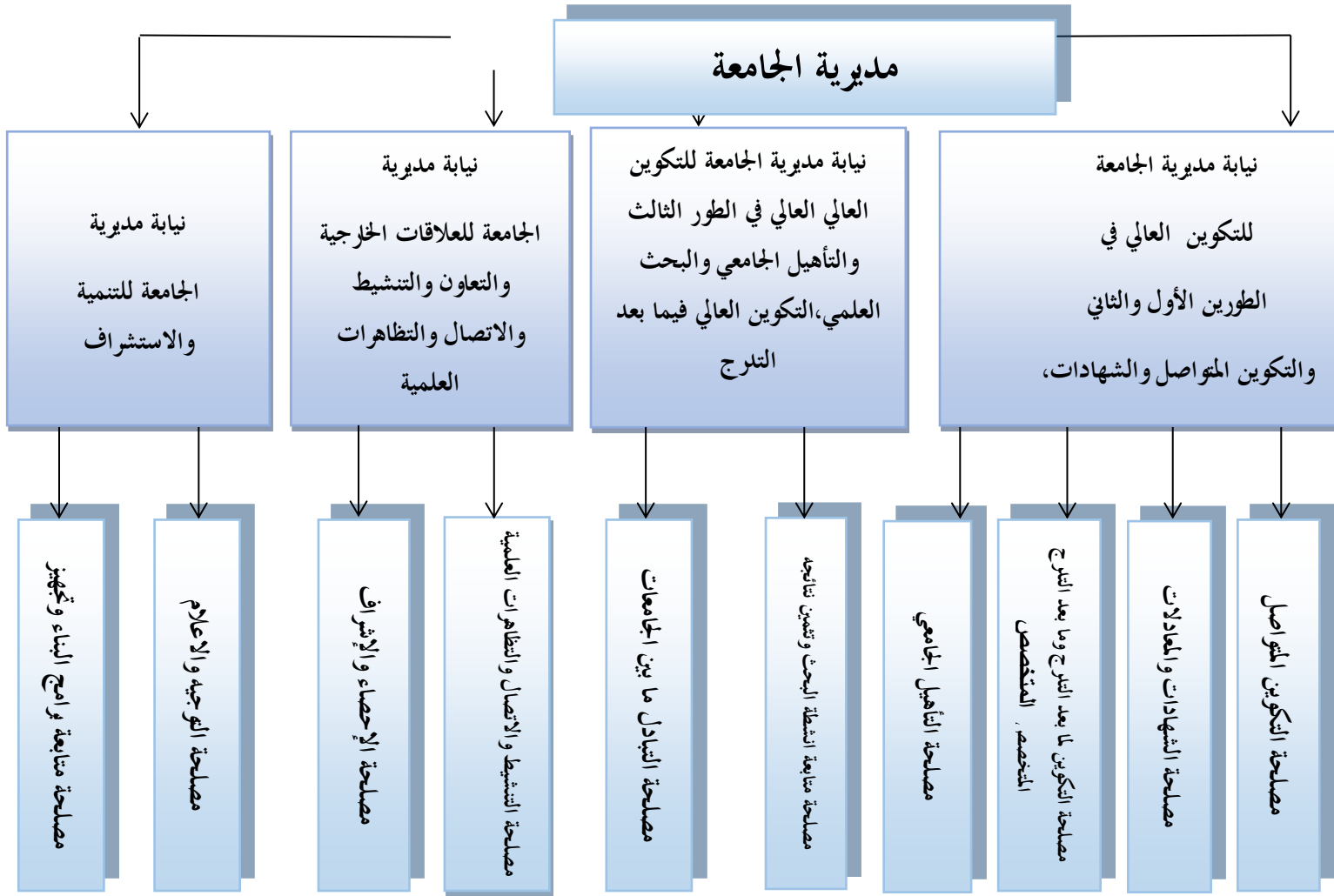
- محي الدين العايش ، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية ، مذكرة ماستر ، قسم علم المكتبات ،جامعة العربي تبسي - تبسة ، 2016 .
- نورالدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ،مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005.
- عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الأقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007.
- شهرزاد لبصير ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في لمؤسسة المخصصة ، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم و العمل غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2002.
- وهيبة عيساوي ، الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012 .
- **المقالات :**
- برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية لمصنع السيراميك رأس الخيمة ، اطروحة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2012 .
- كيرد عمار ، القيادة الإدارية و أثرها على الأداء ، جامعة البويرة ، مجلة البديل الإقتصادي ، العدد الثامن ، 2015.
- بوخلوة باديس ، قمو سهيلة ، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، جامعة ورقلة ، مجلة الدراسات الكمية ، عدد 01 ، 2015 .
- طارق رشيد ، استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير ، مجلة « IVORY TRAINING AND CONSULTING » .
- عقيل أبو بكر غلبون ، محمد يوسف خالد ، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد 30 ، جوان 2013.
- سعد ابراهيم حمد ، الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في عينه من شركات السفر والسياحة (بغداد) ، مجلة الدنانير ، العدد 11 ، 2017 .
- بسام سمير الرميدي ، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 20 ، جوان 2018.

- عبد الوهاب عبد الفتاح الأوسي ، نيان كمال رشيد ، أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي – دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كوردستان ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، العراق ، 2017.
- يعقوبي خليفة ، طيبي بومدين ، الرضا الوظيفي أداة لحماية العامل من خلال تحقيق الإلتزام التنظيمي – ولاية سعيدة ، مجلة علمية دولية متخصصة في الميدان الإقتصادي ، العدد 03 ، ديسمبر 2018.
- صلاح الدين حنيش وآخرون ، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي ، مجلة الباحث ، ISSN 19/01/ 2019 - 3613 - 1112 ، الجزائر .
- إيمان علي أحمد الحيايالي ، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي -جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرفادين ، العدد 122، المجلد 38 . العراق ، 2019
- سيف يوسف ، مزيان محمد ، عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، نوفمبر ، الجزائر ، 2018.
- راضية يوسف ، أمال يوب ، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ، مجلة دفاتر بوداكس ، العدد 09 ، سكيكدة ، جوان 2018 .
- أيوب صكري ، أحمد لن عيشاوي ، أثر الرضا الوظيفي في جودة الخدمات الفندقية – دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 3 ، العدد 2 ، ديسمبر 2017.
- **الملتقيات :**
- واعر وسيلة ، موسى عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية " - جامعة محمد بوضياف ، أبريل 2009.
- **مراجع أجنبية :**
- Bob nelson ,petereconomy , Le management pour les nuls ,Edtion first , paris , France , 2004

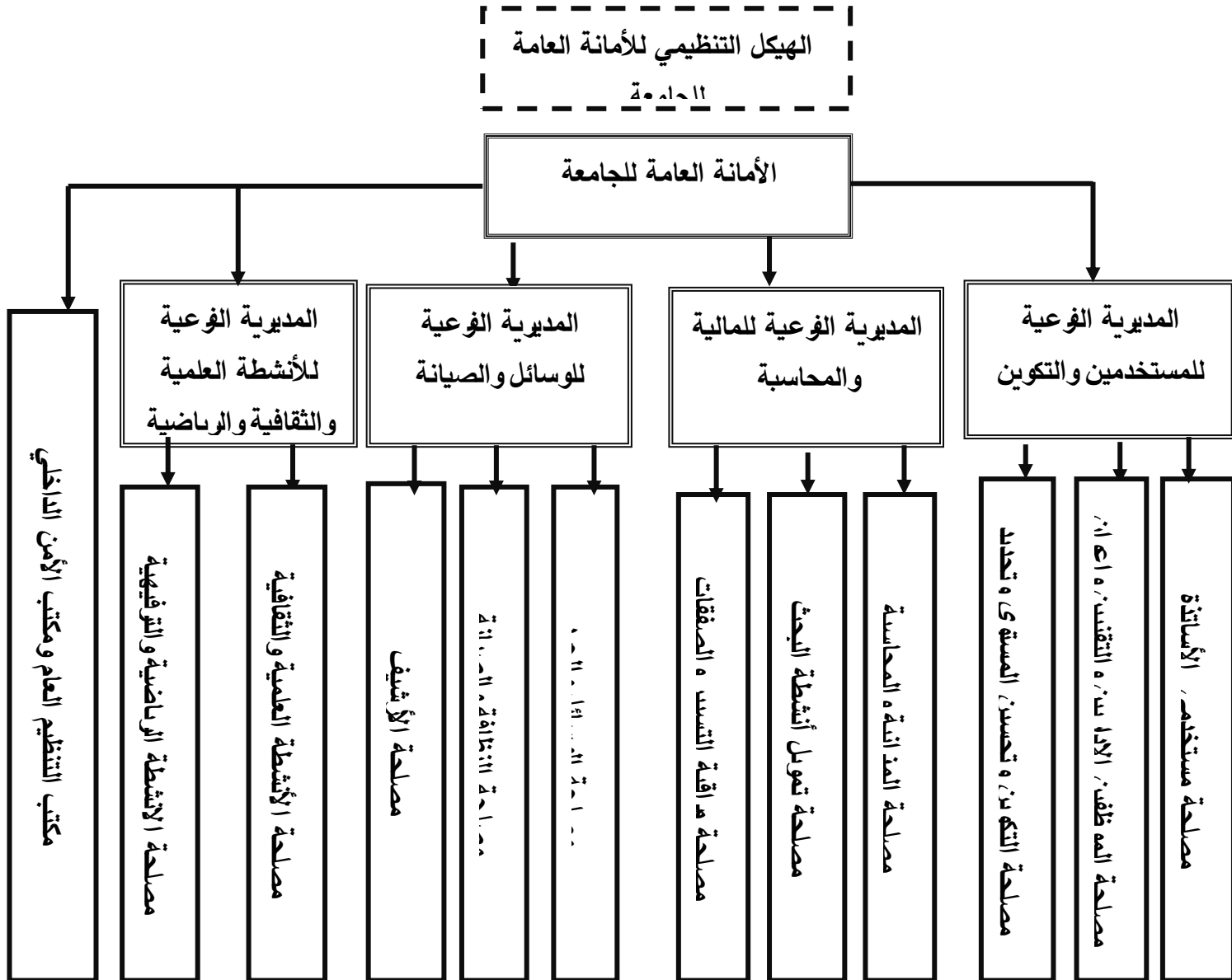
Rick Conlow and Doug Watsabaugh , SUPERSTAR LEADERSHIP . edition -
.published by The Career Press , USA , 2013



الملحق رقم (01) : الهيكل التنكيمي لمديرية جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة الجبيلي بونعامة



الملحق رقم: 03 إستمارة الاستبيان

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق عليك:

- 1-النوع الاجتماعي: 1/ ذكر 2/ أنثى
- 2- العمر: من 20-30 من 31-40 41 فما فوق
- 3-المسمى الوظيفي: موظف أستاذ مساعد أستاذ محاضر بروفيسور
- 4-المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماجستير دكتوراه التأهيل بروفيسورة
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 من 11-15 فوق 15 سنة

المحور الأول: أساسيات القيادة في المديرية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام					
2	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع					
3	يقوم المسؤول بتفويض العمل إلى الآخرين					
4	لا يهتم المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت					
5	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل					
6	ينفرد المسؤول بكيفية تنفيذ خطة العمل					
7	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين					
8	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في المؤسسة					
9	تعتبر القائد مثل جيد و قدوة حسنة لك					

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أنت راض عن عملك					
2	أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك العلمية					
3	تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال					
4	تتم الترقية في المؤسسة بموضوعية					
5	نجاح المؤسسة يعتبر من اهتماماتك الرئيسية					
6	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات					
7	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك					
8	تتلقى الدعم الكافي من المسؤول					