



وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة سطيف 2 ()



الاجتماعية

النفس وعلوم التربية والأرط وفونيا

أنيل شهادة

الماجستير

: السلوك التنظيمي

عبد العزيز بوبنديرة

:

طار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد العمومية بقسنطينة -

/ نور الدين بوعلي / أستاذ محاضر / جامعة سطيف 2 / رئيسا
- / / أستاذ التعليم العالي / جامعة سطيف 2 /
/ زهير بغول / أستاذ محاضر / جامعة سطيف 2 /
/ عبد الوهاب بلمهدي / / سطيف 1 /

السنة الجامعية: 2013-2014

UNIVERSITE SETIF 2

وقل زین علی

شكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصدّام على أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين

لا يسعني في هذا المقام إلا م بجزيل الشكر وخالص العرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من بعيد أو من قريب، وأخصّ على قبوله الإشراف على موضوعنا، وتشجيعه وتوجيهه القيّ

ه بالشكر الجزيل لأستاذنا وأبينا الأستاذ الدكتور: لوكيا الهاشمي على تشجيعه ومساعدته لنا، كما عرب عن شكري العميق إلى الأستاذ بغول زهير، الذي رافقنا طيلة هذا البحث، ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه م بالشكر الجزيل إلى الأستاذ: نور الدين على دعمه وتشجيعه، و إلى الأساتذة المحكمين: العايب رابح، حمداش نوال. ي أمين.

الشكر والعرفان لعمال المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية.

والحمد لله رب العالمين

يُطلق البعض على عصرنا الحالي "عصر المنظمات" لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فالخدمة الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية... الخ التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد، تقدّم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة، وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس ومختلف الأدوات والتجهيزات التي يستخدمها تصنعها كذلك وتنتجها المنظمات المختلفة.

إنّ نمو المنظمات وانتشارها وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أنّ نسبة كبيرة من أفراد المجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كلّ ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدنّي وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات، وفشل منظمات أخرى وبلوغ البعض حافة الإفلاس والفناء، كما أنّ المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمة، كما أنّ النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمات لم تنجح، وباتت الضرورة تستدعي تبنيّ منظور جديد للإدارة، حيث أنّ المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة و متواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية في المنظمات، وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم العمل، وتبنيّ نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكانياتهم، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة، ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وانجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أنّ تقدّم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قيادتها في العديد من المجالات، لذا

تحاول مختلف المنظمات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق التنمية، وتستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة، حيث يعكس اختلاف وسائل التأثير التي يمارسها القائد أو المشرف لتوجيه سلوك المرؤوسين تباينا في أساليب وأنماط القيادة والإشراف، وقد اهتم كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النماذج الفعالة لها، حيث ركزت مجموعة من الدراسات على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة والإشراف يمكن للقائد أو المشرف استخدامه لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تتناول ظاهرة القيادة والإشراف.

ومن بين أهم هذه النظريات نظرية الشبكة الإدارية والتي ظهرت في عام 1964، وطورها كل من روبرت بلاك (Robert Blake) و جين موتون (Jane Mouton) حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بُعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، حيث اهتمّا بوصف خمسة أنماط أساسية، تعكس درجة ومدى اهتمام القائد والمشرف ببُعدي القيادة. (معن العياصرة، 2008، 31)

وتسعى الدراسة الحالية لتناول موضوع الإشراف وأنماطه في إطار هذه النظرية في البيئة والمؤسسة الجزائرية، لما للإشراف من أهمية وتأثير كبير في المؤسسة وفي المرؤوسين وفي رضاهم الوظيفي، فاختيار النمط الإشرافي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي يُمارَس فيها الإشراف وكذا اختلاف العاملين واختلاف خصائصهم وتنوّع حاجاتهم ورغباتهم، وقد أظهرت بعض الدراسات أن أهم سمة للمشرفين والقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم، وأنّ هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى، لذلك لا بدّ من إيجاد بيئة عمل تبعث في الفرد العامل الرضا الوظيفي لإسعاده وتحقيق أهدافه جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة، فالفرق بين المنظمة الناجحة والمنظمة الفاشلة يتمثل في قدرة

الأولى على تحقيق التوافق بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والأهداف النفسية والاجتماعية للعاملين، إذ أنه بدون تحقيق أهداف العاملين في أي مؤسسة ينجرّ عنه عدم إشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية الاجتماعية، وبالتالي عدم تحقيق رضاهم الوظيفي، ممّا ينعكس سلبا على واقع المؤسسة وأهدافها.

ولمّا كان لنمط الإشراف الذي يمارسه المشرف تأثيره الكبير في المؤسسة وفي المرؤوسين، وعلى رضاهم الوظيفي، وما للرضا من انعكاسات على العمل الذي يؤديه العاملون في تلك المؤسسة، ظهرت الحاجة ماسة إلى دراسة ومعرفة أنماط القيادة والإشراف داخل المؤسسة الجزائرية وإلقاء الضوء على العلاقة ما بين ذلك النمط الإشرافي والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، حيث تمّ تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال الوطنية بولاية قسنطينة، وتحقيقا لذلك فقد قُسمت الدراسة إلى خمسة فصول أساسية:

: ويمثل الإطار المفاهيمي للدراسة وقد خُصص ل طرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمّن ذكر الفرضيات التي احتوتها الدراسة، إضافة إلى أهمية الموضوع وأهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

: فصل الإشراف: تطرّقنا فيه إلى مفهوم الإشراف، أهمية وأهداف الإشراف كما حاولنا في هذا الفصل تحديد بعض المفاهيم القريبة من الإشراف، عناصر ومستويات الإشراف، لنصل في الأخير إلى أنماط الإشراف في ضوء نظريات القيادة.

: فصل الرضا: وقد تضمّن هذا الفصل مفهوم الرضا وبعض المفاهيم المشابهة ثم أهميته وبعض النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، كما عرّجنا على العوامل المؤثرة فيه وكيفية قياسه مع تقديم أهم الآثار السلوكية المترتبة عنه، وأخيرا تقديم بعض العناصر الأساسية لتحسين الرضا الوظيفي.

: فصل الاجراءات المنهجية: وتم التطرق فيه إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وعرض الأداة التي ستستخدم في هذه الدراسة وهي الاستبانة، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، كما أشرنا في هذا الفصل إلى الطرق والأساليب الإحصائية التي سنعالج بها بيانات الدراسة.

: وقد حُصِّص لعرض وتفريغ البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء

فرضيات وأسئلة الدراسة، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات التي ختمت بها
الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1-1 الإشكالية
- 1-2 فرضيات الدراسة
- 1-3 أهمية الدراسة
- 1-4 أهداف الدراسة
- 1-5 تحديد المصطلحات
- 1-6

1 1 لإشكالية

التي شهدتها العالم في جميع الميادين تكنولوجية كانت اقتصادية اجتماعية ضرورة الاهتمام بالربط بين الجانب الاقتصادي الاجتماعي سعياً لمواكبة متطلبات العصر عتمدين في لك على تحسين وفي ه مناهج كثيرة تعمل على إيصال للنجاح وتحقيق استمراريته الاهتمام العصرية باعتباره الحجر التي تضع عليه أهدافها لى المنظمة انتهاج سياسة وطرق استقطابه والسهر على تلبية رغباته وغه ضا الوظيفي للحفاظ على ه .

رغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه المحيطة به يحيا صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم هذ يقة تفترض وجود علاقة بين الصحة العقلية، اهتم الكثير بهذا كر منه (كورنهاوس) 1965 وجود علاقة قوية بين والصحة العقلية كما يفترض سيكوسماتيكي علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالة العضوية وفي هذ هرزبرغ وزملاؤه 1959 العضوية الموضوعية: الشهية عسر الهضم والغثيان المهني كنتيجة حتمية (Burke) 1970 ارتباطا بين الرضا المهني وبعض العضوية وايت (Whyte) 1955

18 % التي ظهرت في معمل ل غير الراضين على مهنهم والكثير م الباحثين يؤكدون لاقة مباشرة بين اللارضا منهم وهاوس (Sales, House). (2006 63) عاطفية ضمنية ه ه المشاعر يمكن التعبير عنها بسلوك خارجي جريت في ه تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالآخرين يؤدي تخفيض

الجهد شعوره بالذنب نتيجة إدراكه ه يحصل على عوائد كبر يؤدي زيادة
 الجهد .

يظهر ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال
 بقائهم في المؤسسة العضوية في أحوالها
 يعني تحقيق حد شروط الصحة العضوية ذهب البعض من ذلك بحيث جعلوا من
 لوحظ تكرار طول العمر عند العمال الراضين نذكر
 منهم (Palmor) 1969. (2006 64)
 ويُ أهم التي ظهرت في العصر الحديث وقد نال الكثير
 من الاهتمام في مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية باعتباره كغيره من الظواهر الإنسانية
 الشعورية ظاهرة معقُ
 الكثير من الباحثين في مجال وعلم النفس وضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي فليس من
 السهل إيجاد تعريف محدّد له ه يرتبط بعوامل كثيرة منها ما يرتبط بنوع العمل ومنها
 ما يتعلق بالشروط الفيزيائية والنفسية وما يرتبط بها من ظروف ومنها كذلك ما يتعلق بالجانب
 تنظيمي ومنها ما يرتبط بشخصية
 الوظيفي أهمية كبيرة الوصول للكفاية الإنتاجية وتحقيق
 أهدافها أهداف أفرادها ير الحسّن لسياساتها ومُخططاتها التي تُنها من البقاء
 والاستمرارية سة الشديدة التي تواجهها وعليه
 فإنّه من الاهتمام بالجانب الاجتماعي
 الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
 هذا الاهتمام يقتضي أهمية كبيرة لمختلف الظواهر الاجتماعية التي
 الوظيفي الثقافة التنظيمية نمط ... وغيرها هذا الأخير
 الذي يُ أهم هذه الظواهر متغير تنظيمي أساسي لأنه يدخل
 الإنسانية جهة وذو صلة وثيقة بالجانب البيروقراطي والرسمي للمؤسسة
 من جهة جريت القيادة و الإشراف الذي يتبعه القائد
 (دراسات جامعة اوهايو، جامعة متشجان) د على وجود علاقة بين هذا

المرووسين عن العم حيث يُ
 تكون مهمّة رسمية (ليكرت) التعامل سيكون مع كائن معقد وهو بمعتقداته وعاداته وتقاليده واتجاهاته ورغباته ودوافعه وميوله، فمهمّة
 الإدارية والاقصادية ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال
 الحاجات النفسية والاجتماعية فالعمال يحتاجون في كل مجالات الحياة من يُ مهم
 ويُرشدهم ويُشرف عليهم ر أعماله إنتاجيتهم ويتحسّد
 يُ ونها حيث يقوم المشرف بتوجيه سلوك العاملين وليس مُ إخبارهم
 ينبغي يفعلوه فقط التوجيه المقصود الذي يعتمد على علمية وموضوعية من
 الأهداف .

لذا يمكن القول المشرف هو همزة الوصل و الحلقة المفصلية بين مستويين من التنظيم
 فهو همزة الوصل بين الرئيس والمرووسين فعليه نقل و التعليمات
 تنفيذها وفي نفس الوقت استقبال الطلبات وحاجات العاملين ورفعها السلطات العليا
 وهو بهذا يُعتبر حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ فنجاح العمل يرتبط ارتباطا وثيقا
 رف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين وبين برامج العمل المُ
 المؤسسة لتحقيق الأهداف .

القيام بهذا الدور يتطلب ر خصائص معينة في شخصية المشرف:
 وبالعامل والمعاملة بمهارة ا يستلزم عل
 التحسين والتعديل المستمر ونمط قيادته وإشرافه حتى يصبح قدرة وفعالية في
 تحقيق الأهداف المنشودة وزيادة رضا العاملين.

لأهمية الإشرافية وتنوع استخدامها من مؤسسة
 الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة
 الجزائية من خلال محاولة التعرف على الأنماط الإشرافية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال
 العمومية بقسنطينة، وهذا نظرية الشبكة الإدارية لصاحبها وعلاقتها
 بالرضا الوظيفي لدى عمالها ضمن ه لإطار يحاول الباحث طرح إشكالية تتمحور حول

هل توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط الإشراف التي يمارسها المشرفون في المؤسسة - وفق نظرية الشبكة الإدارية- وبين الرضا الوظيفي لدى عمالها ؟
ويندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو وفق نظرية الشبكة الإدارية
- الوطنية لعتاد الأشغال العمومية
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف متساهل وفق نظرية الإدارية وبين الرضا وظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي؟
- هل اطيعه ذات دلالة إحصائية بين نمط وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف فريق وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي؟

1 2 فرضيات الدراسة

ضية العامة

توجد علاقة ارتباطيه دالة بين أنماط الإشراف التي يمارسها المشرفون في المؤسسة- نظرية الشبكة الإدارية- وبين الرضا الوظيفي لدى عمالها ؟

الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف المتساهل وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي.
- اطييه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي.
- اطييه ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي.

1 3 أهمية الدراسة

من أهمية الدراسة فيما للإشراف من دور فعّال في التأثير على الأفراد وجماعة العمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتأتي أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على أنماط الإشراف السائدة في إحدى المؤسسات الجزائرية – وفق نظرية الشبكة الإدارية - وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها، وبالتالي يستطيع القادة والمشرفون الاستفادة عمليا بتنمية النمط الأكثر ايجابية الذي يؤدي إلى زيادة رضا العمال ورفع روحهم المعنوية.

هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- 1- أهمية الإشراف وأهمية الدور الذي يقوم به المشرف في المنظمة.
- 2- ط وأساليب الإشراف وتباين استخدامها في المنظمات.
- 3- اهتمام الباحث بالموضوع وشعوره بأهمية البحث.
- 4- إعطاء صورة للقادة والمشرفين عن واقع ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 5- يأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة علمية ايجابية يُستفاد منه في الواقع الميداني.

1 4 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نمط الإشراف السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية في إحدى المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال ه .

- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي بالمؤسسة.
- الكشف عن أنجع أساليب الإشراف التي تحقق مستوى عالي من الرضا.
- مدى تطابق نتائج الدراسات التي أجريت حول الإشراف مع الإشراف المعمول به في المؤسسة الجزائرية.
- ووليين والقائمين على شؤون العمل إلى أهمية السلوك الإشرافي وانعكاساته على شخصية العامل في حال ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة.
- وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في محاولة لتحسين سياستها الإشرافية.

1 5 تحديد

:

يُ "معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه". (محمد طلعت عيسى عدلي سليمان 1962 247)

الإشراف عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الم هو هد الذي يبد له أيّ رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية وتحقيق أهداف المنظمة وكسب ود العاملين.

(أبو خضير، 1995 123)

هو عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.

(محمود ابو النيل 627)

والمقصود بالإشراف في ه : قيام المشرفين في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بعملية التوجيه والرقابة مرؤوسيهم التابعين لهم.

الوظيفي:

يعرّ طلعت ابراهيم الرضا الوظيفي بأنه " الوجدانية التي يشعر بها لفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تُ ر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد" (طلعت ابراهيم لطفي، 1985 134)

يعرّف **العديلي** الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة أو الإرتياح أو السعادة
عانت مع العمل نفسه وبيد

(العديلي، 1983 61)

يُ د بالرضا الوظيفي في ه : مجموعة المشاعر الايجابية لدى العاملين
كالشعور بالارتياح والطمأنينة والسعادة اتجاه العمل بصورة عامة، واتجاه نمط الإشراف

:

يُ شراف في هذه الدراسة الأسلوب والتصرفات التي يمارسها المشرف داخل
التنظيم للتأثير في سلوك المرؤوسين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة ورفع
مستوى الرضا لديهم، وقد اعتمدت الدراسة في تصنيف أنماط الإشراف على نظرية الشبكة
الإدارية.

نظرية الشبكة الإدارية :

السلوك الإشرافي في خمسة أنماط أساسية، بحسب موقع درجة

اهتمام المشرفين بـ لأفراد أو كلاهما معا على الشبكة، وه
هي على التوالي:

نمط الإشراف المتساهل (1-1): وهو الإشراف الذي يتسم بدرجة منخفضة من الاهتمام
بالعمل والإنتاج وفي نفس الوقت بدرجة منخفضة من الاهتمام بالعاملين.

(1-9): ويتميز هذا النمط من الإشراف بتركيز عالي على

المتطلبات الوظيفية، مقابل اهتمام ضعيف بالأفراد.

(5-5): يتميز هذا النمط من الإشراف باهتمام معتدل بكل

الإنتاج والعلاقات الإنسانية بدرجات متساوية تقريبا.

(9-1): هو الإشراف الذي يولي اهتمام كبير بمشاعر العاملين

ويُعطي اهتمام أدنى للأداء والإنتاج.

نمط إشراف الفريق (9-9): ويتسم ه ا النمط من الإشراف بتركيز قوي على العمل وعلى

: هم فئة العمال الذين لا يملكون أيّة وظائف إشرافية، و هذه الفئة : المحاسبين، المهندسين، التقنيين السامين...

عون تنفيذ: هم أيضا فئة العمال الذين لا يملكون أيّة وظائف إشرافية، وتضمّ العمال الذي يقومون بمهام: التلحيم والحدادة، الخراطة، الميكانيك....

6 1

: الدراسات التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

1 دراسة بدر سليمان المزروع 1999: الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاعين ، ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم

المنهج المسحي بطريقة العينة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض،

استبيانين: أحدهما يقيس النمط القياد مدير (60) ت النمط الديمقراطي، النمط

يقيس الرضا الوظيفي (65) ة أبعاد هي:

الانتماء، التعامل الاجتماعي، طبيعة العمل، احترام وتقدير الذات، التفاعل الإداري وقام بتطبيق الاستبانة الأولى على جميع مدير

الأهلية الخاصة والشركة الوطنية للتنمية الزراعية والبنك العربي الوطني، حيث بلغ عددهم

(89) مديرا بالقطاع الحكومي و (43) مديرا بالقطاع الخاص، وقام بتطبيق الاستبانة الثانية

على الموظفين الإداريين قسم بتلك الجهات الحكومية والخاصة، وبلغ عددهم (251)

رئيس قسم بالقطاع الحكومي و 113 لت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن المديرين في القطاع الحكومي يمارسون النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر

ة عالية، وأن المديرين في القطاع الخاص يمارسون

النمط الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون كل من النمط الحر والنمط الاتوقراطي بدرجة قليلة،

ه توجد اختلافات دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاع

ظائرهم في القطاع الخاص لصالح النمط الديمقراطي في الشركات ولصالح النمط

الاتوقراطي في الوزارات، كما تختلف ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي أو الأتوقراطي

باختلاف العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل، وجهة العمل، أما ممارسة النمط القيادي الحر فتختلف باختلاف الخبرة، وجهة العمل فقط، ويرد
دراهم يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة قليلة والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط
الاتوقراطي بدرجة عالية جداً، وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة
عامة متوسط، وفي القطاع الخاص مرتفع، كما أظهرت الدراسة أن مستويات الرضا الوظيفي
للعاملين رؤساء الأقسام ترتفع بممارسة مدراءهم للنمط القيادي الديمقراطي، بينما تنخفض
مستويات رضاهم الوظيفي بممارسة مدراءهم للنمط الاتوقراطي.

2 دراسة رجاء زهير العسيلي 1999 : النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل
وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، جامعة
فلسطين-

هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي السائد لدى رئاسة كل من جامعة الخليل و
بوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس، وبيان أثر المتغيرات المؤهل العلمي سنوات
ب الشهري في النمط القيادي، وكما التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام
في كل من جامعة الخليل و بوليتكنيك فلسطين، وبيان أثر المتغيرات المؤهل العلمي، سنوات
الخبرة و الراتب الشهري على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما هدفت
العلاقة الموجودة بين النمط القيادي السائد في المؤسسات وبين
الرضا الوظيفي العام.

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة و عينتها من جميع أعضاء
هيئة التدريس في جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين في محافظة الخليل بفلسطين للعام الدراسي
1998-1999 ن حملة شهادة الماجستير والدكتوراه والبالغ عددهم (125) عضو منهم (65)
عضو من جامعة الخليل و (60) عضو من بوليتكنيك فلسطين ممن امضوا فيهما سنة دراسية

وتتعلق بوصف السلوك القيادي وهي

النمط الديمقراطي، النمط

الاستبانة الثانية فقد

ليكرت

حيث قامت الباحثة بتصميم استبانين

(39)

(27) ل الرضا الوظيفي العام ويمثل التالية: الحوافز المادية

والمعنوية، العلاقة مع الرئيس في العمل، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل.

واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

المعياري، معامل ارتباط بيرسون أبرزها:

• أظهرت النمط القيادي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة لدى

رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يليه النمط القيادي

الديمقراطي ثم النمط القيادي الفوضوي، ا فيما يتعلق بالنمط القيادي السائد لدى

رئاسة بوليتيكنيك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبين ه النمط الديمقراطي ثم

• أظهرت النتائج الوظيفي لدى هيئة التدريس في كل من جامعة الخليل

والبوليتيكنيك كانت متوسطة، مع ملاحظة هيئة التدريس في البوليتيكنيك أكثر رضا

عن عملهم من زملائهم في جامعة الخليل.

• كما بينت النتائج وجود علاقة طردية دالة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في

كل من جامعة الخليل وبوليتيكنيك ووجود علاقة سالبة دالة بين النمط الأوتوقراطي

والرضا الوظيفي في بوليتيكنيك فلسطين، ولا توجد علاقة ارتباط بين النمط القيا

الفوضوي والرضا الوظيفي.

3- دراسة ضياف زين الدين 2000: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي

- بين الوظيفي.
 - إيجابية الوظيفي.
 - سلبية الوظيفي .
 - إيجابية الوظيفي
- فصيلي
يمتاز فيه التفصيلي

4- دراسة الدعيس 2003: أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفين الجامعة عن العمل. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفين الجامعة عن تطوير أداة لقياس الأنماط السلوكية، وأداة لقياس الرضا الوظيفي، ثم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (370) فرد بين مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط السلوك الإداري شيوعا لدى مديري العموم

ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام هو النمط الذي يتمثل في اهتمام إطار العمل واهتمام منخفض بالاعتبارية، كما بيّنت النتائج أن أعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس كان في مجال العلاقة مع المراجعين ولدى رؤساء الأقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء، ولدى المختصين العلاقة مع المراجعين، بينما نجد عن العمل كانت في مجال الرضا عن ظروف العمل، كما بيّنت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام مع الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة صنعاء وذلك في نمط الاهتمام العالي في المبادأة والاهتمام في الاعتبارية.

5- 2004: درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم

وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهم (528) رئيس قسم من العاملين في الميدان 2003/2002 ، وتوصلت النتائج إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم بدرجة عالية، و مستوى الرضا الوظيفي كان عاليا، وأظهرت أنّ مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي، و القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت ايجابيا وبدلالة إحصائية بالرضا الوظيفي الكلي، وان درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابا بالالتزام التنظيمي نمط الرضا الوظيفي الكلي قد ارتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي .

6 دراسة السيحاني 2004: علاقة الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط الإشراف وعلى مستوى الرضا الوظيفي، وتوضيح الوظيفي لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، والتعرف على مدى اختلاف الإشراف الإداري واختلاف

الرضا الوظيفي باختلا الخصائص الديمغرافية لدى المشرفين المدنيين والعسكريين بالمديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض.

جريت الدراسة على عينة من العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، حيث بلغ عدد أفراد العينة (327) اختيارهم بطريقة عشوائية، وتتمثل عينة العاملين المدنيين في المشرفين من المرتبة السادسة حتى المرتبة العاشرة وسين من المرتبة الخامسة حتى المرتبة الأولى، بينما تتمثل عينة العاملين العسكريين في المشرفين من رتبة ملازم حتى رتبة عقيد والمرؤوسين العسكريين التابعين من رقباء حتى

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة قياس حيث تضمنت الاستبانة الأولى والخاصة بالعاملين

المحور الأول الرضا الوظيفي (12)

الإشراف المباشر كما يستشعره العامل (12) | المحور الثالث فيتعلق بنمط الإشراف غير المباشر، بينما تضمنت الاستبانة الثانية والخاصة بالمشرفين محورين:

بنمط الإشراف المباشر ويتألف من (13) | المحور الثاني فيتعلق بنمط

الإشراف الغير مباشر ويتألف من (11) .

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كما استخدم كل من التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسو ، اختبار ك، تحليل التباين الأحادي، اختبار ت، اختبار ف، تحليل التباين المتعدد، اختبار الفرق المعنوي.

المشرفين المدنيين يطبقون خليطاً من الإشراف المباشر

والإشراف الغير المباشر، و هناك علاقات جوهرية بين نمط الإشراف المباشر والرضا لوظيفي وبين نمط الإشراف الغير مباشر والرضا الوظيفي، حيث أنّ

الإشراف المباشر مع الرضا الوظيفي أقوى من العلاقة بالنسبة لنمط الإشراف الغير مباشر مع الرضا الوظيفي والعلاقة طردية موجبة، و العاملين المدنيين مستوى رضاهم عال مقارنة بالعاملين العسكريين، و لم تختلف استجابات العاملين نحو نمط الإشراف المباشر والغير مباشر باختلاف طبيعة الفئة الوظيفية، كما أشارت النتائج إلى انه توجد فروق في استجابات أفراد العينة نحو أنماط الإشراف المباشر والغير مباشر تُعزى إلى المستويات التعليمية لدى

المشرفين، العمر بمختلف فئاته و مُ ياته الوظيفية و خبرات المشرفين له التأثير في نمط الإشراف المباشر والغير مباشر.

7- دراسة بطاطاش راضية 2005: أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية -سطيف-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية عدي المبدأة والاعتبارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على (108) هيئة التدريس من جامعة سطيف.

وتمثلت أداة دراسة في استبيان يحتوي على مقياسين، الأول لمعرفة نمط السلوك القيادي السائد قتبس عن المقياس المترجم لكل من "هالين" "وينز" والذي قام بتكييفه وفق الجامعة الجزائرية، أمّ

السابقة بما يتماشى وأهداف الدراسة الحالية، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، اختبار كاي تربيع، معامل ارتباط بيرسون.

أهمها:

- اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بالعمل () والعلاقات الإنسانية (الاعتبارية) هناك ميل واضح للتركيز على العلاقات الإنسانية.
- عدم وجود رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم خصوصا على الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل.
- وجود علاقة ارتباطيه بين نمط السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

8- 2006: أساليب القيادة الإدارية لدى ضُ يات العسكرية وفق نموذج

الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الم عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، ومعرفة مدى رضا ية الملك عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية عن أساليب القيادة التي يمارسها

الضباط، وكذا العلاقة بين الأساليب القيادية التي يمارسها ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكلية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

ل الباحث إلى عدة نتائج منها:

• جميع الأساليب القيادية متوقّفة العسكرية بنسب متفاوتة.

• ب القيادة السلبية هو النمط الأكثر شيوعاً بين ضباط الكلية.

• غالبية طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية والملك خالد العسكرية راضين إلى ما عن أسلوب القيادة المتبع في كليتهم.

• كلية الملك عبد العزيز الحربية أكثر رضا من طلاب الملك خالد العسكرية.

9- دراسة نظم الوتار و السيد جاسم 2007: القيادي وعلاقته

التربية الرياضية مدينة

هدفت هذه الدراسة إلى بين القيادي

التربية الرياضية، وبناء مقياس التربية الرياضية في

مدينة .

يأتي: معنوية بين القيادي

المنهج لملائمته وطبيعة

التربية الرياضية مدينة (87)

(31) مدير .

تعزيز القيمة العلمية جميع العلمية المتعدّ

مقياس القيادي مقياس تطبيق المقياسين

عينة حيث توزيع مقياس القيادي مدينة

لقيام والاهتمام القياي التربية الرياضية الاهتمام

والاهتمام الإنسانية توزيع مقياس

التربية الرياضية المدرسي الأيمن مدينة .

بينها:

هناك

معنوية بين

القيادي

التربوية

الرياضية مدينة . (الرافدين الرياضية 13 44 2007)

10- دراسة فريد بوعكاز 2008: الإشراف والرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ونوعية القواعد البيروقراطية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي.

كما سعت الدراسة إلى اختبار فرضيتين رئيسيتين: ق بوجود علاقة دالة بين نطاق الإشراف وبين الرضا الوظيفي، أما الفرضية الثانية فتفترض أنّ طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تعكس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن (984) عامل وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية منتظمة حيث بلغ عددها (98) عامل بنسبة قدرها 10% واستخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات

(37) : يحتوي البيانات الشخصية ويضم

1 8 : يضم بيانات حول نطاق الإشراف والرضا الوظيفي من

9 20 ، أما المحور الثالث فيضمّ بيانات حول العلاقة القائمة بين

الرئيس والمرؤوس، ومستوى الرضا الوظيفي من السؤال رقم 20 37 النسب المئوية في تحليل معطيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- وجود علاقة دالة بين نطاق الإشراف والرضا الوظيفي، و عة عالية من أفراد العينة يشعرون بالارتياح والرضا والاستقرار عند تلقّيهم الأوامر والتعليمات من رئيس واحد، ساع نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بينما ضيق الإشراف يؤدي

- طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ما كانت العلاقة السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات يسودها الاحترام

ما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وكذا كانت العلاقة القائمة بين المشرف والعمال يسودها الغموض والشك والريبة وقرى الرضا الوظيفي لدى العمال.

11- 2009: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا

الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بثانويات ولاية المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي للإدارة المدرسية و الوظيفي لدى الأساتذة في التعليم الثانوي بولاية المسيلة، ومعرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي حسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (315) أستاذ من ثانويات ولاية المسيلة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بين لكل

المدرسية بثانويات الولاية (- -) وقام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتضمن محوري: المحور الأول لقياس نمط القيادة ويتكون من (30)

(10) (ديمقراطية - ديكتاتورية - تسيبى)، أما المحور الثاني فيتعلق

بالرضا الوظيفي ويتكون من (65) علة على ستة أبعاد هي:

المعنوية، بعد ظروف العمل، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في: والنسب المئوية، اختبارات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الأحادي.

الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود ارتباط ايجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي
- وجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين الديكتاتوري والتسيبي بدرجة الرضا الوظيفي، غير أن الارتباط بين النمط القيادي التسيبي كان أقوى من الديكتاتوري.
- فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام باعتبار متغير شعبة الدراسة وباء

-12

2011: تأثير أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على شركة سيرتيل للاتصالات في سوريا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مدخلي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في قيد البحث وارتباط ذلك بالرضا الوظيفي، وأيضاً دراسة التأثير الجوهرية لنمط القيادة الرضا الوظيفي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة على عينة من موظفي الشركة تم اختيارها بطريقة عشوائية وبلغ عددها (80) فرد وقام الباحث بتصميم استبيان مقياس ليك من الاستبيان محورين المحور الأول لقياس نمط القيادة والمحور الثاني لقياس الرضا الوظيفي، وتم إجراء الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج spss من خلال العمليات التالية: النسب المئوية والتكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرومباخ، تحليل التباين الأحادي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد.

لت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

الموظفين المستطلعة آراؤهم يعتقد مدراءهم يمارسون نمط القيادة التحويلية إلى كبير ويمارسون نمط القيادة التبادلية بشكل أقل وأنهم يتمتعون بمستوى جيد الوظيفي بسبب عدة عوامل منها نمط القيادة المدد وجود تأثير جوهرية لنمط القيادة الرضا الوظيفي، و نمط القيادة التحويلية تأثير جوهرية الوظيفي من نمط القيادة التبادلية، توجد اختلافات جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية، العمر، الجنس، مستوى التعليم، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والرضا الوظيفي.

13

غوشه 1984: وهي دراسة حول المؤثرات السلوكية على الأداء الوظيفي في

الدول النامية حيث هدف إلى القيام بمحاولة لتحديد بعض المؤثرات السلوكية السلبية، حيث النتائج إلى أن الإدارة التسلطية لها تأثير سلبي على رضا العاملين ومعنوياتهم وبالتالي

وقد توصلت هذه الدراسة إلى الآتي:

- ضرورة إجراء مسح شامل في أوساط العاملين من مختلف الإدارات لمعرفة نسبة ومستوى رضا هؤلاء عن وظائفهم وعن السلوك الإداري لمديريهم.

قضايا العاملين والوقوف على حقيقة الأمور النفسية التي

تؤثر فيها.

- من أهم وظائف الإدارة وواجباتها الأساسية العمل على ر مستوى رضا العاملين معها وروحهم المعنوية من خلال إيجاد مناخ العمل المستقر. أشار الباحث إلى ضرورة أن تعمل الإدارة على إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

14 Collemer , j ,1990: بعنوان العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديرين

المدارس ورضا المعلمين عن العمل بولاية تكساس

هدفت ه ه الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديرين المدارس وعلاقتها برضا المعلمين عن العمل بولاية تكساس، واستخدم الباحث في ه ه الدراسة استبيانين إحداهما للأنماط القيادية
قت على عينة مكونة من 375 ومعلمة يعملون في المدارس الإعدادية الحكومية بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- النمط الديمقراطي الذي يمارسه مديرو المدارس هو أفضل الأنماط القيادية في تطوير العملية التعليمية وتحقيق الرضا عن العمل.
- الأداء والرضا عن العمل كانا يظهران عندما يظهر المدير المساواة بين المعلمين والاهتمام بهم وإظهار روح الزمالة في سلوكه مع المعلمين.

15 Wright , Dhanne and other 1993

هدفت الدراسة للكشف عن النمط القيادي المُال الكلية لك للكشف عن اتجاهاتهم نحو السلطة المركزية في مؤسسة البحث العلمي

:

Midwestern Research Institution

- 1- استخدم نموذج لقياس اتجاهات العاملين نحو اللامركزية في السلطة والمسؤولية.
 - 2- استخدم استبانة الرضا الوظيفي لولاية مينسوتا الأمريكية.
 - 3- بناء استبانة أخرى لقياس النمط القيادي الأفضل حيث تمّ تطبيقها على العاملين البيض الذين تراوحت أعمارهم ما بين 31-60 .
- وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ النمط القيادي الـ ل هو النمط المشارك و الاتجاهات ايجابية نحو مفهوم السلطة اللامركزية، و مستوى الرضا الوظيفي الأعلى يتحقق بالتلازم مع النمط القيادي المشارك.

الثانية: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادة

16- دراسة يوسف عنصر 2003:

التنظيم

التنظيم

يوسف

التنمية	شهادة	ليتحصل
الميدانية	قسنطينة، حيث	
"قطنية"	والنسيج بقسنطينة "COTEST"	
تحقيقها	بين الأهداف	هذه :

* تحديد

* الاجتماعية والثقافية والنفسية للمشرفين أنفسهم التنظيم

التالية:

ولتحقيق هذ الهدفين

هة

1- يميل

ير .

ه

2- يميل

للمرؤوسين.

الاجتماعية

يمكن يُ

3-

والشخصية للمشرفين.

العمومية الجزائرية

يرتبط	هل	هل هو	هـ
المناهج	منهج	الشخصية للمشرفين؟	
وتصويرها يا، عن	الظاهرة	الوصفية	الرئيسية
الدقيقة.	وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها		طريق
	المستويات الإشرافية التالية:		فيما يخص عينة
	.	ويضمّ	-
	.	ويضمّ	-
	(مديرين المدير).	ويضم	-
عددهم (360)	ذين	باختيار (104)	حيث
للمشرفين	العشوائية، أمّ	طريقة	بطريقة عشوائية
التالية:		عددهم (28)	المشرفين
	هو	هذه	•
ذاته	يميل التركيز	حيث هذا	
	يحدث، وعليه		الدقيقة
ويبرّ		يُعير اهتماما بالمرؤوسين، حيث	
يَج عنه	مشكلاتهم،	بالاهتمام	موقفهم
الاهتمام		المرؤوسين	سلبية
			.
بمميزات	يُدّ	الإشرافية	•
		المشرفين، فكلّ	
		المشرفين،	شخصية يّ
بين	بين		
		المستويات الإشرافية	.
	تنظيم		• يلعب
لكنهم	يلعب	الدقيقة	عليه

يعتمدون	اعتمادهم	وهو
	بتطبيق القوانين والقواعد والتعليمات،	تحقيق الأهداف
	الاهتمام	لآرائهم ومقترحاتهم،
ويلعب	هاما	اليومية
	يومية	المعنية.

17- دراسة ناصر محمد ابراهيم مجعي 2003: القيادة في بعض الـ

الصناعية الخاصة وعلاقتها بالـ و المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة القيادة السائدة في المؤسسات الصناعية و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها و كذلك الكشف جوانب النمو المهني لدى الصناعية الخاصة و العوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لبحث علاقات متغيري الدراسة والكشف عن و المهني للعاملين في ضوء القيادة الموجودة في

المؤسسات الصناعية الخاصة محل الدر ل مجتمع الدراسة في جميع العاملين

في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض و البالغ عددها (1203)

عماله قدرهم (111970) عامل طبقا لبيانات وزارة الصناعة و التجارة و الغرفة

التجارية، وقد تكونت العينة من (311) فردا تم اختيارهم بطريقة قصدية.

واستخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع المعلومات حيث شملت ثلاثة أجزاء: مقياس النمو

المهني، مقياس النمط القيادي، طلب بيانات أولية، كما تمّ الأساليب

الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة و هي كما يلي: المتوسطات الحسابية، معاملات

ا كرومباخ، تحليل التباين الأحادي، تحليل التباين التثائي، معامل

ارتباط بيرسون.

العديد من النتائج من أهمها:

• وجود جميع القيادة الثلاثة (الديمقراطي،

الديمقراطي هو شيوعا في جميع المصانع، كما بيّ

ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة و أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه و أخيرا النمط الترسلّي.

18- 2005 : العلاقة بين نمط مدير المدرسة

القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وفق نموذج هرسي وبلانشارد، والتعرف كذلك على مستوى دافعية لمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدرسة.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة، وتم استخدام استبانة قياس دافعية الإنجاز من قبل الباحث، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ومعلميهم، ونظراً لـ ر حجم مجتمع المعلمين، قام الباحث باختيار عينة ممثلة لهم بطريقة عشوائية، كما اشتملت الأساليب الإحصائية على : النسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، تربيع كاي واختبار ANOVA .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نمط المشاركة كان أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين مديري المدارس بنسبة 37.8%
- يليه نمط التسويق بنسبة 29.7% ، وأقلها شيوعاً نمط التفويض بنسبة قدرت ب 5.4%
- كما توصلت الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديرها القيادي هو نمط التفويض و بها لدى المعلمين الذين يتسم مديرهم بالنمط الآخر.

19- 2006 : الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع

الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية

هدفت ه إلى النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية ومستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه المدارس، وأيضا التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.

خدم الباحث في ه ه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدم الطريقة المسحية واعتمد ، وقد تم تطبيق ه ه الدراسة على جميع لك يتكون

ميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة والبالغ عددهم (288)

مديرا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• يادي السائد هو نمط قيادة الفريق، ثم نمط القيادة المعتدلة يليه نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ط القيادة السلبية، وأخيرا نمط القيادة

• أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع الإداري بصورة عامة وكل من نمط القيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقياد

20- 2007: أنماط القيادة السائدة وفق نظرية الخط

المستمر وعلاقتها بإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة وفق نظرية الخط المستمر وعلاقتها بإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد

811 فرد يمثلون فئتين: 54 مديرا ومديرة، 757

عينة الدراسة بالنسبة للمديرين كامل المجتمع وعددهم 54 مدير ومديرة، وبلغت عينة المعلمين

382 منهم 181 201 معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث

spss : التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، اختبارات، تحليل التباين ANOVA ومعامل الارتباط سبيرمان .

دراسة إلى عدة نتائج أهمها:

جميع أنماط القيادة وفق نظرية الخط المستمر سائد بدرجات مُ

الثانوية للبنين والبنات بمحافظة بيشة من وجهة نظر المديرين والمديرات، وكان أعلى نمط سائد لديهم النمط المحلل حيث جاء سائدا بدرجة مرتفعة جدا، وجاءت الأنماط الموجه،

المساوم، الاستبدادي، المحاور سائدة بدرجة مرتفعة، بينما جاء النمط المستبد، النمط المتساهل

جميع أنماط القيادة وفق نظرية الخط المستمر سائدة في المدارس الثانوية للبنين والبنات بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة ماعدا النمط المتساهل حيث جاء سائدا بدرجة متوسطة، وكان أعلى نمط سائد من وجهة نظرهم هو النمط المحلل، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة السائد عزى للمتغيرات التالية:

الحالي لصالح المعلمين والمعلمات في الأنماط المستبد، المحاور، الاستشاري، المحلل، الجنس اث، الدورات التدريبية لصالح الذين تلقوا ثلاثة دورات تدريبية فأكثر، سنوات

21

علاقة ارتباطية موجبة بين جميع الأنماط القيادية ودرجة ممارسة عملية التغيير عند مستوى الدلالة (0.01) ماعدا النمط المستبد، وكانت العلاقة موجبة وقوية 0.719 والموجه 0.668، بينما كانت متوسطة في الأنماط:

0.578 0.553 0.515 وكانت منخفضة في النمط المتساهل 0.378، بينما

21- دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي 2008 : القيادة و علاقتها بمستوى التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية.

هدفت ه نماط القيادة السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية و مستويات التمكين لديهم، كما هدفت هذه الدراسة العلاقة بين النمط القيادي و المستوى التمكين ومجلس الشورى و استخدم الباحث المنهج الوصفي لكشف العلاقة بين متغير

يشغلون المراتب من الثمانية و حتى الرابعة عشرة البالغ عددهم (217) ف حيث طّب الباحث أداة دراسته على جميع أفراد المجتمع، و استخدم الباحث الاستبانة التي تكونت من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة ن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني من الاستبانة فتكوّن

(47) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور و هي: محور الأنماط القيادية محور مستويات التمكين (12) التمكين، وقد استخدم الباحث العديد من اليب الإحصائية

الإحصائية الاجتماعية حيث تمّ

التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرومباخ، الانحراف المعياري، () () .

لت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مط القيادي التحويلي و نمط القيادة المشارك و نمط القيادة الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى ، كما أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (001) بين الأنماط القيادية ومستويات التمكين.

22- دراسة سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي 2009: مط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأنماط السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، كما هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة، وتحديد النمط القيادي الذي يُسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ولتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي للمعلمين، وذل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق والبالغ عددهم (1123) اختيار عينة عشوائية (325) 28.9% بعد التحليل، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد تكوّنت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديمغرافية، والجزء

الثاني لتحديد النمط القيادي لمدير المدرسة وهو من إعداد الباحث، والجزء الثالث لقياس مستوى الالتزام التنظيمي واستخدم الباحث مقياس بورتر وزملاؤه مع التعديل.

لت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- النمط القيادي السائد لدى مديري المدار الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق والنمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيا ثم نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم نمط القيادة السلبية الترتيب الأخير نمط القيادة المتقلبة وكان الأنماط سيادة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، القيادة المتأرجحة عند مستوى الدلالة (0.001) علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي وكل من النمطين القيايين التاليين: القيادة المتسلطة والقياد (0.001) عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي وكل من النمطين القيايين التاليين: القيا الأبوية والقيادة السلبية.

23- دراسة ميروح عبد الوهاب 2010: السلوك القيادي وعلاقته بدافعية العمال -

ميدانية "سوناريك" وحدة فرجيوه-ميلة-

هدفت هذه الدراسة إلى القيادة والدافعية الجزائرية
 يُ عليها مستويات يرغب إشباعها
 الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى بيان طبي
 الدافعية عمالها. القيادي

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكو (194)

ر هذا العدد تمّ اللجوء إلى عملية الحصر الشامل، واستخدم الباحث الاستبيان

الدراسة، كما استخدم الأساليب الإحصائية التالية: النسب المؤية، المتوسط الحسابي،

الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون.

لت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- ارتباطية خطية وقوية بين القيادي للمشرفين والدافعية المرؤوسين نظرية كلايتن .
- ارتباطية بين القيادي الدافعية نظرية كلايتن .

24- دراسة ملاذ محمد مفيد ال ياسين 2010: تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير

الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية

25- دراسة ماجد عبد المهدي محمد مساعدة 2011: الأنماط القيادي

الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء

هدفت ه ه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية الإنسانية في جامعة الزرقاء، كما سعت الدراسة إلى اختبار فرضيتين أساسيتين: بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ، أما الفرضية الثانية فتتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الدلالة(0.01) بين الأنماط القيادي التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية وتخصصات العلوم الإنسانية. قد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية جميعهم في جامعة مراجعة الدراسات السابقة حول الأنماط القيادي

والمراجع المتخصصة، والبحوث المنشورة على شبكة الانترنت، وقام الباحث بتصميم استبانة لبيانات، وتمّ تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة شملت: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ومقارنة المتوسطات.

لت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو النمط المقنع، و نسبة جيدة من القياديين جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض، ولا يوجد جوهرية في الأسلوب القياد الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.
- لا توجد فروقات جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة وي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية العلوم الإنسانية.

/1433

رقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،

. 2011

: الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي

- 26- 2002: ة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت
- هدفت المتفائلين والمتشائمين من موظفي وموظفات (718) من الموظفين والموظفات في (350) وبيت نت عينة الدراسات (368)

لت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث، و هناك ارتباط موجب ودال إحصائيا بين الرضا الوظيفي والتفاؤل، ووجود ارتباطات سالبة ودالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والتشاؤم وبين والاضطرابات النفسية الجسمية.

-27 (2008): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإدارات

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، من وجهة نظر الإدارات الوسطى، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة الإدارات الوسطى وإبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي، مع التعرف على ما إذا كان هناك تأثير لبعض المتغيرات الشخصية على الرضا الوظيفي للإدارات الوسطى.

ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

(97)

مة إلى جزئين، الأول لقياس المناخ

التنظيمي، والثاني لقياس الرضا الوظيفي، وبعد عملية التبويب والتحليل توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونالغاز.
- الإدارات الوسطى عبّرت عن رضاها عن جُ أبعاد الرضا الوظيفي ماعدا الرضا عن
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للإدارات الوسطى

-28. دراسة ايهاب أحمد عويضة 2008: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى

العاملين في المنزما الأهلية بمحافظات غزة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي وتحديد مستوى الولاء التنظيمي وتحليله وتقييمه العاملين في المنزما الأهلية من خلال ربطه بعناصر دة للرضا الوظيفي طبقا للمتغيرات الشخصية.

العاملين في المنزما الأهلية بمحافظات غزة والتي عددها

(1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي 6%

اختيار عيد طبقية عشوائية بلغت (360)

استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الإستبانة والتي تكوّنت من ثلاثة أجزاء، حيث تمّ

تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف،
الرضا الوظيفي والجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة:

- مستوى الولاء التنظيمي عالي في الأهلوية بمحافظة غزة يقدر ب 81.76% رت عنه العينة المستطلعة آراؤهم، و هناك مستوى جيد لإجمالي الرضا الوظيفي الأهلوية بمحافظة غزة 72.65%.
 - وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.
- 29- دراسة مروان أحمد حويد 2008:** بة للرضا على رغبة العاملين في

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين رغبة العاملين في

لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ن مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود
تة العاملين ة، وعددهم (184)
من الذين تركوا الإتحاد خلال السنوات الثلاثة الأخيرة، وعددهم 43، وكانت الإستبانة هي
وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من 10 .
وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رغبة العاملين في

ر الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين،

الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز والعدالة.

30- دراسة عارف مائل الجريدي (2008): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى
العاملين بشرطة منطقة الجوف

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدّمة للعاملين بشرطة الجوف ومستوى رضا العاملين بها، ومعرفة العلاقة بين نظام الحوافز المطبّقة على العاملين والرضا الوظيفي لهؤلاء العمال .

انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق والرضا الوظيفي للعاملين بـ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستعملا في ذلك الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، وبعد عرضه وتحليله للنتائج توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للعاملين بـ .

-31 Smith 1997:

هدفت الدراسة إلى بحث ثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي و الإنتاجية والولاء التنظيمي، وبعد مقابلة (471) هناك عددا من العوامل تزيد الولاء منها مهارات القيادة، دعم العاملين ومساعدتهم وأيضا من وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، و بة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية، وأوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأسباب التي تُق ولقاء العاملين مع الإدارة التنظيمية.

-32 Kanchana , Chutima 2002:

The relationship between job satisfaction and organizational commitment هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة سيامين بالولايات المتحدة، وبحث العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي التنظيمي، و بحث العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

(154) عامل بشركة سيامين من خلال استبيان الذي فُ

: البيانات الشخصية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وتمّ تحليل البيانات إحصائيا.

لى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سِد العاملِي

التنظيمي، واختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السن، كما بيّ
الدراسة وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي .

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة الجزائرية والعربية والأجنبية والتي تناولت
وأنماط القيادة، الرضا الوظيفي وكذا التي تناولت العلاقة بين أنماط
الإشراف والرضا الوظيفي، ه ه الدراسات قد اختلفت باختلاف الأهداف التي
سعت إليها، واختلاف البيئات التي تمت الدراسة بها، فمن الدراسات ما تناول موضوع الأنماط
القيادية عموما، ومنها ما تناول موضوع الأنماط القيادية في إطار نظريات القيادة وباستخدام
نظرية الشبكة الإدارية تحديدا، ومنها تناول موضوع الأنماط القيادية وأنماط الإشراف
وعلاقته بالرضا الوظيفي، ومن الدراسات ما تناول موضوع الأنماط القيادية وعلاقته بمتغيرا
أخرى مثل الإبداع الإداري، النمو المهني، الالتزام الوظيفي. حيث لاحظ الباحث أنّ
الأنماط القيادية وأنماط الإشراف بالإضافة إلى موضوع الرضا الوظيفي يت بالعديد من
، ويرجع هذا إلى الأهمية التي
يكتسبها موضوع الإشراف وموضوع الرضا الوظيفي، وفي المقابل لم يجد الباحث في حدود
علمه دراسة تناولت العلاقة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا
الوظيفي في البيئة الجزائرية.

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج

والاستبيان كأداة للبحث، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية،
المتوسطات، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من

(2007)

(2008)

(2009)

(2004) **السيحاني**

(2005)

(2006)

(1999) **عسيلي**

(2000) **ضيايف**

(2003) **الدعيس**

(2004)

فيما يتعلق بالتركيز على موضوع الإشراف والقيادة إلى جانب موضوع

تشابها إلى الدراسة الحالية (2006) والتي حاولت الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وفق نموذج الشبكة الإدارية، وهي ما تسعى إليه الدراسة الحالية، وكان الاختلاف بين الدراستين في عينة البحث و البيئة التي تمت فيها الدراسة. كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ضياف (2000) السيحاني (2004) (2008)، في تناول أنماط الإشراف وعلاقتها بالرضا الوظيفي طبيعة تقسيم أنماط الإشراف حيث الحالية على أنماط وفق نظرية الشبكة الإدارية. كما تشابهت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (2009) (2006) ل ياسين (2010) تناول الأنماط القيادية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، واختلفت الدراسة الحالية في الاهتمام بموضوع الرضا بينما اهتمت دراسة الوظيفي واهتمت دراسة للمديرين الصينيين. واهتمت دراسة ل ياسين بالقيم الإدارية كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة شبيطة الجميلي دراسة ميروح في الكشف عن الأنماط القيادية السائدة بينما كان الاختلاف في البيئة المكانية والمتغيرات الأخرى التي اهتمت بها هذه الدراسات. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تم عرضها في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، وفي تصميم الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، ومقارن بعض النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج.

الفصل الثاني : الإشراف

* تمهيد

2 1- مفهوم الإشراف

2 2- تعريف المشرف

2 3- علاقة الإشراف بالقيادة والرئاسة

2 4- أهمية الإشراف

2 5- أهداف الإشراف

2 6

2 7- مستويات الإشراف

2 8

2 9- أنماط الإشراف في ضوء نظريات القيادة

.

تمهيد

يُ

المواضيع الهامة

تنظيم

وفعالية

له تأثير كبير

ويُ

العملية الإدارية لأنه يرتبط فعالية ومهارة العملية الإشرافية يلعب

فيها أساسيا يقوم بتوجيه وقيادة لتحقيق

الأهداف

القيام بهذه الوظائف يستلزم على المشرف العمل على التعديل والتحسين المستمر لأسلوب ونمط قيادته وإشرافه، كما يتطلّب ر خصائص معيّنة في شخصيته كالذكاء لأفراد والمعاملة بمهارة، وهذا ما جعل الإشراف يأخذ

مختلفة يصعب ضبطها في شكل جامد، وبالتالي فإن اختيار النمط القيادي أو الإشرافي الملائم منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي يُس فيها الإشراف والقيادة وكذا اختلاف العاملين واختلاف خصائصهم، وسنحاول في هذا الفصل تناول موضوع الإشراف المفاهيم المتعلقة به، الأهمية والأهداف، نطاقه ومستوياته

مأطه وفق نظريات القيادة.

12 مفهوم الإشراف

اختلف العلماء في تعريفهم لمفهوم الإشراف، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم التي حاولت تفسير وتحديد معنى الإشراف، ويعود ذلك إلى طبيعة الموضوع وارتباطه وتداخله مع بعض المفاهيم المشابهة له : القيادة، الرئاسة، الإدارة، وسنحاول أن نبين هذا المفهوم من خلال عرض بعض التعاريف التي ذكرها العلماء:

" الإشراف هو عملية يقوم بها المشرف لمساعدة الجماعات على تطوير وتحسين مهاراتهم بما يتوافق وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة ".

(1965 148)

" الإشراف يُقصد به مُعاونة العاملين مُعاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه ". (محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، 1962 247)

تعريف تريك يدي موك: " عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات المُ بما يتفق مع أغراض المنظمة ".

(العزوم ، فارس خليل وهبة ، 1966 17)

" الإشراف هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تُ

الأهداف ". (ربيع هادي، 1989 46)

يُتضح من خلال هذه التعاريف أنّ الإشراف هو مجموعة الخدمات والعمليات التي يقدمها المشرف لمروؤوسيه قصد مساعدتهم في تحسين أساليبهم وتطوير مهاراتهم وتنمية خبراتهم للوصول إلى أفضل المستويات المُ نة وبلوغ الأهداف المنشودة.

ويرى الإشراف هو " فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهني خبرة، بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل ".

(فتوح ابو العزوم ، فارس خليل وهبة ، 1966 17)

يركز فتوح ابو العزوم في هذا التعريف على أهمية إقامة علاقات مهنية لنجاح العملي
الإشرافية بالإضافة إلى ضرورة تدر الخبرة المهنية لدى المشرف والتي تستلزم المعرفة
والمهارات الفنية لزيادة كفاءة مرؤوسيه في أداء الأعمال.

مارغيت الإشراف بأنه " ات الإنسانية بين كل
من التعاون وروح المسؤولية والهدف هو إنجاز العمل المُ "

(محمد الجوهري و 1972 222)

كما يعرف ه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف
عليهم ". (يوسف عنصر، 2003 17)

يتضح من خلال هذين التعريفين أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح عملية الإشراف،
ينبغي أن تكون بين المشرف ومرؤوسيه، فكلما كانت هناك علاقات إنسانية حسنة ومبنية
على ذلك إلى زيادة تعاون المرؤوسين مع المشرف لتحقيق الأهداف
المنشودة التي تسعى إليها منظمة العمل.

ويعرّف رنيسيس ليكرت ه " وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة
إدارية ورسمية ".

حيث ركز ليكرت من خلال ه ا التعريف على الناحية النفسية والاجتماعية لوظيفة
الإشراف وأعطاهما الأولوية وذلك قبل الوظيفة الإدارية الرسمية .

ه " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة
إدارية وتنفيذية لأجل تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيفا وبأقل
البشرية والمادية ".

ه " ممارسة العملية الإدارية على الخط
الموارد البشرية والمادية المتاحة على أحسن وجه للوصول إلى هدف محدد ".

يرى البعض أنّ " عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم ". (السيحاني، 2004، 11)

ف من خلال هذه التعاريف هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أي هو الجهد الذي يبذل له أيّ رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية من خلال مراقبتهم وتوجيههم والتأثير في نشاطاتهم وأعمالهم للوصول إلى هدف محدد وبأقلّ قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية.

هالسي فيعرّ " الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يُجديه من يستحقّ ذلك لكفاءته، وأخيراً إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كلّ باقة حتى يُهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمها (حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان، 1974، 299)

من خلال هذا التعريف يمكن هالسي أعطى تعريفاً شاملاً للإشراف، حيث الجوانب الإشرافية فهو يجمع في تعريفه بين الوظائف التقنية التي تتطلبها عملية الإشراف وبين الاهتمام والعناية بالعلاقات الإنسانية التي تكون بين المشرف ومرؤوسيه، والعمل ما يساعد في نجاح العملية الإشرافية وتحقيق أهداف

من التعريفات السابقة يُمكن تعريف الإشراف على أنه: عملية التوجيه والرقابة لكلّ ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بواسطة فرد مُنحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة ، وهذا في إطار العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والاحترام والتفاعل بين المشرف والمرؤوسين الذين يُشرف عليهم، والعمل حاجاتهم وتلبية متطلباتهم المختلفة.

22 تعريف المشرف:

يعرّ محمود فهمي العطروري المشرف على أنه:

" الشخص الذي يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر ، وينسق ويوجه جهودهم ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف ". (محمود فهمي العطرزي، 1969 318)

يركز هذا التعريف على مجموعة النشاطات والعمليات الفنية التي يقوم بها المشرف والمتمثلة أساسا في قيادة وتوجيه عمل المرؤوسين وتنسيق جهودهم للوصول إلى الأهداف

كما يُهـ أي شخص يُهـ يربط أو ينسق العمل عن طريق الأوامر والتعليمات، والسعي إلى إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية.

(1965 20)

يُعتبر هذا التعريف أشمل وأدقّ من التعريف السابق، فبالإضافة إلى تركيزه على النشاطات الفنية التي يقوم بها المشرف ركز أيضا على الوظيفة الإنسانية لعملية الإشراف من خلال اهتمام المشرف بحاجات مرؤوسيه وروحهم المعنوية.

١ حسين رشدي التاودي فيعرّ ه: " ذلك الشخص الذي لا يؤدّ إنتاجيا مباشرا ويقوم بالإشراف على أفراد من غير رجال الإدارة والذي يُ الاتصال بين الإدارة والعمال "

ويعرّفه في موضع آخر من كتاب الإشراف والإنتاجية بأنه: " في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة ويكرّس وقته للتخطيط وتوَجع ومنع الأزمات وتنسيق عمل الآخرين ودفعهم للعمل وتوجيههم وتدريبهم ووضع القرارات والتنظيم وقياس الإنتاج واتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء ".

(حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان، 1974 200)

ويعرّ ه " الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي مُنحت له سُد رسمية بغضّ ه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان هما:

صفة الرئيس الذي يُشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره".

(1969 318)

ز هذه التعارف على أهميّة الدور الذي يقوم به المشرف في التنظيم من خلال السلطة الممنوحة له والصلاحيات المُدلة له، فالمشرف هو ذلك الشخص الذي مُنحت له سلطة رسمية والذي يُعتبر همزة الوصل والحلقة المفصلية بين مستويين من التنظيم، فهو حلقة الوصل بين الرؤساء والمديرين وبين المرؤوسين أي العمال الذين يشرف عليهم، فعليه تقع مسؤولية التأكد من أن العمال يفهمون ويؤدّون أهداف الإدارة، كما أنه مسؤول عن التأكد من أن مشاكل العمال ومطالبهم تُنقل إلى الإدارة ويجدون لها .

من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف المشرف بأنه ذلك الشخص الذي يشرف على مجموعة من الأفراد، منحت له الإدارة هذه السلطة لما يمتلكه من خصائص ومهارات تؤهله لتسيير وتوجيه عمل المرؤوسين وتنسيق جهودهم مع السعي لإشباع حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية من أجل السير بالعمل في المؤسسة عن طريق العلاقات الإشرافية والأسلوب الذي عتته المؤسسة في العمل حتى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة.

ويتميز المشرف في هذه الدراسة بالخصائص التالية:

- ❖ يؤدي عملاً إنتاجياً مباشراً.
- ❖ يشرف على أفراد من غير رجال الإدارة.
- ❖ هو حلقة بين الإدارة والعمال.

3 2 علاقة الإشراف بالقيادة والرئاسة

1 3-2 القيادة

يعرّف قشّة القيادة بأنها: عملية يستطيع بها فرد أن يوجّه ويؤدّ

أفراد آخرين نحو هدف معين. (الغمري ابراهيم، 1982 145)

ويرى الطالب بأن القيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. (1999 83)

ويُفها رنسيس ليكارت Rensis Likert بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ". (حسين حريم، 2004 193)

القيادة هي عملية بمقتضاها يمارس القائد تأثيرا على سلوك ومجموعة من الأفراد (1989 171)

فالقيادة هي الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف معين (سيزلاقي، ولاس ، 1991 290)

ويمكننا من التعاريف السابقة أن نقول أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة.

يتضح من خلال عرضنا لمفهوم القيادة ومفهوم الإشراف أنهما يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد من خلال مختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل من القائد والمشرف، وهذا هو الجوهرى بينهما، أمّ جه فتمثل أساسا في طريقة و كيفية تعيين واختيار المشرف أو القائد، فبينما يتم اختيار القائد من طرف الجماعة التي ينتمي إليها يتم تعيين صف القيادة بالتلقائية فالقائد يستمد تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته ومهاراته الفنية والفكرية وأيضا العلاقات الإنسانية، في حين يستمد قوة تأثيره من خارج الجماعة لأنّ الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة وتسيير أفراد

ولذلك يمكننا القول أنّ الإشراف هو قيادة رسمية، حيث أنّ الوظائف والمهام التي يؤديها المشرف هي نفسها التي يؤديها القائد، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة.

الرسمية	مهام	التنظيم،	الرسمية
			لها
	الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، فالرئيس		الرئاسة، هي تعبير
	مرؤوسيه الذين يتوجب عليهم		له، هو الذي يُ
	الرئيس مفروض	الذين يتقبّل	رئاسته وسلطاته
	(1984 36) .		

ويُفها سيد الهواري بأنها "تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض، و يهّمه صوتاً لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من (فتوح ابو العزوم ، فارس خليل وهبة ، 1966) ."

وعليه فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة عن طريق نظام رسمي وليس نتيجة لاعتراض لقائي من أعضاء الجماعة، وعليه فإن مفهوم الرئاسة يلتقي مع مفهوم الإشراف ويختلفان عن مفهوم القيادة في كيفية التعيين حيث يكون الرئيس مفروض ويستمد سلطته من خارج الجماعة كما هي عند المشرف، إلا أن سلطة الرئيس وصلاحياته تكون أو هي عند المشرف، فالرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعا لاهتماماته واتجاهاته، بالإضافة إلى وجود فجوة حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، في حين أن المشرف يسعى لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة مع الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية من أجل نجاح العملية الإشرافية.

وخلص القول أنه يمكن اعتبار المشرف قائدا ورئيسا في البيئة التنظيمية الرسمية، فكلّ هناك علاقات إنسانية نية على والتفاهم والشعور المتبادل بين المشرف ومرؤوسيه ذلك المشرف يُ إذا انعدمت هذه العلاقات وكان الشعور متباعدا ومتنافرا بين شرف ومرؤوسيه فإن هذا المشرف يُعتبر رئيسا.

3-2 الفرق بين القيادة والرئاسة

فهو	يملك	التأثير	ويستمد سلطاته
نفسها نتيجة التأثير	سلوكها،	يمكنه	طاعتهم واستجابتهم له
الرئاسية،	الرئيس	الآخرين،	بينما
	منصبه	"	
(طريف، 1992، 44)			
وعليه	يكون الرئيس	يكون،	الأخيرة هذّ كبير، لأن
الرئيس -	- يعتمد	منصبه،	والتعليمات، وهذا يؤدّ
		وجه،	يصعُ إتمامها
المديرون	يكونوا قادة،	إيجاد	غير رؤساءهم
	أهداف	يؤدّ	ظهور

2 4 أهمية

يحتاج	الحياة،	يرشدهم، ويوجههم،	يشرف
عليهم	أعمالهم	يرتفع	يؤونها
يتزايد إنتاجهم،	قيمتهم.	(سعيد جاسم الأسدي، 2003، 59)	
عملية	وثيقا بتحقيق أهداف	السياسات	
المسؤولين	العليا	أهم	السياسات ترجمتها
	بعضهما	الوجه	
أهمية	له	حيث	العمل وتوزيعه والتنسيق
بين المهام	للعاملين،	يظهر ارتباطه بعملية التنظيم.	
	خيوط	يقوم بتنفيذها	يعملون
قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام	لهم	ومعايير	
معينة.			

أهمية	يرتبط به	تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط
يؤثر به	متغيرات	والمهارات وبيئة

وجميع يرتبط به متغيرات
 يوازن بين المتغيرات ويوظف منها ويتلا يقل غير
 أهدافها . (بوعطيط سفيان، 2007، 33)

2 5 أهداف الإشراف:

الهدف	هو	التنظيم	يتطلب	معينة
أهداف	مايلي:			
●	الجديد	نفسه	يملاً نفسه	
	وتعريفه		يجب يعرفه	
	يتسلم منها		له	يستريح فيها،
وجميع	يحتاجها وتشجيعه	يُتقنه		يكون
فيه.				
●	لديه		وظيفته، فيعر	راتبه
يمكن	يتقاضاه		وكيف يُ	مواظبته وكيف
يُ	وتغيّيه عمله.			
● تعليم		سلامته		
	جِيّ	يتفادى أخطارها	يوضّد	
وكيفيات معالجتها			استخدامها	هذه
				يعاني
		تقارير		
التعويضات				
●			يعمل بها،	بتوزيع
	وافية	وهياكلها	منتجاتها	لغيرها، وتحضير
المروّوسين	هذه			لاهتمام

لافتخارهم بمؤسستهم وإقبالهم هذه ورضاهم عنه.

(ضياف زين الدين، 2006، 67)

مسؤولية أهداف: نية بين عليهم

1-أهداف إدارية

2-أهداف اقتصادية فنية.

3-أهداف اجتماعية.

وهذه الأهداف بعضها يساعدها هدف منها لأنها دعائمها .
-الهدف :

يتمثل التفكير والتفكير الجهاز التنظيمي يعمل فيه
يتحمل الإدارية يُ مرؤوسيه
لتحسين ويعاون القائمين ويرشدهم يساعده الإداريين
بين تنسيق يها لهم يُ
تقييما يقوم عليه وتقديم لتقسيم وتغيير
وزيادة وتعديل غير الأهداف الإدارية
بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتقييم أعمالهم.

-الهدف :

ويعني به زيادة وهذا يتم التنظيم والرعاية
يمكن بين عنصرين:
يحاول تزويد
مستعينا التحسينات أظهرتها العلمية لتقليل
فهذا كفيل بزيادة وقدرته يستلزم السريع
تغييرات جوهرية طاقتها الإنتاجية يتطلّب

تهيئة	الفنية	الجديدة	عمليات	هدفه هو
			التكّيّ السريع	
-الهدف :				
يتمثل قيام	بتقديم	عليهم	تحقيق	مطالبهم ورغباتهم
كالزيادة	الطبية	الغذائية		
الترفيهية،	مهمة	الإدارية والفنية		
والاقتصادية،	يستطيع تحقيقه	يُك له		
المعنوية	الذين	يشعرون	أعمالهم	
مشرفيهم، وهذا أكدته	الأمريكية.			

(ضياف زين الدين، 2006 68-69)

2-6-

- عملية التخطيط

عملية التخطيط، مثلها	الإشرافية	إنها
التنسيق التفويض والتوجيه غير	يقوم بها	فالتخطيط هو
عليها	يحدث	بها
التخطيط والخطيبي السيئ	المستويات العليا يؤثر كثيرا	
أهداف	عملية التخطيط يقوم بها	بأهداف
وعلية أهداف		
به الإدارة العليا.		
- تحديد الأهداف:		

عملية التخطيط	كثيرا	الأهداف، المهمّ	كيف	الأهداف
التالية	دليلا مفيدا	:		
❖ ينبغي	الأهداف واقعية،	الأهداف		
سيتأثر كثيرا حيث سيّ	ضئيلة	إمكانية تحقيق الهدف		

❖ ينبغي تحديد الأهداف تفصيلي، فالأهداف غير هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.

❖ ينبغي يُ لتحقيق الأهداف، تحديد () يمكن خلاله الأهداف تقييمها، يتم تحقيق الأهداف معين يمكن الأهداف يُ ينبغي عليه.

الأهداف حيث الأحيان ضرورية أنها تزيد الآخرين بتحقيق الأهداف.

وهذه المبادئ الأربعة غالبا ما يتم تنفيذها من خلال برنامج يعرف باسم الإدارة بالأهداف، الإدارة بالأهداف نظام صُ م لكي يصل أهداف كل مستوى في التنظيم بالمستويات الأخرى وذلك ليتسنى للجميع العمل باتجاه نفس مجموعة الأهداف.

- التنظيم

عملية التنظيم هي لعملية التخطيط،

() مواردها لتنفيذ التنظيم

الجهود بعضها يتسبب فعالية التنفيذ، مهام

الرئيسة هي التنظيم يجعل العاملين يعملون لتحقيق أهداف .

وعليه فإن التنظيم الجيد والواضح ضروري لإيجاد اتصالات فعالة، فتوضيح المسؤوليات يسمح للاتصالات بالانسيا مباشرة وبشكل مناسب، وتنساب المعلومات إلى أولئك الذين يحتاجون إليها، إذ أن كل واحد يعرف المعلومات التي تهم كل واحد، و يتعرف من خلالها كيف تنظم الأمور، إذ لا يمكن احترام البنية التنظيمية ولا الإجراءات ولا طريقة الانسياب إذا لم يعرفها الجميع، كما أن الاتصالات مع الرؤساء من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية تسمح للمشرف أن يقرر متى وكيف ينبغي تغيير التنظيم.

- التوجيه

وهو عملية التأثير المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يقوم بتوجيه ليس إخبارهم ينبغي فعلوه التوجيه يعتمد علمية وموضوعية الأهداف .

وهناك أسلوبان للقيادة يصفان طريقة المشرفين عندما يقومون بالتوجيه وهما الأسلوب المتسلط والأسلوب الديمقراطي، فالمشرفون المتسلطون يتميزون باستخدامهم وسيلة اتجاه واحد، دون السماح للموظفين بالاشتراك في عملية صنع القرار، فهم لا يثقون في أن يقوم المرؤوسون باتخاذ قراراتهم وبهذا يمارسون سيطرة شديدة ومراقبة مباشرة عليهم.

أما المشرفون الديمقراطيون فيملون إلى إظهار الصفات العكسية، فهم يسمحون لمرؤوسيهـم يمارسون الاتصال باتجاهين، ويسمحون لموظفيهم بحرية أكبر في العمل ويميل المشرفون الديمقراطيون إلى الثقة في مرؤوسيهـم وإلى إعطائهم مسؤوليات أكبر.

-

وثيقا	الإدارية	أنها
فعالية عملية التخطيط،	التنظيمية كالبنية	بيئة
التوجيه تميل جزئيا		يمكن تصويرها
كونها هاما		كوظيفة مميزة ذاتها.

قياس نتيجة من نتائج المنظمة، وهي تتضمن أساسا عملية اتخاذ القرار في تحديد المعلومات المطلوبة لضبط الأداء ومراقبته، وكيف ينبغي جمع المعلومات، ومن ينبغي أن يتلقى المعلومات، وماذا ينبغي عمله عند معالجة المعلومات.

وعليه فإن تحديد المعلومات المهمة من أجل الرقابة هي خطوة أساسية في عملية التحكم كما أن نوع المعلومات وشكلها يمكن أن يؤثر في عملية الرقابة، لذلك فمن المهم للمشرف أن تكون صيغة أو شكل المعلومات مناسبة بحيث تكون منظمة حتى لا يجد صعوبة في

فهمها أو استخدامها بفعالية، فبدون معلومات صحيحة يستحيل الحُكم على فعالية المنظمة.

(سعيد جاسم الأسدي، 2003، 144)

2-7 مستويات

المستويات الإدارية	الناحية الوظيفية	
مستويات وهي	العليا،	تمثله
ويمثله		
وينطبق هذا التقسيم	الناحية الإشرافية	
المستويات والعليا يمارس	حيث يشرف عليه	
رئيسه المشرفين يقومون	العاملين الهرم	
الوظيفي مستويات	مستويات وهي:	
- الإدارة العليا		

وهذا يمثل	كمهم يحتل	العليا الهياكل
التنظيمية، وهذه	لديهم عالية	التخطيط والتنظيم، حيث هذه
التوزيع	وسياسات	موقفها
الغايات	أجلها،	
الإيرادات	التعليمات وتطوير	
المادية والبشرية		
-		

وهذا يمثل	كمهم، وهم يحتل	
بين العليا		
وهذه	العليا، اختصاصاتها	
القصير	أيضا بتنسيق	وهذه
تطبيق السياسات	التطويرية	يومية
وتقديم		اليومية

الصلاحيات	والتعليمات، وأيضا توزيع الموظفين
تقارير	التعليمات
-	الإشرافية التنفيذية
وهي	التنفيذي حيث هذه
اليومية،	تنفيذ اليومية،
وتوفير	تأخير يوميا
	الموظفين معهم هو
	التنفيذية وغيرها
التنفيذية	الواجهة الأمامية
	يعمل
ليس هناك	التنفيذي يتلقى التعليمات منه يرفع أعماله إليه،
يعمل	إشرافهم التنفيذية هم الذين يقومون بتنفيذ
	يومي. (بوعطيط سفيان، 2007 60-61)

2-8 :

يرتبط نطاق بالتنظيم والرقابة ، حيث لا بدّ يتقرّر الذين يستطيع رئيس إداري واحد أن يشرف عليهم ، ويتفاوت هذا العدد حسب المستوى الإداري ، حيث وُ العدد المناسب في مستوى الإدارة العليا يتراوح بين أربعة إلى ثمانية أفراد فردا في مستوى الإدارة الدنيا، وبصفة عامة لم تتوصل الدراسات إلى عدد نمطي يمكن استخدامه.

ويسمى أحيانا بنطاق الرقابة ، ويشير هذا التعبير إلى عدد المرؤوسين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية وقد اقترح رُ اد الفكر الإداري إشراف الرئيس على عدد قليل من المرؤوسين وذلك حتى يُتاح له الوقت لإدارتهم بفاعلية الإشراف يعتمد لى عدة عوامل هي:

- مهارة الرئيس و قدراته وتكوينه النفسي و

- مهارات المرؤوسين و اتهم وتكوينهم النفسي و

- طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون.

لمستخدمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين.

اهتم الكأاب والباحثين بمسألة نطاق الإشراف الأمثل وما هي القواعد والمعايير الإرشادية لتحقيق هذه الغاية وقد أشار " هنري فايول " إلى أهمية نطاق الإشراف في التنظيم.

(ربحي عليان 2007 210)

تخفيض عدد المستويات الإدارية
 ايلاح نه كل
 لى تخفيض مستوى الإنفاق، وكلما اق الإشراف تعددت المستويات الإدارية وارتفع معدل
 () . 1997 325

:

يتولى المدير الرئيس في هذا النظام ، على عدد كبير من الموظفين
 والمرؤوسين ومن مزايا هذا النظام تخفيض عدد العاملين مما يؤد
 والتفاهم وتقليل النفقات وتبسيط الاتصالات وتسهيل عمليات التخطيط والرقابة
 القرارات ، ووصول المعلومات بسرعة دون تحريف تشويش.

هذا توسيع نطاق يؤد ل المسؤولية من جهة، و
 توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات من جهة .

من مساوى هذا النظام ما يلي:

- إمكانية بدقة وفاعلية على عدد كبير من المرؤوسين .
- مزيداً من المسؤوليات مع ساعات العمل التي يعملها.
- ي شخص واحد مسؤولية ، فقد يؤد اتخاذ قرارات غير
 حكيمة و غير مدروسة جيداً .

بشكل مستمر لكثرة أعماله وتزايد مسؤولياته، مما يؤدّ
التي تصله.

- نطاق الإشراف الضيق

ويتولّى فيه المدير أو الرئيس الإشراف على عدد محدود من المرؤوسين أو العاملين الذين
يشرفون بدورهم على عدد آخر من دونهم، بحيث تتعدّد

من محاسن هذا النظام المحافظة على وقت القيادات الإدارية وتوجيهه لخدمة المنظمة في
أهمية ، مع استمرار عملية ، بدقة وفعالية.

ومن مساوئ هذا النظام زيادة النفقات تعدد المسؤوليات والمستويات الإدارية، وتعقيد
عملية الاتصالات التي سوف تتّـ سياتجه من القـ قاعدة الهرم عبر عدد كبير من
د المستويات الإدارية.

(1997 327)

2-8-1 ودوافع تحديد نطاق

- وجود علاقة بين نطاق والاستفادة من وقت المديرين وفعالية
للمرؤوسين سع يؤدي إلى انشغال المديرين بمسألة ثانوية
وروتينية ولا يحصّل المرؤوسين على التوجيه ا
ضيقا فيعني هذا وجود طاقة ووقت غير مستثمّ
المدير وئـ ض المرؤوسين للضغوط والرقابة المستمرة .

-وجود علاقة بين نطاق والهيكل التنظيمي الضيق يؤدّ
هيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية والإشرافية وهي تلك
المحصورة بين قمة التنظيم وقاعدته، بينما في حالة
، يؤدّ صر واتساع التنظيم وفي أيّ من هذه

كفاءة المدير. (ربحي عليان، 2007، 213)

ليس هناك اتفاق على الحجم

، وهناك عوامل تسهم بشكل مؤثر في

تضييق نظام توسيعه وأهمها:

- **طبيعة العمل:** ي طبيعة العمل التأثير ، ففي حالة تشابه

والنشاطات التي تمارسها المنظمة يمكن توسيع نطاق

معقول وكلما اختلفت طبيعة من الضروري تضييق نطاق

بشكل يسمح بمتابعة العمل ومراقبته.

ويلاحظ ه كلما ازدادت أهمية

مشرفين ا يؤدّ تضييق نطاق أهمية

الممكن توسيع نطاق

، فمتى كثرت المشاكل الفنية وتعدّ

أيضا

إيجاد حلول للمشاكل بطريقة

تضييق نطاق

الإدارية

ذات الصعوبة القليلة فت

تعطيل عملية

سريعة لا تؤدّ

ببإسبب قلة مشاكلها.

شخصية المديرين: فيه هناك اختلاف ودّ عا متباين بين المديرين بقدر ما

هنالك من اختلاف وتنوع بين مختلف الشخصيات الإنسانية ه

والعقلية والذهنية الانفعالية، وخلفيته الثقافية والاجتماعية والتعليمية، كما يختلف المديرون في

الخبرات الشخصية وفي الميول والعواطف والاتجاهات.

والأساليب الإدارية الجيدة

الأساليب الإدارية:

تساعد المديرين في عمليات القي

تفويض السلطات، على سبيل المثال، يسمح لمعاوني المدير بتخفيف عبء عنه، كما تساهم عمليات الرقابة وسياسات المنظمة وفعالية عملية الاتصال في أي مشاكل يمكن عن عملية توسيع نطاق .

مستوى القدرات والتدريب: لما ارتفع مستوى القدرات الشخصية

، مما يؤدِّ إمكانية توسيع نطاق لقدرات الشخصية فإنه يمكن رفع مستوى الكفاءة بشكل واضح عن طريق عمليات التدريب التي تُ خبرات عملية متعددة في ممارسة أعمالهم الإشرافية. (1997 330)

(Lockheed) سبعة عوامل مؤثرة في اختيار نطاق هي:

- 1- والتشابه بين التي هي تحت المدير.
- 2- وطبيعتها.
- 3- د التي تنطوي عليها .
- 4- مستوى التوجيه .
- 5- درجة ومستوى التنسيق لتحقيق التكامل بين الوظائف والمهام وخارجها.
- 6- ونوع التخطيط المطلوب.
- 7- التسهيلات والمساعدات المتاحة. (ربحي عليان، 2007، 213)

2-9 نظريات القيادة

لقد بذل الكثير من العلماء والباحثين جهوداً ضنية في العصر الحديث لمعرفة الأسباب التي تدفع الكثير من الأفراد والجماعات للانقياد لشخص ما وقبولهم له كقائد يوجههم نحو تحقيق أهدافهم، ض عن ذلك العديد من النظريات حول تفسير السلوك القيادي و القيادة والتي يمكن تناولها ضمن ثلاثة مداخل أساسية هي:

ويُ هذا المدخل من المداخل التي اهتمت بالقيادة الإدارية، حيث ز هذا المدخل
برز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون، ومن بين أشهر النظريات في هذا
المدخل نظرية الرّ ل العظيم ونظرية السمات .

1 1 9 2 نظرية الرّ ل العظيم :

و هي أول نظرية حاولت أن تفسّر ظاهرة القيادة، و قد سُ يت كذلك كونها تفترض
الرجال الذين يمتلكون خصائص معينة بإمكانهم شُد اسة تسمح لهم
بالتأثير على مجرى التاريخ، مة الرئيسة التي تقوم عليها هذه النظرية مفادها أنّ
الجماهير تُ قة فيها، فهي القادة هم بعض الأفراد ذوي
الشخصيات الكاريزمية و الكفاءات المتميزة ممن يمارسون دورا بارزا في التأثير في
حركة التاريخ. (شوقي طريف، 1992، 56)

حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر والتي تحدث تغييرات
مؤثرة في حياة الجماعة يت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة ة والموهوبة
هناك أفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحقّ بالقيادة.

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدّعاة لنظرية الرجل العظيم، وقدم العديد من البيانات
الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على
القيادة. (طلال الشريف، 2004، 44)

ا يلاحظ على هذه النظرية أنّها تتعارض مع ضرورة أن يَ ل القائد مهاراته من
خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع مختلف المواقف الإدارية،
هناك تُ في هؤلاء القادة العظام لاسيما و الكثير من صفاتهم القيادية لا
الظروف المحيطة بالقائد لها هي أيضا
دور كبير في نجاح القائد في إحداث أيّ تغيير داخل الجماعة و ليس المواهب و القدرات الغير
عادية التي يتمتع بها ه القادة وحدها فقط مس ولة عن نجاحهم، و هذا ما أهملته نظرية
الرجل العظيم.

2 1 9 2 نظرية السمات:

ترتبط ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم وقد ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم تقوم هذه النظرية على أنّ أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا.

(1995 167)

حيث اهتمت هذه النظرية بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره وقام ستوجديل (R.M.Stogdill) بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على ست مجموعات رئيسية هي:

1. الخصائص الجسمية.

2. الخلفية الاجتماعية.

3. .

4. الشخصية.

5. .

6. الخصائص الاجتماعية. (108)

ويبين الجدول التالي ملخصا لبعض السمات المختارة من كل مجموعة من هذه

(01): يبين أمثلة من سمات القيادة

الخصائص الجسدية	الخلفية الاجتماعية	
المظهر	التعليم الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	الطلاقة في الحديث
الشخصية		الخصائص الاجتماعية
	حاجة المسؤولية الاهتمام بالآخرين	المهارات الشخصية

: أندرو سيزلاقي ومارك والاس، 1991، 293.

هت انتقادات عديدة لهذه النظرية أهمها:

- لم تستطع من الناحية التحليلية
- وتفاعلاته حيث ركزت
- .
-
- من حصر السمات القيادية الموروثة.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

ويرى هولندر و جوليان 1969 أن عملية مراجعة أدبيات القيادة وفعاليتها وكذا الدراسات التي أجريت في هذا الميدان، قد بيّ العلاقة ضعيفة أو قد تكون منعدمة بين سمات الشخصية وفعالية القيادة، وسبب إخفاق نظرية السمات مرده أساسا، من وجهة نظر هذين الباحثين، إلى عجزها عن التمييز بين القيادة كعملية والقائد كفرد، والنظريات التي تعالج هذه الظاهرة تؤكد على ديناميكية فعالية القيادة (كعملية) وعوامل البيئة المحيطة بالجماعة والتي من شأنها أن تؤثر على فعالية القيادة. (طارق طه، 2007، 201)

ومع ذلك لا يمكن إغفال الإسهام الإداري الذي قدّمته هذه النظرية حيث أد

على تطوير ه النظرية إلى ظهور النظرية السلوكية ثم النظرية الموقفية.

2 9 2 المدخل السلوكي للقيادة

إن عدم قدرة دعاة نظرية السمات على تحديد سمات شخصية دقيقة تُميّز القادة الناجحين عن نظرائهم غير الناجحين و كذا عن الأتباع، و لما كان السلوك هو المحصلة النهائية لشخصية، فقد بدا لبعض الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة، في بداية سنوات الأربعينات حتى سنوات الستينات، ضرورة الإهتمام بدراسة السلوك (لذي يمكن قياسه) كونه أفضل إستراتيجية تمكّنهم من فهم و قياس ظاهرة القيادة من نظيرتها السمات (التي يصعب قياسها) ملاحظة القادة أثناء العمل قد كشفت عن فروق كبيرة بين نماذج القيادة. (محمد عبد الرحيم، 1977 193)

قادرين	المرووسين	في تفسير القيادة	أهمية التدريب
هذه النظرية	لفاعلية القيادة هو	يتكون	مزيد
يُبيدها	تحديد	القيادي تعريفها.	لقيادته، وهكذا
(22)		

بين	إليها	هو ثورن،	بين
والإنتاجية،	تأثيرًا إيجابيًا	العاملين،	هذا
بطلانه فيما	القيادة		

كيرت لوين Kurt Lewin 1989 هذا
 حين المرؤوسين يفضلون الديمقراطي الأسلوبين
 . (حريم حسين 2004 201)

برز الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة التي قادتها جامعتي
 اوهايو وميتش ان الامريكيتين .

1 2 9 2 دراسات جامعة اوهايو

انطلقت هذه الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية
 وقام بها كل من شارتل (Shartle) وستوجديل (R.M.Stogdil) وفلايشمان (Fleishman)

:

وكان الهدف من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، واعتمدت دراسات اوهايو على وصف سلوك القائد من طرف أتباعه باستعمال مقاييس السلوك القيادي التي شرع في تطويرها خلال بداية سنوات الأربعينات. (أحمد ماهر، 2003، 307)

ومن خلال تحليل إجابات الأفراد المرؤوسين تمّ التمييز بين مجموعتين من وظائف أو

:

- ولى تشير إلى تعميم وتنظيم العمل.

- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير والاهتمام بهم.

أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة قيادية كما في

(01) لال تفاعل هذين البعدين .

(01) الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو

↑ الاهتمام بالعاملين ↓	() تركيز عال على الأفراد وقليل بالعمل	() عال الاهتمام بالعمل والأفراد
	() منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد	() الاهتمام بالعمل
	← نمط الاهتمام بالعمل	→ عال

: شوايش مصطفى نجيب، 2000، 137

() يشير إلى أن القائد يُعطي اهتماما عاليا لأداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية أو نواحي التقدير.

1- () يشير إلى أن القائد يُعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الاعتبارية.

2- () ويشير إلى سلوك القائد الذي يُعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية.

3- () ويشير إلى سلوك القائد الذي يُعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين.

وتشير البحوث الميدانية إلى أن النمط () يمتاز بفعالية إدارية عالية وعلاقات ايجابية ممتازة بين الإدارة والعاملين، أما النمط () فيتسم بفعالية إدارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين.

2 2 9 2 دراسات جامعة ميتشجان

جرى فيه أبحاث جامعة ولاية أوهايو، كانت هناك سلسلة من

الدراسات حول القيادة تتمّ مثل الهدف الأساسي للدراسات التي قام بها

معهد البحوث الاجتماعية، في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدّ

الأداء و الرضا لدى العاملين. (أندرو سيزلاقي و مارك ولاس، 1991 297)

و قد أجريت عقب دراسات جامعة إيوا من قبل عدد من الباحثين أمثال

1957 1956 1952 1951 1950

1957، و قد ركزت على دراسة نمطين من الإشراف.

و قد كانت هذه الدراسات تهدف إلى التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في

الأقسام ذات الإنتاجية لمرتفعة والمتغيرات المرتبطة به، و مقارنته

المتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

من أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسات جامعة ميتشجان وفق ما أوردها رئيسيس ليكرت

1961 في كتابه الموسوم " أنماط جديدة في الإدارة " ما يلي:

الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة تسم بما يلي:

- إشرافه على مرؤوسيه تميز بالعمومية و عدم التعرض للتفصيلات.

- إهتمامه الكبير بكيان و مشاعر المرؤوسين و منحه الأولوية القصوى للأمر المتعلقة

- إستحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

ثانيا: الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة تسم بما يلي:

- ممارسته أسلوبا دقيقا و تفصيليا على مرؤوسيه.
- يتدخل كثيرا في عملية أداء مرؤوسيه لمهامهم.
- يهتم بشكل كبير بأمور العمل و الإنتاج على حساب كيان المرؤوسين و مشكلاتهم.
- إستحواذ عملية الإشراف و التفاعل مع مرؤوسيه على نسبة ضئيلة من وقت عمله.

كذلك، وجد القائمون على هذه الدراسات أن درجة رضا الأفراد العاملين في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، و التي يمارس فيها المشرف النمط الديمقراطي، كانت مرتفعة مقارنة بنظيرتها لدى الأفراد العاملين بالأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

(النمط الديمقراطي)

ليك

الإشراف الموجه للعاملين إشارة إلى تمرکز إهتمامات المشرف على مرؤوسيه، و على نمط (النمط الديكتاتوري) نمط الإشراف الموجه للإنتاج إشارة إلى تمرکز

اهتمامات

بناء على نتائج دراسات جامعة ميتشغان هذه يشير ليك

في المرؤوسين، مقارنة بنظيره أن يحقق للمنظمة إنتاجية أعلى للعاملين رضا وظيفي أفضل.

والسبب في ذلك، حسب رأيه، العلاقة الجيدة التي تربط المشرف بالمرؤوسين مما يمكّنه من إعطائهم مسؤولية أكبر في العمل ومن ثم إثارة دافعيتهم، بشكل كبير للعمل، و هذا ما لا ن

في العمل أين تكون كل من إنتاجية المنظمة و الرضا الوظيفي للعاملين في أدنى المستويات نتيجة الاهتمام ط للمشرف بأهداف العامل في مقابل إهماله

لكيان و مشاعر الأفراد العاملين. (رنسيس ليكرت، 1966 28)

Tannenbaum & Schmidt Model تانينبوم وشميدت 3 2 9 2

لتحليل سلوكيات	1958	تانينبوم وشميدت	
الحرية يمنحها	عملية	سلطته	فيما يتعلق
فرضيتهما	عملية		لمرؤوسيه التابعين له
	تحديد	عديدة	يواجه
	تواجهه.	والمرووسين	بين
المرووسين		يحدّد طرفين لإمكانيات	حيث
)	عالية	اليسار، يحافظ	
للمرووسين حرية	اليمن يترك	(القيادة)	
		(الأسلوب الديمقراطي في القيادة).	
يشترك	أهمها :	الأساليب	ويوجد بين هذين الطرفين
يمكن	ولتوضيح هذا	عملية	والمرووسين التابعين له
	تقرير	يميل	يقع
	يقع	يميل	المرووسين،
ويمارس	جريات	لمرووسيه	الأيسر
		المرووسين.	ويشجع التغذية
		تانينبوم وشميدت،	غير
		القيادة	
		ويعلنه.	1. () يدّ
		.	2. () يبلغ
		ويطلب .	3. () يقدّ
		مبدئية يمكن تغييرها.	4. () يقدّ
		ويتخذ .	5. () يطرح
		وينبغي	6. () يحدّد
			منهم
		يسمح للمرووسين	7. ()
		بواسطته.	

ويقتضي فهم المحيطة به، قدراته وميوله الشخصية،
 مرؤوسيه وشخصياتهم تواجهم،
 القيادة هذه

(سامية ابو الندا ، 2007 ، 74)

2 9 2 4 الانماط القيادية عند ليكرت Rensis Likert

استطاع ليكرت في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشغان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين بالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة وكان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل من إشراف المرؤوسين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل ير من القيادة الاتوقراطية أو الدكتاتورية.

(راوية 1998 ، 118)

وقد استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- 1- وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس،
 ئيس والمرؤوس يعمل خوفا من العقاب، والرقابة تكون بصورة قوية من الأعلى.
- 2- يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية،
 حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوس، ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو
 وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها.
- 3- وصف القائد بأنه استشاري ويتميز بثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس
 والمرؤوس حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار مرؤوسيه.
- 4- أما الوصف الرابع فهو نظام جماعي مشارك حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بين
 ومرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات بينهم. (1992 ، 137)

ويرى ليكارت أن عملية تسيير المنظمة يمكن أن تبدأ من أيّ
 شار إليها سلفاً إلى النظام الرابع، و يقتضي ذلك إحداث تغييرات جوهرية في أنماط القيادة
 الإدارية حتى يصبح المديرون أكثر إهتماماً بالفرد العامل والتركيز على بناء الفريق و
 و مشاركة جميع الأفراد العاملين في صياغة و بناء أهداف و معايير الأداء و
 ، والجدول التالي يوضح الفرق بين الأنماط

:

(02): يوضح مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة.

عنصر القيادة	(1)	(2)	(3)	(4)
	()	(تسلطي خير)	()	(ديمقراطي)
1- الثقة في المرؤوسين	لا يثق	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	
2- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة	لا يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
3- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى المدير للحصول المرؤوسين في	أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين	يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى المدير دائماً إشراك المرؤوسين وآراء العاملين منها في

: حريم، 2004، 207.

القيادية فاعلية ليكرت بدراسات عديدة للوقوف

() إنتاجية من خلال خبرتهم

إنتاجية استخدمت النظامين (3 4) إنتاجية استخدمت النظامين (1 2)

النظر عن مجال عمل المدير .

2 9 2 5 الانماط القيادية عند بلا

Blake & Mouton را نظريا يشغل فيه بُ

في القيادة (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات الانسانية) مكانة مركزية، حيث افترضنا التفاعل بين هذين البُعدين بدرجاتهما المختلفة يُنتج عددا من الأنماط القيادية، ومن بين هذه الأنماط يبرز هو أفضل للقيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية، والتي يشغل فيها بُ الاهتمام بالعمل (تنظيم بنية العمل)

الاهتمام بالـ (التقدير) وحتى يتمكنا من التقدير الكمّ

عد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (1 9) ، ولكنهما اقتصرا

التعامل مع ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد وهي:

(1 : 5 : 9) ل النقطة التي يلتقي فيها

1 نمط القيادة السائد لدى القائد. (طريف شوقي، 1992 108)

وبالنظر لاعتماد الدراسة الحالية على هذا النموذج في تحليل القيادة لدى

والمشرفين في البيئة الجزائرية، فإنه سيتم تناوله بتعمق .

2 9 2 1 نشأة الشبكة الإدارية

أدرك المهتمون والباحثون والخبراء في علم الإدارة أنّ مدخل السمات غير

إعطاء توصيف دقيق للقيادة الفعالة، فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي ودراسة الأجواء الاجتماعية، والتي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك وذلك باستخدام النمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر أو التسبيبي، ومن خلال

ل الباحثون إلى معرفة مزايا وعيوب كل نمط وذلك ما أدّى إلى انقسام الباحثين إلى

قسمين: العلمية والقسم الآخر إلى مدرسة العلاقات الإنسانية،

اء هذا الإنقسام قام كل من روبرت بلاك Robert Bake و جين مونتون Jane Mouton

بتقديم نموذج "الشبكة الإدارية" والتي حاولا من خلالها المزج بين الطريقتين لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوخّاة، من حيث جودة العمل مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية.

وتتميّز هذه النظرية في أنها تتجدّد ف نحو جانب دون الآخر وإنما يكون النظر إلى

أسلوب القيادة على أنه مزيج من بُعدي القيادة هما:

الاهتمام بالعمل: من حيث نوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات والعمليات وعدد

الاهتمام بالعاملين: ويعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية وعلاقات عمل جيّدة معهم والعمل على إرضائهم والمساءلة المبنية على الثقة والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي.

(سعيد الغامدي، 2009 42)

يرى كل من بليك وموتون الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للم تطوير سلوكه القيادي وهي أيضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال، فعند تغير نمط (9 9) عبر التدريب والخبرة، يبدأ هذا القائد باستحداث فريق عمل يتمتع بالروح المعنوية العالية و تسوده الثقة ويضع أهدافه أهداف

جميع العاملين الذي يعبرون عن آرائهم ومعتقداتهم ويتم تزويدهم بالتغذية

سليم وتكون المنظمة تعمل بروح الفريق هذه الثقافة لدى الجميع.

والشكل التالي يوضح نموذج الشبكة الإدارية ويبين القيادة الخمسة للقيادة.

(02): الإدارية، يبين القيادة

9-1								9-9
				5-5				
1-1								1-9

الاهتمام بالإنتاج

: معن محمود العياصرة، 2008 32.

يبين الشكل السابق التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد يُ

أساسية للقيادة وهي :

- **السلطوية (1 9)** : يهتم القائد من هذا النمط بتحقيق انجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الأهداف يتقبل من المرؤوسين النصح والمشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل .

- **المتساهلة (1 1)** : يهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وأمورها فهو يقدم أقل جهد ممكن لانجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري أيضا ن التسيب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر القيادة.

- **(5 5)** : يسعى القائد في هذا النمط تحقيق حالة من التوازن بين والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط تغيرات في منظمته وبهذا فه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير.

- **الإنسانية (9 1)** : يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب نه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين أدائه إنتاجية منظمته.

- **الفريق (9 9)** : يهتم القائد من هذا النمط في كل من والمرؤوسين كبيرة ويعتبر هذا النمط القيادة ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على منظمته بهذا حل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الآخرين

المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط. (ملاذ محمد مفيد ال ياسين، 2010 34)

2 5 2 9 2 عناصر القيادة الأساسية في الشبكة

() أساسية للقيادة الإدارية هي :

المهام، الحصول على المعلومات، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات، صنع القرار، التغذية الراجعة.

حيث افترضت هذه النظرية بـ القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الست تحت موقف سيمتلك توّعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسّخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي وعليه هذه النظرية تختلف عن نظريات القيادة الظرفية التي تفترض هو الذي يحدّد النمط القيادي الفعال.

ويعتقد المؤلفان ن تلك الافتراضات قابلة للتغير والتبديل خاصة عندما يمتلك الشخص خبرة جديدة تدفعه لأفعاله.

3 5 2 9 2 القيادة في الشبكة الإدارية :

سنتعرف فيما يلي على الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه القيادة الستة.

1- (19) : الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكّم والسيطرة و دافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل يتحمل ضغوطات العمل ويضدّ الإنسانية للمرؤوسين لصالح العمل له معرفة كاملة بكيفية انجاز بدي يتيح للمرؤوسين أدائه، وهذا يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين صف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي :

● :_____ افعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بـ المرؤوسين يعتبروه على الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل يعتقد الصراع يهدد سيطرته فيسعى كتمه يرى نفسه قادرا على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدا لسلطته .

● :_____ يوضّد يطلب مشاركة العاملين لاعتقاده ذلك ضعفا منه الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع إرادته ودافعيته السالبة هي من نجاح مبادئه قبل تقديمها.

● :_____ الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على الإنتاجية، من كونها ضمن الخط ودافعيته

السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين وغالبا ما يكون المرؤوسين حذرين من القائد لسعيه المتعمد للكشف عن الثغرات.

• توجيه المرؤوسين: الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بـ جميع المهام الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين أقوالهم، وهذا قد يضرّ النتائج التي طالما حرص عليها

• _____: تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ الدافعية السالبة تتمثل في من تنفيذ قراراته، ولايتأثر المرؤوسين لأنه الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار).

• التغذية الراجعة: الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات تصويبها الدافعية السالبة تتمثل في تجذّب التي قد يستغلها الآخريين، نه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي بالذمّ غيره.

2- النمط المتساهل (1 1) :- يختار هذا القائد نهج عدم التدخّل والحيادية

التي لا يضرّ بعضويته في المؤسسة، ونه يمرّ كان له رؤساء دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل في التعامل مع المرؤوسين دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من عن المؤسسة، يتجذّب لأنها ضمه العناصر القيادية لديه فهي كما يل:

• _____: الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع وإجاباته هي عدم التأكيد).

• روح المبادرة في اداء المهام: يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الدافعية الموجبة عنده هو

نه يعمل بقوة المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تفويضه الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام

• _____: الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون

على معرفة بالعمل ولا يقدم جهدا المرؤوسين وانجازاتهم، دافعيته السالبة فتتمثل بعدم صورة عن عجزه نتيجة قل ن ذلك يهدد أمنه الوظيفي المعلومات عنده للدفاع عن مواقفه وليست

• توجيه المرؤوسين: يعتبر القائد كنوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم. دافعيته الموجبة هي هذه المهمة ليست ملزمة له الدافعية السالبة فهي

مكتوب يلتفت

• _____: تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل

عندما يجبر على ذلك، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب

من المسؤولية عن طريق تخويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيرا قبل يصنع القرار ليتأكد

• التغذية الراجعة: دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل مسؤولين عن تقييم أنفسهم، الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة

الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه أحكامه رؤوسين بعدم الوضوح.

3- (5 5): يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بأنها فهو

يوازن اهتمامه بين ويواكب تطورات حقل ويركز على

الأغلبية وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته يكون

دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من النفسي الذي يحصل

عند عدم قبول المرؤوسين به . صف عناصر القيادة الستة عنده بمايلي:

• _____: بسبب دافعيته الموجبة فانه سيبحث عن الحلول الوسط لي

جميعا والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد تُ

● المهام: بسبب الدافعية الموجبة ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنّب تقديم البدع ما لم يتم قبول الأغلبية.

● _____: بسبب دافعيته الموجب نه يسعى

قوة بالعمل والمروسين دافعيته السالبة فإنها تسمح له بالظهور بمظهر من لا يعرف ماذا يجري حوله معلوماته تعتمد على الوثائق وأسئلته غير

● توجيه المروسين: يقدم توجيهات تعكس رغبات المروسين توجهات عامة وبيتعد عن المواقف التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه، وقد توجيهاته بقناعات المروسين.

● _____: يصنع القرارات تعارف عليها وبيتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل، وعليه فان صنع القرار عنده سهلا ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المروسين.

● التغذية الراجعة: يوازن بين سلبيات وإيجابياته ونه لا يركز على السلبيات ويتجنّب المواقف المحرجة عن طريق السلاسة والتدرّج في تقديم التغذية الراجعة.

4- (19): يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز

بشكل قليل حيث يشعر كأنهم نادي وليسوا

بسبب دافعية القائد الموجبة فنه يحاول المروسين لافتراضه لعامل السعيد

إنتاجية من غيره وبسبب دافعيته السالبة فانه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به

فالقائد يساعد ويدعمهم ولا يجبرهم على عناصر القيادة فنتصف بما يلي:

● _____: يفضّ ينبّه الجميع جوهر الصراع، ويخاف من قطع خطوط

الاتصال مع المروسين، وربّما يتنازل عن وجهة نظره يَل بما يقترحه المروسين

من وجهات نظر يبرّ الإنتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية

يهّد يسترضيهم قد يهمل الصراع.

- _____: يلجأ التي يعتقد انها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربّ يكون تخويل و تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه المهمة .
- _____: يحاول يطرح إيحائية على المرؤوسين لحثهم بالتكلّ ايجابيا عن أنفسهم، ويتعد عن ظهر نقاط ضعفهم.
- توجيه المرؤوسين : يوجّه المرؤوسين بطريقة ايجابية تتعد عن النقد واللوم
عه.

- _____: يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين و ن مقاومته تكاد ويتعد عن القرارات غضب المرؤوسين.
- التغذية الراجعة : يفضّ يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على ايجابياتهم ويتعد عن ذكر نقاط ضعفهم
إرادته.

5- نمط الفريق (9 9) : يسعى القائد من هذا النوع تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين أيضا لتحقيق ذاتهم بنفس ويخاف من الأنانية نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدّموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق ة والثقة والتضحية تسود ضمن الفريق والتكامل بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق وأهداف الإنتاجية، صريحة والجميع يسعى عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

- _____: يرغب القائد من هذا النمط يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة لأنه يعتقد النقاش المفتوح والصريح يؤدّ مقبول وفهم مشترك يزرع الثقة بحتمية الحلّ في نفوس تابعيه كما نه يساعد جميع على فهم وجهات النظر المختلفة ويحاول القضاء على الصراع السلبي.
- _____: يسعى القائد المهام الجديدة التي تؤدي الإنتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع يبادر هذا القائد بالمهام

المرووسين عن تحقيق أهدافهم، يخطط ويضع الأولويات، ويختار مع المرؤوسين البدائل تكون نفقاتها .

- _____ : يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ويشجّع تابعيه لتزويده بالمعلومات ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق يطرح أهدافه أنه مستمع جيد ويتحَقَّ فهمه ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة.
- توجيه المرؤوسين : يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه ويستمتع للذين لديهم ويقتنع بها ويثني عليهم أنه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين.

- _____ : يسعى اتخاذ القرار الذي يعكس وجهة نظر ويشرك من له علاقة يتخذ القرار الذي لا يحقّق حاجات المرؤوسين والأهداف مناقشة الشكوك والتحفظات بحرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه. يشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يدّ قد يدّ الفريق بجمعه ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة هل يسمح بن يشترك الجميع بذلك هل التعاون ممكّن هل القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده وهل يق يطوّر إمكانياتهم.

- التغذية الراجعة: يسعى هذا القائد تعميق مفهوم التعاون بين الفريق تكون التغذية الراجعة مجالاً للاستفادة من خبراتهم المتراكمة ويبتعد القائد عن النقد وتكون التغذية هنا باتجاهين وتهتمّ بالمهام من البداية النهاية في يدّ حيث هذا الانفتاح الذي يّصف به القائد يريح المرؤوسين. خلال السنوات الماضية (9 9) هو فعالية.

(03) يوضح الممارسات القيادية التي يمارسها القائد تأديته

القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الإدارية.)

مفيد ال ياسين، 2010 (39-35)

(03): يوضح الممارسات القيادية للقائد عمله بحسب القيادة

المذكورة في نظرية الشبكة الإدارية

القيادة	المتساهل		عمله بحسب القيادة	الفريق
	لا يجهد نفسه	يسعى للحصول على الإنتاجية	يسعى للحصول على المعلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف	يسعى القائد للحصول على المعلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف
المهام	يؤدّ يفصّد المجازفة ويخاف	يبيّن بوضوح ، يتواجد في موقع العمل ويفرض إرادته	يقنّد المهام التي تحظى الأغلبية	يلجا المرؤوسين
المدير على	لا يجهد نفسه المرؤوسين ، يخفي عجزه	يسعى للحصول على الإنتاجية	يسعى للحصول على المعلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف	يسعى القائد للحصول على المعلومات كاملة ، يشجع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف
توجيه المدير للعاملين معه	كتوم ، لا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم	يوجههم بشكل يشعرهم بأنه ملم بجميع المهام ، يستمع للمرؤوسين ليتأكد أقوالهم	يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين	يوجه المرؤوسين بشكل صحيح ، يتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال بالمرؤوسين
	يؤجّ ذلك ، يعطي تخويل لمرؤوسيه بصنع القرار وانسحابه من المسؤولية	هو صانع القرار ، يتأكد من تنفيذ قراراته	يصنع القرارات المألوفة ويتعد عن	يسعى يعكس وجهة نظر ، ويشرك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ، لا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين
التغذية العكسية	يحاول جعل مسؤولين عن تقييمهم ، ينسحب من المهمة على نقاط ضعفه	تحديد وتصويبها ، يدافع عن نفسه ويلقي اللوم على الآخرين	يتجدّ المحرجة ولا يركز على السلبيات لأنه يوازن بين إيجابيات وبين سلبياته	يسعى تعميق مفهوم التعاون بين الفريق وان التغذية هنا باتجاهين واعتبارها مجالاً المتراكمة للمرؤوسين ويتعد عن النقد الشخصي للمرؤوسين

: ملاذ محمد مفيد ال ياسين، 2010 40

2 9 3 المدخل الموقفي في دراسة القيادة

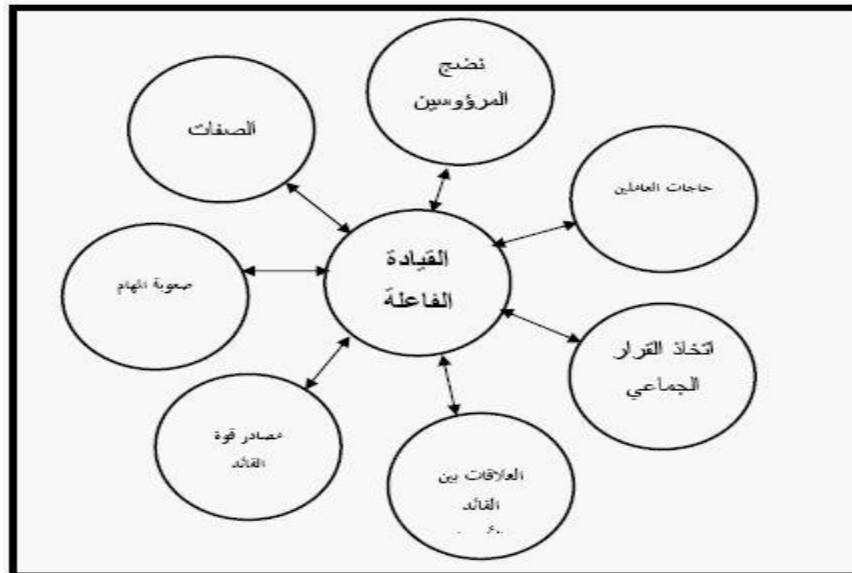
يُ هذا المدخل من حدث المداخل التي اهتمت القيادة للمدراء والشيء الجديد
في هذا المدخل هو عدين السابقين (بعد العمل وبعد العاملين) وهذا
عد هو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه .

ظرية " القيادة الشخصية وسلوكه
بين القيادة طبيعة هي نوعية أنها
تتباين تنظيم " (345)

هذه النظرية عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف

يمارس جميع حسب طبيعة الذي يتطلب من المدير يشد
الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط القيادي ويوضح (03)
الموقفية تحديد القيادي وهي : المهمة،
المرووسين، المرؤوسين بين
(. إبراهيم، 1997 365)

(03): الموقفية تحديد القيادي



: إبراهيم، " المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة " القاهرة،

عين 1 1997. 365

هم نظريات الموقف: نظرية فيدلر ونظرية فروم وبيتون ونظرية نضج العاملين.
وفيما يلي نبذة مختصرة لكل منها :

1392 نظرية فيدلر

فيدلر Fiedler 1967 بتطوير نموذج للقيادة أسماه نموذج **فيدلر** للقيادة التفاعلية، يستخدم كوسيلة لزيادة فاعلية القائد في الظروف المختلفة، حيث يرى **فيدلر** في افتراضه الأساسي لهذا النموذج، أن أنواعا معينة من القيادة تصلح تحت ظروف معينة من المتغيرات، وأن الوسيط نسب لاختيار القادة هي تعيين القائد المناسب في ظل الظروف المناسبة لشخصيته، ويتم ذلك عن طريق عمل استقصاء لمعرفة درجة ملائمة القائد لموقع القيادة ومدى قدرته على السيطرة على الظروف المحيطة، وعن طريق النتائج يتم وضع القائد المناسب للظروف المناسبة، وبهذا زيد فعالية القائد.

ويرى **فيدلر** أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف وفي أن فاعلية القيادة تتحدّد النمط القيادي المستخدم في موقف معيّن لمتطلبات هذا الموقف، كما يرى أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروءوسه عملهم في إطاره من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة التالية:

- 1- طبيعة العلاقة بين المرؤوسين: بمعنى مدى ثقة المرؤوسين بالمشرف وولائهم له ، ويرى فيدلر أن هذا المتغير هو الأكثر أهمية في مدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معيّن لمتطلبات هذا الموقف، كما يرى أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروءوسه عملهم في إطاره من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة التالية:
 - 2- هيكل المهام: و يعني ذلك أنه كلما زادت المهمّات نمطية وحُد لها هيكل أداء ص دور المشرف وتأثيره في جماعة العمل، ويأتي هذا العامل في الدرجة الثانية
 - 3- قوة المركز الوظيفي للمشرف: قدرته على التأثير بما يُمنح له من سلطة مية في توجيه سلوك جماعة العمل، ويرى فيدلر أن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة
- (سامية ابو الندا، 2007، 87)

وبتفاعل هذه الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكلّ من العاملين والعمل **فيدلر** نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدد كل منها للمدير النمط القيادي الواجب اتباعه ليكون فعّالاً.

(04) نموذج فدلر يبين فعالية القيادة

العلاقة بين القائد والمرؤوسين	هيكل العمل	نمط القيادة الفعالة
جيدة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير	التوجه نحو العمل
جيدة	غير	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
جيدة	غير	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	قوية	الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير	التوجه نحو العمل

: عباس، سهيلة، 2004: "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"

والتوزيع، عمان، الأردن، ص 127

ويلاحظ
المرؤوسين جيّدة والواجبات المنوطة بهم محدّمة بشكل جيّد ويمتلك القائد صلاحيات كبيرة (قوية) يمكنه ممارستها على العاملين وعليه لا بدّ للقائد لكي يكون فعّال يعمل على تحسين الثلاثة في الموقف القيادي.

2 3 9 2 النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين "بول هيرسي" Paul Hersey "كينيث Kenth Blanchard" وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد

على أهمية متغيرات الموقف، وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين كذلك استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل العوامل التالية:

1. مقدار التوجيه (السلوك المهتم بـ) .
2. (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
3. () الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

(حسين حريم، 2004 216)

دت النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

- 1- **النمط التلقيني:** و فيه يكون إهتمام القائد بالمهمة مرتفعا و بالعلاقات منخفضة.
- 2- **النمط الترويحي:** و فيه يكون إهتمام القائد بكل من المهمة و العلاقات مرتفعا.
- 3- : و فيه يكون إهتمام القائد بالمهمة منخفضة و بالعلاقات مرتفعا.
- 4- **النمط التفويضي:** و فيه يكون إهتمام القائد بكل من المهمة و العلاقات منخفضة.

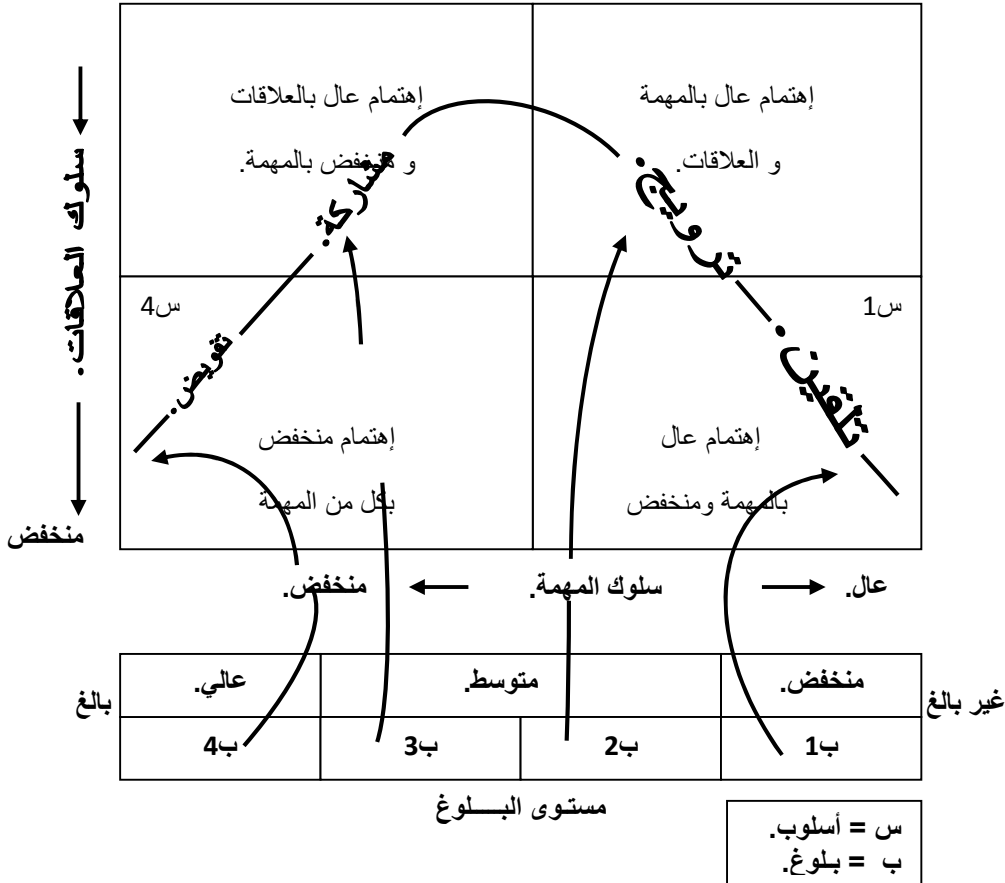
"السلوك التنظيمي: مفاهيم

1984 يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرسلي و

وتطبيقات"

كينيث بلانشار:

شكل رقم (04): يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرتسي و كينث بلانشار.



: عمار الطيب كترود، 1995، 177.

كما يوضحه هذا الشكل فإنه كلما رغب القائد في تكليف مرؤوسيه بإنجاز مهام معينة، ينبغي عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى بلوغهم عندما يكون مستوى بلوغ الأتباع متنسقا و النمط القيادي الذي ينتهجه.

2 3 3 9 نظرية فروم وياتون

مت هذه النظرية في سنة 1973 من قبل الباحثين فيكتور فروم فليب ياتون

Victor Vroom & Phillippe Yetton في كتابهما الموسوم " القيادة و صنع

."

و هذه النظرية و خلافا للنظريات السالفة الذكر في القيادة التي تهتم بوصف ما هو موجود بخصوص سلوك القائد و النتائج المترتبة عليه، فإنها تقدّم ما ينبغي أن يسلكه القائد. آخر، أنها توضح للقائد نمط القيادة الفعال الواجب إعتماده عند تغيير مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار فهي تقدّم للقائد أنماط معيارية للتصرفات القيادية.

و عملية إدراج هذه النظرية ضمن التناول الموقفي في دراسة القيادة تمّ مضمون هذه النظرية يشير إلى أن عملية اختيار المواقف التي يواجهها و طبيعة المشكلات التي يتخذ القرار بشأنها.

(190)

مت النظرية خمسة أساليب لصنع القرار هي :

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك.

وفي ضوء التناول الموقفي السابق لنظريات ونماذج المدخل الموقفي، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- د فعالية القيادة وفقا لمعدّلات الأداء المرتفعة للمرؤوسين.
 - 2- لا يوجد نمط قيادي وحيد يحقق الفاعلية.
- نمط القيادة الواجب تطبيقه هو الذي يتلاءم بصورة أكبر مع الموقف الذي يواجهه القائد.

(طارق طه، 2007 209)

عرضه في هذا الفصل يمكننا اعتبار موضوع القيادة و الإشراف موضوعا واسعا يصعب الإحاطة بكل جوانبه، وحسب رأي الباحث فإن أهم ما يميّز القيادة والإشراف هو عنصر التأثير على الأفراد من خلال مختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل من القائد هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها، وتحقق فعالية القائد أو المشرف داخل المنظمة من خلال النمط والأسلوب الذي يتبعه مع مرؤوسيه، وذلك حسب طبيعة الموقف وظروف المنظمة الداخلية وكذا اختلاف العاملين واختلاف خصائصهم، وهذا ما جعل الإشراف والقيادة تأخذ أنماطا وأشكالا مختلفة يصعب ضبطها أو حصرها في شكل جامد،

ض عنه العديد من النظريات حول السلوك القيادي والإشراف

تناول أنماط القيادة وأنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية، التي تُعتبر أحد أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة وأكثرها شهرة، وركزنا من خلالها على الأنماط القيادية الخمسة الأساسية التي جاءت بها هذه النظرية.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1 3 - مفهوم الرضا
- 2 3 والمفاهيم المشابهة
- 3 3 أهمية الرضا الوظيفي
- 4 3 نظريات الرضا الوظيفي
- 5 3 قياس الرضا الوظيفي
- 6 3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 7 3 الآثار السلوكية للرضا الوظيفي
- 8 3 عناصر أساسية لتحسين الرضا الوظيفي

*

تمهيد:

يُعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم الأبحاث التي ظهرت في العصر الحديث، وقد حظي بأهمية بالغة من الباحثين و الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية، وذلك منذ مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي وما يزال، وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين وانجازاتهم.

من تحسين وسائل العمل وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب وغيرها من العوامل المادية غير كافية لتشجيع الفرد على رفع كمية إنتاجه وجعله راض عن عمله، فكمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله ودرجة إتقانه وتفانيه فيه تتوقف على درجة استعداده الطبيعي والمكتسب، له للعمل وتقديره للمسؤوليات المُلقاة عليه، ويزداد حُدُ الفرد للعمل وتقديره له بزيادة رضاه عن هذا العمل، ومما لا شك فيه أن لهذا الرضا تأثيرا كبيرا على تصرفاته وسلوكياته ويُعتبر من أهم دوافع الفرد للاستمرار في العمل وإتقانه.

موضوع الرضا الوظيفي إلا أنها اختلفت في تعريفاتها وتفسيراتها لمفهوم الرضا الوظيفي ولم تتفق جميعها على تحديد تعريف دقيق للرضا الوظيفي، كما اختلفت من حيث كيفية تناولها لموضوع الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبره كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل، الاتصال وغيرها، ومنهم تناوله كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وأسلوب الإشراف مما أدّ

وسنحاول في هذا الفصل تناول موضوع الرضا الوظيفي أهم المحاور التي تُد

بالمفاهيم الأساسية للرضا و أهم المفاهيم المشابه له ،

ق إلى أهم النظريات التي قدّمت هذا الموضوع والمقاييس التي استعملت لقياسه، بالإضافة إلى مختلف العوامل التي تؤثر عليه وأشرنا في آخر الفصل إلى بعض الأساليب التي تساهم في تحسين وزيادة الرضا الوظيفي.

13- مفهوم الرضا الوظيفي :

تتعدد مفاهيم الرضا الوظيفي وهذا لعدم اتفاق الباحثين على تعريف مُدقيق له إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية و الارتباط الوظيفي، وسنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.

يُفهم الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هـ المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هـ ما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين ادراكين كلما ارتفعت درجة الرضا. (شاويش ، مصطفى ، 1996 ، 110)

كما يُفهمه " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد العمل الذي يشغله حالياً، هـ تكون سلبية أو ايجابية، حيث تُ الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله ". (1979 ، 138)

من جهته عرّف " الرضا بأنه يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، هـ يحققه العمل بالنسبة ن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته تصبح مشاعر ايجابية نحو هـ ، أي يصبح الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه.

(طلعت إبراهيم لطفى، 1992 ، 134)

ويرى " LOKE " أن الرضا الوظيفي " حالة انفعالية ايجابية أو هـ أو لوظيفته على أنها مشبعة أو مدقة لقيم الوظيفة أو المهنة، على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد" (2006 ، 257)

عمله يحقق له كبيراً لحاجاته ايجابية، راضياً عنه، عمله يحقق له حاجاته سلبية، غير راض بينما يرتبط معنى الرضا الوظيفي عند " بالاتجاهات المكونة لدى الأفراد نحو أدوارهم التنظيمية، هذه

الاتجاهات تكون ناتجة عن عوامل يُ لها في هذا التعريف فيقول: "الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حالياً ويقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية، ونظام الإشراف وإتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم وهي أمور تؤدي إلى شعور الفرد .

(لوكيا الهاشمي 2013 120)

والارتياح والارتياح العديلي الوظيفي "

نفسه وبيئة

" البيئية الداخلية والخارجية

(العديلي ، 1995 189)

فعرفه بأنه "

حاجاته الأساسية وهذه

وأخيراً تحقيق ذاته". (10 1972)

عاريف السابقة يمكننا الاستنتاج ن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي داخلي بالقناعة والارتياح والسعادة اتجاه الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد، وهذا نتيجة لإشباع حاجات من العمل نفسه وبيئة العمل، مما يؤدي إ

اجتماعية متينة مع الزملاء والمشرفين وتحقيق الذات والمركز الاجتماعي وغيرها من

وبتعبير الرضا الوظيفي هو مدى حُ مل لوظيفته كرهه لها

فهو يُ لها وفي حالة كراهيته لها فهو في حالة عدم رضا عن وظيفته.

3-2- الوظيفي مفاهيم المشابهة

هناك مفاهيم تتداخل وتتشابه مع مفهوم الرضا الوظيفي ولها علاقة وثيقة به مثل السعادة في العمل، الروح المعنوية، الولاء التنظيمي وغيرها من المصطلحات التي تعبر عن الحالات النفسية للفرد اتجاه العمل، وسنحاول في ه بين الرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم.

1 2 3 لرضا الوظيفي والروح المعنوية

عُتبر الروح المعنوية أكثر الاتجاهات تشابهاً مع الرضا الوظيفي، لكن في الحقيقة هناك اختلاف بينهما، فالروح المعنوية هي مجموعة مشاعر ايجابية جماعية البيئية للعمل، وهي في نفس الوقت ترتبط بالموظفين وتصوّراتهم الفردية اتجاه العوامل التنظيمية والإنسانية في المؤسسة وفقاً لحاجاتهم. أما الفرق بين المفهومين فيمكن فيما يلي:

الفرق الأول هو أن الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي نحو العمل من طرف حين أن الروح المعنوية تعتبر اتجاه الموظفين نحو الجماعة التي يُلونها فهي تُو نمط العلاقة الإنسانية في جو .

أما الفرق الثاني فيتمثل في العلاقة بين الاتجاهين، حيث أن الرضا الوظيفي يُؤثر في الروح المعنوية للجماعة، وقد حدّد **Rosh** العوامل المؤثرة في الروح المعنوية وأورد الرضا الوظيفي كعامل ذاتي مؤثر فيها. (بلال مجيدر، 2010، 65)

الوظيفة	المعنوية	موجهة	ليميّ بين	المعنوية
الوظيفة	المعنوية	موجهة	ليميّ بين	المعنوية
فيها، وهي	جديداً	بينما	الوظيفة يرتكز	الوظيفة
المعنوية،	يحقّق أهدافه	يُ	بأنه	الوظيفة

(بووذن نبيلة، 2007، 34)

إذن فمفهوم الروح المعنوية أشمل وأوسع من مفهوم الرضا الوظيفي.

2 2 3 الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف نحو عمله، فإن الولاء الوظيفي هو اتجاه الموظف نحو المؤسسة التي يعمل فيها، ويُف الولاء التنظيمي بأنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبة الفرد في المحافظة على عضويته فيها، فالولاء الوظيفي هو تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة فيكون الفرد على استعداد للتضحية وبذل الجهد من أجل المؤسسة، ويكمن الفرق بين الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي في أن الأو يتكوّن

يُعدُّ م الاستجابة للمؤسسة وأما الرضا الوظيفي فيُ اتجاهها ديناميكيا يعكس ردود الفعل نحو البيئة وظروف العمل.

3-2 3 الرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي (الاستغراق الوظيفي)

يُقصد بالاستغراق الوظيفي الدرجة التي يمتثل فيها الموظف بعمله، ويشترك فيه بفعالية ويُعتبر أداءه فيه جزءا هاما من قيمته الشخصية، ويُ هذا الاتجاه عن ولاء الفرد للوظيفة فهو يتأثر مباشرة بدرجة تعقد الوظيفة أو تطابقها مع ه، إضافة إلى طبيعة المهام التي رها الوظيفة () وأهميتها في المجتمع، وبالتالي فهو مختلف عن الرضا وإن كان بينهما تأثير متبادل.

3 2 4 الرضا الوظيفي والتوافق المهني

التوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا الوظيفي، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثُ ره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل، وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبيا وقد قامت دراسة " هاوثو Howthorne " حول الرضا الوظيفي وذلك في منتصف العشرينات ببحث تأثيرات

الاتجاهات والمشاعر التي يمتلكها (. 2001 48)

ولذلك فالرضا الوظيفي أعمّ وأشمل من التوافق المهني الذي يمكن اعتباره أحد أهم العوامل المسببة للرضا الوظيفي.

3 3 أهمية الوظيفي

يُ	الوظيفي	المواضيع	كبيرا
أهمّ	هذا الاهتمام الأهمية	يمثلها	حياة
جزءا كبيرا من أوقاتهم في العمل وبالتالي يُ	منهم مجموعة		حيث يقضون
هذا	هذه الحصيلة المعرفية يتشكّ اتجاهه عمله.		

رت البحوث والدراسات التي تتناول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض النتائج أن لأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وأنهم أقلّ رضة للضغط النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف ، كما يؤكد بعض الباحثين هناك علاقة وثيقة بين عن الحياة وبين الرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الأفراد الراضين وظيفياً راضون عن حياتهم والعكس صحيح أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بالغي يعملون فيها .

"ليكرت likert" أنه يصعب تحقيق مستوى رفيع على مدى طويل من

مع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا ليكرت

أن يؤدّ ب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة

مستوى منتوجاتها وعليه فإنه يوجد نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تددّ

العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها.

وعموماً يُعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها،

وأن العامل الراضي يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل

تحقيق أهداف المنظمة. (عارف الجريد، 2007، 47)

على توفير درجة عالية من الرضا لدى

عمالها إيجاد

الرضا، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، لك أن يقوم

العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وستكون ذات ولاء عالي لأعمالها

وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإِب .

3 4 نظريات الوظيفي

نظراً لأهمية موضوع الرضا فقد كان محور اهتمام الباحثين والدارسين الذين توّ هوا إلى

بناء نظريات علمية كانت بمثابة الطريق الذي يحاول كشف بعض المحدّ

بالرضا، وفيما يلي عرض مختصر لأهم ما جاء في هذه النظريات.

1 4 3 نظرية لماسلو التدرج الهرمي :

تعود هذه النظرية إلى " ابراهام ماسلو (Maslo) 1954 "، حيث افترض

م من الحاجات يتكون من خمس مجاميع وهي:

- ❖ فيزيولوجية (...)
- ❖ اجتماعية
- ❖ التقدير
- ❖ تحقيق الذات

ويرى ماسلو أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يُ

ذلك الحرمان يُ د تأثيرا نفسيا وجسميا أما إذا غاب هذا الأخير فإنه يكون رضا لدى الفرد،
تعتبر هذه النظرية الرضا

حالة انفعالية تندمج فيها العوامل النفسية والفيزيولوجية أثناء تفاعل العامل مع محيطه في

العمل، إضافة إلى أن هذه النظرية تربط بين الرضا والدافعية، حيث أشار

مستوى معين من الحا يتطلب الانتقال من مستوى معين إلى مستوى لى منه، في رأيه

ل دافعا وهذا ما يستلزم دراسة حاجات العمال وذلك بوضع الإدارة

لبرامج إشباع هذه الأخيرة حسب الأولوية دون إغفال القيم الاجتماعية ومتطلبات المحيط المادي

في دافعية العمال. (1977 142)

2 4 3 نظرية القيمة:

يرى " إدوين لوك Edwin Lock 1976 " بات الرئيسية للرضا عن العمل هي

قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما

توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

ويرى أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصّد

عليه فعلا، ثم يحدّد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدّها.

: أحد كبار المديرين وفقا لنظرية يجب أن يسعى لتحقيق الذات والتقدير، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية والأمان وأي فوائد

ويندرج تحت هذه النظرية نظرية " 1964 Katzell " وهي على شكل معادلة رياضية:

$$1 = (-) / ($$

بحيث تمثل الرموز :

=

=

=

وعليه إذا أردنا أن يكون الرضا مرتفعا لا بد أن يكون المقدار الحالي للعائد () () ، وعليه فكلما ارتفع مقدار العائد المرغوب كلما انخفض

قها المؤسسة كلما كان غير راض، لأنه لم يحصل على ما يطمح إليه، ويرى بالتالي أن مؤسسته لا تهتم به ولا تعمل على تلبية رغباته وتحقيق طموحاته، وعليه فعلى المنظمة أن تسعى إلى التوفيق بين العائد المرغوب والعائد الفعلي.

أما نظرية 1962 فهي شبيهة بنظرية من حيث قياس الرضا، وهي تستعمل بندين، الأول: كيف الحال؟ والثاني كيف يجب أن يكون؟ أي بمعنى أن الأول هو الوجه الحالي للمدرك، أما الثاني فهو الوجه الموضوعي وتضيف النظرية بندا ثالثا ما حول الأهمية، إذ يسأل العامل حول أهمية الرضا وذلك بـغية معرفة نظرتة وبذلك يتم الربط بين ي يتمنى أن يحققه له عمله.

جيزلي وياط Ghiselle wyatt 1972 وضع نظرية أخرى ضمن نظريات

الفروق، أشار فيها إلى الفروق بين توقعات الالتحاق بالعمل وامتهان العمل، ويُ هذا العامل مهم ا في فهم أسباب ترك العمل فور الالتحاق بالمؤسسة لدى الوافدين الجُ ثراء عروض العمل أي بعد اكتشاف الفرق بين ما هو متوقَّع وما هو موجود، لكن من الصعب

التأكيد بأن ذلك ناتج عن عدم الرضا بالعمل، بل قد يكون ناتج عن فهم وتصوُّ

غير . (لوكيا الهاشمي 2013 138)

3 4 3 نظرية عدالة العائد

نسب هذه النظرية إلى " Adams حيث ظهرت في 1963 وهو يرى بأن

بين المنظمة والأفراد هي علاقة تبادلية يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات

: المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، الجهد المبذول في العمل... الخ، ويحصل من

المنظمة على فوائد مقابل تلك المدخلات وتتضمن من هذه النواتج: الأجر، التقدير، المكانة،

التأمينات... .

وتفترض هذه النظرية أن الفرد يُقارن عوائده إلى مدخلاته مع معدّل عوائد الآخرين إلى

مدخلاتهم على النحو التالي: (1989 159)

عوائد الآخرين

مدخلات الآخرين

مدخلات الفرد

عادة ما يفترض العامل التطابق بين عمله وعائده، أي أن يكون عائده مساويا

الجهود التي يبذلها، وإذا أدرك بالمقارنة أن عائده لا يساوي جهده فإنه يشعر بـ

في الأخير إلى اللارضا، علما أنه عموما يميل الأفراد إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب

المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أم لا.

يُستنتج من هذه النظرية أهمية العوائد وخاصة المالية في تحديد مستوى الرضا، كما

أشارت إلى حقيقة هامة وهي أن العملية التي يحدّد بها الفرد هل أنّ به المُ

م لا؟ ليست وليدة الصدفة، بل على العكس هي عملية منطقية.

وإذا كانت نظرية الإشباع قد أكدت على أن مستوى الرضا يَج بعد مقارنة العامل بين

جهده وما يتحصل عليه كجزاء، فإن نظرية أضافت إلى ذلك مقارنة العامل بينه

وبين فرد آخر مختار كمرجع وقد يكون ذلك داخل أو خارج المؤسسة،

(لوكيا ، بومنقار، 140)

Adams سنة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لحفظ الشعور بالعدالة هي:

✓ يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته.

- ✓ يمكن للفرد أن يُغيّر نواتجه.
- ✓ محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه.
- ✓ قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين.
- ✓ يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة.
- ✓ قد يترك الموقف كله يترك العمل.

3 4 4 نظرية العاملين لهيرزبرغ:

هرزبرغ 1969 نظرية اشتهرت بنظرية العاملين)

الوقائية) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء ويتضح ذلك من

:

(05) : يوضح وجهة نظر هرزبرغ من العلاقة بين الرضا والاستياء

العوامل الصحية و الوقائية

عدم الاستياء ← → استياء



: محمد سعيد سلطان 2003 132

هرزبرغ العوامل إلى مجموعتين يقابلهما الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى يطلق عليها العوامل الوقائية وهي تقريبا تتشابه مع حاجات ماسلو السفلى، ووظيفة هذه العوامل هي منع حدوث عدم الرضا ولكن لا تؤدي للرضا، وبمعنى آخر فهي تتصل بالدافعية أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية.

والمجموعة الثانية الأخرى يطلق عليها العوامل الدافعة، وهي المسؤولة عن تزويد بالدافعية وهي كذلك تتشابه مع حاجات ماسلو العليا.

لهذه النظرية فإنه على الفرد أن يتمتع بالقناعة بعمله بمعنى يجب عليه أن يكون ، ويدفعه ذلك التحدي لبذل أقصى جهد عنده.

(05) : يبين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة عند هرزبرغ

العوامل الوقائية	
-	سياسات الشركة و إداراتها
-	التقدير
-	العمل نفسه
-	العلاقات الشخصية
-	المسؤولية
-	التقدم والترقية

: محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 137

والملاحظ أن نظرية هرزبرغ قد اختصرت نظرية الحاجات لماسلو من خلال تحديدها

لحاجتين فقط هما:

الحاجات الفيزيائية:

الحاجات النفسية: الحاجتين المتبقيتين وهما تقدير الذات وتحقيق الذات.

3 4 5 نظرية العمليات المناوئة ل Landy 1978

Landy 1978 نظرية جديدة حول الرضا الوظيفي وأطلق عليها اسم نظرية

العمليات المناوئة، حيث ترى هذه النظرية أن الرضا له أساس فيزيولوجي يتعلق بالجهاز العصبي، وأن رضا الفرد عن العمل يتغير خلال الزمن رغم أن العمل لم يتغير ذلك فإن العمل قد يكون مصدر

هذه السنوات الأولى يطرد الإحساس بالسأم والملل من العمل وفي خلال الأولى أيضا يكون لدى الفرد القدرة على الإبقاء على التوازن الانفعالي بحيث لا يكره وظيفته ولا يسأم منها.

(2006 264)

بأن هناك آليات داخل الأفراد تساعدهم على المحافظة على حالتهم

الوجدانية، وأن العملية المناوئة تشير إلى العمليات المناوئة أو المضاد

: ا فإن هناك استجابة فيزيولوجية تُ ناولى هذه

رجع الفرد إلى الخلف أي إلى مستوى محايد، والحالة الوجدانية المتطرر

ل الميكانيزمات الفيزيولوجية مهمما كانت نوعيتها سلبية أو ايجابية مضرّ
ب الأشخاص من هذه الحالات المتطرّ .

ويقترح لاندي بأن السبب الذي يجعل الأفراد مختلفين في رضاهم الوظيفي هو أنهم
يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفيزيولوجية الوقائية.

(لوكيا ، بومنقار، 144)

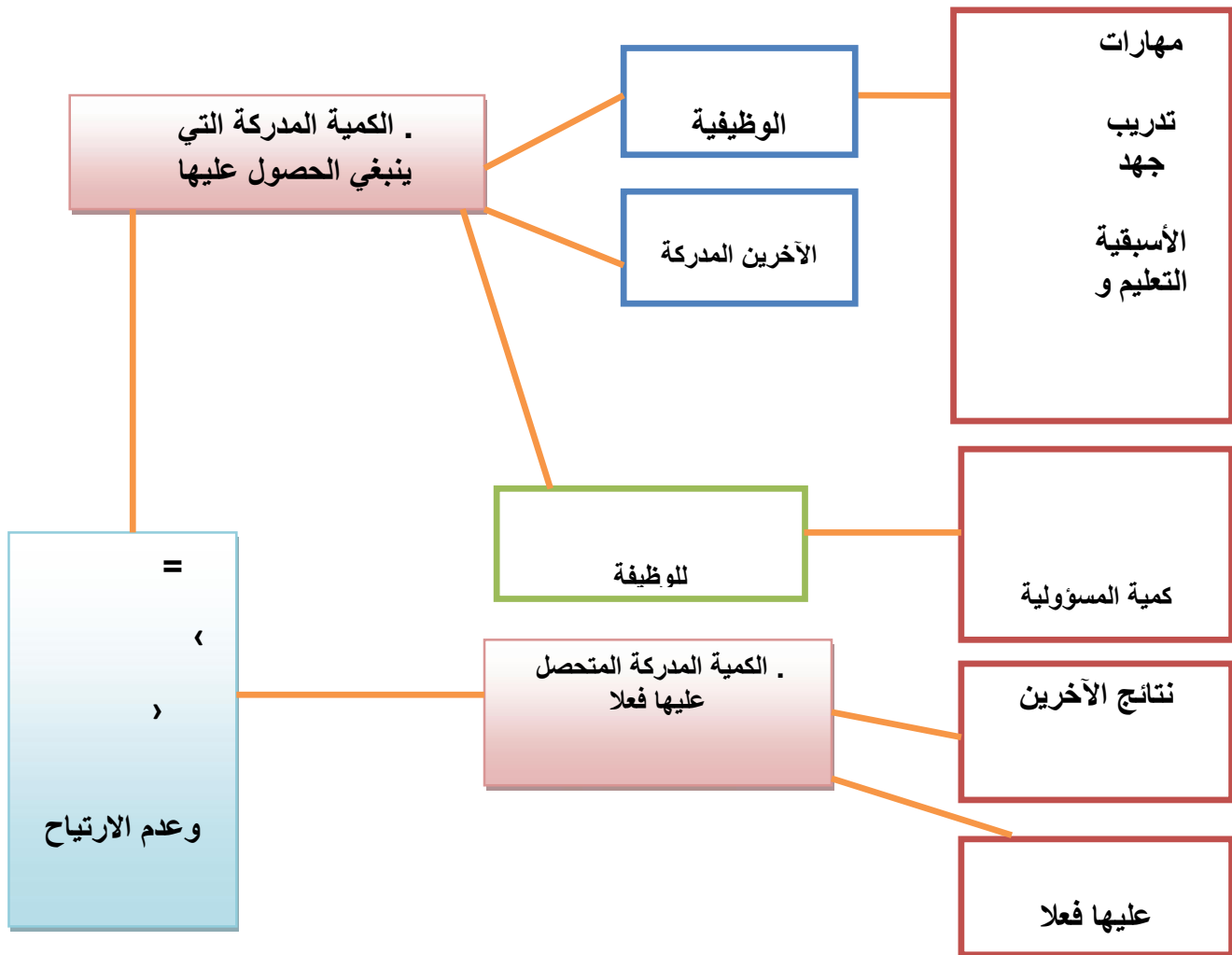
3 4 6 نظرية مظهر الرضا Lawler

وهذه النظرية ناد بها لولر Lawler وطبقا لهذه النظرية يكون الرضا عن مظهر من
مظاهر العمل حيث تكون توقعات العامل من هذا المظهر مطابقة لما يحصل عليه فعلا، وفي
حالة ما يكون المحقق فعلا يفوق ما ينتظره الفرد قد يتحوّ
واللامساواة، ونفس الشيء إذا كان العكس، حيث إذا كان المحقّ مما يُع فيعطي

فراد من أعمالهم مهمة بالنسبة للمسيّرين الذين يسهرون على
إنجاح إدارة مؤسساتهم، كما أن الرضا مرتبط بما يتحصل عليه الذين تجري المقارنة
معهم. (الطيب كشرود 1995 448)

هو عبارة عن الفرق بين شعور الفرد اتجاه ما يسعى للحصول عليه وما
يدرك الفرد أنه حصل عليه فعلا ، بمعنى أنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة
الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة، لكن على العكس إذا كان إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة
الفعلية يكون الرضا هو النتيجة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فعندما تكون المكافأة الفعلية
ر الفرد يكون شعوره بالدين والامتنان هو النتيجة والشكل التالي يوضح النموذج:

(06) : نموذج مظهر الرضا وفقا للولر Lawler



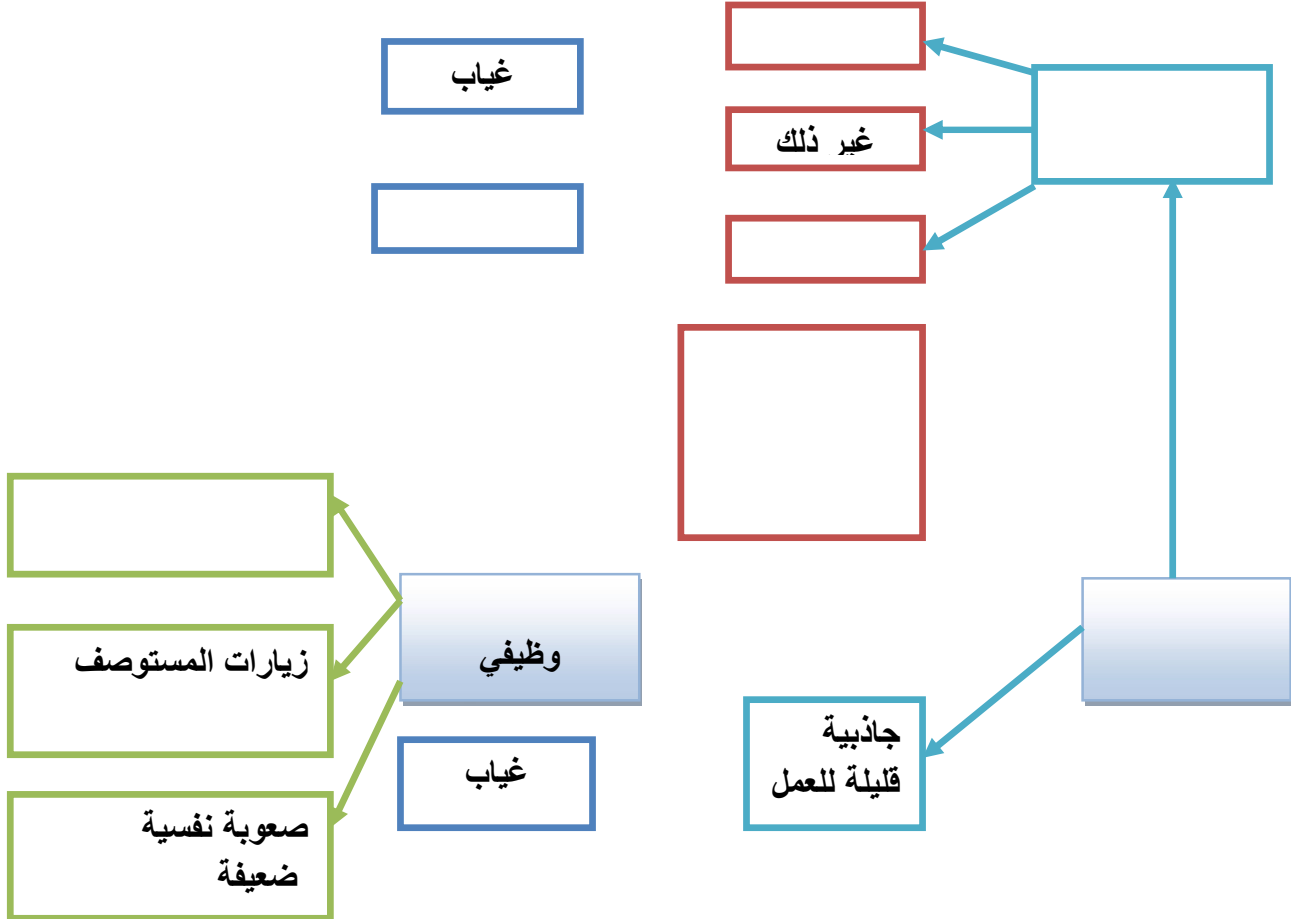
: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني من منظور كل مقارن، الإدارة العامة

للمبحوث العربية السعودية، 1995 201

كما يضيف لولير Lawler إلى نموذجيه في إدراك الشخص لمدخلات أو عوائد العمل، إدراك أهمية المكافأة التي يحصل عليها الفرد من عمله والشكل التالي يوضح

:

(07) : نموذج يوضح نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل 1973 Lawler



: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني من منظور كل مقارن، الإدارة العامة

حوث العربية السعودية، 1995 203

3-5- قيا الوظيفي

يُ القيا الوظيفي الظواهر اهتم بقياسها،
 يُ هدفها أهداف
 لتقييم فاعلية هذه تقييم السياسة
 له فإنه قياس
 الوظيفي، إلا أن هذا لا يعني استحالة قياس هذه الظاهرة طالما أنها توجد بمقادير، فهناك
 بعض الطرق والأساليب التي تُستخدم لقياس الرضا الوظيفي، حيث يقاس طريق
 مقاييس موضوعية ذاتية.

3-5-1 المقاييس الموضوعية الوظيفي

هي الطريقة الغير السلوكية
 قياس موضوعية بحيث تقاس
 غيب،

– الغياب:

يعكس معدل الغياب مدى انتظام الفرد في عمله يُ يمكن استخدامه
 عمله فبالأكيد عمله يكون بهذا
 لعمله، ليس هذا الغياب حالات استياء عمله.
 فهناك تغيب يمكن بها، قاهرة :
 العائلية المزرية، ...
 أنه يمكن التغيب رضا العاملين
 فيها، هناك الغياب
 عمله.
 أنه طريقة عليها لقياس الغياب، أنه يمكن
 بالطريقة اقترحتها الأمريكية 1968 يحسب
 الغياب هذه الطريقة :

الغياب = معينة =

$$\frac{\text{الغياب}}{\text{العمالين} * \text{أيام}} = \frac{\text{زمنية}}{100}$$

يتم أيام الغياب، أيام الغياب لجميع العاملين،

العالمين، فيمكن عليه

أيام الرسمية الرسمية يتم فيها . الأيام فيها

(1979 405)

- : يمكن

يُ لبقائه الوظيفة يدل ارتباطه بعمله.

ويُ الاختياري،

: يحسب معدلها

$$\frac{\text{العمالين}}{\text{زمنية}} = (100)$$

البيانات وظائفها التنبيه هذا غير
شأنها تحليل أسبابها هذه يُ
بيانات علاجها، بيانات تفصيلا
البيانات الغياب، يبقى
إعلانه تقديم
دعته هذا هذه البيانات
يساعد الحقيقية). (1979 406)

3-5-2 المقاييس الذاتية الوظيفي.

وهي الطريقة المباشرة، وتقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن ه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، تحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، وهناك طريقتان تُ تحديد نوع الأسئلة التي تحتويها قوائم أو استبيانات البحوث.

❖ طريقة تقسيم :

هذه الطريقة تُ م الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما الإنسانية الذي اقترحه " " ي ترتيبا هرميا: الفيزيولوجية، حاجات الاجتماعية التقدير حقيق . بحيث يمكن من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه، وعليه أسئلة متعلقة بها في القائمة.

❖ طريقة تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تُ م الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي يتبعها العوامل المؤثرة على الرضا، مثال ذلك التقسيم الذي اتبع في عرض ن العوامل التالية:

(لوكيا ، بومنقار، 2013 152)

يمكن أن تُ ليب لقياس الرضا، فيمكننا أن نمي

رئيسية نتعرض لها فيمل يلي:

3-5-2-1 طريقة الفواصل المتساوية ل Thurstone

ستعمل لبناء مقياس الرضا عن العمل، ويمكن أيضا استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه،

الوظيفي متغيراته، يُ المقياس

ه، م لمجموعة من المختصين يسم

أو القضاة للحكم على دلالتها عن الرضا، توضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات

متشابهة، وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا. (يا، 2013 152).

هذه الطريقة بتجميع
يحصل عليها عمله، يُقيِّ مين
لقياس يتم التباين الكبير، يحتفظ
التباين التباين التباين التباين
لهذه هو القيمة تشير إليه تقيّم مين.
وهذا يضمن المقياس يكون مين يتفوقون
بها سيؤدّ حذفها وهذا المقاييس يتطلب سيختلفون كبيرة
سيؤدّ حذفها وهذا المقاييس يتطلب جهدا كبيرا ليحدّ

الحقيقة طريقته ه لقياس الكنيسة تشايف
(Chaiv) المقياس :) العيسوي (236

والشكل التالي يوضح طريقة ترسون للفواصل المتساوية:

(08): طريقة ترسون للفواصل المتساوية

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
FAVORABLE مؤيد				NEUTRAL محايد			I N FAVORABLE		

...

408 1979 :

3- 2- 2- 5- 2 طريقة ليكرت

ليكرت مقياسه 1932 أرشيف
"تقنية لقياس الإتجاهات" وهي كما يبدو أسهل مقياس يتطلب
هذا كبيرا في قيم

يتمثل مقياس ليكرت في جعل عبارات تفسر الاتجاه نحو موضوع الدراسة
() وهي:

- .
- .
- غير متأكد.
- .
- .

يختار الفرد من مجمل هذه العبارات التي تناسبه، ولا بدّ من احتواء المقياس على عبارات
تحمل صيغة الإيجاب وأخرى تحمل صيغة السلب، ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط المتحصّد
عليها، وُدّ

1 5. (لوكيا ، بومنقار، 2013 155)

5= 4= ، غير م 3= 2=

1= بتجميع يحصل عليها يتعيّن
بين يتحصل عليها، الكلية
(1979 410)

مقياس ليكرت يجب التالية:

- ❖ مقياس يحتوي بعضها بصيغة الإيجاب، بعضها بصيغة
 - ❖ اختيار عينة
 - ❖ نين للعينة.
 - ❖ عليها.
 - ❖ الغير
 - ❖ تحديد النهائية للمقياس، يحصل عليها
 - ❖ العينة الغير
- (1992 137)

هذا المقياس يلي:

- طريقة (ليكرت) سهلة لأنها مقياس
 - طريقة (ليكرت) تزيد بين
 - طريقة (ليكرت) يُ اتجاهه
- المقياس، ولهذا فهي

3- 5- 2- 3 طريقة هرزبرغ

هرزبرغ فكرة الوقائع الحرجة وهو ذلك الذي استخدمه في قياس مشاعر

الأفراد اتجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة من الرضا، وتعتمد هذه الطريقة

بها ميدان أنها تقوم

توجيه سؤاليين رئيسيين قياس مشاعرهم بحيث يكون

يخص يشعر فيه بالاستياء، الثاني فيكون إيجابي

ويخص يشعر فيها طريق هذين السؤاليين يمكن قياس

مشاعرهم صيغة :

1. فيها باستياء شديد يتعلق

الماضية بالتفصيل بهذا

لديك هذه

2. فيها

الماضية؟ يتم

به

(1979 416)

ويمكن بتجميع الوقائع التي يدلي بها الأفراد وتصنيفا حسب الجوانب التي تتعلق بها

أي جوانب العمل التي تعتبر مرضية بالنسبة للأفراد وأي منها تُ ب لهم الاستياء، وهذه الوقائع

نقاة يمكن أن نضعها تحت قائمة تحتوي على مجموعة تتعلق بجانب من جوانب العمل

(صاغ الوقائع في هذه القائمة بحيث تحتوي على وصف

تفصيلي لأحداث لها صلة بمشاعر السعادة أو مشاعر الاستياء وفق ما أسفر عنه الفرز والتحليل

السابق للوقائع، ويُطلب من الفرد أن يحدّد درجة تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة أو درجة انطباقها على عمله. (لوكيا ، بومنقار، 2013 157)

3-5-2-4 طريقة

Tannenbaum, " " " " قدمها بطريقة
Semantic difference أيضا بطريقة 1957 Suci
اللغوية. scale

يتكون مقياس هذه الطريقة، المقاييس الجزئية
بحيث يحتوي مقياس قطبين يمثلان
يُ قياس يختار
بين (414 1979) .

ونوضح من خلال المثال التالي مقياس أسكود على جوانب الرضا:

(09) : مقياس اسكود لقياس الرضا

غير مناسب	1	2	3	4	5	6	7	
غير عادلة	1	2	3	4	5	6	7	فرص الترقية غير
غير مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	
سيئة	1	2	3	4	5	6	7	الفيزيقية جيدة

414 1979 :

من هذا المقياس يقوم الفرد باختيار الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو كل مقياس جزئي، ثم تجمع هذه الدرجات الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً ولاستخراج المتوسط الحسابي نعد إلى قسمة مجموع النقط على عدد الصفات أو المقاييس.

(لوكيا ، بومنقار، 2013 159)

الوظيفي

-6 3

الشخصية

1 6 3

وهي العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد نفسه والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو تعدمه لدى الفرد، ويمكن أن نوجز أهم العامل الذاتية فيما يلي:

: لك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن
هَر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر هي
علاقة ضئيلة ولكنها هامة في بعض مواقف العمل، ففي بعض الجماعات وُ
العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وُ
(عبد الفتاح دويدار، 2006 48)

: التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تُ

1964 hulin smith إلى أن الفرق بين الجنسين لا يرجع إلى

طبيعة الجنس وإنما لطبيعة التعليم، الراتب ومدة الخدمة، وعلى حساب هذ

منا في ه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساو ولقد أكد هذ york sauser

1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ماعدا
في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا. (عمار الطيب كشرود ، 1995 470)

المستوى التعليمي: بيّ أن الجامعيين أقلّ رضا لأنهم يعتبرون أن ما

يحصلون عليه أقلّ من طموحاتهم الشخصية إضافة إلى أن العمل قد يكون غير متجانس مع ما
وه في تعليمهم وتكوينهم مما يصعب عليهم التكيف مع العمل ويسبب لهم حالة من الاستياء

المستوى الوظيفي: بالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فإن لها تأثيرا كبيرا

على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من
العاملين الأقل في المستوى الإداري. (2003 233)

وقد أشارت نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها " Porter & Lawer

1955 انجلاند وستاين 1961 England & Stein "1964 Vroom

الرضا الوظيفي يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد، ويمكن تفسير تيجته

الوظائف العليا من أجور وحوافز مرتفعة وإشراف أكثر ديمقراطية ومركز اجتماعي أعلى
(170 1982) .

الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية: تؤثر العوامل المرتبط بالأقدمية والمنطقة السكنية
مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، حيث أن عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد يتكبد
عمله ويرتبط به نفسيا، أما عن المنطقة السكنية فقد أثبتت بعض الدراسات أن الريفيين يكونون

(259 1984)

شخصية الفرد: أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك
أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء فكلما كان هناك مدي
للاعتداد برأيه واحترام ذاته كلما كان أقرب للرضا عن العمل، كما أنه كلما زادت قدرة الفرد
ل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان
ذو
يتقاعسون بسرعة ويؤ
ين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن
ين يحتفظون بطموح وأهداف عالية، ويميل الأشخاص
السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في أعمالهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن
نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى أعمالهم.

(ماهر، 2003 231)

أهمية العمل بالنسبة لفرد: يدي
المختلفة أنه كلما كان العمل هو مركز
حياة العامل، أي أنه مهم بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة
رضاه أكبر من درجة رضا العامل الذي يعتبر كز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذ
يُعتبر مهماً بسبب وجود مصادر أخرى للدخل يستطيع أن ينفق على نفسه من خلالها
وعلى أسرته. (شاويش، 2000 113)

قيم : وهي والاتجاهات يكتسبها والتي تلعب دورا مهما
في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها، ويرجع
للعديد من المتغيرات، فمن الناس من يعتقد بقيم المال، ومنهم من يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية

والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع، وهذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن (2002 85) .

2 6 3 الوظيفة: تشمل هذه العوامل كل ما يحصل عليه الفرد في وظيفته من امتيازات نتيجة شغله لهذه الوظيفة وتتمثل فيما يلي:

هو : يتقاضاه يعمل حكومية، بتأديته معينا وظيفة معينة. (1982 43)

يُ الأساسية، لها يتمتع بها وهذا 5 6 11 90 (الصغير 2000 17) ويُ أهم إيجاد وطيدة بين يتوقف كبير يحصل عليه .

جريت العديد بين منها: " جريت العديد بين منها: " 1939 thempson 1941 Miler 1952 " أمريكا هذه طردية بين

(الطيب كشروود 1995 485) يمكن يمثل كبيرا اهتمام العاملين فهو يمثل رئيسيا رزقهم معيشتهم عليه يعتمدون حاجاتهم الضرورية، هو يثير هو يتصل عمله، يتوقف عليه الكثير حاجاته، يبذل جهده حاجاته يتقاضاه سلوكه الإيجابي يتعرّ أهدافه، يكون له هذا يتمشى طموحه، أهم الوظيفي.

رئيسيا رزقهم معيشتهم عليه يعتمدون حاجاتهم الضرورية، هو يثير هو يتصل عمله، يتوقف عليه الكثير حاجاته، يبذل جهده حاجاته يتقاضاه سلوكه الإيجابي يتعرّ أهدافه، يكون له هذا يتمشى طموحه، أهم الوظيفي.

الترقية: يُ بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤوليات أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها. (1979 147)

وتشير	هناك	طردية بين	الترقية
يرى	ترقيته،	الترقية	الوظيفي هو
عمله، ويمكن	طموحه	الترقية	هو
للترقية عاليا	الترقية الفعلية	يتوقف	توقعه لها،
توقعه للترقية	هذه الترقية	يتوقعها	له
هذه الترقية	كبيراً يترك لديه شعوراً بعدم الرضا.	ترقية	توقعه لها

(179

)

قيام	بتوفير	الترقية	العاملين بها	الحيوية
لتحفيزهم	تنمية قدراتهم	وتنمية		
يتوقف	كبير	إيجاد	الترقية	

الحوافز المادية: الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدّ

إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة لدى الفرد والتي تؤثر على سلوكه وعلى

تصرفاته باتجاه مستوى معين من (2009 129)

سبيل زيادة	تستخدمها	الجدد	بيئته
التكاليف وزيادة	فهنالك	كثيرة	المادية والمعنوية
الإيجابية منها والسلبية،	قها	فردية	جماعية.

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكّل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء

كما تؤثر على سلوك العمال بوجه عام وليس على الرضا فحسب.

من الوظيفي: وهو مجموع الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل

الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثمّ إنتاجهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العمل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة، واستمرار العمل يعني استمرار المورد الاقتصادي

للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً، فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يُبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهـُ
الإحساس دوماً بأنهم مؤمّن . (1995 127)

: يُقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة

أن لهذا المضمون أثر بارز على العامل من حيث رضاه أو عدم رضاه، ظهر

وتأثيره حديثاً، ظهور -

هيرزبرغ -

المتغيرات

هي :

الترقية، طبيعة تقدير الآخرين وهذه المتغيرات هي لها تأثير

سند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه لا يقوم بأي شيء وأن وجوده في المنظمة غير ضروري، فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية وبحاجة إلى استخدام كل طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح، أي أن أنشطة العمل هي المتغيرات المسببة
أنه يوظف قدراته

مجهود، " 1959 - 1962

كورنهورس 1964 " لقدراته مهاراته يمثل

تحقيق . (1989 151)

3-6-3 العوامل التنظيمية: ترتبط هذه العوامل بسياسات المنظمة والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة، وتشمل هذه العوامل ما يلي:

عُتبر من أهم

:

اليومي

على رضا الفرد، ويُ

الصناعية

ظهور

الأوروبية

البشرية .

كيفية

إشكالية

(1992 154)

أنة	زيد	هذا	زيد
ية استخدام	يزيد	استخدامه،	الذي ينخفض به
فاعلية	يكون هذا	يحقّ فيه	احتياجات
الشعورية	الطويلة	يلي	الإجهاد،
وهو ما ينعكس	عمله حيث يقلّ	لديه .	
(1982	151)	
عمله	يحيط	هي :	ميو له
يعمل معها،	يؤثر	سلوكه	أدائه
ينتمي	يتبعها،		
إليه.)	1992	107)	
المادية	يعمل	ها	عليه
سلوكه،	أدائه،		إيجابا، ينعكس
ينبغي الاهتمام بها ما يمَسّ	التهوية،		محيط عمله، ومن أهمّ هذه الظروف التي
الفرد أثناء تأديته للعمل، بالإضافة إلى حجم الحجرة وحجم المكتب وترتيب المكاتب وأجهزة			
تشير	أن جودة أو سوء الظروف المادية تؤثر على قوة الجَـ		
ترتبط الفرد بعمله وتعلقه به، فمعدّل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي			
بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية			
جيدة.)	1982	153)	
سياسة المنظمة:	تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على		
الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح			
إجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يُسيّر العمل ولا يعيقه،			
وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المتغيرات والظروف			
البيئية الداخلية والخارجية تأثيرا ايجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما اتسمت هذه			

السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم، بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، ومن أهمها سياسات الأجور والتوظيف والتدريب والترقية وقياس الكفاءة والنقل وإنهاء الخدمة، كما يجب أن تُتاح الفرصة للعاملين لرفع تطلّعاتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وعدالة. (1995 125)

يكون : يُ ضروريا سيّد يكون فيها يمتلك مهارات ية يشعر بحريته يريد دقيقا يّ حرّيته الذين يرضيهم

منهم يرشدهم يوجههم ويّد لهم . (1982 148)

تشير أجريت يتبعه الرئيس مرؤوسه

بين أجريت

" " تشير " يجعل مرؤوسيه اهتمامه بتنمية

الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه بهم تفهمه

جانبهم يكسبه مرؤوسيه ويحقق يقنصر

اهتمامه تحقيق أهدافه ويعتبر مرؤوسيه يكسب

مرؤوسيه يجعل الاستياء بينهم " أوهايو "

المتفهم مرؤوسيه يقيم معهم

المتبادلين يحقّ عاليا بين مرؤوسيه يفقد

سلوكه مرؤوسيه . (زيدان ، 1984 179)

ويتوقف تأثير المرؤوسين التالية:

- يعتمد عليها.

- الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

- تفويض وحرّيات للمرؤوسين الذين يفصّد

ويتمّد عالية . (1982 155)

الجيد يراعي:

- المرؤوسين.
- التقييم المرؤوسين.
-
- فهم الآخرين سلبياتهم.
- للمرؤوسين
- التنسيق
- بالعهود يقطعها الرئيس نفسه.

(1984 255)

العوامل البيئية : هي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل تشمل:

: أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل دة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات الديمغرافية إلى الريف أو المدينة كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل وبالتالي أثر على رضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك لاختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تُقها، كما أن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته وأسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب ا والعاطفي للموظف اتجاه وظيفته. (عبد الوهاب 1973 39)

: تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع وبتغير نظرة المجتمع للوظيفة أو المعنى الاجتماعي للوظيفة، فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة، بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن مع مرور الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثا نظرا لما تحققه من عائد كبير. (ايهاب الطيب ، 2008 54)

بعد العرض السابق لأهمّ العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي كما طرحها العديد من الباحثين نرى مدى الاختلاف فيما بينهم من حيث نوعها ودرجة تأثيرها، وهذا يرجع في الغالب لاختلافهم في الخلفية العلمية، فمنهم من كان تركيزه على العوامل النفسية

الشخصية للعامل وطريقة إدراكه للأمور الأثر الأكبر، بينما ركز آخرون على الرضا من احية الإدارية فكان لعوامل بيئة العمل النصيب الأكبر في أثرها على سلوك العمل في أثناء وجوده في عمله والتي كان من أبرزها نمط القيادة وأسلوب الإشراف لما لهما من أثر مباشر وغير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة من جهة وعلى رضا العمال من جهة أخرى، كما يمكن القول أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعمال تختلف من مجتمع لآخر، فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضا عن العمل في مجتمع في حين أن عاملا آخر يكون له تأثير أكبر على

7 3 الوظيفي:

مشاعر عاطفية ضمنية، إلا أن

هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي، فهناك العديد من عناصر العمل

يمكن أن تتأثر بمشاعر الرضا. (1995 170)

يُ الوظيفي الظواهر الهامة يجب الاهتمام بها
لسببين:

- لكونه هدف كغاية حياتية، هو الوحيد يضمن
- يته، و يكون جيدا . يحدث يكون
- فهو إسهام الاتجاهات يُ سلبية إيجابية
- الظواهر

فيما يلي وهي:

1 7 3 العضوية: النفسية تأثيرا الناحية

العضوية، فكما أن للصحة العضوية أثارا على الناحية النفسية، فهي أيضا تتأثر بالصحة

النفسية، بيّ عديدة تدهور الجسمية المهاجرين

الاجتماعية النفسية التي يعيشونها، إذ أن العضوية L'organisme بتفاعلها مع محيطها

ل وحدة وظائفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد، لأن العضوية توظف معطيات الإدراك

للحياة مع مختلف ظواهر البيئة والمحيط R.Debry

الناحية النفسية	بين	هذا المرض ظهر	حيث
أظهرت التحاليل	نفسية،	عادية.	هؤلاء
النفسية	سببية بين	سيكوسماتيكي	يفترض
" 1959 "	زملائه	" هـ "	العضوية،
المهني	الغثيان	الهضم	الشهية،
			العضوية
			كنتيجة حتمية.
الوظيفي	بين	1970	" Burke "
.			العضوية
المعدية	18%	1955	" وايت Whyte "
		غير راضين بمهنتهم.	ظهرت
النفسية	ليس		يظهر
صورها،	العضوية		بقائهم
تزيد	هذه الأخيرة	العضوية،	يعني تحقيق
بحيث	1969 Palmor	:	رضاهم وذهب
(63	2006) .	
			العقلية:
			2 7 3
نوعه	عمله مهما	رغمه ظروفه الاجتماعية	
كبيراً،	عمله	يومان، يجعل	المحيطة به، يحيى
	العقلية.	داخليا يزداد يوماً	هذه الحقيقة
	منهم ' كورنهاوسر '	بين	الكثير
وضعية	العقلية،	قوية بين	1965
جيد	محيط	العقلية،	هي
		حالته العقلية	يبعث الارتياح
(66	2007	العقلية .(نبيلة بووذن،	العضوية أيضا

3 7 3 : لقد خضعت علاقة الرضا عن العمل بسلوك الأداء للعديد من

الدراسات التجريبية، وقدّمت بشأن هذه العلاقة عددا من النماذج النظرية:

" Porter & Lawler, 1968, Schwab & Cumming,1970, vroom,1964

وتتفق البحوث والدراسات في هذا الشأن على أن هذه العلاقة تتوقف على عدد من المتغيرات الشرطية أم الموقفية، فهي ليست علاقة طرفية بسيطة.

ويمكننا بناء على هذه الدراسات و البحوث أن نفترض أن علاقة ارتباط الرضا بالأداء

الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، وّد

تكون فيها عوائد العمل غير مشروطة بالأداء، وينطبق هذا على مشاعر الرضا التي تتولد عن

رضا الإشباع ورضا الطموح، فحيثما يكون إشباع الحاجات وتحقيق الطموح متوقفا على تحقيق

لي يقترن بالرضا العالي والأداء المنخفض يقترن بالرضا المنخفض.

التي تتولد عن المقارنة مع الآخرين ()

علاقة مشاعر الرضا هنا بالأداء تأخذ مسارا مختلفا، حيث تشير البحوث التجريبية:

(Prtchard, Jorgenson & Dunnette; 1970) إلى أن شعور الفرد بالإحاف يؤدّ

تخفيض الفرد للجهد الذي يبذله في الأداء، بينما يؤدي شعوره بالذنب والتأنيب الذاتي نتيجة

إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر مما يعتقد أنه يستحقه إلى زيادته للجهد الذي يبذله في الأداء،

أما شعوره بعدالة العائد فلا يترتب عليه تغيير في الجهد الذي يبذله في الأداء.

(1995 171)

4 7 3 : مهما المتغير يربطه

انخفاضه نتيجة قوية بين

نهائية يتحدّ العديد الباحثين يتحدث

التبادلية كلاهما يؤدّ

يؤدي كتعبير ، حيث يقول

" 1969 Ford الجيدين يؤدّيان اتجاهات مهنية إيجابية".

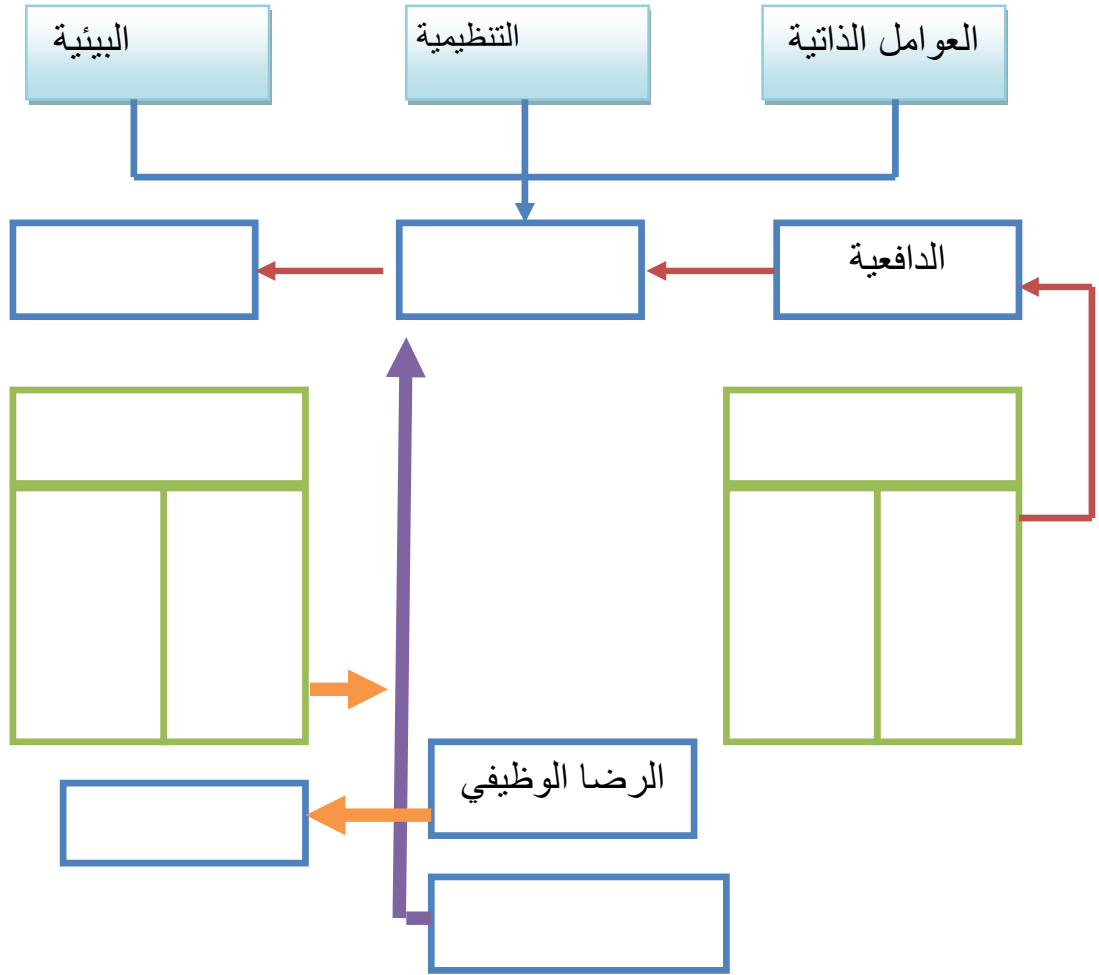
يؤدي يجب يشعر مجهوده

هام تحريك السبيل هو مكافأته ماديا معنويا

معها مستويات يوضح بين الوظيفي

(نبيلة بووذن، 2007، 62)

(10): يوضح بين الوظيفي



. عمار الطيب كشروود، 1995 496

5-7-3

الاتجاهات:

الحياة اليومية فإنه له تأثير

حياته،

الوظيفي له تأثير

الحياة

يُ

الأهمّ سعادته

يقضي فيه

أوقاته

لكونه

قوته

عائلته،

الناحية النفسية يمكن

وجودية،

هناك

يمتد مهنة لتحقيق

تحقيق

فيقول بعضهم: "

المهني كغيري له
 اكتفائهم ماديا، جهدي "الاتجاهات

تدرس طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل ومستوى السعادة والرضا العام عن الحياة تحت مجموعتين، فهناك بحوث تفترض أن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة علاقة تعويضية، بمعنى أن ما يكون ناقصا في إحداها يتم محاولة تعويضه

أما المجموعة الثانية من البحوث فهي تفترض وجود علاقة مقتضاها أن الرضا عن العمل يُدّ دة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل

العام عن الحياة. (1995 174)

في هذا Iris Berret وايتز Weitez 1952 كورنهارس 1965 إيريس باريت
 بين اتجاهات اتجاهاتهم حياتهم، نشير

هذه التأثير، لاتجاهات اتجاهات الحياة فل هذه الأخيرة
 الحياة العملية، الحقيقة أنه يمكن بين الناحيتين، الحياة اليومية
 بين جميع جوانبها، هنا يتخبط فيها عمله
 توازنه

إمكانية تأثير الشخصية (عاداته، ميوله، عواطفه، أساليبه سلوكه
 النوعين الاتجاهات. (كلها)

المهني يمكن يؤثر لنفسه قدراته فهرزبرغ

المهني يرفع هي نتيجة هامة

بيدل وسعه يقدّ إمكانياته. (نبيلة بووذن، 2007، 69)

3 8- عناصر أساسية لتحسين الرضا الوظيفي

بسبب بعض الآثار السلبية التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل، فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل، ومن بين الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا المجال نذكر ما يلي:

: حيث يمكن

عن العمل بمنأى عن الأجور، فحينما يعتقد العمال أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم الإحساس بعدم الرضا ، لذا على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

(ايهاب عويضة، 2008 29)

الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه مجاني، أو تتعاقد المؤسسة الصناعية مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجاني أو شبه مجاني.

الرعاية الاجتماعية: هي مؤسسات التأمينات الاجتماعية

ر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات. (2006 263)

:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تناول موضوع الرضا الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به، وقد تبين لنا من مختلف التعاريف والمفاهيم التي قدّمها الباحثون عدم اتفاقهم على تحديد مفهوم موحد تعريف دقيق للرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا هو شعور معقد يخضع لعوامل دة من جهة ومحققاً لسلوكيا من جهة أخرى، كما تجلّت لنا أهمية الرضا الوظيفي باره يمس نفسية الأفراد العاملين وبالتالي تأثيره الإيجابي على العقلية أو على الصحة العضوية لاتجاهات عليه الاهتمام يعني الاهتمام العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. وعلى الرغم من صعوبة إعطاء تقديرات كمية ولفظية دقيقة للرضا الوظيفي إلا أنه تم والمقاييد التي يمكن استعمالها لقياسه، وقد قسمها الباحثون إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى النظريات التي حاولت تفسير العلاقة بين الوظيفي وعدة عوامل أخرى سواء شخصية أو تنظيمية، كما أبرزنا أهم العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي وتؤثر فيه، منها ما يتعلق بالعوامل الذاتية وعوامل أخرى متعلقة بالوظيفة، ومنها ما يتعلق بالعوامل التنظيمية بالإضافة إلى العوامل البيئية. وقد تبين لنا من خلال هذه العناصر ارتباط الرضا الوظيفي وتأثره بالعديد من العوامل، أبرزها نمط الإشراف، من خلال نتائج مختلف الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي، وهذا ما يقودنا إلى الوقوف على هذه العلاقة في بيئتنا الجزائرية وذ .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

* تمهيد

1 4 منهج الدراسة

2 4

3 4 مجتمع وعينة البد

4 4 جمع البيانات

5 4 الأساليب الإحصائية المستعملة

تمهيد :

يُ الجانب التطبيقي في هذه الدرا تدعيما للخلفية النظرية، بهدف الإجابة عن ق فرضيات البحث.

وسنتناول في هذا الفصل من الجانب التطبيقي الدراسة الاستطلاعية مع توضيح مجالاتها وأهدافها و أهم نتائجها ثم الدراسة الأساسية بدءً بالمنهج المستخدم ومجالات الدراسة، ثم تقديم عينة البحث وأهم خصائصها في ضوء المتغيرات الديمغرافية، وبعدها مع عرض الشروط السيكومترية لأدوات القياس، وأخيرا اليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1 4 نهج الدراسة :

. . . العلمية . تستطيع . هدفها . وموضوعية
 . . . يسترشد بها . هدفه الصحيح
 يضمن له وسلامتها، وهذا هو المنهج فالمنهج . . .
 أساليب التنظيم . . . والهادفة . حقيقة . هذه
 الظاهرة . (محمد عبيدات، 1999 35)
 هذه المنهج التحليلي يهتم بجمع دقيقة
 وعلمية للظاهرة الراهن وتفسيره وكذلك تحديد
 والاتجاهات وطرقها
 يهدف أيضا بين الظواهر المهمة
 الجوهرية هي يحقق فهما للظاهرة يتمكن
 تحقيق كبير . (إخلاق محمد عبد الحفيظ، 2002 83)

2 4

: أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لعتاد العمومية ENMTP
 بقسنطينة الكائن مقرها بعين .

: يار ميدان الدراسة وبعد الحصول على التصريح

الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لعتاد العمومية، قمنا جرائها

:

بعد الدراسة الاستطلاعية كمرحلة أولى في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية
 المرحلة الثانية من زيارتنا للمؤسسة في توزيع الاستبيان على عينة البحث
 وذلك بتاريخ 2013/03/18 كما قمنا في هذه المرحلة بزيارة داخل ، حيث
 دامت هذه الرحلة .
 الأخيرة قمنا بجمع الاستبيانات وذلك بتاريخ 2013/04/03 .

3 4 جتمع وعينة البحث

1 3 4 : يتمثل مجتمع البحث في عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال

العمومية ENMTP SOMATEL بين سمارة والبالغ عددهم 749 .

2 3 4 ينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة 20 %

150 .

وفيما يلي نوضح خصائص العينة حسب متغيراتهم الشخصية :

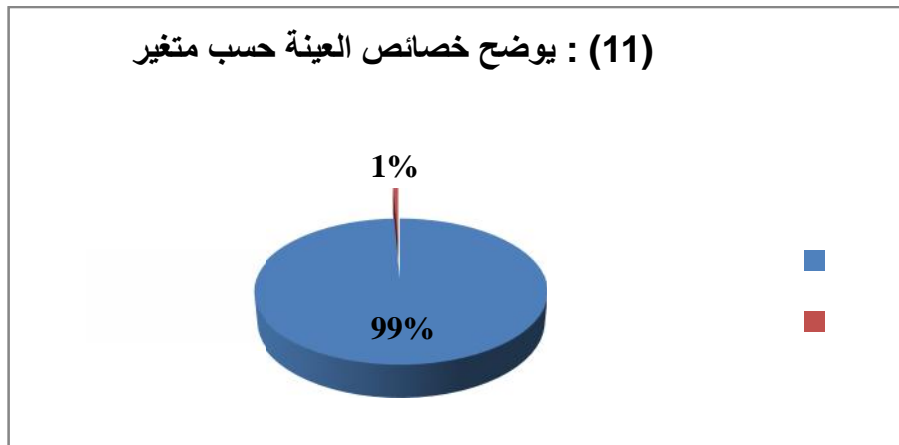
- حسب متغير الجنس :

(06): يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية		
% 99.3	149	
% 0.7	01	
% 100	150	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإنه يتبين أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة هم من الذكور، حيث سجلنا نسبة عالية جدا تفوق 99 % ذكور، في حين نسبة الإناث أقل من 1 %.

والشكل التالي يبين هذا التباين بوضوح .



- حسب متغير السن :

(07): يوضح خصائص العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية			
30.7	46	31	23
9.3	14	40	32
12.7	19	49	41
47.3	71	60	50
% 100	150		

من خلال النتائج التي يبيّنها الجدول فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة تمثل العمال الذين

أعمارهم بين 50-60 سنة حيث بلغت نسبته 47.3%

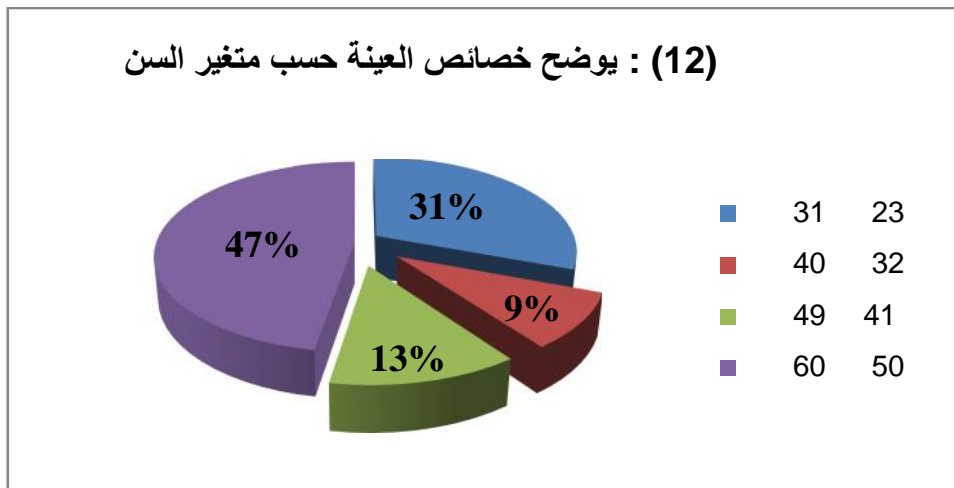
الذين تتراوح أعمارهم بين 23-31 ، 30.7 % ، تليها فئة العمال الذين

تتراوح أعمارهم بين 41-49 12.7 % وأخيرا فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين

32-40 سنة بنسبة أقل من سابقتها وتقدر بحوالي 9.3 %.

إن هذا التباين في نسب أفراد العينة حسب متغير السن يُثري الدراسة كثيرا ويساعدنا في

اختبار فرضيات الدراسة بدقة، وهذا التباين نبينه بوضوح في الشكل التالي:



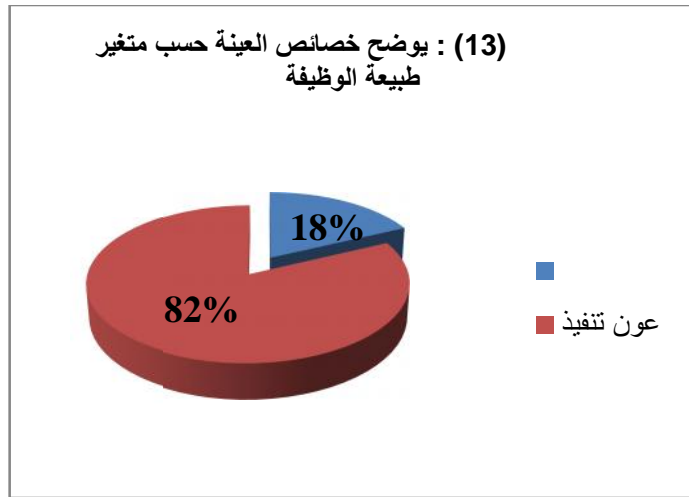
- حسب متغير طبيعة العمل :

(08): يوضح خصائص العينة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية		طبيعة العمل
18 %	27	
82 %	123	عون تنفيذ
100 %	150	

من خلال النتائج المبينة في الجدول ف ن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ، حيث تقدر نسبتهم بحوالي 82 %، في حين نسبة أعوان التحكم نسبة قليلة مقارنة بسابقتها، حيث لم 18 % فقط من أفراد العينة هم أعوان تحكم.

وهذا التباين والاختلاف يمكن توضيحه بدقة في الشكل التالي:



4 4 جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة، حيث مقياس لقياس أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية، واستبيان لقياس الرضا الوظيفي وفيما يلي توضيح منهما.

144 الاستبيان

الإستبيان الأول : ص لتحديد نمط الإشرافي للمشرف من خلال إجابات المرؤوسين من أفراد العينة، حيث تم تصميمه من قبل (1964) والتي أجريت عليه تطويرات عديدة بعد هذا التاريخ، وقد تمّ تكييفه في البيئة العربية من طرف عدة باحثين، وقمنا بنقله عن ياسين (2010) ، وبعد الاطلاع على بنوده وفقراته وبالتنسيق مع الأستاذ وعرضه على مجموعة من المحكمين، قمنا بتكييفه بما يتلائم مع مجتمع دراستنا وأهداف البحث.

منت هذه الاستبانة جزأين كما يلي: : يحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (والوظيفة) : يحتوي على ستة فقرات تمثل عناصر القيادة الستة في نظرية الشبكة الإدارية وفي كل منها خمس عبارات يقوم المبحوث بإعطائها إشارة (X) في المجال الذي يعتقد المبحوث انه يصف فعلياً .

والأنماط الإشرافية الخمسة تقاس بأرقام العبارات التالية والواردة في الاستبيان:

- النمط المتساهل (1 5 5 2 2)
- (4 1 3 5 1)
- (2 3 4 1 4)
- (5 4 3 3 3)
- النمط الفريق (3 2 1 2 5)

الاستبيان الثاني: لقياس الرضا الوظيفي،

النظري المتعلق بالرضا الوظيفي، وكذا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناول موضوع الرضا الوظيفي نذكر منها:

2007: الضغط النفسي وعلاقتة بالرضا الوظيفي.

دراسة مروان حويحي، 2008: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي عل رغبة العاملين

بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الفصل الأول وهي:
 رجاء العسيلي،، 1999 دراسة ايهاب عويضة، 2008 دراسة ايهاب الطيب، 2008.
 حيث حاول الباحث ضبط أبعاد الرضا الوظيفي حسب المؤسسة الجزائرية، وبعدها قام
 بصياغة عبارات خاصة بكل بند تقيس جانب من جوانبه، وهي كلها تقيس الرضا
 الوظيفي، وقد تكوّن الاستبيان من 24 أربعة محاور هي :

(6 1) :

(12 7) :

(18 13) :

(24 19) :

2 4-4 الخصائص السيكومترية لمقياس :

1-2-4 4 :

أ - الصدق الظاهري:

في صورتها الأولية

في إطار الصدق الظاهري

جامعة قسنطينة سطيف

محكمين (5)

ضوء التوجيهات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء تغييرات لغوية طفيفة على بعض
 فيها والمحكمون هم :

. - الهاشمي لوكيا قسنطينة

- العايب رابح قسنطينة

- قسنطينة

- بغول زهير سطيف

- بوعلي نور الدين - سطيف

:

() عن طريق معامل ارتباط

بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك :

(09) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإشراف

	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	
0.01	0.86	اهل
0.01	0.80	
0.01	0.77	
0.01	0.87	
0.01	0.88	ط الفريق

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس عالية وهي تتراوح بين 0.77 - 0.88 وهي تدل على أن العلاقة بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية له قوية، وهذا يشير إلى .

(10): يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضا الوظيفي

	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	
0.01	0.97	
0.01	0.97	
0.01	0.89	
0.01	0.93	

نلاحظ أن قيم الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان عالية وهي تتراوح بين 0.89 - 0.97 ، وبذلك فهي العلاقة قوية جدا بين أبعاد استبيان الرضا الوظيفي والدرجة الكلية له، وهو ما يشير إلى صدق عالي للاستبيان .

:

* مقياس :

$$\frac{\quad}{\quad} =$$

$$0.87 = \sqrt{0.76} = \text{ومنه الصدق الذاتي}$$

* استبيان الرضا الوظيفي :

$$\frac{\quad}{\quad} =$$

$$0.91 = \sqrt{0.83} = \text{ومنه الصدق الذاتي}$$

4 4-2-2 :

أ - ثبات التجزئة النصفية:

قمنا بتقسيم بنود مقياس () والاستبيان () جزأين،

زوجية أما الثاني فيضم الـ فردية

بيرسون بين الجزأين (نصفي درجات المقياس والاستبيان) بعدها " سبيرمان

" التصحيحية للحصول على معامل الثبات للمقياس و الاستبيان .

والجداول التالية توضح ذلك :

(11) : يوضح ثبات مقياس الإشراف

		مقياس
0,76	0,62	

(0.62) مرتفع يدل على الارتباط

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11)

(0,76) وهو يؤكد بأن المقياس يتميز

القوي بين أجزاء المقياس، كما أنّ معامل

بالثبات رغم تناقص عدد البنود بعد تقسيم المقياس من 30 إلى 15.

(12): يوضح ثبات استبيان الرضا الوظيفي

		مقياس
0,83	0,72	

يلاحظ من خلال الجدول (0.72) مرتفع يدل على الارتباط القوي بين أجزاء استبيان الرضا الوظيفي، كما أنّ معامل الثبات رغم تناقص عدد البنود بعد تقسيم الاستبيان من 24 إلى 12.

طريقة التجزئة النصفية قمنا بحساب الثبات باستعمال معامل

هو موضح في الجدول التالي :

(13) يوضح معامل الثبات ” مقياس

قيمة ألفا		
0.86	6	النمط المتساهل
0.87	6	
0.89	6	
0.85	6	
0.85	6	نمط الفريق
0.89	30	

من خلال نتائج الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة ألفا المسجلة بين كل بعد من أبعاد مقياس الإشراف والقيمة الكلية له عالية وهي تتراوح بين 0.85 و 0.89 ، وهي تدل على العلاقة القوية بين الأبعاد والمقياس ككل، كما أن قيمة ثبات المقياس ككل عالية حيث سجلنا قيمة ألفا تقدّر 0.89 وهي تدل على أن مقياس الإشراف يتميز بالثبات.

(14) يوضح معامل الثبات ” استبيان الرضا الوظيفي ”

0.92	6	
0.92	6	
0.96	6	
0.95	6	
0.95	24	

من خلال نتائج الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة ألفا المسجلة بين كل بعد من أبعاد استبيان الرضا الوظيفي والقيمة الكلية له عالية وهي تتراوح بين 0.92 0.96 ، وهي تدلّ القوية بين الأبعاد والاستبيان ككل، كما أن قيمة ثبات الاستبيان ككل عالية حيث سجلنا قيمة ألفا 0.95 وهي تدل على أن استبيان الرضا الوظيفي يتميز بالثبات.

ولتقدير قيم الأوساط الحسابية لكل من مقياس واستبيان الرضا الوظيفي، سيمها إلى ثلاث فئات اعتمادا على طول الفئة حسب القانون (أعلى قيمة – أدنى قيمة) (3-1) = 2 ويتم تقسيم هذا العدد الأخير على عدد الفئات المقياس $3/2 = 0,66$ وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة إلى قل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح كما يلي :

$$(1,66 - 1) :$$

$$(2,33 - 1,67) :$$

$$(3 - 2,34) :$$

4 5 الأساليب الإحصائية المستعملة

لكل بحث علمي تقنيات إحصائية خاصة، ونظرا لطبيعة بحثنا هذا فلقد تم استخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية عن طريق برنامج الإحصاء (spss) وهو برنامج يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة والمعقدة للبيانات، خاصة في حالة العينة الكبيرة.)

ويقوم هذا البرنامج بإدخال المعطيات في جهاز الإعلام الآلي، وذلك فرزها وترميزها دلالة كل نتيجة.

وقد تمت الاستعانة بالتقنيات الإحصائية التالية :

• الانحراف المعياري.

معادلة سبيرمان براون.

• معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الخامس :

عرض ومناقشة النتائج

1 5

مناقشة وتفسير النتائج 2 5

3 5

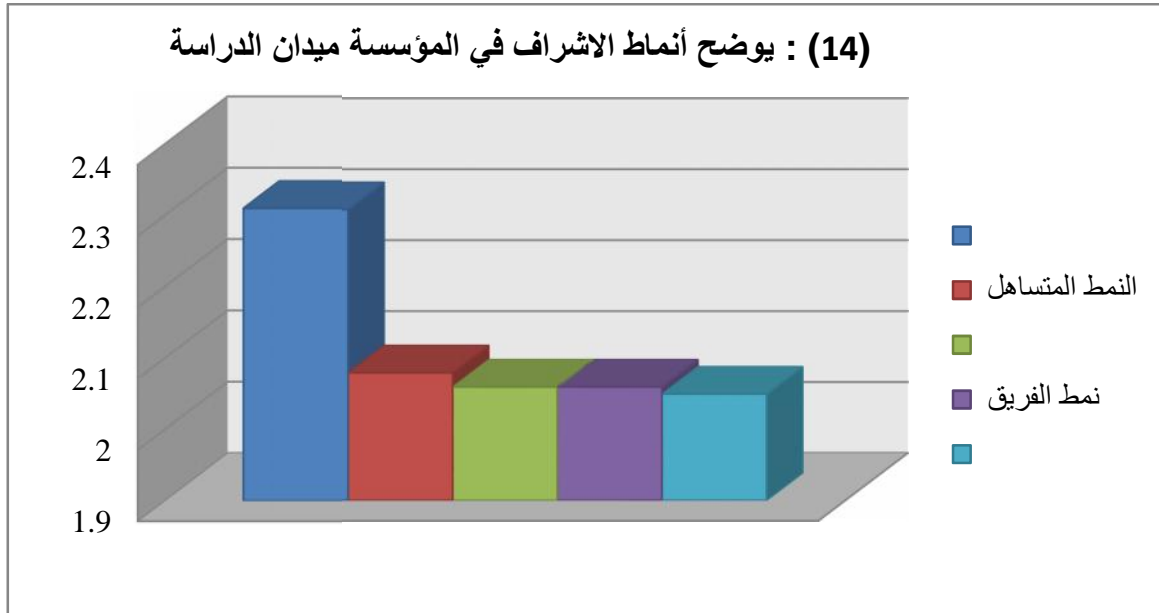
4 5

1 1 5 عرض نتائج استجابات أفراد العينة حول مقياس الإشراف

(15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

الأنماط القيادية		الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية
	2.31	0.39	1
المتساهل	2.08	0.41	2
	2.06	0.47	3
الفريق	2.06	0.55	4
	2.05	0.48	5

يتبين من الجدول أن نمط الإشراف السائد لدى المشرفين في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية من وجهة نظر العمال هو نمط الإشراف التسلطي لهذا النمط هو الأعلى حيث بلغ (2.31) بانحراف معياري قدره (0.39) حيث السيادة () هو نمط الإشراف المتساهل (2.08) معياري (0.41)، أما النمط الثالث من حيث السيادة فكان النمط الإنساني بمتوسط حسابي (2.06) بانحراف معياري (0.47)، يليه نمط الفريق الذي جاء مساويا لهذا الأخير بنفس (2.06) وانحراف معياري (0.55)، وفي الترتيب الأخير جاء نمط الإشراف (2.05) بانحراف معياري (0.48) والشكل التالي يوضح ذلك :



5 1 2 عرض نتائج استجابات أفراد العينة حول استبيان الرضا الوظيفي

الوظيفي،

بعد ما قمنا بتبويب البيانات وإجراء العمليات الحسابية المتعلقة بأ

وسعيًا منّا لمعرفة مستوى رضا أفراد عينة الدراسة، نلجأ

عليها مُ بة ترتيباً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد وانحرافه المعياري.

(16): ترتيب استجابات أفراد العينة حول محاور الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري		
0,55	2,14	
0,53	1,77	
0,57	1,75	
0,39	1,55	
0,41	1,80	الرضا الوظيفي العام

2,14 وانحراف معياري 0,55 يليه مباشرة الرضا عن

1,77 وبانحراف معياري 0,53 يليه الرضا عن فرص النمو

عرض وتحليل النتائج

معيارى 1,75 جاء أخيراً بعد الرضا عن

معيارى 1,55 .0,39

ومن خلال النتائج كذلك فإننا نلاحظ أنّ المتوسط العام للرضا الوظيفى قيمته 1,80 وهى تدل على أن مستوى الرضا الوظيفى لأفراد العينة متوسط.

3 1 5 عرض نتائج الفرضية الجزئية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتساهل وبين الرضا الوظيفى.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول يوضح ذلك :

(17) : يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف المتساهل وبين الرضا الوظيفى.

المتغيرين			
نمط الإشراف المتساهل	0,27	0,01	ضعيفة
الرضا الوظيفى			

يتضح لنا من خلال معامل الارتباط بين المتساهل وبين الرضا الوظيفى قيمته (0,27) وهو دال إحصائياً .0.01

هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نمط الإشراف المتساهل والرضا الوظيفى لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية علاقة موجبة ضعيفة.

4 1 5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلطوي وبين الرضا الوظيفى.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يوضح ذلك :

(18) : يوضح معامل الارتباط بين نمط السلطوي وبين الرضا الوظيفى .

المتغيرين			
الرضا الوظيفى	0,16	0,05	ضعيفة

عرض وتحليل النتائج

يتضح لنا من خلال معامل الارتباط بين وبين الرضا الوظيفي قيمته (0,16) وهو دال إحصائياً .0.01

هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية علاقة موجبة ضعيفة .

5 1 5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتدل وبين الرضا الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يوضح ذلك :

(19): يوضح معامل الارتباط بين نمط وبين الرضا الوظيفي.

المتغيرين			
	0,01	0,23	
الرضا الوظيفي	ضعيفة جدا		

يتضح لنا من خلال معامل الارتباط بين وبين الرضا الوظيفي قيمته (0,23) وهو دال إحصائياً .0.01

هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نمط الإشراف المعتدل والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية علاقة موجبة ضعيفة جدا.

6 1 5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية بين نمط الإنسانى وبين الرضا الوظيفي . للتحقق من صحة هذه الفرضية تم يرسون بين المتغيرين والجدول يوضح ذلك :

(20): يوضح معامل الارتباط بين نمط الإنسانى وبين الرضا الوظيفي.

المتغيرين			
	0,01	0,32	
الرضا الوظيفي			

عرض وتحليل النتائج

يتضح لنا من خلال معامل الارتباط بين وبين الرضا الوظيفي قيمته (0,32) وهو دال إحصائياً (0,01).

هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نمط الإشراف الإنساني والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية علاقة موجبة ضعيفة.

5 1 7 عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط إشراف الفريق وبين الرضا الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يوضح ذلك :

(21) : يوضح معامل الارتباط بين نمط الفريق وبين الرضا الوظيفي .

		المتغيرين	
		الفريق	الرضا الوظيفي
	0,01	0,38	

يتضح لنا معامل الارتباط بين الفريق وبين الرضا الوظيفي قيمته (0,38) وهو إحصائياً (0,01).

هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نمط إشراف الفريق والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية علاقة موجبة ضعيفة.

5 1 8 عرض نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية دالة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية و بين الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك :

(22): بين أنماط الإشراف الإدارية والرضا الوظيفي

ساهل	0,27	0,01	ضعيفة جدا
	0,16	0,05	ضعيفة جدا
	0,23	0,01	ضعيفة جدا
	0,32	0,01	ضعيفة
ري	0,38	0,01	ضعيفة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نلاحظ أن العلاقة بين أنماط الإشراف والرضا الوظيفي لدى العمال تتراوح بين ضعيفة جدا وضعيفة، وهي تختلف من حيث قيمة متوسطها الحسابي باختلاف نوع النمط، ولمعرفة العلاقة العامة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي فإن الجدول التالي يبين هذه العلاقة بوضوح:

(23): بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي

			المتغيرين
	0,01	0,34	الرضا الوظيفي

يتضح لنا من خلال الجدول معامل الارتباط بين في إطار نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي هو (0,34)، وهذا المعامل دال إحصائياً 0.01.

هذه النتائج تدل على أن العلاقة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة علاقة موجبة ضعيفة.

5 2- مناقشة وتفسير النتائج

5 2 1 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

عليها والمبيد (17) فإنه يمكننا أن نقبل

الفرضية الجزئية ونقرّ بأن هناك ارتباطاً بين نمط الإشراف المتساهل والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لأشغال العمومية بقسنطينة.

عرض وتحليل النتائج

المتساهل (1-1) يقدمه تسهيلات ومساعدات

لأتباعه، وأسلوبه في الإشراف والتسيير، أن هذا النمط يهتم اهتمام ضعيف بكل الحرية للعمال بعيداً عن الرقابة المباشرة، والمحاسبة الدقيقة مع السماح لهم بحرية التصرف، والتجاوز عن أخطائهم وتأخرهم عن العمل، وقد ينتج عن هذا جو تنظيمي محفز للعمل، ويؤدي إلى الرضا الوظيفي، وقد يكون العكس، وفي دراستنا هذه نجد أن العلاقة موجبة ضعيفة بين هذا النوع من الإشراف (1-1) والرضا الوظيفي، أي كلما كان هناك متساهل كلما كان هناك رضا بمستوى ضعيف، أي درجة التأثير والتأثر بينهما ضعيفة، وهو ما يجعلنا نفسر ذلك على أنه إشراف يتناسب مع الأفراد الذين يمتلكون رقابة ذاتية، وضمير مهني حي، فلا يفعلون بوجود أو غياب المشرف ولا بما يصدره من أوامر أو تعليمات، ووجود المشرف بالنسبة لهم كعدم وجوده، يعملون بنفس الـ الوتيرة، أن هناك بعض الأفراد عكس ذلك تماماً، أي يفضّل (9-9) الذي يخلق بداخلهم نوعاً من التحفيز والجديّة، وذلك من خلال الدور التشاركي والفعال الذي يميّز به المشرف في هذا النمط، فهم يستأثرون ويتذمرون من نمط الإشراف المتساهل يخفّ لديهم .

2 2 5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

ليها والمبيد (18) فإنه يمكننا أن نقبل الفرضية الجزئية الثانية وُد بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السيحاني

علاقة طردية موجبة بين نمط الإشراف المباشر والرضا الوظيفي، حيث يميّز المشرف في هذا النمط بتركيز جميع السلطات في يده، ويرى نفسه قادراً على حل أي صراع، كما يبين إجراءات العمل بوضوح ويتواجد في مواقع العمل ويفرض إرادته، مما يعطي انطباعاً لدى المرؤوسين بجديته وعدالته وعدم تمييزه في الحكم على العمال وعلى أدائهم، مما يزيد في ثقتهم به وبقراراته.

عرض وتحليل النتائج

هذه النتيجة مع دراسة يوسف ، التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين نمط الإشراف المتمركز حول العمل وبين الرضا الوظيفي حيث هذا يميل التركيز ذاته الدقيقة يحدث، وعليه يُعبر اهتماما بالمرؤوسين، حيث ويبرّر موقفهم بالاهتمام مشكلاتهم، ينتج عنه سلبية المرؤوسين الاهتمام

هذه النتيجة دراسة ضياف التي كشفت عن وجود علاقة سلبية بين نمط الإشراف التفصيلي (المهتم بالعمل) وبين الرضا الوظيفي، توصل إليه الباحث العسيلي في دراسته النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالرضا الوظيفي بجامعة القدس، حيث وجد الباحث أن هناك علاقة سالبة بين نمط الإشراف التسلطي والرضا الوظيفي، أي أنه ص مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، أما في دراستنا نحن فإنّ العلاقة موجبة ضعيفة تدل على أنه كلما كان نمط الإشراف سلطويا (1-9) هناك رضا وظيفي لكن بمستوى ضعيف جدًا، مع العلم أن مستوى الرضا العام لدى أفراد العي متوسط، وقد يعود هذا طبيعة العمل الممارس في المؤسسة محلّ يث أن ومتابعة، وإلى حزم وتوجيه دائم من طرف المشرف، كما أن لشخصية العمال كذلك تأثير على ذلك، حيث هناك أفراد يفضلون هذا النوع من الإشراف، ويعملون تحت الرقابة ويرضون بالتوجيه المباشر والصرامة في التسيير، إلى غير ذلك من الأسباب والعوامل التي تجعل الرضا الوظيفي نتيجة من نتائج الإشراف السلطوي أو

فريد بوعكاز توصل في دراسته (2008) ه كلما كانت

القائمة بين المشرف يسودها الغموض والشكّ بية وقد في دراسته (2009) يؤكد على أنّ العلاقة بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي علاقة عكسية، هذه النتائج هي منطقية إلى حدّ

عرض وتحليل النتائج

كبير، فالإنسان بطبعه يُ الاحترام والاهتمام الجيد، ويبحث عن الاستقرار والوضوح، أمّ المشرف الديكتاتوري () فهو لا يترك فرصة للعمال للتحدّث أو التعبير عن مشاعرهم ومشاكلهم، ولا حتى عن حقوقهم وواجباتهم، فهو المتمسك بزمام السلطة والوحيد الذي من حقّه القيام بالتغيير والتأثير، في مثل هذا الجوّ يجد العامل نفسه محاصر ومكبّ منهم، فيشعر بالدونية وعدم تحقيق ذاته وبالتالي ينعكس سلبا على رضاه وأدائه الوظيفي.

وبالنظر إلى هذه النتائج وغيرها وبإسقاطها على واقع دراستنا هذه يمكن مستوى الرضا الوظيفي بين الإشراف السلطوي والرضا هي علاقة ضعيفة جداً، توحى بأنّ سلوك المشرف في هذا النمط يسمح بتحقيق المرجو للرضا الوظيفي الرضا الوظيفي للعمال لا يتأثر كثيراً بسلوك المشرف السلطوي ونمط الإشراف المتسلط، بل هنـ م في هذه العلاقة كالمغيرات الشخصية مثلاً (السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي) متغيرات وظيفية الوظيفة، المناخ التنظيمي السائد، وجماعات العمل، إلى غير ذلك من المتغيرات التي تتحكم في العلاقة وتجعلها موجبة، ناهيك عن خصائص المشرف وسلوكاته، وطريقة تعامله وتفاعله مع أتباعه.

5 2 3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية

عليها والمبينة في الجدول رقم (19) فإنه يمكننا أن نقبل الفرضية الجزئية الثانية ونقر بأن هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف المعتدل الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ضياف، ث من خلالها عن وجود آثار إيجابية للإشراف الذي يمتزج فيه النمط السلوكي التفصيلي والعام على الرضا الوظيفي، حيث وجد الباحث أن ممارسة هذا النمط من الإشراف من قبل المشرفين في المركب يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للعمال ما يميّ (5-5) هو الاهتمام المعتدل بكل من العمل والعمال أو العلاقات الإنسانية، حيث يسعى المشرف في هذا النمط إلى تحقيق حالة من بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الإنتاج والأنظمة والقوانين، فلا يفضّ

عرض وتحليل النتائج

حدهما على الآخر بل بالنسبة للمشرف العمال هم أساس تحقيق الأهداف وسيُ فهو عادل في اهتمامه، فهو يهتم با يهتم لاقات الإنسانية داخل المنظمة المؤسسة، وهذا ما يجعل العمال يشعرون بنوع من الأمان والراحة والاطمئنان، وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي.

وفي دراستنا هذه نجد العلاقة موجبة ضعيفة، أي كلما كان هناك نمط كان هناك رضا لدى العمال بمستوى ضعيف، وهو طبعاً يتماشى مع الرضا العام عند العمال، والعامل الجزائري بطبعه لا يحبّ صيقة والشديدة، ويميل إلى تفضيل الاستقلالية والبحث عن تأكيد الذات من خلال ما يقوم به في مكان عمله وبين جماعات عمله، والإشراف المعتدل يعطي له الفرصة لتحقيق ذلك ويجعله راضياً نوعاً ما عن عمله وعن طبيعة الإشراف ناخ السائد في مكان عمله.

5 2 4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبيّنة في الجدول رقم (20) فإنه يمكننا أن نقبل الفرضية الجزئية الثانية ونقرّ بأن هناك علاقة ارتباطية بين الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.

وتتفق هذه النتيجة دراسة ضياف التي بيّنت أن هناك آثار إيجابية على الرضا الوظيفي، عند ممارسة المشرفين لنظ الإشراف العام والذي يولي اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية وبالعاملين على حساب اهتمام بالعمل والإنتاج، وهذا ما توصل إليه الباحث فريد بوعكاز دراسته (2008) مستوى الرضا يتأثر بطبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال، فإذا كانت هذه العلاقة علاقة احترام وثقة وتعاون فإن هذا يزيد من مستوى الرضا لدى العمال.

حيث نجد أن (9-1) يهتم بالعلاقات الإنسانية والعمال على حساب الإنتاج والعمل، وهذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالاهتمام والمكانة فترتفع بذلك روحهم المعنوية وتزيد دافعيتهم للعمل وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي من جانب الإشراف، لكن تبقى هناك عوامل ومتغيرات أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال، ولها علاقة مباشرة به، لأن

عرض وتحليل النتائج

الإشراف ما هو إلا متغير من المتغيرات التنظيمية، وبعد من أبعاد المناخ التنظيمي، له دور لكن لا يكفي وحده لتحقيق الرضا الوظيفي.

النتيجة المتوصل إليها تؤكد على ضعف العلاقة بين نمط الإشراف الإنساني والرضا الوظيفي لدى العمال، وهي توحى بأن هناك عوامل أكثر تأثيراً على الرضا من نمط الإشراف، ومهما توفر نمط الإشراف الإنساني فإن مستوى الرضا الوظيفي لا يرتفع كثيراً ولا يتحقق إلا بمستوى ضعيف، وتبقى بذلك العلاقة بينهما ضعيفة، تؤثر عليها متغيرات إنسانية شخصية، تنظيمية وبيئية.

5 2 5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

عليها والمبينة في الجدول رقم (21) فإنه يمكننا أن نقبل

الفرضية الجزئية الثانية ونقرّ بأن هناك علاقة ارتباطية بين نمط إشراف الفريق الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات : العسيلي

التي أكدت جميعها على وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات الرضا الوظيفي ترتفع بممارسة النمط القيادي الديمقراطي، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Colmer,1990) إلى أن أفضل الأنماط القيادية لتحقيق الرضا هو النمط الديمقراطي، وكذلك دراسة (Wright,1993) التي بينت أن النمط القيادي المفضل هو النمط المشارك.

فالقائد والمشرف في هذا النمط يكون اهتمامه كبيراً بكل من الإنتاج والمرووسين، حيث يشجع المهام الجديدة التي ترفع الإنتاجية وتحقق الرضا الوظيفي وتشجع الإبداع، كما يوجه المرووسين بشكل صحيح اتحاه الأداء ويُشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج، كما يسعى إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق وُد ل المشاكل بشكل جماعي، ويتمّ تقييم البدائل

يديرها قادة ومشرفون من هذا النمط، لذلك يُعتبر نمط الفريق أفضل الأنماط القيادية.

عرض وتحليل النتائج

لذلك فالعلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي للعمال علاقة موجبة تدل على نه كلما كان هناك نمط إشراف الفريق كلما كان هناك رضا وظيفي لدى العمال، هذه فقد تعود إلى تأثير بعض المتغيرات الأخرى، ذات الصلة بالرضا الوظيفي وذات التأثير على العمال وعلى حالتهم وبيئتهم المهنية، فالمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية تتحكّم في الرضا الوظيفي وتؤثر عليه بصفة مباشرة، لذلك فالعلاقة بين نمط الوظيفي علاقة ضعيفة.

كما أن العامل الجزائري في أغلب الأحيان وخاصة في عصرنا هذا قد تغيرت وتطورت حاجاته وطلباته، وأصبح يبحث عن الأحسن والأجود، ويقارن بين ما هو موجود و ما يجب أن يكون، بحثا عن تحقيق الرفاهية والسعادة وضمان حياة أفضل، لذلك نجده يهتم بعوامل أخرى غير نمط الإشراف، خاصة في الجانب المادي والجانب النفسي، فالأجر مثلا معيارا مهما وضروريا بالنسبة له، وكذلك نوع الوظيفة وحجم المهام، الترقية والتطور، إلى غير ذلك المتغيرات ذات الصلة بحياته الشخصية

5 2 6 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة

ل عليه أثناء عرضنا لمختلف البيانات، فإننا توصلنا إلى أن مختلف أنماط الإشراف حسب نظرية الشبكة الإدارية متواجدة بمستويات متفاوتة هذه الأنماط شيوعا وممارسة من قبل المشرفين في المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية هو (1-9) والذي يركز اهتمامه على المتطلبات الوظيفية مع إهمال العلاقات الإنسانية وحاجات العمال.

كما توصلنا كذلك إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية متوسط عموما، وهو ما يؤكد على أن هناك عوامل ومسببات جعلت من الرضا متوسط، وقد تكون هذه العوامل تنظيمية، وقد تكون متعلقة بالعمال أنفسهم وقد تكون

أظهرت النتائج المدوّ (23) نه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية

عرض وتحليل النتائج

لعتاد الأشغال العمومية، وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية، أي أن للنمط الإشرافي الممارس من بل المشرفين في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ثر ايجابي على مستوى الوظيفي للعمال ولكن بدرجة ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط (0,34)، إذ لا يمكن رد مستوى الرضا الوظيفي إلى عامل الإشراف فقط، وهذا ما يفسر أن هناك محددات أخرى للرضا الوظيفي بالإضافة إلى نمط الإشراف.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسات كل من

(1999) ضيايف (2000)

(2004) السيحاني (2004) (2005) (2011)

جميعها على وجود علاقة ارتباطية دالة بين أنماط القيادة والإشراف وبين الرضا الوظيفي.

ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الذي يلعبه المشرف داخل المؤسسة، فهو الذي يشرف على العمل ويتدخّل في كل ما يحيط بالمرؤوسين وهو ما يدعوا إلى رفع أو خفض الرضا لديهم، حيث يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، من إيجابيته و عدالته، و يسهر على توفير أحسن الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل، كما يتدخل في رفع الأجر وترقية العامل، ورفع مشاكله وانشغالاته إلى الإدارة، أمّا انخفاض مستوى الرضا فيمكن إرجاعه تكوين المشرفين في مجال نظم الإدارة الحديثة، واعتقاد بعض المشرفين بعدم جدوى تنمية العلاقات الإنسانية في إنجاز العمل، واعتقادهم بأن لها تأثير سلبي على العمل، أو أنها مضيعة للوقت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى جهلهم بطبيعة الوظيفة الإشرافية.

على العموم فإن العلاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي لدى العمال موجبة ضعيفة تدل على ارتباط الرضا الوظيفي بنمط الإشراف وبعملية الإشراف ككل، وما دامت موجبة، فإنه كلما كان هناك إشراف مقبولا مناسباً كلما كان هناك رضا وظيفي للعمال.

3 5

1. تتواجد بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة كل أنماط الإشراف

نظرية الشبكة الإدارية وبدرجات متفاوتة، وكان أكثرها تواجدا نمط الإشراف السلطوي

يليه النمط المتساهل، ثم النمط الانساني، ثم نمط الفريق، وأخيراً الذ .

2. مستوى الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية متوسط.

عرض وتحليل النتائج

3. توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين نمط الإشراف المتساهل والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.
4. توجد علاقة ارتباطية ضعيفة جدًا بين الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.
5. توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط الإشراف المعتدل والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.
6. توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط الإشراف الإنساني والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.
7. توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط الإشراف الفريق والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لـ لأشغال العمومية بقسنطينة.
8. توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية بقسنطينة.

ل إليها في دراستنا لموضوع أنمط الإشراف في إطار نظرية

الشبكة الإدارية وعلاقته بالرضا يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين المشرف والمرؤوس، لما تلك العلاقات من آثار إيجابية على الرضا الوظيفي وزيادة الثقة من أجل مصلحة المؤسسة.
- العمل على تنمية وتعزيز نمط إشراف الفريق لدى القادة والمشرفين في المؤسسة الجزائرية، لما له من نتائج إيجابية على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال برامج تدريبية وتطويرية متخصّصة .
- توجيه القادة والمشرفين للعمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، لهم لمقترحاتهم وتفهمهم لمشاعرهم واحتياجاتهم، والسماح لهم بالمشاركة هذه المشاركة تُتيح للعمال إمكانية التعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، ممّا يساهم في تحسين القرارات المتخذة، وتجعل العمال أكثر تفهّماً لها، وأكثر حماساً لتنفيذها، ممّا يساهم في تحسين مستوى الرضا لديهم وتحقيق أهداف .
- الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال، واقتراح إنشاء وحدة للإرشاد النفسي .
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والمشرفين وزيادة التفاعل بينهم، من خلال دورات تدريبية و نشاطات ثقافية وترفيهية لتمتين العلاقة وزيادة الثقة المتبادلة.
- ورة إجراء مسح شامل عن الرضا والسلوك الإداري داخل المؤسسة الجزائرية العامة والخاصة والمقارنة بين النتائج المتوصّل إليها.

فهرس المحتويات

	قرآن كريم	
	فهرس المحتويات	
		*
: الإطار المفاهيمي		
07	1 - اشكالية الدراسة	1 1
10	2 - فرضيات الدراسة	1 1
11	3 - أهمية	1 1
11	4 - أهداف	1 1
12	5 - تحديد المصطلحات	1 1
14	6	1 1
:		
45	* تمهيد	
46	1 - مفهوم	2 2
48	2 - تعريف المشرف	2 2
50	3 - بالقيادة والرئاسة	2 2
53	4 - أهمية	2 2
54	5 - أهداف	2 2
56	6	2 2
59	7 - مستويات	2 2
60	8	2 2
64	9 - في ضوء نظريات القيادة	2 2
65	1 9 2	
65	1 - نظرية الرجل العظيم	2 9 1 1
66	2 - نظرية السمات	2 9 1 1
68	2 9 2	
68	1 - دراسات جامعة اوهايو	2 9 2 1
70	2 - دراسات جامعة ميتشيغان	2 9 2 2
72	3 - نموذج تاينيوم وشميدت	2 9 2 3
73	4 - الأنماط القيادية عند ليكرت	2 9 2 4

75	القيادة عند بلاك وموتون	5	2	9	2
75	نشأة الشبكة الإدارية	1	5	2	9
77	عناصر القيادة الأساسية في الشبكة الإدارية	2	5	2	9
78	خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية	3	5	2	9
86				3	9
87	نظرية فيدلر	1	3	9	2
88	النظرية الموقفية لهيرسي بلانشار	2	3	9	2
90	نظرية فروم وياتون	3	3	9	2
92					*
: الرضا الوظيفي					
95					* تمهيد
96	1 - مفهوم الرضا الوظيفي	3			
97	2 - الرضا الوظيفي والمفاهيم المشابهة	3			
99	3 - أهمية الرضا الوظيفي	3			
100	4 - نظريات الرضا الوظيفي	3			
109	5 - قياس الرضا الوظيفي	3			
109	1 - مقاييس موضوعية	3	5		
111	2 - مقاييس ذاتية	3	5		
116	6 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	3			
124	7 - آثار الرضا الوظيفي	3			
128	8 - عناصر أساسية لتحسين الرضا الوظيفي	3			
130					*
: ت المنهجية					
133					* تمهيد
134	1 - منهج الدراسة	4			
134		4			
135	3 - مجتمع وعينة الدراسة	4			
137	4 - أدوات جمع البيانات	4			
143	5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	4			
:					
147				1	5
147	1 - عرض نتائج استجابات العينة حول مقياس الإشراف	5	1		
148	2 - عرض نتائج استجابات العينة حول استبيان الرضا الوظيفي	5	1		
149	3 - عرض نتائج الفرضية الجزئية	5	1		

149	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	4	1	5
150	عرض نتائج الفرضية الجزئية	5	1	5
150	عرض نتائج الفرضية الجزئية	6	1	5
151	عرض نتائج الفرضية الجزئية	7	1	5
151	عرض نتائج الفرضية العامة	8	1	5
152	مناقشة وتفسير النتائج	2	5	
152	1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية	1	2	5
153	2 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2	2	5
155	3 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3	2	5
156	4 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	4	2	5
157	5 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	5	2	5
158	6 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة	6	2	5
159			3	5
161			4	5

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

67	أمثلة من سمات القيادة	01
74	مقارنة بين انظمة القيادة الأربعة	02
85	الممارسات القيادية للقائد عمله بحسب القيادة المذكورة في نظرية الشبكة الإدارية	03
88	نموذج فدلر يبين فعالية القيادة	04
105	العوامل الوقائية و العوامل الدافعة عند هرزبرغ	05
135	خصائص العينة حسب متغير الجنس	06
136	خصائص العينة حسب متغير السن	07
137	خصائص العينة حسب متغير طبيعة العمل	08
140	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإشراف	09
140	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضا الوظيفي	10
141	ثبات مقياس الإشراف	11
142	ثبات استبيان الرضا الوظيفي	12
142	” ” مقياس	13
143	” ” استبيان الرضا الوظيفي	14
147	الحسابية معيارية للأنماط القيادية للمشرف	15
148	ترتيب استجابات أفراد العينة حول محاور الرضا الوظيفي	16
149	معامل الارتباط بين نمط الإشراف المتساهل وبين الرضا الوظيفي	17
149	معامل الارتباط بين نمط الإشراف السلطوي وبين الرضا الوظيفي	18
150	معامل الارتباط بين نمط الإشراف المعتدل وبين الرضا الوظيفي	19
150	معامل الارتباط بين نمط الإشراف الإنساني وبين الرضا الوظيفي	20
151	معامل الارتباط بين نمط الإشراف الفريق وبين الرضا الوظيفي	21
152	بين أنماط الإشراف الإدارية والرضا الوظيفي	22
152	بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية والرضا الوظيفي	23

فهرس الأشكال

69	الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو	01
76	الإدارية، يبين القيادة	02
86	الموقفية تحديد القيادي	03
90	يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرسى و كينث بلانشار.	04
104	يوضح وجهة نظر هرزبرغ من العلاقة بين الرضا والاستياء	05
107	نموذج مظهر الرضا وفقا للولر Lawler	06
108	نموذج يوضح نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل Lawler1973	07
112	طريقة ترسون للفواصل المتساوية	08
115	مقياس اسود لقياس الرضا	09
127	يوضح بين الوظيفي	10
135	خصائص العينة حسب متغير الجنس	11
136	خصائص العينة حسب متغير السن	12
137	خصائص العينة حسب متغير الوظيفة	13
148	المؤسسة ميدان الدراسة	14

(01) : يوضح الاستبيان في صورته الأولية

ي الكريم:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم العمل والتنظيم تخصص سلوك تنظيمي أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي أعده الباحث لقياس أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية الاستبيان الأول خصص لتحديد النمط الإشرافي للمشرف من خلال إجابات المرؤوسين من أفراد العينة، الرجاء منكم تقديم اقتراحاتكم وملاحظاتكم حول كل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك في الجوانب التالية:

– مدى وضوح العبارة.

– مدى ملائمة العبارة لقياس ما وُضعت لقياسه.

– مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن :

الوظيفة :

المحور الثاني : مقياس الإشراف

البعد الأول: إدارة الصراع

عند حدوث مشاحنات بين العمال أثناء العمل فإنني أرى أن السلوك المعتاد للمشرف هو كما يلي

الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	تقيس	لا تقيس
- يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا					
- يعطي حولا يمكن أن يتعايش معها كل طرف من أطراف الصراع					
- يبحث عن أسباب الصراع ويعمل على حلها.					
- يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العمال ويقوم بمعاقبته .					
- يسترضي الأطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها .					

البعد الثاني: روح المبادرة في أداء المهام

عندما يقوم المشرف بتنفيذ مهمة معينة من قبل المجموعة التي يقودها فإنه يمارس السلوك الآتي:

الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	تقيس	لا تقيس
- يشدد على العمال ليبذلوا جهدا اكبر					
- يشجع العمال لبذل جهودهم في أداء المهمة					
- يدعم جهود العمال في أداء المهمة .					
- يفوض المهمة بالكامل لأعضاء المجموعة .					
- يطلب من العمال أن يؤدوا المهمة بالطرق المعتادة					

البعد الثالث : أسلوب حصول المشرف على المعلومات

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تصف السلوك القيادي للمشرف عليك وهو يحاول الحصول على

المعلومات المفيدة له في مركزه القيادي ، يرجى قراءتها بدقة ثم بين درجة اتفاقك مع كل منها وذلك بوضع

علامة (X) في الخانة المناسبة الموجودة أمام كل مؤشر :

الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	تقيس	لا تقيس
- يبحث عن المعلومات ويتحقق منها ويستمع للعمال ويناقشهم فيها .					
- يمحص كل معلومة ويتأكد من عدم خطأ العمال ليكون كل شيء تحت سيطرته .					
- يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العمال .					
- يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده .					
- يكتفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة					

البعد الرابع : توجيه المشرف للعاملين معه :

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تصف السلوك القيادي للمشرف عليك أثناء توجيهه لك ولبقية العمال ، يرجى قراءتها بدقة ثم بيان درجة اتفاقك مع كل منها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة الموجودة أمام كل مؤشر :

الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	تقيس	لا تقيس
- يوجه العمال بشكل صحيح ومفهوم لهم .					
- يرحب بأفكار العمال ويحاول تبنيها في العمل .					
- يصر على توجيهات لأنها هي الصحيحة دائما وأراء العمال هي الخاطئة .					
- يوجه العمال بمرونة ويختار الموقف الوسط بينه وبينهم .					
- يجيب عندما يسأله العاملون فقط .					

البعد الخامس : أسلوب صنع القرارات

من خلال معاشتي والعمل مع المشرف الحالي استطيع القول انه يتبع الأسلوب التالي عند اتخاذه قرارا معيناً

الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا	تقيس	لا تقيس
- يشجع أفراد المجموعة على اتخاذ القرار لكي يحافظ على علاقته الجيدة معهم					
- يترك اتخاذ القرار بالكامل للعمال					
- يتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العمال					
- يشارك أعضاء المجموعة بشكل فعال ويتخذ القرار الصحيح					
- يتخذ القرار بنفسه دون الاهتمام بما يقوله أفراد المجموعة					

البعد السادس: التغذية العكسية

للاستفادة من الخبرات الحالية من اجل تطوير العمل في المستقبل ألاحظ أن الشرف يقوم بما يلي:

لا تقيس	تقيس	أبدا	أحيانا	دائما	الفقرات
					- يحدد الخطأ ويوجه اللوم للمسؤول عنه
					- يشجع المرؤوسين ولاشيء عليهم إلا عندما يؤذوا العمل بشكل جيد
					- لا يزود العمال بأي نوع من التغذية العكسية
					- يوضح جوانب الأداء الايجابية أولا ثم السلبية بطرق غير رسمية .
					- يشجع التغذية العكسية بالاتجاهين من والى العمال بعد القيام بالمهمة

: استمارة قياس الرضا الوظيفي

لا تقيس	تقيس	غير	محايد		
					1 أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة
					2 يتناسب العلمية أحملها
					3 يتناسب أهمية به
					4
					5 حوافز إضافية
					6 وجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية
					7 لدينا لتكوين والتدريب
					8 تعمل المؤسسة على تنمية قدرات الـ
					9 تعتمد الترقية في المؤسسة على أداء الـ
					10 هناك فرص كبيرة للترقية
					11 جديدة
					12 تعمل المؤسسة على وضع الخطط اللازمة لتطوير الـ وتتابع تنفيذها باستمرار
					13 العمل كافية
					14 لتحقيق أداء متميز

					15	يتميز مكان العمل الذي أعمل فيه بأنه مريح وآمن
					16	المادية حيث
					17	
					18	
					19	بصفة دورية
					20	تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار
					21	لا أجد صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات من
					22	وفهم سياسات الإدارة العليا
					23	أهداف المنظمة واضحة بالنسبة لي
					24	

(02) : يوضح الاستبيان في صورتها النهائية

أخي العامل:

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم العمل والتنظيم تخصص سلوك تنظيمي أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي أعده الباحث راجيا منكم مساعدتي بالإجابة على فقراته بكل ، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وتعنى بالسرية .

البيانات الشخصية :

□ □ :

..... :

الوظيفة:

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تصف السلوك القيادي للمشرف عليك، يرجى قراءتها بدقة ثم بيان درجة اتفاقك مع كل منها وذلك بوضع علامة (X) :

الرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	أبدا
1	يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا.			
2	يعطي حولا يمكن أن يتعايش معها كل طرف من أطراف الصراع.			
3	يعمل على إزالة أسباب الصراع بين العمال.			
4	يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العمال ويقوم بمعاقبته.			
5	ي الأطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها .			
6	يشدد على العمال ليبدلوا جهدا اكب .			
7	يشجع العمال بذل جه في أداء المهمة.			
8	يدعم جهود العمال في أداء المهمة.			

9	يفوض المهمة بالكامل لأعضاء .
10	يطلب من العمال أن يؤدوا المهمة بالطرق المعتادة.
11	يبحث عن المعلومات من خلال الاستماع للعمال ومناقشتهم.
12	يتأكد من كل معلومة ليكون كل شيء تحت سيطرته.
13	يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العمال.
14	يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة .
15	يكتفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة.
16	يوجه العمال بشكل صحيح ومفهوم لهم.
17	يرحب بأفكار العمال ويحاول تطبيقها .
18	يصر على التزام العمال بتوجيهاته.
19	يوجه العمال بمرونة ويختار الموقف الوسط بينه وبينهم .
20	يجيب عندما يسأله العاملون فقط.
21	يشجع أفراد المجموعة على اتخاذ القرار .
22	يترك اتخاذ القرار بالكامل للعمال.
23	يتخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من العمال.
24	يشارك أعضاء المجموعة بشكل فعال ويتخذ القرار الصحيح.
25	يتخذ القرار بنفسه دون الاهتمام بما يقوله أفراد المجموعة.
26	يحدد الخطأ ويوجه اللوم للمسؤول عنه.
27	يشجع الـ عندما يؤدوا العمل بشكل جيد.
28	يوفر لـ المعلومات حول مستوى أدائهم.
29	يوضح جوانب الأداء الايجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير رسمية.
30	يقدم للعمال المعلومات حول نتائج أعمالهم.
31	أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بالمؤسسة.
32	يتناسب .
33	يتناسب أهمية به.
34	.
35	أحصل من عملي على حوافز إضافية.
36	توجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية.
37	إنني راضي عن مساري الوظيفي
38	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العمال باستمرار
39	تعتمد الترقية في المؤسسة على
40	هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل

		جديدة	41
		ضع الخطط اللازمة لتطوير	42
		العمل كافية	43
		لتحقيق أداء متميز	44
		يتميز مكان العمل الذي أعمل فيه بأنه مريح وآمن	45
		المادية حيث	46
			47
			48
		بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية	49
		تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار التي يقدمها العمال.	50
		لا أجد صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات من	51
		وفهم سياسات الإدارة العليا	52
		أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة لي	53
			54

(03) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس السلوك
الارتباط برسون مع درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس)

Corrélations

		النمط المتساهل				نمط الفريق	الدرجة الكلية
النمط المتساهل	Corrélation de Pearson	1,000	,533**	,621**	,661**	,560**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	Corrélation de Pearson	,533**	1,000	,553**	,441**	,395**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000	,	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	Corrélation de Pearson	,621**	,553**	1,000	,637**	,654**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	Corrélation de Pearson	,661**	,441**	,637**	1,000	,678**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
نمط الفريق	Corrélation de Pearson	,560**	,395**	,654**	,678**	1,000	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,	,000
	N	150	150	150	150	150	150
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	,818**	,694**	,857**	,848**	,835**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	150	150	150	150	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

(04) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الرضا الوظيفي

Corrélations

					الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	
Corrélation de Pearson	1,000	1,000**	,486**	,610**	,920**	
Sig. (bilatérale)	,	,000	,000	,000	,000	
N	150	150	150	150	150	
Corrélation de Pearson	1,000**	1,000	,486**	,610**	,920**	
Sig. (bilatérale)	,000	,	,000	,000	,000	
N	150	150	150	150	150	
Corrélation de Pearson	,486**	,486**	1,000	,525**	,736**	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,	,000	,000	
N	150	150	150	150	150	
Corrélation de Pearson	,610**	,610**	,525**	1,000	,805**	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,	,000	
N	150	150	150	150	150	
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,920**	,920**	,736**	,805**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,
	N	150	150	150	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

(05) : يوضح ثبات التجزئة النصفية الفردية والزوجية لمقياس
واستبيان الرضا الوظيفي .

ثبات التجزئة النصفية الفردية والزوجية لمقياس الإشراف

Corrélations

Corrélacion de Pearson	1,000	,625 *
Sig. (bilatérale)	,	,013
N	15	15
Corrélacion de Pearson	,625 *	1,000
Sig. (bilatérale)	,013	,
N	15	15

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ثبات التجزئة النصفية الفردية والزوجية لاستبيان الرضا

Corrélations

Corrélacion de Pearson	1,000	,725 **
Sig. (bilatérale)	,	,002
N	15	15
Corrélacion de Pearson	,725 **	1,000
Sig. (bilatérale)	,002	,
N	15	15

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01

واستبيان الرضا

(06) : يوضح ثبات ألفا
باخ لمقياس
الوظيفي

ثبات ألفا قياس

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AV_A	9,7000	2,2786	,7662	,8637
AV_B	9,7000	2,5206	,6941	,8794
AV_C	9,8778	2,4860	,6409	,8918
AV_D	9,6000	2,2413	,7906	,8577
AV_E	9,4778	2,4796	,8278	,8548

Reliability Coefficients

N of Cases = 15,0

N of Items = 5

Alpha = ,8931

ثبات الفا استبيان الرضا الوظيفي

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AV_AA	7,0417	2,5611	,9621	,9275
AV_BB	7,0417	2,5611	,9621	,9275
AV_CC	6,9271	2,6369	,8118	,9693
AV_DD	7,1458	2,3366	,8794	,9545

Reliability Coefficients

N of Cases = 16,0

N of Items = 4

Alpha = ,9579

: spss

: (07)

: خصائص العينة :

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	149	99,3	99,3	99,3
	2	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	46	30,7	30,7	30,7
	2	14	9,3	9,3	40,0
	3	19	12,7	12,7	52,7
	4	71	47,3	47,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	27	18,0	18,0	18,0
	3	123	82,0	82,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

		النمط المتساهل				نمط الفريق	الدرجة الكلية
N	Valide	150	150	150	150	150	150
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0867	2,3140	2,0578	2,0667	2,0611	2,1172
Ecart-type		,4104	,3989	,4800	,4742	,5544	,3778

الرضا الوظيفي

Fréquence

Statistiques

		AAV_A	AAV_B	AAV_C	AAV_D	AAV_TOTA
N	Valide	150	150	150	150	150
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,7547	1,7547	2,1444	1,7789	1,8582
Ecart-type		,5751	,5751	,5582	,5349	,4749

النمط المتساهل

Corrélations

		النمط المتساهل	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
النمط المتساهل	Corrélation de Pearson	1,000	,279 **
	Sig. (bilatérale)	,	,001
	N	150	150
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,279 **	1,000
	Sig. (bilatérale)	,001	,
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
	Corrélation de Pearson	1,000	,163 *
	Sig. (bilatérale)	,	,046
	N	150	150
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,163 *	1,000
	Sig. (bilatérale)	,046	,
	N	150	150

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
Corrélacion de Pearson	1,000	,233 **
Sig. (bilatérale)	,	,004
N	150	150
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,233 **
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
Corrélacion de Pearson	1,000	,324 **
Sig. (bilatérale)	,	,000
N	150	150
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,324 **
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نمط الفريق

Corrélations

		نمط الفريق	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
نمط الفريق	Corrélacion de Pearson	1,000	,382 **
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	150	150
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,382 **	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أنماط نظرية الشبكة الإدارية الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة لدى المشرفين، الوظيفي للعمال، ولتحقيق أهداف لباحث المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان كأداة لجمع البيانات نت عينة الدراسة من 150 اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، كما استخدم الباحث مجموعة من الإحصائية SPSS. وبعد التحليل النتائج التالية:

وجود جميع أنماط الإشراف وفق نظرية الشبكة الإدارية بنسب متفاوتة، وكان أكثر الأنماط تواجداً هو (19) يليه المتساهل (11) (9 1) الفريق (9 9)، وأخيراً النمط المعتدل (5 5). - درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العمال . علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وبين الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: أنماط الإشراف، الرضا الوظيفي، نظرية الشبكة الإدارية.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à déterminer les types de supervision selon La théorie Grille de gestion et leur relation avec la satisfaction fonctionnelle des travailleurs dans l'entreprise ENMTP de Constantine, ainsi que connaître les types de supervision les plus utilisés, aussi cette étude a pour but de déterminer le degré de satisfaction fonctionnelle chez les travailleurs.

Pour atteindre les buts de cette étude, le chercheur a adopté la méthode descriptive, et utilisé le questionnaire, l'échantillon qui a servi à l'étude était composé de 150 travailleurs, choisis au hasard, pour être représentatif, en plus, le chercheur a aussi utilisé les outils statistiques prises du programme SPSS.

L'analyse statistique a donné les résultats suivants:

L'existence de tous les types de supervision, et surtout le type 9-1 (Autocrate) ,vient après le type 1-1 (Laisser-faire), et ensuite le type 1-9 (Social), puis le type 9-9 (Intégrateur), et en fin le type 5-5 (Compromis).

Le degré de satisfaction fonctionnelle est généralement moyen .

Il existe une relation entre les types de supervision selon La théorie Grille de gestion et la satisfaction fonctionnelle.

Mots-clés: les types de supervision, la satisfaction fonctionnelle, La théorie Grille de gestion