



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محمد اولحاج بالبوية



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة

إشراف الأستاذ:

أ.د. جمال خيري

إعداد الطالب:

علي عثمانية

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	أ د/ فاتح مزاري	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبوية	رئيسا
2	أ د/ جمال خيري	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبوية	مشرفا ومقررا
3	د/ رضوان بن رجم	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبوية	ممتحنا
4	د/ محمد يونسى	أستاذ	جامعة آكلي محمد اولحاج بالبوية	ممتحنا
5	د/ عبد الرحمن ديشيشة	أستاذ	جامعة سلطان شيبوط الجزائر3	ممتحنا
6	د/ وسيم بورايو	أستاذ	جامعة سلطان شيبوط الجزائر3	ممتحنا

2023-2022

شكر وتقدير

تحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "خيري جمال على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما اتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، دون نسيان زملائي واصدقائي داخل الجامعة وخارجها كما اتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة واطارات معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة وشكر كل من ساعدنا من قريب وبعيد لإتمام هذه المذكرة

الباحث / علي عثمانية

إهداء

الحمد لله الذي تتم به الصالحات، والحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله وأدائها نورا لربي.

لكل العائلة الكريمة والزوجة والابناء والاصدقاء والزملاء والاساتذة والى كل من ساهم ولو بكلمة في اثناء هاذا العمل

إلى كل اعضاء معهد الرياضة لولاية البويرة من ادارة واساتذة وعمال الذين كانوا سند لنا طيلة مسارنا التكويني.

إلى كل يهتم بالعلم ويسعى لتطويره

الباحث / علي عثمانية

المحتويات



ب	شكر وتقدير
ج	إهداء
د	المحتويات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
ص	ملخص الدراسة:
ر	مقدمة

مدخل عام للدراسة

1	1-الإشكالية:
3	2-الفرضيات:
3	2-1- الفرضية العامة:
3	2-2- الفرضيات الجزئية:
4	3- أسباب اختيار الموضوع:
4	3-1- أسباب ذاتية:
4	3-2- أسباب موضوعية:
5	4- أهميه الدراسة:
5	4-1- الأهمية النظرية:
5	4-2- الأهمية التطبيقية
6	5-أهداف البحث:
6	6-تحديد المصطلحات والمفاهيم:
6	6-1-القيادة:
7	6-2-أنماط القيادة:
8	6-3- الرضا الوظيفي:

8	4-6- الإدارة الرياضية:
8	5-6- وزارة الشباب والرياضة:
9	7-الدراسات السابقة والمثابفة:
9	7-1-الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة:
	Erreur ! Signet non défini
19	7-3-الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:
23	7-4-علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة الحالية:
24	7-5-الاستفادة من الدراسات السابقة:

الجانب النظري

الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول

الأنماط القيادية

27	تمهيد:
28	1-1-الجزور التاريخية للقيادة
33	1-2-مفهوم القيادة
34	1-3-مفهوم القيادة الإدارية
36	1-4-أهمية القيادة الادارية
37	1-5-الفرق بين القائد والمدير:
38	1-6-أنواع القيادة
38	1-6-1- القيادة الرسمية
38	1-6-2- القيادة غير الرسمية
39	1-7-الصفات المهمة في القائد
40	1-8-خصائص ومميزات القيادة
41	1-9-أنماط القيادة:

42	10-1- نظريات القيادة الإدارية وأنماطها
43	1-10-1- نظرية السمات
44	1-10-2- النظريات السلوكية
45	أولاً: النماذج الثابتة لأنماط القيادة: (جامعة إيوا)
52	ثانياً: نماذج محور أنماط القيادة (جامعة ميتشغان):.....
59	1-10-3- النظريات الموقفية:
60	أولاً: نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية:
62	ثانياً: نموذج المسار (الهدف)
63	ثالثاً: نموذج هيرسي وبلانشارد
66	خلاصة

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

68	تمهيد:
69	2-1- مفهوم الرضا الوظيفي:
69	2-2- تعريف الرضا الوظيفي:
71	2-3- أهمية الرضا الوظيفي:
71	2-3-1- بالنسبة للباحثين:
72	2-3-2- بالنسبة للأفراد:
72	أولاً-الصحة العقلية والجسدية:.....
73	ثانياً-الحياة الشخصية:.....
75	ثالثاً-بالنسبة للمنظمة:
76	2-4- النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي:
77	2-4-1- نظرية سلم الحاجات لماسلو:.....
77	أولاً-حاجات فسيولوجية:
77	2-4-2- نظرية العوامل المزدوجة لفرديريك هرزبرغ:.....

78 ثانيا-العوامل الدافعة:
792-4-2-نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية):
792-4-3-نظرية عدالة العائد ل (آدمز - Adams):
802-4-4-نظرية كلايتن الدرفر:
80أولا-الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء:
80ثانيا-حاجات العلاقات أو الانتماء:
80ثالثا-حاجات التطور:
804-5-نظرية الانجاز لمكليند:
81أولا-الحاجة إلى القوة:
81ثانيا-الحاجة إلى الانجاز:
81ثالثا-الحاجة إلى الانتماء:
812-5-مراحل حدوث الرضا الوظيفي:
822-6-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه:
832-6-1- المسببات والعوامل التنظيمية:
83أولا-نظام العوائد:
85ثانيا-نمط الإشراف
85ثالثا-العلاقة مع الزملاء
85رابعا- سياسات المنظمة
86خامسا- تصميم العمل
86سادسا- ظروف العمل
872-6-2- المسببات والعوامل الشخصية:
882-7- مؤشرات الرضا الوظيفي:
892-7-1- التغيب:
892-7-2- دوران العمل:
892-7-3- التمارض:

89	2-7-4- الإضراب:
89	2-7-5 كثرة الشكاوي:
90	2-7-6- اللامبالاة والتخريب:
90	2-7-7- العلاقات بين العمال:
90	2-8- أساليب قياس الرضا الوظيفي:
92	ثانيا- ترك العمل
92	2-8-2- أساليب القياس الذاتية للرضا:
93	أولا- الاستبيان:
93	ثانيا- المقابلة الشخصية:
94	2-8-3- نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي:
94	2-9- تحسين الرضا الوظيفي:
94	2-9-1- إعادة تصميم الوظيفة:
95	أولا- أسلوب تغيير الوظيفة (Job Rotation)
96	ثانيا- أسلوب توسيع نطاق الوظيفة
97	ثالثا- أسلوب إثراء الوظيفة:
100	2-9-2- تحسين نظام التعويضات وتوفير فرص التقدم الوظيفي:
100	أولا- تحسين نظام التعويضات
103	ثانيا- توفير فرص النمو والتقدم الوظيفي:
105	2-9-3- تدعيم سلسلة رضا العامل/ ربحية:
105	أولا- وضع مبادئ للقيادة:
106	ثانيا- الإدارة تنصت وتستجيب:
107	ثالثا- لديها أنظمة مكافئات واعتراف قوية:
107	رابعا- الأهداف الفردية والتنظيمية معرفة ومفهومة بشكل جيد:
107	خامسا- تؤكد على التدريب:
107	سادسا- تربط ما بين هو داخلي وما هو خارجي والعكس بالعكس:

107.....	سابعا- التأكيد على الاتصال:
107.....	ثامنا- التأكيد على القياس:
108.....	تاسعا- يفوضون العمال للعمل لصالح الزبائن:
108.....	عاشرا- يهتمون بالمدى القصير ، ولكن يديرون أيضا على المدى الطويل:
110.....	خلاصة:

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

112.....	تمهيد:
113.....	3-1-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:
113.....	3-1-1-1- نشأة الإدارة:
113.....	أولا: الإدارة في العهود القديمة:
113.....	ثانيا: ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:
114.....	ثالثا: تطور الإدارة الحديثة:
115.....	3-1-2- الإدارة العامة:
115.....	3-1-3- تعريف الإدارة العامة:
116.....	3-2- الإدارة في المجال الرياضي:
116.....	3-2-1- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:
117.....	3-2-2- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:
118.....	3-2-3- مكونات الإدارة الرياضية:
119.....	3-2-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
120.....	3-2-5- أدوار الإدارة الرياضية:
120.....	3-2-6- صفات الإدارة الرياضية الفعالة:
121.....	3-3- المبادئ العامة للإدارة الرياضية:
122.....	3-4- مدارس الإدارة ونظرياتها (عفيفي م.، 2005، صفحة 32)
122.....	3-4-1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

- 124.....3-4-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:
- 125.....3-4-3- مدرسة الإدارة الحديثة:
- 126.....3-5- وظائف الإدارة الرياضية:
- 126.....3-5-1- التخطيط في الإدارة الرياضية:
- 127.....أولاً: مفهوم التخطيط في المجال الرياضي:
- 127.....ثانياً: فوائد التخطيط في المجال الرياضي:
- 128.....ثالثاً: خصائص التخطيط الفعال في المجال الرياضي:
- 128.....رابعاً: مبادئ التخطيط:
- 130.....خامساً: مراحل عملية التخطيط:
- 131.....سادساً: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية:
- 132.....سابعاً: مراحل وضع خطة المشروع الرياضي:
- 133.....ثامناً: أنواع التخطيط في المجال الرياضي:
- 133.....3-5-2- التنظيم في المجال الرياضي:
- 133.....أولاً: تعريف التنظيم:
- 134.....ثانياً: خطوات التنظيم:
- 134.....ثالثاً: عناصر التنظيم الجيد في المجال الرياضي:
- 135.....رابعاً: فوائد التنظيم:
- 135.....خامساً: مبادئ التنظيم:
- 136.....سادساً: أنواع التنظيم:
- 137.....3-5-3- التوجيه في المجال الرياضي:
- 139.....3-5-4- الرقابة في المجال الرياضي:
- 139.....أولاً: مفهوم الرقابة في الإدارة الرياضية:
- 139.....ثانياً: فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:
- 140.....ثالثاً: خطوات الرقابة:
- 140.....رابعاً: خصائص النظام الرقابي الفعال:

140.....	خامسا: أنواع الرقابة:
142.....	3-6-1-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضية:
142.....	3-6-2-تعريف وزارة الشباب والرياضية:
142.....	3-6-3-مهام وزارة الشباب والرياضية:
143.....	3-6-4-الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة:
144.....	3-6-5-تنظيم المديرية المركزية لوزارة الشباب والرياضية
147.....	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

150.....	تمهيد:
151.....	1-الدراسة الاستطلاعية
152.....	2-حدود ومجالات الدراسة:
152.....	3-منهج الدراسة:
153.....	4-مجتمع وعينة الدراسة
153.....	4-1-مجتمع الدراسة:
154.....	4-2-العينة:
158.....	4-3-ضبط متغيرات الدراسة:
159.....	5-أدوات جمع البيانات:
160.....	أولا: مقياس الانماط القيادية:
161.....	ثانيا مقياس الرضا الوظيفي:
162.....	6- الخصائص السيكومترية للأداة:
162.....	6-1- ثبات وصدق مقياس أنماط القيادة الادارية:
166.....	6-2-ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي:

173.....	7-أدوات التحليل الإحصائي:
174.....	خلاصة:

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

176.....	تمهيد:
177.....	5-1-عرض وتفسير ومناقشة النتائج
177.....	5-1-1-عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية)
184.....	5-1-2-عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي):
194.....	5-1-3-التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات
195.....	5-2-التحقق فرضيات الدراسة:
195.....	5-2-1-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:
198.....	5-2-2-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى:
200.....	5-2-3-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:
202.....	5-2-4-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:
205.....	5-2-5-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:
207.....	5-2-6-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:
209.....	5-2-7-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة:
211.....	5-2-8-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السابعة:
214.....	5-2-9-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثامنة:
217.....	5-3-استنتاجات عامة:
220.....	الخاتمة:
222.....	توصيات:
225.....	قائمة المراجع:
237.....	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: التطور التاريخي للتفكير في القيادة 28
- الجدول رقم 2: مفهوم القيادة الإدارية 35
- الجدول رقم 3: الفرق بين المدير والقائد 37
- الجدول رقم 4: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها 88
- الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس 155
- الجدول رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق التصنيف الوظيفي 155
- الجدول رقم 7: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي 156
- الجدول رقم 8: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية 157
- الجدول رقم 9: مقياس الأنماط القيادية وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي 161
- الجدول رقم 10: مقياس الرضا الوظيفي وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي 161
- الجدول رقم 11: يوضح ثبات مقياس أنماط القيادة الادارية عن طريق ألفا كرونباخ 162
- الجدول رقم 12: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط المشارك مع درجته الكلية 163
- الجدول رقم 13: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط المسوق مع درجته الكلية 163
- الجدول رقم 14: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط الامر مع درجته الكلية 164
- الجدول رقم 15: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط التفويضي مع درجته الكلية 165
- الجدول رقم 16: يوضح مصفوفة ارتباطات محاور مقياس أنماط القيادة الادارية مع درجته الكلية 165
- الجدول رقم 17: يوضح ثبات مقياس الرضا الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ 166
- الجدول رقم 18: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الاجر مع درجته الكلية 167
- الجدول رقم 19: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الترقيّة مع درجته الكلية 168
- الجدول رقم 20: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن المزايا الاضافية مع درجته الكلية 168
- الجدول رقم 21: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن المكافئات المشروطة مع درجته الكلية 169
- الجدول رقم 22: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الاشراف مع درجته الكلية 169
- الجدول رقم 23: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن زملاء العمل مع درجته الكلية 170
- الجدول رقم 24: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الاتصال مع درجته الكلية 170
- الجدول رقم 25: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن اجراءات العمل مع درجته الكلية 171
- الجدول رقم 26: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن طبيعة العمل مع درجته الكلية 171
- الجدول رقم 27: يوضح مصفوفة ارتباطات محاور مقياس الرضا الوظيفي مع درجته الكلية 172
- الجدول رقم 28: يوضح مستوى التوفر 177
- الجدول رقم 29: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (النمط القيادي المشارك) 177
- الجدول رقم 30: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (النمط القيادي المسوق) 179

- الجدول رقم 31: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (النمط القيادي الامر)180
- الجدول رقم 32: يوضح طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (النمط القيادي التفويضي)182
- الجدول رقم 33: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاول (الرضا عن الاجر).....184
- الجدول رقم 34: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس (الرضا عن الترقية).....185
- الجدول رقم 35: يوضح طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث(الرضا عن المزايا الاضافية).....186
- الجدول رقم 36: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (الرضا عن المكافآت المشروطة)187
- الجدول رقم 37: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس(الرضا عن الاشراف188
- الجدول رقم 38: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس (الرضا عن زملاء العمل) .189
- الجدول رقم 39: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السابع (الرضا عن الاتصال).....190
- الجدول رقم 40: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثامن(الرضا عن إجراءات العمل).191
- الجدول رقم 41: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التاسع (الرضا عن طبيعة العمل)...192
- الجدول رقم 42: يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.....194
- الجدول رقم 43: يوضح العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.....195
- الجدول رقم 44: يوضح العلاقة بين النمط المشارك والرضا الوظيفي198
- الجدول رقم 45: يوضح العلاقة بين النمط المسوق والرضا الوظيفي.....200
- الجدول رقم 46: يوضح العلاقة بين النمط الأمر والرضا الوظيفي202
- الجدول رقم 47: يوضح العلاقة بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي.....205
- الجدول رقم 48: إختبار مان ويتني لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس207
- الجدول رقم 49: إختبار كروسكال واليز لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير مستوى التعليم209
- الجدول رقم 50: إختبار كروسكال واليز لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية...211
- الجدول رقم 51: إختبار كروسكال واليز لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير الوظيفة ..214

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج تانينبوم وشميدت في سلوك القائد في اتخاذ القرارات 54
- الشكل رقم 2 : علاقة عناصر القيادة بالنظم القيادية الأربعة 55
- الشكل رقم 3: نموذج جامعة أوهايو للقيادة 57
- الشكل رقم 4 : أنماط القيادة في الشبكة الإدارية لبليك وموتون 58
- الشكل رقم 5: أنماط القيادة والسلوك والأداء في مواقف مختلفة 61
- الشكل رقم 6: الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين 64
- الشكل رقم 7: ديناميكية عملية الرضا 82
- الشكل رقم 8: معدل الغياب خلال فترة 91
- الشكل رقم 9: معدل ترك العمل خلال فترة معينة 92
- الشكل رقم 10: يوضح عناصر نظرية النظم 123
- الشكل رقم 11: مراحل عملية 130
- الشكل رقم 12: يمثل أبعاد الخطة 132
- الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة 146
- الشكل رقم 14: يوضح خصائص العينة حسب الجنس 155
- الشكل رقم 15: خصائص العينة حسب التصنيف الوظيفي 156
- الشكل رقم 16: يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي 157
- الشكل رقم 17: يوضح خصائص العينة حسب سنوات الأقدمية 158

قائمة الملاحق

- 238..... الملحق رقم 1: تسهيل مهمة
- 239..... الملحق رقم 2: الاستبيان
- 244..... الملحق رقم 3: الثبات والصدق
- 249..... الملحق رقم 4: نتائج الدراسة
- 253..... الملحق رقم 5: خصائص العينة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العمال في الإدارات الرياضية، من خلال الاجابة على التساؤل العام: هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال وزارة الشباب والرياضة ؟

حيث تم تطبيقها على مجتمع من الموظفين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ويضم (400) عامل. وبعينة عشوائية بسيطة تمثلت في "166" فردا. وتم خلالها استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النمط المشارك، نمط الإبلاغ، النمط المفوض، النمط المسوق) الممارسة من القادة في وزارة الشباب والرياضة، ومستوى الرضا الوظيفي للعمال؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير مستوى التعليم والتصنيف الوظيفي والأقدمية في العمل.

الكلمات المفتاحية: الأنماط - القيادة - الرضا الوظيفي - الإدارة الرياضية- وزارة الشباب والرياضة.

Abstract:

The study led to the disclosure of the correlation between leadership patterns and job satisfaction among employees in sports departments, through the general question: Is there a correlation between leadership patterns and job satisfaction among the workers of the Ministry of Youth and Sports?

It has been applied to a community of employees at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports in Algeria, which includes (400) workers. With a simple random sample of "166" individuals. During this time, the descriptive approach was used to suit the subject of the study, relying on the only evidence as a tool for the study.

The study found a set of findings, the most important of which were: a correlation between each of the leadership patterns (co-pattern, reporting pattern, authorized pattern, marketed pattern) practiced by leaders in the Ministry of Youth and Sports, and the level and job satisfaction of workers; there are significant differences in the grades of both leadership patterns and job satisfaction among sports management workers (Ministry of Youth and Sports) depending on the variable level of education, job classification and seniority at work.

Keywords: Styles - Leadership - Job Satisfaction - Sports ED - Ministry of Youth and Sports.

مقدمتہ



تشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات، إذ قد تمتلك الموارد الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الثروات إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية قادرة على صقلها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها، وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المجتمعات بمؤسساتها، ولكي تتمكن هذه الموارد من تأييد المهام المكلفة بها بأفضل شكل ممكن فلا بد من وجود قيادة كفؤة قادرة على توجيه هذه الموارد بالاتجاه الصحيح، لذا تشكل القيادة واحدة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والتي تطفو على السطح كلما تكلمنا عن مؤسسات وكيفية إدارتها نحو النجاح والتفوق كونها تمثل العامل الأهم في تحقيق هذه غاية التي تصبوا إليها المؤسسات فضلاً عن أنها تمثل القدرة على امتلاك السمات والخصائص المتميزة في التأثير بالأفراد على الآخرين وفي كافة مستويات المؤسسة وأهدافها (عباس ع.، 2016، صفحة 8). وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته (عباس ا.، 1996، صفحة 15)، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة اجتماع البشر، حيث تشكل مع التنظيم، والتخطيط، والرقابة، ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بأبعادها كافة، والممارسة القيادية هي عمليات إحياء والهام، أو تأثير على الآخرين، يجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابر، لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتأديتها، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي... إلخ، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد، لذا فحينما توجد أي جماعة من الناس تظهر القيادة على رأسها، (صبري، 1994، صفحة 33) وتكون القيادة بالنسبة للجماعة خياراً واعياً أملت الظروف المعيشية والحياتية لها، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعات كانت، لأنها تعد الأساس الأول في تكوينها، والمتبينة لجميع مراحل بنائها منذ نشأتها وحتى الانتهاء منها، وهي القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي لأي جماعة تتولاها، والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها، والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة وكما يقول

البعض فان القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفى وفعال وقادر على التأثير فهو لا يكفي فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تتمرس أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها، فليقيادة الناجحة اذا هي التي تؤثر على سلوكيات الافراد والمجموعات لذلك كله فان القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدرته في ادارة المجموعة والتأثير فيها.

والقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي لا كافة تصرفاته وأدواره لنا فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثيرية تصرفات الآخرين، بما ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافئات، والإمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثيرها في التصرفات وتغيير السلوكيات وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازيتها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضاعة أن القيادة عموما لها دور رئيس إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع (المكاوي، 2000، صفحة 07)

ان المؤسسات في عصرنا الراهن باختلاف مسمياتها ومجالاتها تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة. ولقد أوجبت هذه التطورات على المسؤولين استخدام أساليب قيادية تتصف بالمرونة في ظل هذه التغيرات الديناميكية حتى تضمن البقاء والاستمرار. وضمان البقاء والاستمرار لهذه المؤسسات مرهون بتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للعمال في هذه المؤسسات.

بطبيعة الحال يتوقف تحقيق أهداف هذه المؤسسات ومواجهة هذه التطورات. على كفاءة القيادات المتوافرة لديها، ومدى قدرة هذه القيادات على التفاعل الإيجابي مع العاملين. فالقيادة الفعالة وأنماطها المختلفة أصبحت لا غنى عنها لترشيد سلوك العاملين، وحشد طاقاتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو

تحقيق الأهداف وبروح معنوية مرتفعة، عن طريق خلق المناخ المناسب الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد أهم العوامل المؤثرة على إستقرار ونجاح المؤسسة والعاملين فيها.

وتعتبر المؤسسات الرياضية من المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق والتغيرات المحيطة، فإن الأمر يقتضي من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادرة والابتكار (العازمي، 2006، صفحة 16)

وتحضي القيادة الرياضية بنصيب من الاهتمام الكبير من كافة المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات داخل المؤسسات الرياضية، وانجاز الأعمال، حيث أصبح واضحا في يومنا هذا وعصرنا الحالي أن تقدم جميع الدول في جميع المجالات من بينها المجال الرياضي، نتيجة طبيعية وحتمية لفعالية قيادتها في المجالات الرياضية وفي جميع المجالات الأخرى، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الرياضية الكشف عن القدرات الإدارية، بما فيها القيادية بين أفرادها والعمل على تنميتها وتدريبها لأداء دورها القيادي السليم في الوصول إلى أهدافها المنشودة من خلال التركيز على الاهتمام بالمواد البشرية وكفاءة ادارتها وحل المشكلات الناجمة عنها ووضع السياسات الفعالة للاستفادة منها، . لذلك تعد القيادة الرياضية منتج غالي الثمن وسط سلع تتميز بالنقص والرداءة فيما يخص الكفاءات القيادية الفعالة، التي يعود سببها إلى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المدراء والتي لا يتحملها إلا القليلون، لذا وجب علينا أن نتكلم على الاستمرارية لان الإدارة الرياضية بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة هي أسلوب يتميز باستمرارية فعاليته لأنه مرتبط بهذه الأخيرة، التي بدورها تثمر عن علاقة وطيدة بين المدير ومرووسيه ومن خلال هذه العلاقة يستطيع المدير أن يؤثر في سلوكهم . وتكمن أهمية القيادة الإدارية الرياضية في أنها مستمدة من قدرتها على الاستغلال الصائب لمقومات المنظمة الرياضية، ومواردها في الزيادة من رفع مستوى الرضا الوظيفي للمرووسين، وذلك يؤدي إلى الرفع من الأداء ومن ثمة تحقيق الأهداف المسطرة ولا يكون ذلك إلا باستخدام أنجع الأساليب والأنماط القيادية التي تتسم بالفعالية مع الظروف الفعلية للعمل .

وباعتبار ان الرضا الوظيفي أصبح يكتسب أهمية كبيرة في عمل المؤسسات المختلفة، فهو يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية ومن ثم رفع مستويات الأداء لارتباطه بالعنصر البشري والذي يعتبر الحجر الأساس في قيام المؤسسات. أصبح هذا الاخير اليوم موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، فقد كان

يحتاج إلى الإجابة على أسئلة مثل "كيف يشعر الناس اتجاه أعمالهم"، بلا معنى، لكن في الواقع فهي تحمل معلومات مفيدة عن سلوك الفرد كترك العمل، التغيب والإنتاجية، بل تعدى ذلك، فاعتبر مؤشرا قويا للتنبؤ بالرأى العام للأفراد، بالإضافة إلى النتائج القيمة التي تترتب عن الرضا الوظيفي على الجانبين الإنساني والمالي. نتيجة لذلك، تزايد عدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كموضوع للبحث وتعددت مفاهيمه، نظرياته والعوامل المسببة له، وفقا لإدراك الباحثين وميدان بحثهم سواء في علم الإدارة، الاجتماع، النفس والاقتصاد وغيرها.

وقد أدى انفتاح تخصصات علوم التسيير على العلوم السلوكية، من أجل تفسير الظواهر الإنسانية في مجالات التنظيم وصنع القرارات وأداء الموارد البشرية، إلى بروز فلسفة جديدة للتسيير تسعى إلى إسعاد الأفراد في العمل لغرض زيادة إنتاجيتهم، وأيضا لتفسير سلوك الموارد البشرية في العمل والتنبؤ به. ولقد كان الرضا وظيفي - الرضا عن العمل - من أبرز المفاهيم التي طفت إلى ساحة البحوث والدراسات، والذي خضع لجدل أكاديمي طويل، وكان محورا للعديد من الدراسات؛ حيث أن هذا المتغير له تأثير كبير على مخرجات أفرادها وبالتالي له دور هام في تحديد مخرجات المؤسسة ككل كالربحية وجودة الخدمات المقدمة. ولعل من أهم المؤسسات التي يبرز فيها دور الرضا الوظيفي على مخرجاتها، هي المؤسسات الرياضية والتي تحضي باهتمام شعبي ورسمي منقطع النظير اهلها لان تكون مجال دراسة خصب.

ومما سبق ذكره وانطلاقا من هذه الأهمية (القيادة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الادارة الرياضية) ارتأى الباحث ان يقدم هذه الدراسة والمتمثلة في دراسة العلاقة بين الانماط الادارية بالرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية.

وبناء على ما سبق رأى الباحث أن يقدم هذه الدراسة التي تهدف للكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، ولقد تضمن هذا البحث جانبين نظري وتطبيقي على النحو التالي:

الإطار المفاهيمي: وتضمن الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي احتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية) إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

أما القسم النظري للدراسة فقد تناولنا فيه ما يلي:

الجانب النظري: وفيه الفصل الأول خصص الأنماط القيادية أما الفصل الثاني فكان حول الرضا الوظيفي أما الفصل الثالث فقد كان للإدارة الرياضية ووزارة الشباب والرياضة .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

الفصل الرابع: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة الاستبائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة وكذلك تم فيه إستنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والإقتراحات مع قائمة المصادر والمراجع.

مدخل عام للدراسة



1- الإشكالية:

إن عملية القيادة قديمة جدا قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها، فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعده، وأيضاً هي فن عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان. تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم بنتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، وهي مهمة ليست باليسيرة، بل تتطلب من المدير جهداً ووقتاً ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة. وبذلك يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، كما أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية (حلاق، 2020، صفحة 09)

وتحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتحملون المسؤولية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، إذ تمثل القيادة عامل حيوي وهام في حياة المؤسسات. وحظيت القيادة ولازالت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين لكونها حجر الزاوية في الإدارة وهي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها عليها إتباع نمط معين من القيادة يتلاءم مع بنيتها الداخلية وانفتاحها الخارجي، وتختلف ممارسة الأنماط القيادية من مؤسسة إلى أخرى. ويقصد بالنمط: "السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو: السلوك المتكرر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي اه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين" (مدحت، 2012، صفحة 121) فبغض النظر عن الاختلاف بين النظريات القيادية، والتباين في تقسيمات الأنماط القيادية التي توصل لها علماء القيادة والإدارة، فإنه بلا شك لا يوجد نمط قيادي واحد فعال وإيجابي يمكن أن يتبعه القائد في كل البيئات ومع كل المرؤوسين وعند تعامله مع جميع المواقف التي يتعرض لها في منظمته، فالأمر نسبي، والنمط الفعال في موقف ما قد يكون هو النمط المدمر في موقف آخر، (دودين، احمد، 2014، الصفحات 288-291)، وتمثل الأنماط القيادية نوعاً من الممارسات العملية في التعامل مع المرؤوسين ومن خلال ممارسة القائد لسلوك معين ينسب إليه

النمط الذي يستخدمه كمنهج في تعامله مع مرؤوسيه، على اعتبار أن النمط القيادي البناء هو الذي يلبي حاجة الأفراد وأهداف المؤسسة كما انه يمثل أحد محددات الرضا الوظيفي لدى العمال التي ترفع من معنوياتهم وتشعرهم بأهميتهم ودورهم في المؤسسة إذ يعتبر موضوع الرضا الوظيفي مجال اهتمام الكثير من الباحثين في ميدان علم النفس والإدارة وهو احد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة، ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء.

والقيادة من الاسباب والعوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. اذ يحظى موضوع القيادة بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين نظرا لدور القيادات واهتماماتها الفعالة في الجاز العمل، حيث يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسات وللقائد دور فعال في تأثير سلوك العاملين

ويحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير في مختلف المؤسسات حيث انه يزود المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل. وتتبع اهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث انه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما ان الرغبات هي المؤشر نحو القيم المهمة بالنسبة للأفراد، فالبعض يعطي قيمةً للفرد كقيمة وثروة بشرية، ويخصص لها اجور عالية قياسا بالعوامل الأخرى في حين ان بعض الافراد يعطي قيمة اعلى للاستقرار الوظيفي وغيرها من العوامل التي تخدم الرضا. وبالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه ازاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وانتمائهم للمنظمة، من خلال تسخير ادارة حديثة تهتم بمصالح العمال والموظفين وتتصت لمشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

فالرضا الوظيفي لدى العاملين يعتبر من أهم المحفزات المادية والمعنوية للعامل فهو من المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله على أكمل وجه ويعتبر كوسيلة علاجية يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد في التعامل مع العاملين

ووقد حرص الباحث على دراسة الانماط القيادة الحديثة التي تسعى لفتح الآفاق وتهيئة المناخ الملائم

لتقويم ما لدى موظفي الإدارات الرياضية من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المتاحة لهم وذلك حسب النظرية الموقفية وذلك من أجل ترجمة الأفكار الخاصة بالعاملين من قدرات إبداعية في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المسندة إليهم كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال مقدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تشبع رغباته وطموحاته وتدفعه للعمل، وتحديد المسؤوليات لأقسام المنظمة والعاملين فيها بما يخدم استقرار الجماعة. وانطلاقاً من هذا فقد سعى الباحث إلى لمعرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام، تساؤلات فرعية كالاتي:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط المشارك والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط المسوق والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأمر والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير مستوى التعليم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير الأقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير الوظيفة؟

2-الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط المشارك والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية.

- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط المسوق والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأمر والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير مستوى التعليم.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية تبعا لمتغير الوظيفة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

3-1- أسباب ذاتية:

إن من الاسباب الشخصية التي دفعتنا إلى البحث في موضوع القيادة هو الحرص على دراسة بعض الانماط القيادية الحديثة لاسيما تلك التي لم يتم التطرق اليها مسبقا سواء على نطاق العربي او الجزائر، وقد سعينا إلى الاهتمام الشخصي بالموضوع الاستفادة من الاطر النظرية وسبل تحقيقها على ارض الواقع خاصة في البيئة الادارية الرياضية وكذا تحصيل زاد معرفي شخصي فيما يخص متغيرات الدراسة.

3-2- أسباب موضوعية:

من الاسباب نذكر ما يلي:

- التعرف على الانماط القيادية السائدة داخل الإدارة الرياضية بمستوياتها المختلفة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العمال تسليط الضوء على السبل الممكنة زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين في الإدارة الرياضية بغية تحسينه بما يخدم العمل.
- محاوله تدعيم الجوانب الرضائية لتحسين الوظائف لدى العمال في الإدارة الرياضية وخلق نوع من الاستقرار الوظيفي لديهم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومستوياته.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها دعم وتفعيل دور القيادات في القطاع الاداري وتوجيههم نحو الاهتمام لرضا الوظيفي لمرؤوسهم بما يخدم الاستقرار داخل الإدارة الرياضية.

- علاقة الموضوع بمجال الدراسة.

4- أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بشقين نظري وتطبيقي وذلك على النحو الآتي:

4-1- الأهمية النظرية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعين متلازمين وهما الانماط القيادية والرضا الوظيفي لاعتبار التأثير المباشر بين المتغيرين وهذا من خلال دراسة العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي بمختلف أبعده.
- مما يمكن استسقاءه من اهمية نظريه البحث في توفير واثراء المكتبة العربية بشكل عام والجزائر بشكل خاص بأدب نظري جديد في موضوع الدراسة يمكن الاستفادة منه مستقبلا في دراسات لاحقه، مشابهه لهذه الدراسة، كما ان دراسة الانماط القيادية والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه المسؤولون داخل وزاره الشباب والرياضة امر ضروري من اجل ان تحقق المنظمة اهدافها بكفاء عالية، ولدراسة الرضا الوظيفي الذي بات من اهم الموضوعات التي تعنى في مجال اداره لما لها من زياده في فعالية المنظمات، كما تتبع اهمية هذه الدراسة من خلال اجابتها على اسئلتها فهي ستبين النمط القيادي الممارس داخل المنظمة وطبيعة العلاقة للرضا الوظيفي موظفين وتزداد اهمية الدراسة من خلال الكشف عن العلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات

4-2- الأهمية التطبيقية

- من المأمول ان تستفيد وزارة الشباب والرياضة من نتائج الدراسة من خلال استخدامه في تحسين العلاقة بين الموظفين ومرووسهم بما يخدم العمل في الاوساط الرياضية اذ يعد النمط القيادي الممارس داخل الإدارة الرياضية احد العوامل المهمة والمؤثرة على كفاءه العمل.
- كما يؤمل من نتائج هذا البحث ان يسهم في الكشف على مستوى الرضا الوظيفي للعمال والموظفين داخل وزاره الشباب والرياضة، وما لهذا المتغير السلوكي من اثار ايجابية قد تعود بالنفع على الإدارة الرياضية.
- توجيه اهتمام الباحثين الاعداد مزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع لما يتصف به من متغيرات وكذا لاهميته المباشرة على تحسين مردوديه الإدارة الرياضية وهو ما يخدم تطوير العمل الاداري بشكل عام ويعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية اذ يتناول مجموعه من الانماط

القيادية التي لا تزال بحاجة إلى البحث والتقصي أفضل وصول إلى نتائج قد تفيد العمل الإداري وخاصة مع نقص البحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع بشكل جدي وموسع.

5- أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من هذا البحث معرفه العلاقة بين الانماط القيادية داخل الإدارة الرياضية والرضا الوظيفي للموظفين من خلال:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المشارك والرضا الوظيفي لعمال وزارة الشباب والرياضة.
- التعرف على نوع العلاقة لنمط القيادي الامر والرضا الوظيفي لعمال وزارة الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المسوق والرضا الوظيفي لعمال وزارة الشباب والرياضة.
- التعرف على نوع العلاقة للنمط القيادي التفويضي والرضا الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.
- معرفه إذا ما كان هناك فروق ذا الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية رضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية السن المستوى التعليمي الاقدمية في العمل والتصنيف الوظيفي.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

6-1- القيادة:

- لغة: قال ابن منظور القَوْدُ نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (منظور، 2010، صفحة 315)

أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قائد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره

- اصطلاحاً: عرف ليكارت (likert) القيادة بانها: المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق اهداف مشتركه. (بوطرفة، 2016، صفحة 40)

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة قيادة "Leadership" مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وذلك كما ذكر "آرندت" لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود وكان

الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وذهب "آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه. (خلف, ، 2010، صفحة 12)

تعددت التعاريف وفيما يلي البعض منها:

• تعرف القيادة أنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية. (عساف، 2008، صفحة 145)

• وعرفها السلمي بأنها: مهمة رسمية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات والأوقات. (السلمي، 1996، صفحة 154)

• وتعرف أيضا أنها: عملية إلهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. (عبوي، 2008، صفحة 07)

• وعرفها "فيلد Field" على أنها: إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه (عيسى، 2008، صفحة 24)

- إجرائيا: من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف إجرائي لمصطلح للقيادة وهي:

القيادة هي ذلك النشاط الذي يقوم به المدير لمحاولة التأثير على الموظفين في سلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

6-2- أنماط القيادة:

هي جملة العادات والممارسات التي تصدر عن القائد في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة، أو انخفاض التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية معاً. (المزروع ب.، 1999، صفحة 15)

ويشير النمط القيادي إلى السلوك المتكرر للمدير في طريق ادائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (العميان م.، 2008، صفحة 274)

الأنماط القيادية لغرض الدراسة: هي الأنماط القيادية الأربعة في نموذج هيرسي والذي يسترشد به لاختيار النمط القيادي لأكثر فعالية والمتناسب مع مستوى نضج المرؤوسين وهي: (Hersey & Blanchard, 1984, pp. 20-21)

6-3- الرضا الوظيفي:

أ- لغة: من فعل رضا، رضاء، ورضوان، ومرضاة بمعنى زال استياؤه واستعاد هدوئه، رضي بعد أن قبض إكرامية، وراض جمع رضات، قانع بالشيء غير متذمر ومشتكي ممل هو فيه مثلا راض عن العمل. (صبيح، 2000، ص562).

راض عن الشيء بمعنى اختاره وقنع به. (يعقوب، 1999، صفحة 112)

ب- اصطلاحا: قبل التعريف الاصطلاحي يجدر بنا التطرق إلى مفهوم الوظيفة والتي هي مجموعة من الواجبات التي يكلف بإدائها شخص واحد. أما بخصوص الرضا فهو: حالة وجدانية مفرحة نتيجة تقويم الشخص للوظيفة. من خلال هذا يعرف الرضا الوظيفي على انه مجموعة العوامل النفسية والبيئية التي تجعل الفرد راضي عن عمله ومنه يؤديه على أكمل وجه كما يعرف بأنه: إشباع الحاجات والمطالب التي يرغب الفرد في تحقيقها من خلال العمل الذي يزاوله. (أرزقي، 1977، صفحة 33)

ج- إجرائيا: يعتبر رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومدى نجاحه الشخصي وفشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.

6-4- الإدارة الرياضية:

هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (مطر، 1997، صفحة 08)

كما تعرف بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية (بدوي، 2002، صفحة 17)

إجرائيا: هي عملية إنسانية إجتماعية تسود فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

6-5- وزارة الشباب والرياضة:

إن وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة على النشاطات الرياضية والشبابية على المستوى الوطني ولها عدة مصالح متخصصة، وهذه المصالح بدورها تعمل وفق نظم وأطر واضحة المعالم من خلال الإطار المؤسساتي لوزارة الشباب والرياضة، وهذا من خلال تحديد الهيكل التنظيمي للوزارة ومختلف المصالح المتواجدة بها. (وزارة الشباب والرياضة، 2022)

إجرائيا: هي هيئة مكلفة بالأنشطة الرياضية الشبانية الفردية والجماعية والمدرسية والجامعية، وتكوين الأطر وتنظيم الجمعيات الوطنية والمحلية، وبناء المنشآت وتهدف الوزارة إلى وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المحاطة بها، إستناداً إلى الدستور والقوانين والسياسة العامة للدولة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

- تطوير قنوات الإتصال بين الوزارة والشباب.
- رعاية الشباب وتأهيلهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- رعاية المنشآت الرياضية وتأهيلها ووضع خطط وبرامج لإستقطاب الشباب إليها.
- التنسيق بين جميع الهيئات والمؤسسات والجهات التي تعني بدعم الحركة الشبانية.
- تفعيل المراكز الشبانية وإعادة تأهيلها بما يحقق أهداف الوزارة.
- تنظيم المبادرات والهيئات الشبانية تحت رعاية وعناية الوزارة.
- رسم السياسات والخطط التنفيذية الكفيلة لإدماج الشاب وتفعيل مشاركتهم في الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية، ووضع البرامج لتحفيز الشباب وتمكينهم وإستثمار طاقاتهم

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

7-1- الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة:

- دراسة (برو، هشام، 2018-2019) اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة تحت عنوان اثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على رضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائري:

حيث استعمل الباحث مجتمعا مكونا من المرؤوسين المباشرين رؤساء الاقسام بمؤسسه العصور والمبصرات الغذائية نقاوس باتنة، حيث تم اختيار عينه عشوائية بلغ حجمها 132 مرؤوس مباشر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وفي هذا الإطار تم توزيع 132 استبيان وقد تم استرجاعها بالكامل وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر اهمها: * يتفاوت تأثير الاسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الاقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، الا ان الاسلوب الديمقراطي هو الاكثر ايجابية في التأثير عليهم. * هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الاقسام بما في ذلك الاسلوب القيادي المتبع. * لا توجد فروق ذات احصائية عند مستوى معنويه ($p > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس والسن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

- دراسة (المدهون، 2015) بعنوان: الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً) رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة العليا غزة. فلسطين هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما، من وجهة نظر العاملين في الشركة

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أبرزها: النمط الديمقراطي هو النمط السائد في شبكة الأقصى الإعلامية، أما النمط الأوتوقراطي فهو غير متبع في الشبكة، أما النمط الترسلّي فلم يثبت اتباعه أو نفي اتباعه بشكل قاطع. العاملون في الشبكة لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي. هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل على تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية، والعمل على معالجة صفات النمط الترسلّي والأوتوقراطي السلبية التي تبين وجود بعضها لدى المسؤولين في الشبكة.
- الحرص على إعطاء الموظفين ترقية ورفح من رواتبهم في موعدها بما يتناسب مع الموارد المتاحة
- الحرص على إجراء عملية قياس رضا الموظفين في الشبكة بشكل دوري

- دراسة (مفيدة، 2015) النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، كما سعت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة:

هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة والبالغ عددهم (211) موظف وموظفة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (50)، حيث تم توزيع استبانة على موظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وفرعين من فروعها (الحاجب وليوة) من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (45) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل

الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: - هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. - النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,52). - مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة كان جيد بلغ متوسطة الحسابي (3,44). توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المكتبة الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم، والحرص على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم لحل مشكلات العمل بطرق ابداعية، وتنمية النمط الديمقراطي، والعمل على توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين، وضع نظام للترقية وفقا لمعايير معينة معمول به

• دراسة (العريني، 2014)، الانماط القيادية برؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس، رسالة دكتوراه، 2014:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات وبين الرضا الوظيفي الاعضاء هيئه التدريس، حيث تم توزيع 300 استبانة في ثلاث جامعه رسمية وثلاث جامعه اخرى اهلية اردنية، وقد توصلت البحث إلى جملة من النتائج من اهمها ان رؤساء الاقسام يمارسون النمط القيادي من خلال ابعاد العمل والعلاقات الانسانية، وكذا وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادي لرؤساء الاقسام والرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس

• دراسة (زرقة، 2013)رسالة ماجستير تحت عنوان فعالية القيادة واثرها على الرضا الوظيفي والأداء، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة.

حيث قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على العمال و9 على القادة الاداريين ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ان غالبية العمال غير راضيين على اليه الاتصال المعمول بها داخل الإدارة، الطريقة المعتمدة في تعامل رؤساءهم هي الطريقة الرسمية، وكذا عدم وجود رضا عن الاجور والترقية

• دراسة (راتب، 2010)الانماط القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة وفقا لنظرية هيرسي بلان شارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي مجلة دراسات في العلوم التربوية المجلد 37، العدد 02، جامعة عمان العربية، الاردن، 2010،

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وتكون مجتمع دراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية ومعلميهم لعام 2004/2013، اذ تكونت عينة الدراسة من 315 مديرا ومديرة و1260 معلما ومعلمة. وتم استخدام اداتين في الدراسة الاولى الانماط القيادية، والاداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي بحيث توصلت نتائج

الدراسة إلى ان النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الاولى ثم يليه النمط الداعم المدرب، كذلك اظهرت الدراسة ان مستوى الرضا عن العمال لدى العاملين كان عالياً، وقد اوصى الباحث بمزيد من الدورات التكوينية لكل من المديرين للمدارس والمعلمين.

• دراسة (الصليبي، 2005) وقد استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية (هيرسي وبلانشارد) وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم.

تكونت عينة الدراسة من (315) مديراً ومديرة، و(1260) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، النمط البائع المدرب، النمط الموجه، النمط المفوض. كما أن مستويي الرضا عن العمل والأداء الوظيفي كانا عاليين

• دراسة، (قراقيش، 1999) تحت عنوان النمط القيادي لدى اداريين التمريض وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية 1999، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في نابلس، فلسطين.

حيث هدفت الدراسة إلى تبيان انماط القيادة التي يمارسها اداريو التمريض في المستشفيات الحكومية واثرها على مستوى الوظيفي للممرضين العاملين فيها، وبيان اثر كل من الجنس والحالة الاجتماعية والعمر في النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين والمرضات (اداريين، مرؤوسين) من مستشفيات حكومية بلغ عدد الاداريين 90 ورؤساء الاقسام التمريضية 81 في حين كان عدد مديرات التمريض 9 وبلغ عدد الممرضين المرؤوسين 46 اما عينة الدراسة فقد اشتملت على 38 من الاداريين، حيث كان رؤساء الاقسام 30 وعدد مديرات التمريض 8، بينما كان عدد الممرضين 212 ايضا وممرضات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، اما ادوات الدراسة فقد تكونت من استبيانين -

الاولى: لقياس نمط القيادة لدى اداري التمريض في المستشفيات الحكومية الضفة الغربية - الثانية استبانة قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية وتوصلت النتائج في الدراسة إلى:

* ان النمط القيادي السائد لدى رؤساء الاقسام للتمريض كما يراه رؤساء الاقسام وكما يراه الممرضون هو النمط القيادي المتوسط (ما بين النمط الديمقراطي والاتوقراطي) * ان النمط القيادي السائد لدى مديرات التمريض كما تراه الممرضات كان متوسطا (ما بين ديمقراطي وأتوقراطي) بينما كان النمط ديمقراطي من

وجهه نظر رئيسات الاقسام * اظهرت النتائج ان درجة الرضا الوظيفي الكلية لدى المرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية قليلة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 48 % * كما اظهرت نتائج الدراسة ان اكثر المجالات رضا هو مجال التقدير والاعتراف بدرجة 59.4% و اقل مجالات رضا مجال الرواتب والحوافز 37.8% وبدرجه قليلة جدا وفي ضوء اهداف الدراسة ونتائجها اوصت الباحثة بتوصيات التالية * الحث على استخدام النمط الديمقراطي في الادارة، والتركيز في برامج التدريب للمدراء على هذا النمط الذي يتميز بالاهتمام المتوازن بين العمل والعلاقات الانسانية الطيبة بين اداري التمريض والهيئة التمريضية * تعزيز سلوك الاداريين باتجاه اهداف المؤسسات الصحية.

- دراسة (المزروع ب.، 1999) بعنوان: الانماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: تطبيقه مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض رساله ماجستير غير منشوره أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض

هدفت إلى كشف العلاقة بين الانماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت اشرافهم، واختار الباحث عينه الدراسة من المديرين ورؤساء بالوزارات والشركات التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم (612) من المديرين (456) من العاملين (رؤساء الاقسام) الباحث بأعداد استبانتين لقياس النمط القيادي والاخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية: - يمارس المديرون القطاع الحكومي النمط الديمقراطي بدرجة عالية، وكل من النمط الحر بدرجة متوسطة والنمط القيادي الاوتوقراطي بدرجة عالية - يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كلا من النمط الحر والاوتوقراطي بدرجة قليلة - تختلف ممارسه المديرون للنمط الديمقراطي او الاوتوقراطي باختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل، واجهه العمل اما ممارسه النمط القيادي الحر فتختلف باختلاف الخبرة واجهه العمل - وجود علاقة ارتباط سالبه داله احصائيا بين مستوى رضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الاوتوقراطي للمديرين في القطاع الحكومي وبين النمط القيادي الحر للمديرين في القطاع الخاص - كما اشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستويات رضا الوظيفي للعاملين (رؤساء الاقسام) بممارسه مدراهم للنمط قيادي الديمقراطي بينما تختلف مستويات رضاهم الوظيفي بممارسه مدراهم للنمط الأوتوقراطي.

- دراسة (الطراونة ، 1999) تحت عنوان الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس.

وتكونت عينه الدراسة من 300 مدرس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيه العشوائية من مجتمع الاصل البالغ عدده 1348 فردا، وقد استخدمت هذه وسائل احصائية بتحليل البيانات كعامل الارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار التائي وتحليل التباين التائي، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تركيز رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والاهلية على بعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الانسانية) فضلا عن وجود علاقة ايجابية اذا دلالة احصائية بين بعدي النمط قيادي لرؤساء الاقسام (العمل والعلاقات الانسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس

- دراسة (تايلور ، 1997) حيث قام بدراسة حول الاختبار العلاقة بين سلوك القادة وبين كل من رضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية.

وهي دراسة ميدانية شملت عينة للدراسة 200 ممرضة يعملون بدوام قل لي وجزئي وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبه بين سلوك القادة الاداريين المتمثلين بالتحدي والتمكين والتشجيع وبين الرضا الوظيفي حيث يختلف باختلاف سلوك القادة الإداريين

- دراسة (المغدي، 1996)، "أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية من . هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد (Blanchard & Hersey) ونظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg) (على مدارس البنين في التعليم العام بمنطقة الاحساء .

هدفت للتعرف على الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء المتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص، ومستوى التدريب). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن النمط المشارك هو المستخدم في المرحلة الابتدائية، والنمط الاقناعي في المرحلة المتوسطة والنمط الإخباري في المرحلة الثانوية

- دراسة احمد الششتاوي البسيوني (1992) بعنوان " العلاقة بين اسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعي ين " رساله ماجستير غير منشورة، علم النفس كليه آداب، جامعه الزقازيق الاسكندرية، مصر.

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين اسلوب القيادة عن العمل لدى العمال الصناعيين احدى الشركات قطاع الغزل والنسيج بمحافظة الغربية بمصر، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 12 مشرف

150 عاملا و150 عاملة تمثل الاقسام الإنتاجية، ولمعرفة اسلوب الاشراف استخدم الباحث استبيان القيادة تحديد ذلك، كما استخدم لمعرفة رضا العمل عن عملهم ادوات متمثلة بقائمة كورنل لقياس النواحي الانفعالية لدى العمال، واختبار التوافق المهني لمعرفة مدى رضا العمال عن عملهم، وبرزت نتائج الدراسة ان العمال تحت الاشراف الديمقراطي اكثر توافق مهني عن العمال تحت اشراف استبدادي، وبصفه عامة اظهرت نتائج الدراسة بان الاسلوب الديمقراطي افضل في الاشراف من الاسلوب الاستبدادي ولهما علاقه بالرضا عن العمل. -

• دراسة (هنجار، 1980) والتي هدفت إلى معرفة اساليب القيادة بالفعالية والرضا الوظيفي وقد اختارت الباحثة عينه للدراسة مكونه من 151 من المهندسين والاداريين العاملين في هيئة كهرباء بولاية راجستان في الهند

وتوصلت الباحثة إلى عده نتائج نذكر اهمها * وجود علاقه ارتباطيه بين اسلوب القيادة البيروقراطي والكفاءة والرضا الوظيفي في المنظمة * لا توجد علاقه ذات دلالة بين اسلوب القيادة الحر مع اي من متغيرات الفعالية والكفاءة * وجود علاقه ارتباطيه موجبة بين اسلوب القيادة المشارك والفعالية في المنظمة * كما اشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقه ارتباطيه سالبة بين اسلوب المشارك والحر بين الرضا عن العمل وكذلك الاجر

7-2- الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

• دراسة (باشيورة، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين (سطفيف2) الجزائرية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري).

وبهدف تحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (60) بندا مقسمة إلى ثلاثة مجالات قيادية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي)، وطبقها على (125) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة. وأثبتت الدراسة سيادة النمط الإداري الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة النمط القيادي السائدة متغيرات الدراسة.

- دراسة (الصيفي، 2015/2016) تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير (دراسة ميدانية على قطاع الاتصال في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية الثلاث الرئيسية (شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل، شركة الاتصالات الخلوية جوال، شركة حضارة لخدمات الانترنت) بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم (109) فرد، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستخدماً المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (109) استبانة وتم استرداد (95) استبانة بنسبة (87.16%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب التالي: النمط الديمقراطي، يليه النمط المشارك، يليه النمط الأوتوقراطي العادل، يليه النمط التسبيبي الحر، وأخيراً النمط الأوتوقراطي المستغل، كما تتوافر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادل، الأوتوقراطي المستغل، المشارك، الحر) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط، حيث أن 71.6% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (النمط الأوتوقراطي العادل والنمط الديمقراطي) فقط.

- دراسة (شافيه، 2012-2013)، هدفت للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

وكذلك تحديد مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المرحلة الابتدائية، والبحث في إمكانية وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأنماط القيادية، وقد طبقت الدراسة على عينة تتكون من (270) معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وقد اعتمد الباحث على مقياسين وهما مقياس (هيرسي وبلانشارد) لتحديد النمط القيادي، ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم. وقد خلص البحث إلى أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة"، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة "ورقلة"، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي)

• دراسة (الفضلي، 2008م) وقد استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

مدار التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية.

وكذا معرفة دور متغير كلا من (المرحلة التعليمية، الخبرة، النوع) في النمط القيادي، وقد تم استخدام

أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشارد وتطبيقها على عينة تتكون من (84) مدير مدرسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة

(34.5%)، يليه نمط الإبلاغ بنسبة (23.8%)، ثم يليه نمط التفويض بنسبة (21.4%) وأخيراً نمط الإقناع

بنسبة (8.01%)، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة

(النوع، الخبرة، المرحلة التعليمية)

• دراسة: (ابو ندا، 2007) تحت عنوان تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة

بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام

التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية

وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة . وقد طبقت هذه الدراسة على عينة

عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة . وقد بلغ حجم

العينة (652) (موظفاً، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات، وهي: مدير عام، مدير، رئيس

قسم، رئيس شعبة . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية

المتتمثلة في برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية، منها: Test T Sample One،

وتحليل التباين الأحادي ANOVA Way One واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط

بيرسون، سبيرمان براون (Coefficient Brown–Spearman)، واختبار ألفا كرونباخ . وتمثلت أهم

نتائج الدراسة فيما يلي:

* أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الاخباري (التوجيهي) والاقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة . وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.

* وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية .

* وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب .

* توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

* وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

12 دراسة جامعه ميشيغان (توفيق ع.، 2004) حيث بدأت جماعة من الباحثين لتحديد بعدين بالقيادة هما الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الاول تركيز القادة على الانتاج والنواحي الفنية في العمل، اما البعد الثاني إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين واهمية اشباع حاجتهم، ووضحت تلك الدراسات إلى ان القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع الرضا لديهم بينما القائد الذي يركز على العمل والانتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسة اوهايو تلك الدراسة

• دراسة: أحمد عسكر (1995م) بعنوان (قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة).

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بعض القطاعات الحيوية والرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدم الباحث المنهج المسحي على مجتمع مكون من ثلاثة قطاعات رئيسية في دولة الإمارات العربية المتحدة هي قطاع البترول، وقطاع الاتصالات وقطاع الصحافة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود فروق معنوية بين الأنماط القيادية المتبعة أداء الوظائف الإدارية من قيادة واتصال وحوافز...الخ في كل من قطاع البترول والصحافة والاتصالات

2. أن النمط العام السائد في ممارسة هذه الوظائف هو النمط الاستشاري.

3. وجود فروق معنوية بين مستوى قطاع البترول والصحافة والاتصالات في اتباع النمط القياد

4. وجود فروق معنوية بين الأنماط القيادية المتبعة في أداء الوظائف الإدارية من قيادة وحوافز... الخ بالنسبة للجنسيات في قطاع البترول.

5. وجود فروق معنوية بين مستويات فئات الجنسية من مواطنين عرب وأوروبيين

6. وجود فروق معنوية بين الأنماط المتبعة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة كالقيادة والحوافز... الخ بالنسبة لفئات التعليم المختلفة (أعلى من جامعي، جامعي، أقل من جامعي). (عسكر، 1995).

7-3- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

• دراسة (عمارة، الشريف، 2009-2010)، رسالة ماجستير، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متوري بشير.

كذلك معرفة إمكانية وجود اختلافات في الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، مستوى الدخل الشهري، الخبرة المهنية. واشتملت عينة الدراسة على اثنين وستين ممرض وممرضة منهم ستة وثلاثين من الذكور وستة وعشرين من الإناث. وقد استخدم في هذه الدراسة مقياس سباكتر، ويعتبر هذا الأخير المكون من تسعة أوجه للعمل نموذجيا لقياس الرضا الوظيفي. لقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول رئيسية حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني فقد كان محاكاة لمراحل الفصل التطبيقي والذي حمل عنوان قياس وتحسين الرضا الوظيفي، والذي تضمن أيضا نتائج الرضا الوظيفي، وبالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية متوري بشير بالميلية -حجل، والذي تطرق فيه الباحث من خلاله إلى تقسيم ظاهرة الرضا الوظيفي في المستشفى. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، حيث يسود الممرضين شعور بعدم الرضا على المستوى الكلي، أما فيما يخص المحاور فقد وجد رضا عن إجراءات وطاعة العمل وعن حور علاقات العمل، في حين عدم رضا عن محور الحوافز المادية والمعنوية، أما على مستوى المؤشرات كان الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل فقط تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، وسجل الآخر أضعف نتيجة للرضا الوظيفي. كما أنه لم توجد اختلافات في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الحس، المستوى الدراسي، مستوى الدخل الشهري، بالمقابل وجدت اختلافات تعزى لمتغير العمر وكانت لصالح الفئة العمرية من سنة وأربعين إلى خمسين سنة، واختلافات تعزى للخبرة المهنية وكانت لصالح الخبرة لأكثر

من 25 سنة. إن هذه الدراسة توفر دعماً للدراسات السابقة حول أهمية الرضا الوظيفي للممرضين في تحقيق الفعالية التعليمية وجودة الرعاية الصحية. الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، السعادة القياس، الدافعية، الرفاه، الحسي، العمر، المستوى الدراسي، مستوى الدخل الشهري، الخبرة المهنية.

- دراسة عبد الفتاح صالح خليفات بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية مجلة جامعة دمشق - المجلد 25 - العدد (3+4) (2009) عبد الفتاح خليفات - منى الملاحمة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: 1. ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟ 2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 05,0$ (بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2006/2005) (والبالغ عددهم (1978). (أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، وبنسبة (45,87%) من حجم العينة، ولتحقيق هدف الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية 290 الدراسة استخدمت أداة آين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: 1. وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. 2. وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

- دراسة (خليفات، 2006) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 05,0$ (بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟ وقد

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2005/2006) (والبالغ عددهم (1978). (أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، وبنسبة (45,87%) من حجم العينة، ولتحقيق هدف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية 290 الدراسة استُخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) (فقرة، وأداة طُورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) (فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة - وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

• دراسة (محيسن، 2004) "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض، هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوكالة في ظل والحوافز" استخدام أنظمة التعويض والحوافز المتعددة وعلى العوامل الفاعلة في تحديد هذه المستويات، سواء تلك المرتبطة بالخصائص الشخصية للموظف أو بنوعية الحوافز. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

التدني البارز في مستوى الرضا الوظيفي العام عن التعويضات والحوافز لدى موظفي وكالة الغوث بقطاع غزة، حيث بلغت هذه النسبة (82.58)، (%الأمر الذي يؤدي بالموظفين إلى حالة من الصراعات والنزاعات داخل المنظمة سواء بين الموظفين أنفسهم، أو بين الموظفين والإدارة، كذلك إلى انخفاض درجة الولاء للمنظمة والعمل والأداء. f التدني البارز في مستوى الرضا الوظيفي، عن بعد نظام الترقي، حيث وصلت نسبة الرضا عن هذا البعد (36.55). (إذ يتطلب ترقّي الموظف اجتيازاً لامتحانات اختبارات تُحددها الوكالة، ومعاملة الموظف الداخلي معاملة الموظف الخارجي، متجاهلة خبرة الموظف داخل الوكالة. انخفاض واضح في مستوى الرضا الوظيفي، عن بعد الراتب وزياداته، حيث بلغت النسبة %56.56 تأكل رواتب الموظفين نتيجة ارتفاع معظم السلع والخدمات. عدم ربط الرواتب بمعدلات غلاء المعيشة، عدم كفاية الراتب لتأمين مستقبل الموظف وأسرته. ضعف قدرة الراتب كمحفّز للقيام ببعض المهام الإشراقية. عدم مناسبة الراتب مع جهد الموظف وأهمية العمل الذي يقوم به.

- دراسة خليفات عبد الفتاح منى الملاحمة 2001 (هدفت إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، وعلاقته ببعض المتغيرات المتمثلة في الجنس والعمل والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والكلية التي ينتمي إليها، والدولة التي تخرج منها، وجهة الإنفاق للحصول على شهادة الدكتوراه.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة والبالغ عددهم (320 عضواً). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية هو العلاقات الإنسانية، والإشراف، وظروف العمل، بينما كان مجالاً الترقية والنمو المهني والدخل أقل مصادر الرضا عن العمل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، وجهة الإنفاق والكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس . وبهدف تعرف مستويات دراسة على عينة تكونت من (105) عضو، (2,17%) وخلصت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء، والإدارة الأكاديمية، وظروف العمل، في حين كانت قليلة في مجالي الراتب والحوافز والترقية. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس ونوع الكلية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في ثلاثة مجالات من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة

- دراسة (محمد،، 1999) (بدراسة هدفت إلى قياس الرضا عن العمل وتحليله لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، اختيرت عينة عشوائية بلغ حجمها (137) عضواً

توصلت الدراسة إلى أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية 302 والرتبة الأكاديمية. كذلك قام حريم (2000) بدراسة هدفت إلى تعرف اتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة بالأردن، وتحديد جوانب العمل التي تحقق أدنى درجة رضا وظيفي، والجوانب التي تحقق درجة رضا

وظيفي أعلى، ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (125) معلماً، وخلصت الدراسة إلى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي فيما يتعلق بجوانب العمل المختلفة، فقد وجد أن جوانب العمل المتعلقة بالراتب، وظروف العمل، وفرص الترقية، والنمو والتطور المهني، تحقق أدنى درجات الرضا بالمقارنة بجوانب العمل الأخرى، في حين كانت جوانب العمل المتعلقة بنوع الإشراف، والعلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية واهتمام الإدارة بالعملية التعليمية وتوفير متطلباتها، والسياسات التي تطبقها إدارة الكلية، هي جوانب العمل التي تحقق أعلى درجات الرضا لهم.

7-4-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تتفق من حيث متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي) في النقاط التالية:

أن هذه الدراسات كلها قد أجريت في منظمات مختلفة سواء حكومية أو خاصة وإدارية أو تربوية وعلى مختلف الأصعدة وميدان الدراسة الحالية قد تم في مؤسسة حكومية وهي وزارة الشباب والرياضة، وهذا التشابه في ميدان الدراسة ساعد الباحث على تطوير معرفته بمتغيرات الدراسة والاستفادة من الطرق والإجراءات، وفي أدوات الدراسة، وطرق التحليل الإحصائي.

حاولت بعض الدراسات التي تناولت أنماط السلوك القيادي استكشاف الأنماط القيادية السائدة الموظفين بشكل منفرد، وحاولت دراسات أخرى الكشف عن هذه الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات السلوكية كالولاء التنظيمي، ودافعية الإنجاز، والرضا الوظيفي، والابداع الإداري، وكذلك حاولت هذه الدراسات ربط هذا المتغير مع متغيرات مثل (السن، الجنس، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي). إن أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كوسيلة للدراسة، لكنها اختلفت في نماذج الاقتباس فاستعملت نماذج لدراسة متغير الأنماط القيادية وهي (نموذج هيرسي وبلانشارد، نموذج رنسيس ليكرت) أما في دراسة المتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي فاستعملت النماذج التالية (نموذج سباكتر آلين وماير، نموذج بلووسكوت، نموذج بورتر وزملائه) وقد لاحظ الباحث أن نموذج هيرسي وبلانشارد مستعمل في كثير من الدراسات الحديثة لمتغير النمط القيادية، لذلك فقد استعان الباحث بهذا المقياس.

لم يجد الباحث دراسة جزائرية تجمع بين متغيري الدراسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، تدرس على مستو الوزارة والذي لم يسبق تناوله بهذين المتغيرين وهو ما شجع الباحث على إجراء هذا البحث لإثراء المكتبة الوطنية .

بعض الدراسات السابقة اعتمدت التقسيم التقليدي للأنماط القيادية (الديمقراطي، الارتقراطي، الحر)، والدراسة الحالية حاولت تطبيق بعض النماذج الحديثة للأنماط القيادية للقيادة الموقفية بما يساعد في تحليل جديد للظواهر المدروسة والخروج بنتائج جديد لم يسبق التوصل لها في مجتمع البحث.

7-5- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة التي قام بها الباحث، وفي تحديد أدوات البحث وشكله وطريقة تطبيقه

- ثم الاستفادة منها في مناقشة النتائج وتفسيرها وفي تقديم التوصيات والمقترحات.
- تم الاسترشاد بالدراسات السابقة في تحديد أبعاد الدراسة، حيث تكرر في أكثر من دراسة السابقة التأكيد على أهمية الأبعاد التالية في دور القيادة في التغيير الرؤية، الفكري، التحفيز، والتواصل.

الجانب النظري

الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول

الأنماط القيادية

تمهيد:

تعد القيادة من الموضوعات الهامة التي من الضروري بحثها ودراستها، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها بل يتعدى الأمر إلى تماسك الجماعة وانقسامها وتفسخها، فلقيادة مصطلح تم تداوله قديماً وحديثاً، وقد اشتهر قديماً وارتبط بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي في ظهور مصطلح القيادة، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سبب رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، وقد اشتهر كثير من القادة، وضرب بهم المثل في الشجاعة والاقدام والنيل في المعارك، مما جعلهم يسيطرون امجادهم وانتصاراتهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم، غير ان مفهوم القيادة يختلف من شخص لأخر، ومن ظرف لأخر ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباط وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساس المهارة وتصقلها الخبرة، ولقد شهد العالم قادة كثر سجلهم التاريخ، واشتهر أصحابها فعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر هانيبال والظاهر بيبرس وصلاح الدين وخالد بن الوليد، فمثل فقد كان لخالد بن الوليد قبل اسلامه الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في معركة احد وكذلك دوره الكبير في المعارك التي خاضها المسلمون ضد الروم، ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً إلى الشك، ان افضل قيادة في التاريخ، ولن يشهد لها مثيل، هي قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، اذ جمع فيها بين القيادة العسكرية، والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القادة، ولا شك ان رسول الله صلى الله عليه وسلم بما تميزت به شخصيته من مميزات شهد بها الصديق والعدو، الموافق والمخالف والقريب والبعيد على حد سواء، استطاع ان يقوم بالدور المركزي والاساس في تحويل المسلمين إلى كتلة متراصة منسجمة مع بعضها البعض بعد أن آخى بين الأوس والخزرج في التصورات والسلوكيات والاهداف، بعد ان كانوا مشتتين ممزقين متناحرين قبل الإسلام يتقاتلون من اجل أي شيء، ويدمرون حياتهم لأسباب تافهة رخيصة جعلت من حياتهم جحيماً لا يطاق، وقد تمكن رسول الله صلى الله عليه وسلم في فترة زمنية قياسية من عمره الشريف ومن عمر الدعوة الوليدة من تحقيق للإنجاز الأهم والاعظم في مسيرة الامة وهو تأسيس النموذج الأول للدولة الإسلامية التي تنامت بعد رحيله وتحولت إلى ابرز دولة عرفها العالم القديم آنذاك حتى أصبحت عقيدة التوحيد هي المسيطرة على الحركة العالمية تقريباً، اذ الواضح ان القائد يكون بارعاً في جانب واحد، فلقائد العسكري قد لا تتوفر فيه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة للقائد، والقائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء (عبد الناصر و حسين، 2016، صفحة 26).

1-1- الجذور التاريخية للقيادة

إن الصعوبة في تعريف القيادة، والتحدي في تحديد ما الذي يقود إلى القيادة الفاعلة، ربما سيتضح عن طريق الاخذ في الحسبان تطور الموضوع من خلال النظرة التاريخية، وهنا ك القليل من الشك بخصوص افتتان أبناء البشر بطبيعة القادة والقيادة على مر الزمن. وعلى أي حال فقد أشار (Goffee & Jones) إلى ان الاعتقاد بالعقلانية التي سيطرت على تفكيرنا منذ حركة التنوير (enlightenment) الفلسفية في القرن الثامن عشر والتي تم تحديدها بعمل كل من (eber sigmund freudmax wi) وهذا ما قاد إلى بداية اعادة تقييم لتفكيرنا بخصوص القيادة ومحاولة تعريف وفهم هذه الظاهرة، وتطور التفكير بالقيادة هذا يمكن وضعها ضمن مجموعة من الأصناف، وهذه الأصناف مع تطورها ومضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: التطور التاريخي للتفكير في القيادة

المرحلة	التصور السائد	التراكيب السائدة
1920	نظرية السمات	القيادة يمكن ان تفهم من خلال الخصائص المميزة للقائد الأعلى
1950	نظرية الاسلوب	فاعلية القيادة يمكن ان تتضح من خلال تمييز السلوكيات والأساليب الملائمة
1960	النظرية الموقفية	القيادة تحدث ضمن السياق ونموذج القيادة يمارس وفق لكل موقف
1970	النظرية الكاريزمية(سحر الشخصية)	القيادة تهتم بالسلوكيات الشخصية للقادة وقابليتهم في تغيير المؤسسات
1980	القيادة الجديدة/المدرسة الكاريزمية الجديدة	القيادة والإدارة مختلفان، ويتطلب من القادة التركيز التحويلي والذي يحيط مدى من الخصائص والسلوكيات بالإضافة إلى سحر الشخصية
اواخر 1990	القيادة الريادية	القيادة يمكن ان تفهم من خلال اختبار اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل السلطة التنفيذية
اواخر 1990	قيادة التغيير	القيادة مرتبة بصلابة إدارة التغيير. وسلوكيات القائد يمكن ان تفهم ضمن سياق عمله في التسليم

المصدر: (الطائي ر.، 2004، صفحة 15)

من خلال الجدول يلاحظ بأن تطور فهم القيادة يتوالى من مدرسة إلى أخرى، لكن على الرغم من ذلك فإن مدخل السمات مستمر لحد اليوم، وقد عرف (Goffee & Jones) أن أسلوبهم التمييز النواحي الجوهرية للقيادة يستعد جذوره من نظرية السمات لذلك أبدلا عناصر الشخصية باختيار وخصائص سلوكيات المائد، ومدرسة القياد الجديدة اكتسبت سيطرة في التفكير الإداري خلال التسعينيات من القرن الماضي، ولاسيما أنموذج شخصية القيادة التحويلية، والذي يرى على أنه ذو علاقة بتحديات المؤسسات في بيئة الأعمال ذات التغيير والتقلب السريع، لذا فإن هذا النموذج يميل لبناء قائد/ مدير، والذي أدى إلى جدل حول الاختلاف بين القادة والمدراء، وهذا الاختلاف لاحظته العديد كونهم مشاركين في بدء العمل وتنفيذ التغيير أو التحويل داخل المؤسسة، وحقاً فإن بعض المناقشات أوضحت إن القيادة يمكن أن تكون نافعة فقط عندما تعتبر ضمن سياق التغيير أو التحويل، وأكثر هذه المناقشات أهملت بيئة الأعمال، والفكرة المركزية في شخصية القيادة التحويلية هي أن التنفيذيين يصنعون الاختيارات بناءً على تفسيراتهم المشخصة للمشكلات والنتائج، إن إحباط العديد من الباحثين وأصحاب المهن، حفز عدد من الدراسات التي ركزت النظر إلى " ماذا يفعل القادة؟ "، (الطائي ر.، 2004، صفحة 36) وهذا التركيز أدى إلى ظهور العديد من نماذج القيادة على أساس السلوك الملاحظ وممارسات القادة، وعدد من هذه النماذج ساهم في اكتشاف عوامل التمايز التي تقود للإدارة الفاعلة ولو بشكل قليل نسبياً، فعلى سبيل المثال عرف (Goffee & Jones) أربعة عوامل حاسمة لتصنيف السلوك، بينما حدد (Higgs) خمسة من هذه العوامل، أما (Collins) فقد حدد ثلاثة فقط وقد لا يكون من المستغرب الإشارة إلى ان ظاهرة القيادة قديمة قدم وجود الحياة على سطح الأرض، فالدراسات التاريخية، تؤشر وجودها، ففي المجتمعات الحيوانية تتسم الكثير منها بوجود قائد للقطيع، وهو في كثير من الاحيان من يكون أكثرها قوة أو أكبرها سناً في حين انه في المجتمعات البدائية الأولى تشير الدلائل المكتشفة إلى وجود ما يعرف بقائد القبيلة، الذي يكون في كثير من الاحيان الأكثر قوة أو الأكثر حكمة أو الأكبر سناً، لذا فإن القيادة كظاهرة هي موجودة منذ بدء الخليقة، ولكنها كعلم وكنظريات قد تكون ظهرت بعد آلاف السنين من وجود الظاهرة، وبحثاً عن تحديد الاشارات الاولى لدراسة ظاهرة القيادة والبحث عن تأطير التطور العلمي لدراستها، سيتم تناولها في عدد من المراحل وكما يأتي:

• المرحلة الاولى:

القيادة سلوك فطري: ظهرت في هذه المرحلة القيادة كسلوك دون الإشارة اليها كمصطلح صريح، او دون ان تتم دراستها كحقل علمي مستقل، ففي الحقبة الأولى من هذه المرحلة كانت القيادة تمارس كسلوك غريزي او فطري، كما هي الحال في القبائل البدائية، والمجتمعات الإنسانية الاولى، إذ كان افراد التجمع الواحد

يلجؤون إلى من هم اوفر حكمة أو اكبرهم سناً ليقودهم وليوجههم، وفي هذا الصدد أشار (Johnson إلى أن الظهور الطبيعي للقيادة قد برز من غريزة البقاء، ففي العالم القديم وبدء الخليقة كان تأمين الطعام، والمسكن يتطلب نوع من الجهد التعاوني، والذي يتطلب بدوره شكل من أشكال القيادة، التي كانت غالباً ما تتمثل برب الاسرة، والذي يكون اكبرها سناً وتشير الكثير من الرسومات والحفريات المكتشفة إلى وجود قائد أو رئيس لكل تجمع من التجمعات الانسانية القديمة. (عباس ع.، 2006، صفحة 109)

• المرحلة الثانية:

من القبيلة إلى الدولة: بنمو الاسر إلى قبائل، وتطور القبائل إلى تجمعات، تطلب هذا التحول ظهور نماذج أكثر تعقيداً من القيادة، إذ بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيماً وتعقيداً، وتشير الارقام الطينية السومرية المكتشفة، الي وجود الممارسات الاشرافية والقيادية، وان ارفع المناصب القيادية في تلك المرحلة في المجتمع السومري كانت القيادة الدينية بمختلف اشكالها، وكذلك الحال في الدولة البابلية والتي كان يوجد فيها تقسيم لطبقات المجتمع واعلى الدرجات القيادية فيها كانت القيادة السياسية والقيادة الدينية، وكذلك الحال في كل الممالك القديمة والحضارات مثل الحضارة الرومانية، والحضارة المصرية، مع اختلاف طبيعة القيادة، فالقيادة السياسية كانت تكتسب بالقوة وتورث في حين ان القيادة الدينية كانت تكتسب بالحكمة ولا تورث، والقيادة التنظيمية كانت ترتبط وبشكل مباشر بالقيادة السياسية، ويمكن القول اخيراً ان هذه الحقبة شهدت بروز نمطين اساسيين من القيادة: (عباس ع.، 2006، صفحة 110)

النمط الأول: هو القيادة السياسية والعسكرية، والتي كان من ينالها بحكم السيف يقوم بتوريثها لأبنائه من بعده النمط الثاني: هو القيادة الدينية ويمارسها كهنة الالهة وتستمد قوتها من قوة المعتقد، وقد حاول الكثير من القادة السياسيين والعسكريين جمع النمطين معا بادعائهم انهم ابناء الالهة، وكان في الكثير من الممالك والدول الصراع على أشده بين القيادتين.

• المرحلة الثالثة:

اسس القيادة في الكتب السماوية الأولى: لا ينكر أحد ما للشرائع السماوية من تأثير كبير على تطور الحياة الانسانية، وكما هي الحال في كل نواحي الحياة، إذ إن الامر ينطبق كذلك على موضوع القيادة، فأول إشارة لموضوع القيادة كانت في عهد النبي موسى (عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام) في التوراة والقرآن الكريم من ناحية الإشارة إلى قيام النبي موسى عليه السلام باختيار عدد من اتباعه وتنصيبهم قادة على بقية الافراد، وكذلك الاشارة إلى حكم وقيادة النبي سليمان (عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام) في التوراة والانجيل والقرآن الكريم، ونمط القيادة الذي كان يتبعه والذي كان قائماً على المعجزات والقوة الخارقة التي جعلت الأنس والجن

يتبعونه، وكذلك الإشارة إلى ملك النبي داوود (عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام) الذي اكتسبه بفعل القوة الشخصية التي يمتلكها، وبهذا مقارنة لمتطين مختلفين من أنماط القيادة مع التمييز الواضح فيما بين من يقودون المئات، ومن يقودون العشرات، وقل من عشرة أفراد، وفي هذا الأمر إشارة إلى أهمية القيادة في المجتمع الانساني.

• المرحلة الرابعة:

القيادة في صدر الاسلام: يمكن القول ان ظهور الاسلام غير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، وأكد على اهميتها للمجتمعات الانسانية. وعلى الرغم من عدم ورود إشارة صريحة لمفردة القيادة في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية المطهرة، وإنما ظهرت بتسميات أخر، ففي قوله تعالى ﴿وَلِكُلِّ قَوْمٍ هَادٍ﴾ سورة الأنعام آية 90، وفي قوله تعالى أيضاً ﴿وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَسُولٌ﴾ سورة الزخرف آية 23.

إشارة إلى أن الهادي والرسول هو قادة الامم وفي إشارة إلى ان الامم والاقوام لا يستقيم لها حال ولا يستقر لها بال الا بوجود رجل رشيد تستهدي به وينظم علاقاتها مع خالقها ويوضح لها معالم الطريق الحق وكذلك التأكيد على الممارسات القيادية واهميتها في السنة النبوية المطهرة، ولا سيما في الحديث الشريف (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) وكذلك فقد جاء الاسلام ولا سيما عبر الممارسات القولية والفعلية للرسول صلى الله عليه وسلم ليحدد سمات او صفات القيادة، إذ تغيرت صفات القائد ليصبح الايمان والاخلاق هي اهم سمات القائد. (الطائي ر.، 2004، صفحة 29)

• المرحلة الخامسة:

السمات القيادية في عصر النهضة الاسلامية: مما لا يخفى على أحد إن العرب والمسلمين كانوا حملة مشاعل العلم والمعرفة في القرون التي تلت ظهور الاسلام وانتشاره، في حين كان بقية العالم يغرق في بحور الجهل والتخلف، وفي موضوع القيادة بالتحديد كان للفلاسفة العرب والمسلمين السبق في الكتابة في هذه الموضوع والإشارة اليه، وان لم يكن باللفظ الصريح وإنما بالفحوى والمفهوم، فقد ركز العلماء والفلاسفة العرب على تحديد صفات وسمات القيادة في الكثير من المؤلفات والكتب. (عباس ع.، 2006، صفحة 113)

• المرحلة السادسة:

ظهور المصطلح: في المراحل اللاحقة استمر التركيز على تحديد سمات القائد، والتي كانت تطبق على الامراء والولاة والملوك، دون الإشارة إلى مصطلح القيادة، وان كان السبق للمسلمين الشرقيين في البحث في (سمات القائد)، فقد كان السبق للغربيين في ظهور كلمة أو مصطلح (القائد)، فقد أشر الظهور الاول لمصطلح

القائد (Leader) في القرن الثالث عشر الميلادي، بحسب ما اشير له في قاموس اكسفورد (1933)، وكان يرمز إلى الشخص الذي يترأس مجموعة من الافراد سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، في حين انه لم يظهر كمصطلح في القواميس العربية إلا في بدايات القرن العشرين وبعد ترجمة القواميس الخاصة باللغة الإنكليزية. (الطائي ر.، 2004، صفحة 36)

• المرحلة السابعة:

الظاهرة الميكا فيلية: جرى تسمية هذه المرحلة بالميكافيلية، نظراً لما احتواه كتاب الامير لميكافيلي، من افكار ونظريات قد تعد الأولى من نوعها في مجال صناعة القائد وتوضيح ظاهرة القيادة، إذ قام نيقولا ميكافيلي في عام (1513) بتأليف كتابه (الامير) والذي وضع من خلاله استراتيجية عامة لكل قائد أو حاكم يستطيع من خلالها ان يحصل على السلطة ويحافظ عليها، وتقوم هذه الاستراتيجية على مدخلين للتعامل مع الافراد: المدخل الاول: مدخل الحب والذي يعتمد على اسلوب الحب والاحترام كأساس للقيادة، ولم يفضل ميكافيلي هذا الاسلوب لان الحب يتحكم به الاتباع وباستطاعتهم قطعه متى شاءوا.

اما المدخل الثاني: فهو الخوف الذي فضله ميكافيلي على الحب لأن القادة يتحكمون بهذه العلاقة وباستطاعتهم ان يضعفوها او يقووها بحسب رغبتهم. لقد كان للميكافيلية تأثير كبير على الرؤساء والقادة على مر العصور فعلى سبيل المثال فقد اختار موسوليني كتاب الامير كموضوع لأطروحة الدكتوراه الخاصة به، في حين ان هتلر كان يضع كتاب الأمير على مقربة من سريره فيقرأ فيه كل ليلة قبل ان ينام، ولا يدهشنا قول ماكس ليرنر في مقدمة كتاب (أحاديث) ان لينين وستالين قد تتلمذا على فكر ميكافيلي، ويمكن القول هنا ان كتاب الامير لميكافيلي، من الممكن ان يعد واحداً من أهم المؤلفات في مجال القيادة إذ ان ميكافيلي قد قام بوضع دستور خاص للقيادة وكيفية ممارستها واكتسابها، وما زال ليومنا هذا تأثير كبير لهذا المؤلف على سلوكيات القيادة. مدرسة القيادة. (عباس ع.، 2006، صفحة 117).

1-2- مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة ليس سهل التحديد، وقد اختلفت معناه على مر التاريخ فقديمًا كان أي منصب مرموق كافيًا لأن يضفي صاحبه صفة قائد. وقد أدى هذا الاختلاف في تحديد ما يرمز إليه اصطلاح القيادة وفي تعريفها إلى العديد من الدراسات في ميدان العلوم الاجتماعية التي نحاول أن تختبر ونفهم طبيعة القيادة ووظيفتها.

والتوصل إلى تعريف شامل للقيادة، يجب علينا أن نفهم ونستوعب ثلاثة مصطلحات رئيسية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ومباشرة بالقيادة وهي: القوة (power) والتأثير (influence) والسلطة (Authority) فالقوة: هي الفترة الكامنة على التأثير في سلوك الأفراد، وكلمة كامنة تعني أن باستطاعة الفرد أن يمتلك قوة دون ممارستها فعلاً.

أما التأثير: فهو يظهر عندما يمارس شخص ما قدرته بوعي أو بغير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر.

بينما السلطة: فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة، فإذا بين المخطط التنظيمي أن (y) هو الرئيس (x) هو المرؤوس، فإن ذلك يعني ل (y) سلطة على (x) ومن الطبيعي أن يعترف ويقبل المرؤوسون سلطة رئيسهم حتى تصبح سلطة لها معنى حقيقي (أبو حليلة و فائق، 2004، صفحة 105).

ومن هنا يمكن تعريف القيادة على أنها: عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق بعض الأهداف. (أبو حليلة و فائق، 2004، صفحة 106)

ويعرفها "فينغر وفريتس" بأنها: فن التنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة. (أبو حليلة، 2004، ص 107).

كما تعرف القيادة: على أنها عملية التأثير على الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الاعمال المطلوب اداءها وكيفية انجازها بفعالية (محمد، 2009، صفحة 29)

• القيادة هي: ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم (حمدي، 2010، صفحة 10)

• القيادة بمعناها العام كما عرفها (السويدان في قوله القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف) (السويدان و هواري، 2010، صفحة 14)

• أشار بينيس للقيادة بأنها وظيفة لمعرفة ذاك اولا وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والاخذ بعمل فعال لإدراك امكانياتك القيادية. (Bennis, 2009, p. 33)

- ترى "سهيلة عباس": أن القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقات التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف (عباس س.، 2004، صفحة 12)
- حسب "محمد فتحي": هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق والارتفاع بمستوى أعلى وبناء شخصيته، بحيث يتعدى حدوده العادية وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء واحترام الفرد وعمله. (فتحي، 2008، صفحة 159)
- ويشير "محمد حسن علاوي" أن القيادة: عملية يقوم فيها فرد من أفراد الجماعة المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم. (الششتاوي، 2014، صفحة 9)

مفهوم القيادة في المجال الرياضي:

- تعريف "مفتي إبراهيم حماد": تعني المقدرة على تأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذا هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه، بحيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيا والتأثير في الآخرين والمبادرة والانطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق) (مفتي .، 1999، صفحة 79)
- تعريف "محمد السيد الششتاوي": القيادة تعني كيفية التخطيط للهدف وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما مطلوب، كذلك تعني القيادة تطوير كل البيئة الاجتماعية والنفسية أي ما يسمى مناخ الفريق وتماسك جماعة الفريق (الششتاوي، 2014، صفحة 141)
- كما أشار "أحمد إسماعيل حجي(2004) إلى القيادة بأنها: انجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد للحفاظ على وحدة الجماع (حجي، 2004، الصفحات 3-4) .

1-3- مفهوم القيادة الإدارية

ظهر الاهتمام منذ القديم بموضوع القيادة، وتزايد اهتمام منظمات الاعمال بها في الوقت الحاضر، ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور المهم والجوهرى الذي تؤديه القيادة في التأثير على سلوك العاملين لتحقيق

اهداف المنظمة، فليقيادة من الناحية العملية ملازمة للمجموعة اذ لا يمكن لأي قائد ان يادي دوره بفعالية من غير وجود المجموعة (الزيباري، 2020، صفحة 21) وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر ان هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون مفهوم القيادة وكما مبين:

الجدول رقم 2: مفهوم القيادة الإدارية

المفهوم	الباحث والسنة
العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق اهداف محددة	علي والموساوي، 2006، 414
بانها قدرة الفرد على التأثير على فرد او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة	حريم، 2006، 215
وظيفة ادارية تتعلق بالاتصال وتحفيز الاخرين لإنجاز المهام الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة	(الطائي و قداة، 2008، صفحة 97)
انها القدرة التي يستأثر بها المدير مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة ليتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق القيادة بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته	كنعان 2009، 98-99
عملية ممارسة التأثير في العاملين نحو تحقيق اهداف محددة	زيارة 2009، 316
قدرة القائد على التأثير على الاخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة	قنديل 2010، 14
التأثير في شخص او مجموعة اشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل باي درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية من خلال خلق دافع العمل وتحفيزهم وبالتالي تحقيق الاهداف	الغزو 2010، 11
نشاط وحركة تتطوي على التأثير على سلوك الناس الاخرين افراد او جماعات نحو تحقيق اهداف مرغوبة	العلاق 2010، 14
الشخص الذي يستطيع ان يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين افراد المجموعة وقيادتها لتحقيق اهدافها المشتركة	هاشم 2010، 34
عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، وان ناتج ذلك التفاعل تحدد مدى حيوية القياد ومدى قدرتها على احراز النجاح والتفوق.	منصور د.الخفاجي، 2010، 54

1-4- أهمية القيادة الادارية

تتبع أهمية القيادة الادارية في عظم الدور الملقى على عاتق القيادة والمسؤولين في المنظمات على اختلاف اشكالها، واتضح جليا ان نجاح أي منظمة لا يمكن ان يتحقق ولا يمكن للمنظمات ان تحقق اهدافها بكفاءة وفعالية ما لم يكن وراء ذلك قيادة كفؤة وهاذا ما اكدته الحضارة الاسلامية التي كان لها الاثر في اعطاء القيادة أهمية عظيمة فهاذا رسول الله صل الله عليه وسلم يأمر بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حيث قال "اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا احدهم" رواه ابو داوود قال الخطابي: انما أمره بذلك ليكون امرهم جميعا ولا يتفرق بهم الراي ولا يقع بينهم الاختلاف (العلاق، 2009، الصفحات 52-53)

ويحدد (قنديل، 2013، صفحة 74) أهمية القيادة في الآتي:

تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يادي إلى زيادة فاعلية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية

- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة
 - تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين اعضاء الجماعة في المنظمة
 - تساهم القيادة في رسم استراتيجية المنظمة
 - تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري الابداعي والتجديد لدى العاملين من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الافراد
 - تساهم القيادة في خلق بيئة عمل عن طريق خلق علاقة ايجابية بين جميع العاملين
 - انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية
- في حين أشار إلى أهمية القيادة بالآتي: (العلاق، 2009، صفحة 15)
- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
 - انها البودقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم ولاستراتيجيات والسياسات
 - تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان
 - السيطرة على المشكلات في العمل، وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
 - تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوتهم
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة
 - تسهل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة

1-5- الفرق بين القائد والمدير:

يرى (حريم ح.، 2010، صفحة 54) الفرق بين القائد والمدير بالآتي:

المدير: الرئيس هو الشخص الذي تعهد اليه مهمة الاشراف على وحدة جماعة العمل (ادارة، قسم، شعبة، وغيرها)، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الادارية-تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

أما القيادة: هي احدى الوظائف الادارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون ان يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير او رئيس يشغل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا، والمركز الرسمي وحده لا يجعل من المدير الرئيس قائدا.

وتبنى (الخفاجي، 2010، صفحة 57) بعض الافكار الرئيسية في التمييز بين مواصفات المدير والقائد . (الزيباري، 2020، صفحة 21)

الجدول رقم 3: الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
مفكر ذو توجه عقلائي وواقعي	ملهم ذو توجه روحي وعاطفي
عقلاني يركز على تحليل الواقع	رسالي ومستبصر ويركز على المستقبل
مشاور للأخريين ومقدم للنصح	متحمس ذو عاطفة
مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق	قادر على الابتكار وتوليد الافكار الجديدة
متجه لحل المشكلات بطرق منهجية	مرن ويستجيب للتغيرات
واقعي المزاج ويحسب المواقف	قادر على الايحاء واثارة الحماس
تحليلي	مبدع
منظم على اساس اجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني	يتميز بالجرأة وبالإقدام
محترس في اتخاذ القرارات	ذو خيال واسع
ملتزم بالقوانين	تجريبي
يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها	يمثل مصلحة الجمهور او المجموعة التي يقودها
يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار	مبادر للتغيير
قوة موقع وظيفي	قوة الشخصية ذاتية

1-6-أنواع القيادة

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية والقيادة غير رسمية.

1-6-1- القيادة الرسمية

يعرفها "محمد فتحي" بأنها: قيادة تتبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معي (فتحي، 2008، صفحة 162)

أيضا هي ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختبار على حسب أسس معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم، ولقد درس كل من "هلين وواينر Halpin – Winer" سلوك القائد في قيادة سلاح الطيران، فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والمبادأة والتوجيه في الحصول على الهدف لهما علاقة بسلوك القائد الناجح بنسبة 83 % ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للاحترام والصدق المتبادل، أما المبادأة والتوجيه فترتبط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وإنجازه (السيد، 1985، صفحة 333)

1-6-2- القيادة غير الرسمية

وعرفها أيضا "محمد فتحي" هي: قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم، تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات، بالتالي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف. (فتحي، 2008، صفحة 163)

ومن جهة أخرى تنشأ القيادة غير رسمية من غير انتخاب أو تعيين بل من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه، وتكشف الاختبارات السوسيومترية على ذلك الشخص ومن الدراسات التي تناولت القيادة غير الرسمية نجد "وايت Wayt" لعصابات نواصي الشوارع Street Comer أيضا دراسة درست القيادة في الجماعات غير الرسمية بواسطة "جنيجز Jennig" استخدام الوسائل السوسيومترية-لمورينو-عام

1934، فقد طلب من البنات في إحدى مدارس التدريب بالولاية أن يخترن من بين زملائهن من يفضلن للاشتراك معهن في بعض الأنشطة في مجال العمل والترفيه والتشغيل، ثم قام بتفريغ وعمل تصنيف للاختبارات فوجد أن البنات اللاتي اخترن أعلى قد تقلدوا فعلا وظائف القيادة الرسمية في المجتمع، ولقد قامت - جنيجز - بجمع بيانات عن شخصية البنات اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى فقاموا بمقابلة اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى، كما قاموا بمقابلة البنات الأخريات لمعرفة أسباب اختيارهن لزميلاتهن اللاتي حصلن على درجات أعلى في الاختبار، وكان من جراء ذلك ظهور نتيجتين: الأولى أن البنات اللاتي اخترن اختيارا أعلى قد اختلفن في نماذج قيادتهن، ومن ثمة يقترح أن القادة المختلفين أعجبتهم الاهتمامات المختلفة في البنات اللاتي اخترنهم أي وجد تطابق بين اهتمامات القادة والاتباع أما النتيجة الثانية فقد اتضح من وصف شخصية القادة وأسباب اختيارهم من جانب الآخرين، إن السلوك والقدرات هامين لوظائف القيادة المتمثلة في الحصول على الهدف والمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها. (السيد، 1985، صفحة 334).

1-7- الصفات المهمة في القائد

- يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها وعليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها وقد يحتاج الأمر إلى مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ومن أهم هذه الصفات:
- **القدرة على الإشراف:** على المرؤوسين من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم.
 - **القدرة على حسم الأمور:** وذلك من خلال إسناد مهام المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة وأن تتحقق من أي تقصير وأن تكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يحتاج لذلك .
 - **الثقة بالنفس:** على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمور وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤساءه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم.
 - **الإنجاز:** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فانجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو. (عبد المجيد، 2000، صفحة 111)
 - **الاتصال:** إن قدرة القائد على استماع إلى مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير.

- **القوة والسيطرة:** يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب.
- **الحيوية:** يتسم القادة بأنهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا وعليك أن تتعرف كمدير على انسب الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء وحاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسمانية والذهنية.

1-8- خصائص ومميزات القيادة

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم إلى العمل والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة والمسؤولية.

يجب أن تكون صفة القيادة موروثة في الشخص ولكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان فيلا أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم لتحقيق أغراض معينة وإلهامهم بالتضحية وإثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي يتميز الفرد عن غيره وتجعل له مكانا مرموقا بين الناس يتبعونه ويهتدون بهديه. (عبد المجيد، 2000، صفحة 125)

- **الجدارة في استخدام التنظيم:** حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة وإدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم ويوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ويعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة ودقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها.
- **إثارة العمل الجماعي:** يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه منت الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقدير بأحكامها.
- **إبداء الآراء السديدة:** إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه والرأي السديد مترادف والفتنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح.
- **ضبط النفس:** يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لان الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا، والإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال، وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون.

- **الاستقامة:** تزيد الاستقامة في الأمور الإدارية كثيراً من مجرد كونها التزاماً ويقول في ذلك " تيلر " إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعله الإنسان صادقاً ليس مع الآخرين فحسب بل أيضاً مع نفسه هي الصف التي تسم بتفكير الإنسان تمنحه المثل العليا.

1-9- أنماط القيادة:

هي جملة العادات والممارسات التي تصدر من القائد في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو متوسطة، أو انخفاض التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية معاً. (لمزروع، 1999، صفحة 15)

يقصد بالنمط: "السلوك المتكرر للشخص، ونمط القائد هو: السلوك المتكرر فترة طويلة ن الزمن من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه، وتجدر الإشارة إلى أن نمط القائد ليس النمط الذي اه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين" (مدحت، 2012، صفحة 121). يعرف سيد الهواري النمط القيادي بأنه: "السلوك المتكرر للمدير في طريقة عمله، فيما يعرفه لدكتور علي السلمي بأنه: السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (دودين، احمد، 2014، صفحة 287). وفي الواقع لا يوجد نمط ثابت للشخص بحيث لا يحيد عنه أبداً، وإنما يوجد للشخص الواحد عدة أنماط، ولكن يغلب عليه نمطاً معيناً ويتكرر بشكل أكثر وضوحاً من غيره من الأنماط، وهذا النمط السائد هو الذي تحاول الدراسات أن تتعرف عليه وتحدده من خلال الأبحاث والمقاييس وغيره. وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، حيث يصنف كل اتجاه الأنماط بناء على معايير محددة، ومن أبرز هذه المعايير (كنعان،نواف، 2009، صفحة 125)

- الأنماط بناء على مصدر السلطة:

أ. قائد رسمي: يستمد قوته وسلطته من مركزه في المنظمة.

ب، قائد غير سمي: يستمد سلطته من سماته وخبراته ومهاراته

- الأنماط بناء على مركز السلطة

أ. قائد مركزي: السلطة والقرار بيده وحده، ولا يفوض أبداً.

ب. قائد غير مركزي: يفوض الآخرين ويمنحهم حق اتخاذ القرار والتصرف، ويبقى هو المرجعية

اختيار النمط القيادي الفعال: بغض النظر عن الاختلاف بين النظريات القيادية، والتباين في تقسيمات الأنماط القيادية التي توصل لها علماء القيادة والإدارة، فإنه بلا شك لا يوجد نمط قيادي واحد فعال وإيجابي يمكن أن يتبعه القائد في كل البيئات ومع كل المرؤوسين وعند تعامله مع جميع المواقف التي يتعرض لها في منظمته، فالأمر نسبي، والنمط الفعال في موقف ما قد يكون هو النمط المدمر في موقف آخر، وما يلائم فئة معينة من المرؤوسين ويحفزهم قد يكون مثبطاً لفئة أخرى من المرؤوسين، يبقى الأمر المهم والثابت هو كيف يختار القائد النمط القيادي بما يحقق أهداف المجموعة ويشبع حاجاتها؟ وعلى ذلك في النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، ويعتبر أسلوب القيادة الموقفة (أي اختبار النمط العيادي حسب الموقف بمختلف عناصر أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي، فالقائد الفعال يجب أن يدرس عدة عناصر مهمة لاختبار نمطه القيادي الفعال، وأهم هذه العناصر هي: (دودين، احمد، 2014، الصفحات 288-291)

- قدرات وخبرات المرؤوسين

- احتياجات ومشاعر ودوافع المرؤوسين

- تحليل توقعات المرؤوسين من الاعمال التي يؤدونها

- تحليل الموقف

- مصادر القوة المتاحة للقائد

- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

10-1 - نظريات القيادة الإدارية وأنماطها

تأثرت نظريات القيادة الإدارية وأنماطها نشأة وتطوراً بالسياسة الدولية الأمريكية، وانعكاساتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي شهدها القرن العشرين، وما واكبها من فلسفات ومذاهب فكرية وسطوع نجم زعامات تاريخية متنوعة، وارتبطت عملية التأثير هذه أيضاً بجملة الحروب والمعاهدات الدولية التي شهدها ذلك القرن في سياق المشروع الأمريكي للسيطرة على العالم والذي يعرف اليوم "بالعولمة الأمريكية"، إذ يلاحظ المتعمق في نظريات القيادة الإدارية التي تزامنت نشأتها مع بداية الحرب العالمية الثانية، ارتباط هذه النظريات بالباحثين الأمريكيين في كل من جامعات "ايوا" (Iowa) و"ميتشغان" (Michigan) و"أوهايو" (Ohio)، من جهة، وتزامن تطورها، من جهة أخرى، مع أهم المفاصل التاريخية والمتغيرات الأساسية التي شهدها القرن العشرين، والتي ماست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وطالت كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدول على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، وأثرت بدورها على هيكل القيم ونسق العلاقات

المجتمعية مما أدى بدوره إلى تغيير النظرة إلى المورد البشري ومرتكزات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتغيرت نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية وبدأ التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة، (السلمي، إدارة المواد البشرية الاستراتيجية، 2000، صفحة 30) .

ولذا بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، وقد حاول الكتاب والباحثون، خاصة في العلوم السلوكية والإدارية تفسير الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبد. اث المكلفة، الكثير من النظريات والنماذج التي حاولت إبراز المقومات والعوامل التي تساعد على نجاح القيادة وفاعليته... واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس تلك الفاعلية، وأهمها: الالتزام التنظيمي والأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد، كما استخدمت تلك النظريات معايير مختلفة في تصنيف القادة وحصر أنماطهم، اعتماداً على أسلوبهم القائم على ممارسة عملية التأثير في مرؤوسهم، من خلال درجة احتكار سلطة اتخاذ القرار (المركزية)، والاهتمام بالإنتاج أو بالموظفين وطبيعة الجراء في إيجاد دافعية العمل لدى هؤلاء الموظفين. وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع من أجل وضع معايير ثابتة لاختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين، إحداها شخصية ترتبط بالسمات الشخصية للقائد وثانيتها موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين، وقد تبلورت هذه الجهود في نظريات أطلق عليها "نظريات القيادة" (Leadership of Theories)، مصنفة في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- نظرية السمات
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية

وفيما يلي عرض لهذه النظريات مُرتبة وفقاً لتسلسلها التاريخي:

1-10-1- نظرية السمات

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القيادة بالتركيز على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً، ترجع أولى الدراسات تاريخياً إلى الإغريق والرومان، حيث كان يسود الاعتقاد أن القادة يولدون قادة، وعرفت هذه النظرية باسم "الرجل العظيم"، وقد أفسحت هذه النظرية الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرفت باسم "نظرية السمات" التي ظهرت مع بداية الحرب العالمية الثانية

واستمرت عقداً من الزمان أي من عام 1940م حتى عام 1950م، وما شهدته تلك الحرب من سطوع نجم بعض الشخصيات العالمية التي حققت انتصارات هائلة في تلك الحرب.

وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالقائد أو الشخص العظيم، وتتراوح هذه الصفات، ما بين صفات ومظاهر جسمية تتمثل بالشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة، وصفات نفسية: كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي، والدافعية العالية (كنعان، 2002، صفحة

(14

ولكن هذه النظرية لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومن أهمها:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها .
- صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر .
- إن السمات المذكورة لم تنتبأ بدقة من هم الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما انه يوجد قادة ناجحون لا يتمتعون بتلك السمات، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً.
- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة ومع ذلك لا يمكن إغفال الإسهام الإداري الذي قدمته هذه النظرية والذي نبه الباحثين إلى ضرورة تطوير هذه النظرية مما أدى إلى ظهور النظريتين السلوكية والموقفية اللتين لم تُغفلا أهمية التفاعل الاجتماعي بين كل من شخصية القائد وسائر المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، لا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة. (عساف، السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة، 1994، صفحة 159)

1-10-2- النظريات السلوكية

أدى عجز الباحثين عن تحديد السمات المشتركة بين القادة، إلى البحث في السلوكيات التي تُمارس من قبل قادة محددين، وفيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة. ولذا دعت الحاجة خلال ستينيات القرن العشرين إلى دراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين الأمر الذي دفع كثير من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي وقد انطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل،

وقد استفاد أصحاب هذا الاتجاه من الجهود التي بدأها الباحثون في جامعة أيوا (Iowa) في الولايات المتحدة الأمريكية في أربعينيات القرن العشرين نتيجة حديثين هامين (الحناوي و سلطان، 1997، صفحة 22)

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.
- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل جملة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تُشكّل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك القيادي وتعريفها. فقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن، وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، وأن لنمط الإشراف المساند تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج الذي ثبت بطلانه فيما بعد إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة المتمثل بالإشراف، وقد عززت دراسات كيرت لوين (Lewin, 1989) في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حين اتضح أن المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على الأسلوبين الأوتوقراطي أو الحر. (حريم ح، 1997، صفحة 203).

بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح حركة العلاقات الإنسانية وما ترتب عليها من إبراز أهمية الجانب الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم، كما ركزت الدراسات الأولى لأنماط السلوك القيادي على وجود قوالب محددة لأنماط القيادة، ما لبثت أن تطورت لزيادة فهم أبعاد السلوك القيادي. وفيما يلي عرض لتلك النماذج:

أولاً: النماذج الثابتة لأنماط القيادة: (جامعة أيوا)

كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة، التي عرفت "بأبحاث ديناميات الجماعة" في جامعة أيوا مع بداية الحرب العالمية الثانية عام 1939، وقام بإجرائها كل من كيرت لوين و رالف وايت وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشباب في سن العاشرة، تم تشكيلهم في فرق صغيرة، يمثل كل منها نادياً للهواة، وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل فرقة لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة هي:

نمط القيادة الأوتوقراطية

- نمط القيادة الديمقراطية

- نمط القيادة الفوضوي

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (الحناوي و سلطان، 1997، صفحة 22)

تميزت المجموعة التي اتبعت نمط القيادة الأوتوقراطي بتحقيق مستوى أعلى في الإنتاج، من تلك التي اتبعت النمط الديمقراطي، بسبب وجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم. تميزت المجموعة ذات النمط الديمقراطي عن ذات النمط الاستبدادي (الأوتوقراطي) بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل. أدت المجموعة التي استخدمت النمط الفوضوي نتائج متدنية في المجالات السابقة جميعها.

ومن الانتقادات التي وُجّهت للدراسة: أن النتائج السابقة كانت محصلة تجارب أجريت على أطفال غير ناضجين ولا يمكن اعتبارهم نماذج يمكن تطبيقها على الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات. صعوبة الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية. وفيما يلي عرض للأنماط الثلاثة:

أ- نمط القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد العالمي (القحطاني، 2001، صفحة 64)

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قمة العمل والتهرب من المسؤولية. وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات (ياغي، 1996، صفحة 26)

ويعود تاريخ هذا النمط من القيادة إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، وتنطلق فلسفة هذه القيادة من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم (اكتراث القائد بآراء العمالي وقد وضع علماء الإدارة مثل: "ماكريجور، وليكرت" مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها: (النمر، 1997، صفحة 327)

- إن بعض الناس لا ينفذ معهم إلا أسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- إن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.

- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.
- لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية وكذلك بالنسبة لأسلوب اللين، وبالتالي يتم الجمع بينهما خوفاً من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلاً بلا مضمون.
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدد من العوامل المتغيرة مما يستدعي مرونة في الأسلوب القيادي.
- يتوفر لدى العامل القدرات اللازمة لاكتساب الخبرات في العمل، وبالتالي فهو يستجيب لتلك القدرات ويحاول تجربتها.
- يتجاوب العامل مع ما للقائد من استراتيجيات - أي الانتقال بين الشدة واللين - مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.
- إن الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الفرد إلى العمل، فالفرد يقوم بنفسه بتحقيق أهداف المنظمة التي يشعر بالولاء لها، وبالتالي يجب إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة.
- أشكال القيادة الأوتوقراطية: يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية، على النحو التالي: (هشام، 1980، صفحة 248)
- القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت سيطرته.
- القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليلاً من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبِق: الذي يوهّم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، وأن أجواء العمل معه تتيح لهم حرية المناقشة وإبداء الرأي، ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.
- الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية: يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة، والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات التالية: (النمر، 1997، صفحة 300)

الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة في التصدي لها. الحالات التي يواجه فيها القائد نوعاً من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي: (النمر، 1997، صفحة 303)

-جوء العاملين إلى الاعتماد الدائم على القائد.

-قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، إصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل، والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تُؤثر سلباً على أدائهم.

-فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدى المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.

-الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين. كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد، لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

-تعارض هذا النمط من القيادة مع الشخصيات ذات الكفاءات العالية في التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى تسرب هذه الكفاءات، وضياع فرص استثمارها بما يتناسب مع الأهداف المرجوة في العمل

وأخيراً فإن النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحتراق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تُهدد الفرد والتنظيم معاً

ب- نمط القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم. وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة (ياغي، 1996، صفحة 149)، والقيادة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين

الديموقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، وهو يطلع مرؤوسيه على المشكلات. التي تواجه المنظمة،

ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات لحل تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في والقائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلى استمالتهم إليه (1) اتخاذ القرارات (2) مشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: "مايو، ماسلو، ماكريجور"، بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي: إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل، وليس أسلوب الشدة.

إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه. إن استجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الانتماء إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

إن الحفز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، خلافاً لما يحققه الحفز الإيجابي والتعامل اللين من نتائج إيجابية في مستويات الأداء إن لدى الفرد العادي حافظاً ذاتياً لتعلم أداء العمل، إضافة إلى تمتعه بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين. إن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل وهو يسعى لذلك.

إن لدى الإنسان نزوعاً طبيعياً نحو النجاح والإنتاج، الأمر الذي يتطلب منه نوعاً من المرونة والاستقلال. إن حاجات الإنسان هي دافعه إلى العمل، وهي مرتبة هرمياً، كلما أشبع حاجة ظهرت أخرى. إن الدوافع والاحتياجات هي محرك الإنسان، كذلك فإن الضغوط الخارجية هي التي تُهدده. يعتبر أداء الفرد لعمله جزءاً من تحقيقه لذاته. ويتحقق هذه الافتراضات التي يعمل القائد من خلالها على إشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين بأكبر قدر ممكن، تتحقق الاستجابة المطلوبة لهذا القائد، وبذلك تم اللجوء إلى هذا النمط حيث فشل النمط الأوتوقراطي

• أشكال القيادة الديمقراطية: هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي (كنعان، 2002، الصفحات 182-184).

- القائد الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً
- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على مناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه، وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله.

- القائد الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- القائد الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين.

• الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية: يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية: (النمر، 1997، صفحة 305)

تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح. إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم. إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم. زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسان إلى خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم. يتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تُمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن هناك أمور يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي:

- **البيئة الإدارية:** من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبيئات المختلفة إدارياً لا يصلح فيها استخدام هذا النمط، لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين
- **الموقف الذي يعايشه القائد:** فقد يتطلب الوضع سرعة الإنجاز أو السرية، إلى درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.
- **نوعية المرؤوسين:** قد يفاجأ القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات أو قبول مبدأ تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مؤوسيه. نوعية القائد: من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي، أساساً للتعامل مع المرؤوسين. انية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتغانيه في خدمة التنظيم.

وتتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي: (النمر، 1997، صفحة 306)

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط.
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم، نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم، وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها. ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

ج-نمط القيادة الفوضوي:

ويطلق عليها أيضاً: "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" والمنطلقة" و"المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة. ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً (كنعان، 2002، صفحة 212)

يعد على هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين والسياسات المحددة ويتميز هذا النمط القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهات وإرشادات للعاملين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية .

● أشكال القيادة الفوضوية: اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات. اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج. إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً

لمرؤوسيه حتى يسهل لهم الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

- الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية: يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، يمثّل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الفوضوية، تتركز حول الآثار السلبية التي يؤدي إليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية

ثانياً: نماذج محور أنماط القيادة (جامعة ميتشغان):

رَكَّزَت الدراسة الأولى لجامعة ميتشغان عام 1950، على دراسة العلاقة بين نمط الإشراف وجماعة العمل، فاخترت أقساماً ذات إنتاجية عالية وأقساماً ذات إنتاجية منخفضة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وضع محور للقيادة من طرفين، يعبر الطرف الأول عن الاهتمام بالعاملين، ويمثّل الطرف الثاني الاهتمام بالإنتاج، وتقع خصائص السلوك القيادي في كل نقطة منهما تُمثّل النقطة الأولى على المحور التركيز على العلاقات الإنسانية، بينما تُمثّل النقطة الثانية على المحور التركيز على العلاقات (Likert, Maccoby, & Morse, 1997, p. 282) وقد قام رنسيس ليكرت Likert, R عام 1967 بتطوير عدة أبحاث في جامعة ميتشغان الفنية للعمل حول القيادة الإدارية وسلوك القائد، أكدت أن التعرف على أنماط سلوك القائد ينتج عنه زيادة إنجاز وقد ميز بين نمطين للقيادة الإدارية هما: جماعة العمل والرضا الوظيفي (Szilagyi & Wallace, 1980, p. 285) نمط القيادة المرتكز على العمل: الذي يعني تركيز القيادة على الإشراف المباشر والمكثف على العاملين ويؤكد على أهمية الإنتاج والنواحي الفنية في العمل.

أ- نمط القيادة المرتكز على الموظف:

الذي يؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. كذلك يؤكّد هذا النمط القيادي على ضرورة تفويض السلطات والمسؤوليات، والاهتمام برفاهية الموظف، وإشباع حاجاته وتطوره الوظيفي ونموه النفسي. وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما كان الإشراف في الأقسام عالية الإنتاج عاماً، وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون أسلوب الإشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية

الإنتاج كانوا يطبقون أسلوب الإشراف المكثف والاهتمام بالعمل والإنتاج. وقد أخذت دراسات محور أنماط القيادة تتوالى بعد ذلك مؤكدة أن هذا المحور يتكون في الواقع من مجموعة نقاط، يمكن من خلالها تبيين أنماطاً مختلفة للسلوك القيادي، أبرزها النموذج الذي اقترحه كل من تانينبوم وشميدت ونموذج رنسيس ليكرت:

ب- نموذج تانينبوم وشميدت

حيث قام كل من تانينبوم وشميدت، بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة وشميدت 1958 والمحتملة، فيما يتعلق باستخدام سلطته في عملية اتخاذ القرارات، ومدى الحرية التي يمنحها لمروؤوسيه أو التابعين له في المشاركة في عملية صنع القرارات وقد بنى الباحثان فرضيتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث المشاركة بين القائد والمروؤوسين في المشكلات التي تواجهه. (Tannenbaum, 1985, pp. 69-97)

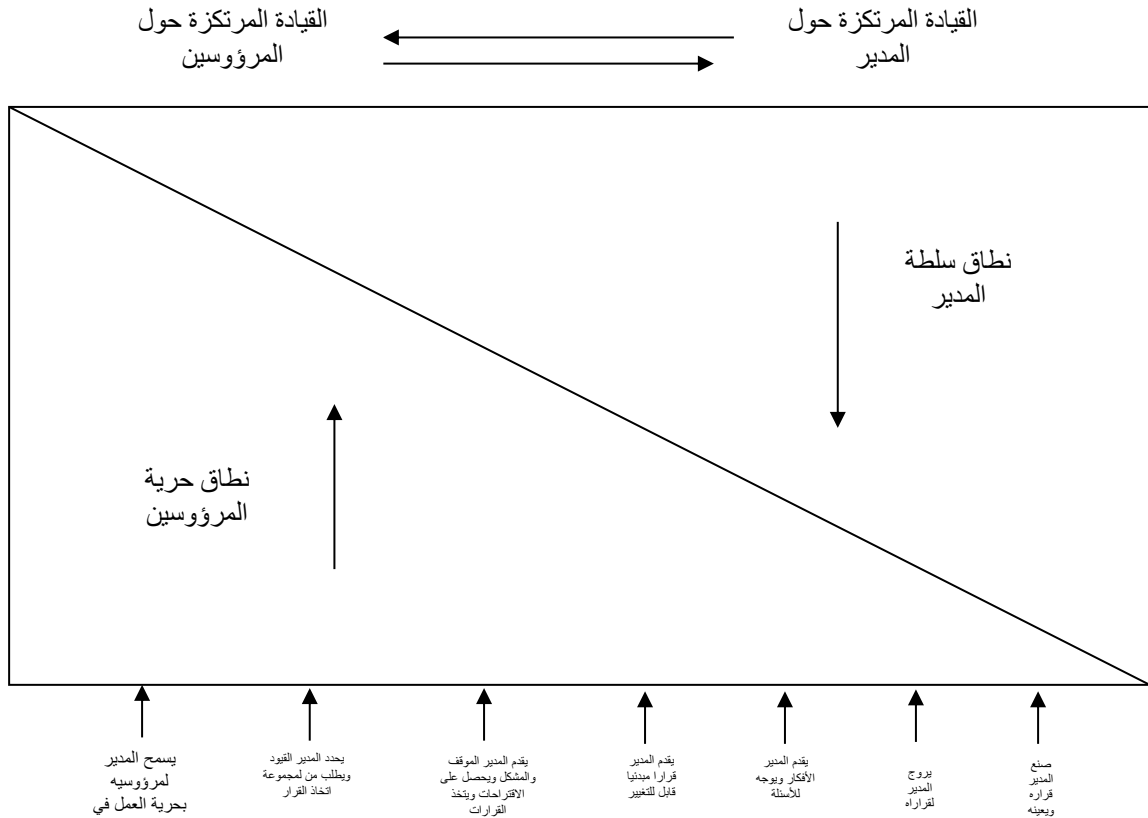
والنموذج يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المروؤوسين في اتخاذ القرارات، ففي الطرف الأول على اليسار، يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد باتخاذ القرار (الأسلوب التسلسلي في القيادة) وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمروؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار. ويوجد بين هذين الطرفين، عدد من الأساليب الأخرى، أهمها: الأسلوب الوسط الذي يشارك فيه كل من القائد والمروؤوسين التابعين له في عملية اتخاذ القرارات ولتوضيح هذا النموذج، يمكن الإشارة إلى أن القائد الذي يقع على الطرف الأيمن من المحور يميل إلى التقرد في تقرير الأمور، مع الاحتفاظ برقابة مباشرة على المروؤوسين، وخلافاً لذلك يميل القائد الذي يقع على الطرف الأيسر من المحور، إلى السماح لمروؤوسيه بإبداء الرأي في مجريات الأمور، ويمارس رقابة غير مباشرة، ويشجع التغذية المرتدة من المروؤوسين.

• أنماط القيادة في نموذج تانينبوم وشميدت: تتجلى أنماط القيادة في نموذج تانينبوم وشميدت، على

النحو التالي:

- نمط المدير (القائد) الذي يتخذ القرار ويعلنه.
- نمط المدير (القائد) الذي يبلغ القرار.
- نمط المدير (القائد) الذي يقدم آراءه ويطلب أسئلة
- نمط المدير (القائد) الذي يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها
- نمط المدير (القائد) الذي يطرح المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار
- نمط المدير (القائد) الذي يحدد للمجموعة حدود القرار الذي ينبغي اتخاذه، ويطلب منهم اتخاذ القرار.

- نمط المدير (القائد) الذي يَسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المَقنَّنة بواسطته. ويقتضي النموذج فهم القائد للظروف المحيطة به، أي قدراته وميوله الشخصية، إضافة إلى قدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التي تواجههم، وذلك لإمكان التوصل إلى الحل المناسب (Tannenbaum, 1985, p. 97) للمشكلات، ونوع القيادة الملائمة في مثل هذه المواقف والظروف. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 1: نموذج تانينبوم وشميدت في سلوك القائد في اتخاذ القرارات

Source: (Tannenbaum, 1985, pp. 96-97)

ج- ليكترت رئيسي نموذج:

يقوم نموذج رئيسي ليكترت (Likert, Maccoby, & Morse, 1997) على أساس أربعة نظم أساسية للإدارة، قام بتطويرها مع زملائه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان، في كتابه المشهور " New Management of Patterns " وتتراوح هذه النظم على محور القيادة، بين الأوتوقراطية التامة (والديموقراطية التامة على النحو التالي:

-نظام المتسلط الاستغلالي، ويمثل الاتجاه الكلاسيكي.

- نظام (المتسلط العادل، ويمثل العلاقات الإنسانية .

- نظام (الديموقراطي الاستشاري، ويمثل الاتجاه السلوكي .
- نظام (الديموقراطي المشارك، ويمثل النموذج الذي يدعو له .
- **نمط المتسلط الاستغلالي:** يمثل هذا النمط القائد الأوتوقراطي المستبد الذي لا يثق بمرؤوسيه ويرى أنهم لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد، لكنه قد يقدم مكافآت إن رأى في ذلك فائدة وينفرد في عملية صنع القرار نظام.
- **نمط المتسلط العادل:** يتقمص القائد في هذا النمط دور الأب الذي يثق بدرجة متوسطة بمرؤوسيه، ويستخدم مزيجاً من الإثابة والتهديد والعقاب ليحثهم على العمل، ويستدر بعض أفكارهم في عملية صنع القرار، ويسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار، لكن تحت رقابة محكمة
- **النمط الديموقراطي الاستشاري:** في هذا النمط تزيد ثقة القائد في مرؤوسيه لحد كبير لكن غير تام، ويسعى لحثهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وهو يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (عقوبات)، ويفوض لمرؤوسيه قدراً كبيراً من السلطات ويتيح لهم حرية كافية للتصرف.
- **النمط الديموقراطي المشارك:** في هذا النمط تكون ثقة القائد بمرؤوسيه مكتملة، إذ يشجعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم، ويقدم لهم حوافز إيجابية إزاء ما يحققون من أداء أو إنجاز، كما يتيح قدراً كبيراً من المشاركة في صنع القرار ويعزز الاتصالات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل. ويرى ليكرت أن المدير الذي يتبنى النظام الأخير (النمط الديموقراطي المشارك) يعد أكثر فاعلية في ممارسة القيادة.

ويوضح شكل رقم كما يلي:

عناصر القيادة	نظام (1)	نظام (2)	نظام (3)	نظام (4)
الثقة في المرؤوسين	لا يثق في مرؤوسه	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرار	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور
شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل مع الرئيس	لا يشعر المرؤوس بحرية كبيرة في مناقشة العمل	يشعر المرؤوسون بحرية نوعاً ما في مناقشة أمور العمل	يشعر المرؤوسون بحرية كاملة
محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء المرؤوسين لحل مشاكل العمل	يسعى الرئيس أحياناً للحصول على آراء المرؤوسين	يأخذ الرئيس عادة بآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء	يسعى الرئيس دائماً للحصول على آراء المرؤوسين ويحاول دائماً استخدامها بشكل بناء.

الشكل رقم 2 : علاقة عناصر القيادة بالنمط القيادية الأربعة

Source: (Luthans, 1989, p. 453)

وإذا كانت نتائج أبحاث ليكرت التي طورها عام 1967 قد أسفرت عن وجود نمطين للقيادة الإدارية هما نمط القيادة المرتكز على العمل ونمط القيادة المرتكز على الموظف، "فإن الواقع العملي يتطلب اختلاف سلوك القادة من موقف إلى آخر ففي الظروف العادية يمكن أن يميل القائد إلى تركيز اهتمامه بالأفراد، بينما قد تدفعه ظروف العمل أحياناً إلى الاهتمام أكثر بالعمل". ولذا برز توجه جديد في دراسة سلوك القائد الفعال، من خلال النظر في محددات ذلك السلوك، من حيث الإنجازات ورضا المرؤوسين ويرتكز هذا التوجه على بعدين أساسيين في سلوك القائد الذي يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف ضمن ما يسمى "النموذج ذو البعدين في نمط القيادة"، والذي تمثل في كل من: (مصطفى، 2008، صفحة 293)

1. دراسات جامعة أوهايو.

2. الشبكة الإدارية لبليك وموتون. (Moton & Blake, 1988, p. 12)

د- النموذج ذو البعدين في نمط القيادة:

حاول النموذج ذو البعدين في نمط القيادة أن يتيح للقائد فرصة التحرك على بعدين في اتجاهين مختلفين، وأن يحرز درجات عالية على كل بعد منهما في الوقت نفسه، وقد قام به كل من: جامعة أوهايو، وبليك وموتون في الشبكة الإدارية، وفيما يلي عرض لكل منهما:

• **نموذج جامعة أوهايو:** بدراسات سلوك القائد قامت مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو عام 1950م من خلال النظر في محددات ذلك السلوك، وتحديد فعاليات أنماط القيادة من حيث الإنجازات ورضا المرؤوسين لذا قام الباحثون بتصميم استبانة توصيفية للسلوك القيادي عرفت باسم، موجهة إلى المرؤوسين للإجابة على السؤال التالي: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة:

المجموعة الأولى تشير إلى تصميم العمل وتنظيمه.

المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين.

أما النمط المهتم بالأهداف والعمل فقد كانت نتائج الرضا عن العمل فيه، غير متوافقة وغير (Dessler & Gary, 1989 , p. 553) ثابتة ثم قام الباحثون باختبار الاستبانة للتأكد من الصدق والثبات، وذلك بتقديمها

لعينات مختلفة من الأفراد شملت رؤساء ومرؤوسين، حيث يقوم المرؤوسون بتقييم السلوك القيادي لرؤسائهم وقد ظهرت النتائج النهائية في ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة هي:

- الحفاظ على الجماعة: وهذا البعد يرمز إلى السلوك القيادي الذي يهدف إلى جعل المرؤوسين يدركون أن رئيسهم إنسان طيب . أي ذلك البعد الذي يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم اجتماعياً

- تحقيق الأهداف الموضوعية: وهذا البعد يرمز إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها

- التفاعل: وهذا البعد يرمز إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بسائر الوظائف ونظراً لارتباط البعد الأول بالبعد الثالث، فقد ضم الباحثون الذين قاموا باستخدام هذه الاستبانة كلا البعدين تحت اسم "التعاطف" (الاعتبار)، كما أطلقوا على البعد الثاني اسم "المبادأة والتنظيم" وحيث أن البعد الخاص بالتعاطف أو الاعتبار يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين، وكان البعد المتعلق بالمبادأة والتنظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم، فقد انتهت دراسة جامعة أوهايو في القيادة، إلى القول بأن القيادة الفعالة هي تلك التي تحاول أن تحقق الهدفين كليهما . وبناء على ذلك، يعتبر النمط القيادي الفعال هو النمط الذي يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما، هما: المبادأة والتنظيم و"التعاطف (الاعتبار) ويوضح الشكل 3 نموذج جامعة أوهايو في القيادة (Szilagyi & Wallace, 1980,

p. 84)



الشكل رقم 3: نموذج جامعة أوهايو للقيادة

المصدر: (المسار، 2003، صفحة 131)

هـ- نموذج الشبكة الإدارية في القيادة لبليك وموتون: قام كل من روبرت بليك وجين موتون 1964م، بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين، هما: الاهتمام بالأفراد العاملين، والاهتمام بالعمل وقد اقترح بليك وموتون 1964 ما سميها "الشبكة الإدارية في القيادة"، حيث قسما أنماط القيادة إلى خمسة أقسام هي: (Moton & Blake, 1988, p. 12)

- القائد المنسحب، التسبب(1.1): هو الذي يترك الأمور دون تدخل فيها ولا يهتم سواء بالإنتاج أو الإنسان، وهو ينسحب من العملية القيادية.
- القائد المتسلط(1.9) وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- القائد الاجتماعي (رئيس النادي) (9.1): الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ويعطي اهتماماً أقل للإنتاج والعمل
- القائد الوسط(5.5): (الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس لكنه يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على توازن هذين البعدين، فإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
- القائد المثالي (قائد الفريق)(9.9): وهو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين وتفاعل هؤلاء الأفراد وترابطهم مما يؤدي إلى الثقة والاحترام.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالإنتاج

الشكل رقم 4 : أنماط القيادة في الشبكة الإدارية لبليك وموتون

Source: (Moton & Blake, 1988, p. 12)

تستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسلوب القيادة لدى الأفراد، ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النمط المثالي (9، 9) واعتماداً على نتائج بليك وموتون "وجد أن المدراء يكون أدائهم أفضل ضمن أسلوب (9، 9) مقارنة بأسلوب السلطة (1، 9) أو الأسلوب المتساهل (9، 1) والشبكة توفر إطاراً أفضل لتصوير الأسلوب القيادي لا لعرض أي معلومات جديدة في توضيح غموض القيادة، وذلك بسبب المؤشرات القليلة التي تعزز الاستنتاج الذي توصلت إليه في أن أسلوب (9، 9) هو الأسلوب الأكثر فاعلية في جميع المواقف" (العطية، 2003، صفحة 219)

. ومن خلال البحوث والدراسات التي أجريت على ضوء مفهوم الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون، تم تصنيف المديرين إلى عدة أنماط نذكر منها: المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، يطلق عليه "المدير المتفاني في العمل" أو "المدير الدكتاتور" أو "المدير المقاول".

-المدير الذي يهتم بالعمل وبالناس معاً بشكل عال قادر على إنجاز الأعمال بإيقاع سريع وجودة مرتفعة، من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق، ويطلق عليه "المدير المتكامل" أو "المدير النموذجي" أو "المدير الفعال" (الهوري، 1986، صفحة 215)

1-10-3- النظريات الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن "القيادة الفاعلة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، أي أنها تُركّز على فكرة الارتباط بين القيادة والموقف وأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، طالما أنّها تتباين من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر" لذلك فمن الممكن أن يكون الفرد قائداً في موقف خاص وتابعاً في موقف آخر، وتقتض هذه النظرية أن "المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد، وأن نوعية القيادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات". لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تمارس القدرات القيادية لتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود. (كنعان، 2002، صفحة 45) كما تقتض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف القيادي في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تُظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة (على أنّها موقف يعقبه سلوك أو قرار. وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف، هي: (كلالدة ، 1997، صفحة 365).

1. نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية .
2. نموذج هاوس الذي يجسد المسار والهدف.
3. نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية.

أولاً: نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية:

قام فيدلر عام 1967 بتطوير نموذج للقيادة أسماه نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية (حسن حريم، 212)، يستخدم كوسيلة لزيادة فاعلية القائد في الظروف المختلفة، حيث يرى فيدلر في افتراضه الأساسي لهذا النموذج، أن أنواعاً معينة من القيادة تصلح تحت ظروف معينة من المتغيرات، وأن الوسيلة الأنسب لاختيار القادة هي تعيين القائد المناسب في ظل الظروف المناسبة لشخصيته، ويتم ذلك عن طريق عمل استقصاء لمعرفة درجة ملاءمة القائد لموقع القيادة ومدى قدرته على السيطرة على الظروف المحيطة وعن طريق النتائج يتم وضع القائد المناسب للظروف المناسبة، وبهذا تزيد فاعلية القائد

ويرى فيدلر (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1987, p. 10) أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف كما يرى أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسه عملهم في إطاره من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة التالية، وهي:

- طبيعة العلاقة بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها: بمعنى مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له، ويرى فيدلر أن هذا المتغير هو الأكثر أهمية في مدى ملاءمة الموقف.
- هيكل المهام: ويعني ذلك أنه كلما زادت المهمات نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن، تقلص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل، ويأتي هذا العامل في الدرجة الثانية في مدى ملاءمة الموقف.
- قوة المركز الوظيفي للقائد: وتعني قدرته على التأثير بما يمنح من سلطة رسمية في توجيه سلوك جماعة العمل، ويرى فيدلر أن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في مدى ملاءمة الموقف. أنماط القيادة في نموذج فيدلر يرى فيدلر أن العوامل الثلاثة الأنفة الذكر، تتداخل فيما بينها لتحديد الموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم، كما يرى أن النمط القيادي الذي استند إليه المدير، وكان سبب نجاحه في عمله، عامل أساسي ومتغير جوهري من تقدير العلاقة بين متغيرات الموقف القيادي، ويصنف فيدلر أنماط القيادة وفق نمطين باعتماد الاستبانة التي استخدمها والمعروفة باسم "زمالة العمل الأقل تفضيلاً هما: نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ونمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل. (مصطفى، 2008، صفحة 300)

وقد وجد فيدلر ملاءمة نمط القيادة المهتم بالإنتاج أو نمط القيادة المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية يعتمد على طبيعة العمل وأن القادة الموجهين للعمل، يتفوقون حينما تكون المواقف التي يتعين عليهم ممارسة القيادة فيها، تمنحهم درجة عالية من التحكم في الموقف أو درجة ضئيلة جداً من هذا التحكم وفي المواقف التي تكون غير واضحة تماماً وحيث يمكن للمدير أن يمارس رقابة معتدلة أو متوسطة فإن القائد الموجه للأفراد يكون هو الملائم (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1987, p. 12).

نمط القائد	الرقابة الموقفية		
	رقابة عالية	رقابة معتدلة	رقابة منخفضة
موجه للأفراد	الأداء: ضعيف	الأداء: جيد	الأداء: ضعيف
موجه للعمل	الأداء: جيد	الأداء: ضعيف	الأداء: جيد نسبياً

الشكل رقم 5: أنماط القيادة والسلوك والأداء في مواقف مختلفة

Source: (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1987, p. 304)

ويشرح فيدلر نظريته، بأنه في المواقف ذات الرقابة العالية جداً، تكون الجماعة مستعدة لكي يتم توجيهها، ويتوقع المرؤوسون أنهم سوف يتم إخبارهم بما ينبغي عليهم أدائه وعلى الجانب الآخر فإنه في المواقف ذات الرقابة المنخفضة جداً، فإن الجماعة سوف تسقط متفككة بدون الرقابة والتدخل الفعال من جانب القائد وهكذا ففي المواقف ذات الرقابة المرتفعة أو الرقابة المنخفضة، يكون نمط القيادة الموجهة للعمل هو الأنسب أما في المدى المتوسط فإن الموقف لا يكون واضحاً بدرجة كافية، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت أداء الجماعة وهنا يتعين على القائد أن يكون موجهاً للأفراد، لكي يتمكن من السيطرة عليهم.

ويبين فيدلر لما كانت العلاقات بين القائد والتابعين أفضل، وكلما كان العمل بتركيب واضح محدد وكلما كانت قوة المركز أكبر، كلما زادت قوة القائد فمثلاً في الموقف المفضل جداً (حيث تكون لدى القائد درجة عالية من السيطرة)، كوجود مدير الأجور والرواتب في المؤسسة، الذي يحظى باحترام العاملين وثقتهم، تكون العلاقات جيدة بين القائد والعاملين، لأن فعاليته تكمن في احتساب الأجور، تحديد السلوك، كتابة تقارير محددة واضحة (تركيب عال للعمل)، كما أن العمل يمنحه حرية كبيرة لمكافئة العاملين ومعاقبتهم (مركز قوي)، وفي الجانب الآخر، الموقف غير المفضل، قد يكون المسئول غير المرغوب به مدير العلاقات العامة في المؤسسة، في هذا النوع من الأعمال تكون سيطرة القائد، قليلة جداً، وبالمزج بين المتغيرات الموقفية تظهر ثمانية مواقف محتملة أو أصناف من المواقف القيادية وقد ضغط فيدلر هذه المواقف الثمانية إلى ثلاثة مواقف،

وأصبح يرى أن القادة المتوجهين بالمهمة يكون أدأؤهم أفضل في المواقف العالية السيطرة والمنخفضة السيطرة، بينما يكون أداء القادة المتوجهين بالعلاقات أفضل في المواقف المتوسطة .

ثانياً: نموذج المسار (الهدف)

تنسب هذه النظرية للباحثين هاوس وميتشيل، وجوهر هذه النظرية هو أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأعمال والأنشطة التي تحقق أهدافهم، حيث يعمل القائد على توضيح مسارات تحقيق هذه الأهداف لهم ويهيئ الظروف لذلك. ويرى (ماهر ا.، 2009، صفحة 55) أن هذه النظرية تعتمد جزئياً على نظرية التوقع في الدافعية، أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف، ويؤثر في مستوى دافعية ورضا المرؤوسين، إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي. ومن حيث متغيرات الموقف القيادي، فحددها النظرية في:

- شخصية المرؤوسين (مركز السيطرة، الخبرة، المقدرة...).

- خصائص العمل (هيكلية العمل، نظام السلطة الرسمية، جماعة العمل)

وترى هذه النظرية أنه يوجد أربعة أنماط قيادية وهي:

- **القيادة التوجيهية:** تظهر هذه القيادة في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليهم القيام به بالضبط، والقائد في هذه المواقف يقوم بالتخطيط وتحدث جداول العمل ووضع اهداف ومعالين قياسية للأداء.
- **القيادة التشاركية:** يتميز هذا القائد بأنه يستشير ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات، وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات
- **القيادة التديمية:** في هذا النمط يكون سلوك القائد موجهاً نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويتميز هذا القائد بأنه منفتح وودي ومتفهم. القيادة التشاركية: يتميز هذا القائد بأنه يستشير ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات، وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة في صنع القرارات.
- **القيادة الموجهة للإنجاز:** هنا يقوم القائد بصنع وتوضيح الأهداف الكبيرة والطموحة المرؤوسين، وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في الأداء وتحسينه بما ينسجم مع هذه الأهداف، مع إبداء الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك. (نجم،، 2012، الصفحات 81-82)

ثالثا: نموذج هيرسي وبلانشارد

يرى هيرسي وبلانشارد أن نضج المرؤوسين يكون في مستويات ما بين منخفض ومتوسط وعال، وأن الأسلوب القيادي المناسب لكل مستوى من مستويات النضج يتضمن الجمع والتوفيق ما بين سلوك مهام العمل والعلاقات وعلى ذلك، فهناك أربعة أنماط لسلوك القائد مع المرؤوسين بحسب قدرات المرؤوسين: (Hersey & Blanchard, 1984, p. 152)

- **النمط الإخباري (التوجيهي):** عندما يكون المرؤوس جديدا في العمل، يمكن أن يكون في المستوى الأول أي قليل النضج من حيث معرفته بنظام المؤسسة أو طبيعة العمل، ولذا يكون دور القائد هو تزويد المرؤوس بالمعلومات اللازمة لفهم المهام بالشكل المطلوب، وممارسة الإشراف المباشر عليه، واستثناءه من عملية صنع القرار، والاكتفاء بإخباره به، مع محاولة تكوين اتجاهات إيجابية لديه نحو العمل والمهام.
 - **النمط الإقناعي (الاستشاري):** بعد أن يتعلم المرؤوس عمله يكون في المستوى الثاني، أي أنه راغب في العمل لكنه مازال غير قادر على إنجازه ولذا يتغير أسلوب القائد معه، فيقدم له فرصا ليستوضح ما التبس عليه ويشرح له قراراته ليبيع له فكرة القرار ويقنعه بأهميتها ويوضح له كيفية التنفيذ ويحاول تكوين اتجاهات إيجابية لديه نحو العمل والمهام، ويكون ذلك بالاهتمام بمشاعره وأحاسيسه ومراعاة ظروفه ونفسيته.
 - **النمط المشارك:** يكون المرؤوس في المستوى الثالث قد نضج نسبيا، أي قادرا على العمل لكنه مازال غير مستعد لعمل ما يريده القائد منه بدقة ولذلك ينتقل القائد إلى تعزيز ثقته بنفسه ودافعيته نحو العمل عبر تنمية قدراته المهنية، وإتاحة الفرصة له للمشاركة في صنع القرارات.
 - **النمط التفويضي:** عندما يكون المرؤوس في المستوى الرابع، يصبح قادرا على العمل ومستعدا له تمام الاستعداد، أي يصبح على مستوى عال من النضج والخبرة لأداء المهام بدافعية عالية، وهنا يستطيع القائد توظيف قدرات المرؤوس نحو قيادة العمل الجماعي في هذه الحالة، يقوم القائد بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسه في صنع القرارات وآليات تنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويكون نمط القائد في هذه الحالة تفويضيا.
- والجدير بالإشارة أن النمط القيادي التفويضي لا يعني تنازل القائد عن سلطته، وإنما يعني تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه ليعملوا في إطارها ودون تجاوز لها، كذلك فإن هذا النمط لا يعني أيضا أن ينعدم دور القائد في التخطيط والرقابة، واللجوء إلى استخدام سلطته الرسمية واتخاذ القرارات الفردية العاجلة في الحالات الطارئة التي لا تحتل الانتظار .

النمط القيادي المناسب	مستوى النضج
م 1 التوجيهي (الإخباري) مهام عالية وعلاقات منخفضة	ن 1 نضج منخفض عدم قدرة، وعدم استعداد أو عدم اطمئنان
م 2 الإقناعي (الاستشاري) مهام عالية وعلاقات عالية	ن 2 نضج ما بين منخفض ومتوسط عدم قدرة واستعداد أو ثقة
م 3 المشارك علاقات عالية ومهام منخفضة	ن 3 نضج ما بين متوسط وعال قادر ولكنه غير مستعد أو غير مطمئن
م 4 يتفويض العلاقات منخفضة ومهام منخفضة	ن 4 نضج عال قادر، جدير، ومستعد ووثق

الشكل رقم 6: الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين

Source: (Hersey & Blanchard, 1984, p. 153)

يتضح من الشكل أن هناك أربع أنماط للقيادة الأكثر فاعلية يمكن استنتاجها على النحو التالي:

- عندما يكون المرؤوس غير ناضج، فإن النمط التوجيهي هو الأكثر فاعلية، حيث يتم التركيز بدرجة عالية على المهام وبدرجة منخفضة على العلاقات لأن المرؤوس لا يستطيع تحمل مسؤولية المهام الوظيفية لعدم كفاءته أو ثقته. ويكون على القائد تعريف المرؤوس بأدواره ومهامه والإشراف عليه إشرافاً مباشراً واتخاذ القرارات بنفسه ومن ثم إخبارها للمرؤوس (المركزية في اتخاذ القرارات).
- عندما يكون المرؤوس غير ناضج بصورة معتدلة، فإن النمط الإقناعي (الاستشاري) هو الأكثر فاعلية حيث يتم التركيز بدرجة عالية على المهام والعلاقات لأن المرؤوس لا يمتلك القدرة على أداء المهام الوظيفية الضرورية، بل يمتلك الرغبة فقط في ذلك ولأنه متحمس وملتزم فهو يحتاج إلى الدعم المعنوي لتعزيز ثقته بنفسه وإلى التوجيه في اتخاذ القرارات.
- عندما يكون الفرد ناضجاً بصورة معتدلة، فإن النمط المشارك هو الأكثر فاعلية
- حيث يتم التركيز بدرجة منخفضة على المهام وبدرجة عالية على العلاقات، لأن المرؤوس يمتلك القدرة على أداء العمل لكنه ليس لديه الرغبة للقيام بما يطلبه القائد ويكون على القائد أن ليس هل المهمة ويشرك المرؤوس في اتخاذ القرارات .
- عندما يكون المرؤوس ناضجاً جداً، فإن النمط التفويضي هو الأكثر فاعلية

• حيث يتم التركيز بدرجة منخفضة على كل من المهمة والعلاقات. حيث يكون المرؤوس قادرا على العمل وراغبا فيه ولكن بإشراف أو دعم معنوي قيادي محدود جدا . وذلك أن القائد لا يتخلى عن سلطته وصلاحياته في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

هكذا يتوقع النموذج أنه كلما زاد مستوى نضج المرؤوسين واستعدادهم لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد، وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ المرؤوسون مستوى من النضج والاستعداد فوق المتوسط فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المتهم بالعمل والعلاقات على السواء (أسلوب التفويض).

ويقترح النموذج انه بالإمكان تحسين نضج المرؤوسين والنمط القيادي، فللقائد الذي لا يشخّص بدقة نضج مرؤوسيه، نموذج موقفي آخر لارشاده أو توجيه سلوكه القيادي إذ أن معرفة القائد للوقت المناسب لتوجيه المهمة وتحديد العلاقات هو بداية التحسن في الأداء وهكذا فإن استخدام هذا النموذج بصورة فعالة يحتاج إلى التعامل القيادي المرن مع جاهزية المرؤوس وقدراته الذي يمكن القائد من تغيير أسلوبه بما يتناسب مع متطلبات الموقف. (Hersey & Blanchard, 1984, p. 153)

ويتميز نموذج هيرسي وبلانشارد: بتركيزه على المدى الذي يتيح النمط القيادي للمرؤوسين في المشاركة في عملية صنع القرارات التي تعتبر من المهام المحورية التي يمارسها القادة والرؤساء على مستويات الإدارة كافة، (نجيب ، 2003 ، صفحة 107) كما تعتبر "جوهر عملية الإدارة إذ تعد المشاركة في صنع القرارات من الدعائم الأساسية التي يمكن أن تستخدمها الإدارة من أجل إشباع حاجات المرؤوسين، أي المتعلقة بالشعور بأهمية الذات والمنظمة وتحقيق الإنجاز، وهي تمثل إحدى الاستراتيجيات الرئيسة التي تؤدي إلى زيادة الفاعلية لديهم وقد بين دوبرن أن المشاركة في عملية صنع القرارات تمثل أفضل الطرق لتحرير الطاقات وخلق الحماس والابتكار وجميعها مطلوبة للمنظمة (نجيب ، 2003 ، صفحة 110)

ولئن كانت مراحل المشاركة في صنع القرار في نموذج هيرسي وبلانشارد أربعة، (مرتبطة بالأنماط القيادية الأربعة) وهي تتناسب في تطورها الزمني مع نضج المرؤوسين من جهة، ومع المراحل الأربعة للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين من جهة أخرى، فإن اختيار هذا النموذج هو الأنسب لتطبيق البحث عليه.

خلاصة

مما سبق يتضح ان الانماط الخاصة بالقيادة يمكننا ان نستفيد منها للتعرف على القادة والتركيز على القيادة الإيجابية التي لها تأثير في الناس على بذل الجهد لتحسين المجتمع، ومن الملاحظ ان انماط القيادة والأبحاث المتعلقة بها تؤكد على المفاهيم المرتبطة بالموقف وأهميته من اجل تكوين فعال في شتى الادارات.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد:

أصبح الرضا الوظيفي اليوم يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، فقد كان قديما لا يعطي اهتماما بشعور الناس اتجاه اعمالهم حيث اعتبرها بلا معنى، ولكن اليوم اصبحت تعني كثير للباحثين فهي تقيد لمعرفه سلوك الفرد من خلال مشاكل العمل، بل تعدى ذلك فاعتبر الرضا الوظيفي مؤشره قويا للتنبؤ بالرغاه العام للأفراد، بالإضافة إلى نتائج القيمة التي تترتب عنه من الجانبين المادي والمعنوي ونتيجة لذلك فقد ازدادت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كماده للبحث وهو ما اثرى مواضيعه، حيث تعددت مفاهيم ونظرياته واسبابه وفقا للإدراك الباحثين وميادين بحثهم سواء في علم الإدارة او الاجتماع او علم النفس والاقتصاد وغيرها ولتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي سنقوم بتحليل مفهوم الرضا الوظيفي من خلال وضع مفهوم وتعريف له والمكونات ومراحله واهميته وكذا محدداته والنظريات المفسر له التي تناولت بنوع من التحليل

2-1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي منذ أوائل القرن العشرين باهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف المعارف الإنسانية لما يتسم به الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في توجيه الإنسان في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وهذا طبقاً لتعدد الأطر النظرية التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ولذا أوردنا عدة تعريفات للرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة الرضا الوظيفي.

حيث يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. (حريم ح.، 2004، صفحة 97)

حيث يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بحالة نفسية يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته داخل المنظمة، وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر. إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إيجاد مفاهيم وأسس الرضا الوظيفي واخضاعه لمبادئ البحث العلمي المنهجي، وكان لكل رايه وحججه التي يدافع بها عن تعريفه للرضا الوظيفي.

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد، وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي " المشعان " إن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحساس في العمل والمكافئات، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للأخر وتحقيقهما قمة المقامات. (فلمبان، 2009، صفحة 41)

2-2- تعريف الرضا الوظيفي:

• تعريف هوبوك hoppock:

"هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد ". (سلطان، 2002، صفحة 195)

• تعريف ويليام وآخرون: "الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً".

• تعريف أحمد صقر عاشور

"الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل". وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل. (صقر، 1983، صفحة 52).

• تعريف عبد الباقي :

هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين (عبد الباقي، 2001، صفحة 210)

من خلال التعاريف التي تقدم ذكرها يظهر بوضوح اختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه بسلوكي الذي يهتم بالفرد وحاجياته الشخصية، والاتجاه السيكولوجي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية والسلوكية بين أفراد جماعة العمل، والاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

حيث أن تعريف كل باحث يرتكز على اختصاصه، وتعدد جوانب الدراسات التي تم تناول الرضا الوظيفي.

بالرغم من اختلاف التعاريف واتجاهات الباحثين في مفهوم الرضا الوظيفي، حيث انقسمت التعاريف حول الحاجات المؤدية إلى الرضا الوظيفي فهناك يرى أن الطريق إلى الرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المادية.

أما بعضهم فيرى أن الطريق للرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المعنوية العاطفية، إلا أن هذه الاختلافات في عمقها متقاربة إلى حد كبير، وذلك من حيث النظرة الشاملة حول مفهوم الرضا الوظيفي من جانب الفرد كوحدة أساسية في المنظمة والمقرر الأول والأخير لمدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه.

في ظل هذا الاختلاف القائم يمكن أن نورد التعريف التالي:

فكلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (satisfaction) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني أيضا الإشباع (Satisfaction des besoins) أي إشباع الحاجات.

أما كلمة الوظيفي فنسبة إلى الوظيفة أو المهنة أو العمل، والمصطلح المركب (الرضا الوظيفي) أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل وكلها تحمل نفس المعنى، وعلى العموم فإن الرضا الوظيفي هو: شعور الفرد اتجاه مختلف الأشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.

2-3-أهمية الرضا الوظيفي:

من أجل معرفة أهمية الرضا الوظيفي سيتم توضيح الفوائد التي يجنيها كل من الباحثين والافراد والمنظمات وفق الآتي:

2-3-1-بالنسبة للباحثين:

من خلال هذا العنصر يتم ابراز اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للباحثين في مختلف الميادين, لكن اهم من ذلك هو توضيح اسباب الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة لمعرفة المنظور الجديد الذي من خلاله تم ادراك قيمته المتزايدة، فلكل موضوع اهمية تجعله يستحق الدراسة، لكن هذه الأهمية قد تفتقد دورها في ظل التغيرات السريعة التي تمس جميع الميادين ويفتح المجال لمواضيع ليست بالضرورة جديدة في طرحها لكنها تستجيب للمتغيرات المعاصرة وتساهم في تفسير الواقع وحل المشكلات لقد تم دراسة الرضا الوظيفي من طرف العديد من العلماء في مختلف الميادين، فبنسبة لعلماء النفس التنظيمي كان هدفهم معرفة اثار الرضا الوظيفي على مخرجات الافراد والإنتاجية بينما سعى علماء الاجتماع إلى معرفة مستويات رضا الوظيفي في تقدير درجه اندماج العمال في المنظمة والمجتمع ككل، فيما خصص علماء اداره الموارد البشرية دراستهم رضا الوظيفي في تحديد اي من التقنيات الإدارية التي تساهم في خلق ايدي عامله فرحة ومسورة. (Rose, 2001, p. 3)

اما علماء الاقتصاد فكان معظمهم متحفظا في دراسة رضا الوظيفي فحسب" ليفي غاربرونا ومونتماركت "1997 ان الاقتصاديين ينظرون إلى الاحكام الشخصية المتعلقة بالرضا والآراء الذاتية الاخرى على انها صندوق الاسود وجب ان يفتح فقط من طرف علماء النفس والاجتماع لكن في السنوات الاخيرة عاد الرضا الوظيفي فجأة للظهور كموضوع للبحث (Mogueron, 2002)، ويرجع الفضل الكبير في ذلك إلى الجهود الفكرية الاتية من خارج علم الاجتماع والنفس، الاتية من علم الاقتصاد، واتباع اعمال اسوالد في مجال الاقتصاديات العمل في فتح المجال للعديد من الدراسات التي تهتم بعوامل ونتائج الاختلافات الموجودة في الافراد حول الرضا الوظيفي (Anna & D'addio & al, 2003, p. 3)

وقد اعتبرت هذه الدراسات الرضا الوظيفي متغير اقتصادي، منذ ذلك الحين ازداد اهتمام الاقتصاديين بتقييم الرفاه الذاتي وقد ازدادت قيمة الرفاه العام للأفراد وبالخصوص الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي يستمدونه من أعمالهم يمكن ان ينظر اليه على انه مؤشر لكيفية استجابة العمال للظروف الاقتصادية العامة. وما يثير الاهتمام اكثر هو كون الرضا الوظيفي يؤثر أيضا على النتائج الاقتصادية العامة، في هذا المعنى الرضا الوظيفي هو متغير اقتصادي يستحق الدراسة فمن خلاله يمكن التنبؤ بدوران العمل، التغيب، الانتاجية وامور اخرى قد تؤثر على القوى العاملة .

ويقول فريمان بان المتغيرات الذاتية كرضا الوظيفي تحتوي على معلومات مفيدة لفهم السلوك والتنبؤ به ن بالإضافة إلى ان السبب وراء ازدياد الاهتمام بالرفاه الشخصي هو تضاعف عدد الاستبيانات الخاصة بسوق العمل والتي تتضمن أسئلة حول مدى رضا العمال عن عملهم ولهذا فهناك عدة أسباب تفسر لماذا على الاقتصاديين الاهتمام بالرضا الوظيفي أهمها:

-الرضا الوظيفي هو مؤشر قوي للتنبؤ بسلوك العمال واداءهم، على سبيل المثال استخدام الرضا الوظيفي للتنبؤ بالانقسامات، ترك العمل، وإنتاجية العمل

-ان الرضا الوظيفي هو واحد من اهم عناصر التي تسمح بالتنبؤ بالرفاه الكلي الفكري

-وحسب كلارك 1997 لو ان أجوبة العمال على أسئلة الرضا الوظيفي كانت مجرد أجوبة عشوائية

ودون معنى لما تم إيجاد مثل هذه الارتباطات (Jim & al, 2003, p. 3)

2-3-2- بالنسبة للأفراد:

تتمثل اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسدية وحتى الحياة الشخصية كما يلي:

أولا-الصحة العقلية والجسدية:

انطلاقا من كون الرضا الوظيفي في جوهره رد فعل عاطفية، فهناك ادلة تؤكد ان المرض يمكن ان يحل مكان رد الفعل العاطفية، وربما كملاذ أخير بعد تجاهل كل (بانر، 2004، صفحة 17) فلمشاعر السلبية المتمثلة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها ان تسبب المرض، كما ان المشاعر الإيجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الامراض المختلفة (Carole & Wade, 1999, pp. 374-378) وحسب كونزلي ومايرز فان نقص الرضا الوظيفي مرتبط بالعديد من الاعراض مثل القلق والانهايار العصبي وتدهور الحالة الصحية سواء الجسدية او النفسية.

لهذا فان نتائج الصحة تقسم إلى الصحة العقلية والجسدية، وعموما فالصحة العقلية لها مقياس أهمها الاكتئاب والقلق، والانهاك وتقدير الذات، اما الصحة الجسدية فاهم مقاييسها الام الراس، والام العضلات، مشاكل الهضم وامراض القلب والاعوية الدموية واضطرابات العضلات والعظام . ان جميع هذه الاعراض تسمى بالقاعدة الفيزيولوجية للعاطفة (بانر، 2004، صفحة 17) لان هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر بالأحاسيس الجسدية ن فحسب دراسة حديثة قامت بتحليل فوقي حول الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى استقصاء عينة حجمها 267995 فرد يعملون في منظمات مختلفة منتشرة في انحاء العالم .وجدت كل الارتباطات بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية والجسدية ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية ومهمة حيث ان الارتباطات الإحصائية ذات الدلالة وجدت بين الرضا الوظيفي ومقياس الصحة العقلية، حيث ان اكبر ارتباط وجد بالنسبة للإنهاك ب0.478r تقدير الذات ب0.429r ثم الاكتئاب ب0.428r والقلق ب0.420r اما الارتباط للرضا الوظيفي بالصحة الجسدية فكان ضعيفا ب0.287r مقارنة مع الصحة النفسية، واصغر هذه الارتباطات وجدت مع القلب والاعوية الدموية ب0.121r واضطراب العضلات والعظام ب0.079r (Fragher & al, 2005, p. 108).

ان نتائج الدراسة تشير إلى ان العمال يتمتعون بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هم الاقرب للتعرض للإنهاك العاطفي، نقص في مستويات تقدير الذات، مستويات القلق والاكتئاب، ان العديد من الافراد يقضون جزء هاما من ساعات النهار في العمل، فان كان عملهم لا يستطيع توفير الرضا الشخصي المناسب او يسبب حالة عدم الرضا فهم على الأرجح معرضون بشك متزايد لحالات القلق والاكتئاب اثناء العمل، واذا استمر الحال على هذا النحو فمثل هذه المشاعر قد تؤدي إلى اجهاد عاطفي، بالخصوص اذا كان الفرد غير قادر على منع احساسه من الانتقال إلى حياته الاجتماعية والعائلية ان نقص الرضا الوظيفي في العمل يؤدي إلى اثار سلبية على مشاعر الافراد حول انفسهم وحياتهم مؤديا إلى تدني مستوى الصحة وبالخصوص الصحة القلية ولهذا فان شعور الرضا حول العمل اصبح قضية صحية مهمة (Fragher & al, 2005, p. 3)

ثانيا-الحياة الشخصية:

يمثل العمل المجال الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته، ولكونه سبب قوته وقوت عائلته، بالإضافة إلى كون العمل ضرورة وجود ملحة تؤثر على الناحية النفسية للفرد، حيث ان بعضهم رغم اكتفائهم ماديا الا انهم يمارسون العديد من الاعمال سعيا منهم إلى تحقيق التوازن النفسي، فلقد يدرك تنوع حاجاته الأساسية البيولوجية الاجتماعية وبالخصوص الإنسانية منها، وفي نفس الوقت يدرك تقاربها .فيأخذ بعين الاعتبار تنوع

حاجاته فيحاول اشباعها كلها وذلك بإحداث التناغم الممكن بين خبرته وسلوكه في سبيل الوصول إلى نوع من التوازن، (Rogers & Kniget, 1976, p. 47) وهذا يعبر عن النزعة الموروثة نحو التطور والوصول إلى النضج، وعليه فالرضا الوظيفي له تأثير كبير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة، بل ويتعدى ذلك فقد اعتبر الرضا الوظيفي مكون هام ورئيسي للرضا العام عن الحياة (Cooper & Robertson, 2004, p. 103) حيث ان الفرد يبحث عن السعادة واحداث التوازن النفسي من خلال عمله، فيصبح بذلك رضاه عن عمله جزء من رضاه عن الحياة بشكل عام

ان المشاعر الإيجابية للرضا الوظيفي التي تتميز بالتقاولية قد تمتد إلى الحياة العائلية والاجتماعية فتكون لدى الفرد نظرة إيجابية نحو الحياة، فلقد اثبتت الدراسات ان العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة والعكس وقد يحدث الشعور مع الشعور بالرضا الوظيفي (ثابت ، 2005، صفحة 493)

تجدد الإشارة إلى ان هذه العلاقة ذات تأثير متبادل، كما ان للاتجاهات نحو العمل اثار على الاتجاهات نحو الحياة فان لهذه الأخيرة اثار على الحياة العملية أي كما ان الرضا الوظيفي يؤثر على الحياة الخاصة للأفراد (Claude, 2005, p. 152) ، فالرضا الوظيفي بدوره مرتبط بالرضا عن الحياة بشكل عام، وفي الحقيقة انه لا يمكن الفصل بين الجانبين، اذ ان الحياة اليومية هي مجموعة من الجوانب المرتبطة بعضها ببعض، فمشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله يمكن ان تؤثر بصورة او بأخرى على توازنه في عمله، ويظهر ذلك في شكل التغيب وسلوكيات اخرى متصلة بالعمل. فكما ان المشاعر الايجابية للرضا الوظيفي يمكن ان تلج إلى الحياة الشخصية للفرد فتزيد في حالة الرضا العام عن الحياة، بالمقابل فالمشاعر الايجابية الناجمة عن النظرة الايجابية للحياة يمكن ان تمتد إلى عمل الفرد فتزيد من حالة الرضا الوظيفي رغم كون ظروف العمل غير محفزة.

إضافة إلى ما سبق ومن خلال اثر الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسدية للفرد الموضح في العنصر السابق تأكدت الحقيقة التالية 'ان العمال الراضون افضل صحة ولهم توقع للحياة أطول (Anna & D'addio & al, 2003, p. 51) ، فالأفراد ذوو الصحة الممتازة يقيمون العوامل المختلفة المؤثرة عليهم بصورة إيجابية مقارنة بمن لديهم صحة عادية وصحة معتدلة ويتميز هؤلاء بالتقاول مما يزيد في حالة الرضا الوظيفي وبدوره يحسن من الصحة العامة، ولهذا فان نتائج الصحة الإيجابية اصبح شيئا أكثر من مجرد كونها معاكسة للصحة المعتلة (Marit, 2006, p. 11) وعليه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى الصحة الممتازة، هذه الاخيرة تؤدي إلى تكوين نظرة ايجابية للأمور في العمل وهذه بدورها تؤثر ايجابيا على الرضا الوظيفي،

الرضا عن الحياة والصحة مترابطة بشكل لا يمكن الفصل بينهما فمعالجة احد هذه العناصر مع اغفال اثر باقي العناصر عليه وفي نفس الوقت اثره عليها يعتبر طرحا غير عملي .

ان الاعراض السلبية الناجمة عن عدم الرضا سواءا عن العمل او الحياة الشخصية كقلق، الانهاك والامراض الجسدية لا يمكن ان تزول بسهولة بالخصوص اذا كان الفرد يتعرض لنفس الظروف المسببة لحالة عدم الرضا بشكل يومي وحتى مع افتراض زوالها مع الأيام، فان اثرها النفسي للفرد من الصعب محوه مما ينعكس سلبا على حياته العملية والشخصية

ثالثا- بالنسبة للمنظمة:

هناك أبحاث عديدة عن الرضا الوظيفي شددت على قيمة القوى العاملة الراضية، وذلك باعتبارها غاية في حد ذاتها، ولهذا فان قياسات الرضا الوظيفي مفيدة جدا عندما تكون جزء من استبان متكرر، منتظم وفق اطار زمني محدد ولنفس المنظمة (Craighead & B., 2004, p. 473)، ان الاستبيانات المنتظمة تساعد في معرفة التغيرات التي تطرأ على الاتجاهات وتوفر معلومات مهمة للمشرفين حول مشاعر الناس الذين يعملون لديهم ولذلك فان الرضا الوظيفي يعتبر من اهم مؤشرات نجاح ادارة الموارد البشرية (Boyer & Equilbey, 2003, p. 33)، ولهذا فربما قد حان الوقت للتوقف عن قياس هذا النجاح من خلال المعايير الخارجية للأداء والبدئ بقياسه باستخدام معايير اكثر نوعية على الخصوص من خلال مستوى الرضا الوظيفي والاشباع للعمال .ضف إلى ذلك فالرضا الوظيفي له علاقة بمخرجات الافراد كالإنتاجية والاداء وبعض الظواهر السلوكية التي تكلف المنظمة كثيرا في حالة حدوثها كالتغيب ودوران العمل ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي من خلال اجراء استبيانات منتظمة يساعد في التنبؤ بهذه الظواهر قبل حدوثها، وبالتالي اتخاذ الاجراءات الضرورية لتفاديها او التخفيف من اثارها لعند حدوثها.

ومن خلال ما سبق فالرضا الوظيفي يزيد من مستوى الصحة العامة، ولذلك فالأفراد الراضون يكونون افضل صحة من غيرهم، بالمقابل الافراد الغير راضون يتمتعون بصحة معتلة وهذا الاخير له تأثير على سير العمل فعلى سبيل المثال، العمال المعتلين صحيا لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الاقتصادية فان هذا يعني قصر حياتهم الانتاجية، فكما ارتفق المستوى الصحي كلما امكن تخفيض وقت العمل في نفس الوقت الذي يمكن فيه الزيادة في الانتاج والاستثمارات في البرامج الهادفة التي تهتم المنظمة (بكري، يونس، و مبارك، 1986، صفحة 230).

كما ان المعطيات الخاصة بالرضا الوظيفي تلعب ادوارا اخرى كما يوضحها سباكتر بقوله "ان معطيات الرضا الوظيفي مساعدة جدا لتقييم الصحة العاطفية واللياقة الذهنية، ان المنظمات يمكنها استخدام هذه

المعلومات لتحسين الممارسات والسياسات المتعلقة بالأقسام، وذلك عندما تكون حالة عدم الرضا هي المعبر عنها من طرف العمال (Travis G. Worell, 2004, p. 2) إن المؤسسات التعليمية العالية التي يتم فيها تقديم برامج التدريب تولي اهتمام كبير لهذا النوع من البحوث، فمن خلال تقييم ممارستها وتعالج اسباب عدم الرضا وذلك باللجوء إلى الممارسات التي ينصح بها المختصون في مجال رفاه العمال.

بالإضافة إلى ان رضا الزبائن واحد من اهم العوامل المساهمة في بقاء ونمو المنظمة، فلعدد من الدراسات تدعم الارتباط التالي 'ان العمال الراضون عن اعمالهم وعن منظماتهم هم الاقرب لخلق زبائن راضيين (Harvard Business Essentials, 2002, p. 6)، فعندما يشعر العمال بارتباطهم بالمنظمة يميلون لمشاركة صورهم واحاسيسهم الايجابية حول المنظمة مع الزبائن، وعندما يتعرض الزبائن لمثل هذه الشهادات المشجعة من طرف العمال فانهم يستجيبون لصالح المنظمة (Harvard Business Essentials, 2002, p. 63)، أي من خلال الزيادة في الاقبال على المنتجات والخدمات المنظمة مما يحقق عوائد مادية مرتفعة. كما ان الرضا الوظيفي يمكن ان يعتبر على الاقل مؤشر جيد لجودة العمل، فقد اقترح تقرير التوظيف في اوربا لسنة 2002 ادخال الرضا الوظيفي في مفهوم جودة العمل يذكر التقرير إلى كل البلدان الاعضاء الرضا الوظيفي مرتبط بقوة بالأجور، مكانة العمل ومهارة العمل المستمدة من التدريب" (Anna & D'addio & al, 2003, p. 04).

من خلال ما سبق فلعدد من البلدان والمنظمات والمسيرين يولون اهمية كبيرة للرفاه الذاتي لعمالهم ولكيفية ادراكهم لأعمالهم الحالية (شريف، 2010).

2-4- النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي:

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للإمام، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه، وكيف يبني اتجاهه نحو العمل ؟
وللإجابة على هذه التساؤلات لا بد لنا النظر في النظريات والنماذج التي فسرت المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي .

2-4-1- نظرية سلم الحاجات لماسلو:

من أشهر النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية تلك النظرية التي قدمها " ابراهام ماسلو"، وتسمى باسم نظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيس في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً، وقسم ماسلو مستويات الحاجات الإنسانية على النحو التالي:

أولاً-حاجات فسيولوجية:

وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، المأوى، النوم، الجنس، والحاجات الفسيولوجية هي اشد الحاجات إن لم تكن مشبعة .

أ- حاجات الأمن والحماية: حاجات الأمن المادية والأمن النفساني، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فان الامن والحماية يأخذ شكل الامن الوظيفي وضمان بيئة امنة، وهذا بالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما .

ب-حاجات اجتماعية: الحاجة إلى الانتماء، والصداقة، والحب، والشعور، والوجدان، والقبول الاجتماعي من الآخرين .

ج-حاجات التقدير والاحترام: حاجات تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي.....الخ.

د-حاجات تقدير الذات: وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والابتكار، تحقيق أقصى الطموح (العميان م.، 2002، صفحة 286) .

وعليه فان الحاجات غير المشبعة عند الناس تولد نوعان من التوتر أو حالة من التوازن الداخلي، الأمر الذي يقودهم إلى ممارسة سلوك يهدف إلى خفض حالة التوازن (مصطفى، 2008، صفحة 150) .

2-4-2-نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هزبرغ:

احتوت نظرية هزبرغ تحليلاً مخالفاً لنظرية ماسلو عن الرضا الوظيفي والأساس الذي تضمنته " إن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا (Boyer & Equilbey, 2003):

81 p) فبعد المراجعة التي قام بها فريدريك هزبرغ وماسنر وسيندرمان، لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1957 في خضم الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات

ومواقف العاملين إزاء أعمالهم تبين انه ثمة فئتين من الحاجات، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم والثانية حاجات تنميه نفسيا (العيدلي، 1983، صفحة 159)

بناء على ذلك قسم هرزبرغ العوامل إلى مجموعتين هما (ماهر أ.، 2000، صفحة 237):

أولا-العوامل الصحية (الوقائية): هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العمل فهي كفيلة بحماية وصيانتته وتمثل في:

- الإشراف
- ظروف العمل المادية
- الحياة الشخصية
- الحالة الاجتماعية
- العلاقة مع الزملاء
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين
- الأجر

ثانيا-العوامل الدافعة:

تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتمثل هذه العوامل في:

- الانجازات
- الاعتراف من الزملاء والإدارة
- العمل نفسه
- التقدم والترقية
- النمو
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم
- المسؤولية

تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، ويتوافر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فان الرضا الوظيفي يتحقق حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معا ويؤكد لنا صاحب

النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وإن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد (عزيون، 2007، صفحة 61).

2-4-2- نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية):

قام بتطوير هذه النظرية فريدريك هزربرغ باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا،

وما الأسباب وراء ذلك، وقد خرج بنتائج لدراسته وهي أن مجموعة من العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وترجع المجموعة الثانية مجموعة عدم الرضا إلى الظروف المحيطة بالعمل، الاجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين وقد أطلق على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية أو الدافعة (بارون، 2004، صفحة 208).

2-4-3- نظرية عدالة العائد ل(آدمز - Adams):

تنسب هذه النظرية إلى آدمز والتي ظهرت سنة 1963، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد الحج الرئيس لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي: (العيدلي، 1983، صفحة 164).

وبناء عليه، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا، وتوضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد، وتعتمد النظرية على:

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل: العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل .

- العوائد تمثل الاجزاء أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، الدخل، الاعتراف، الترقية... الخ .

ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله .

ونتيجة لهذه المقارنة عرفت هذه النظرية باسم " نظرية المقارنة الاجتماعية " . (عزيون، 2007،
صفحة 66):

2-4-4- نظرية كلاين الدفر:

من المداخل الحديثة والأساسية للدافعية والتي تسعى إلى تأسيس الحالات الإنسانية في أوضاع تنظيمية، وهي تلخص مدرج ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات وهي: (بووذن، 2007، صفحة 104)
أولاً-الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء:

وهذه الحاجات تمثل في الأشكال المختلفة للرغبات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والسكن، وتشمل هذه الفئة أيضا في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل، وتقابل هذه الفئة الحاجات الفيزيولوجية، وبعض حاجات السلامة والأمن عند ماسلو .

ثانيا-حاجات العلاقات أو الانتماء:

وهي تشمل كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل ويتوقف هذا النوع من الحاجات

على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا، وتقابل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو .

ثالثا-حاجات التطور:

وهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة، وينتج إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة لديه، وتشابه حاجات تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات والاحترام في هرم ماسلو .

4-5-نظرية الانجاز لمكليند:

اقترح مكليند سنة 1967 نظرية الانجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي: (عزيون،
2007، صفحة 68)

أولاً- الحاجة إلى القوة:

إن الأفراد الذين تون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

ثانياً- الحاجة إلى الانجاز:

إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي مكليند، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم
- يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم
- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم

ثالثاً- الحاجة إلى الانتماء:

الحاجة إلى الانتماء تدفع بالإفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثم يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى

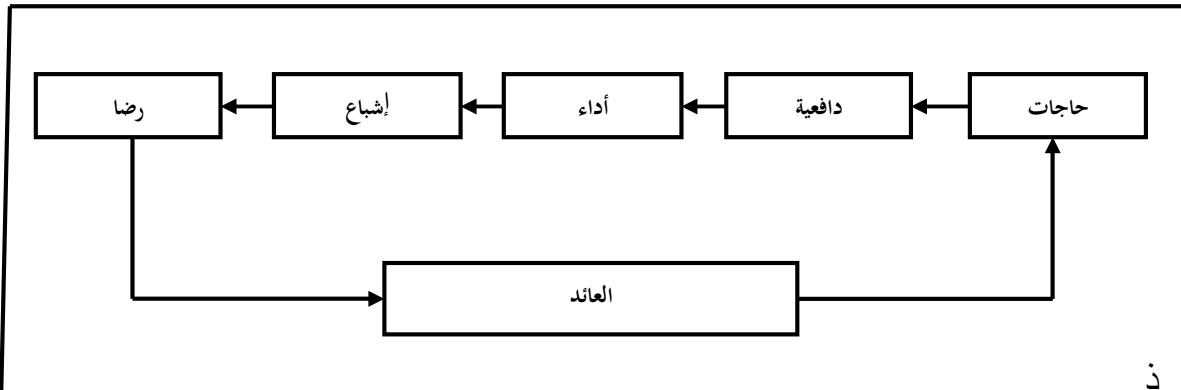
2-5- مراحل حدوث الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله، أي نوع المناخ التنظيمي السائد بها، والمناخ التنظيمي الملائم هو "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم

سلوك الأفراد داخل المنظمة وتميزه من غيره من المنظمات" (سويسبي، 2009، صفحة 65).

وبالتالي فمن الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي أننا لما ننظر لرضا العامل على انه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أورد فعل تقويمي، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إلى إشباع وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك

علاقة متداخلة ومترابطة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات، تتم هذه التفاعلات على النحو التالي (الصيرفي، 2008، صفحة 362)



الشكل رقم 7: ديناميكية عملية الرضا

المصدر: (لبصير، 2002، صفحة 42)

الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.

الدافعية: تعرف بانها الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان

ذلك بوعي تام او لا شعوريا، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.

الأداء: وتتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته

لإشباع تلك الحاجات (القيوتي، 1997، صفحة 30)

الإشباع: هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال.

لرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن عمله،

باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة.

2-6-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه:

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابله من الحوافز والمكافآت القادرة على

إثارة الرغبة الذاتية

للفرد في مجال العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة

الفرد في تحقيق الأداء من خلال رضاه عن العمل وشعوره بجوانب تلك الرغبة فيه.

بعد أن كان سائدا فيما مضى أن العوامل المادية وحدها كافية لتحقيق الرضا للعامل (حركة الإدارة

العلمية) فإن تطور الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال أثبتت العكس، حيث أكدت أن العامل ليس

بنية جسدية فقط بل هو بنية نفسية اجتماعية أيضا، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقاها في تحديد مستوى الرضا لدى العامل. (البصير، 2002، صفحة 67)

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أن نصفها إلى قسمين حسب مصدرها احدهما مسببات والعوامل خاصة بالتنظيم وأخرى مسببات شخصية خاصة بالفرد ذاته.

2-6-1- المسببات والعوامل التنظيمية:

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها:

أولا- نظام العوائد:

تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب. (سلطان، 2002، صفحة 202)

وتتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات يمكن شرحها بإيجاز فيما يلي:

أ- الأجر:

يلعب الأجر دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصا إذ عرفنا أن التحاق الفرد بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته الأساسية (الفسولوجية)، وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية (الكلاسيكية) التي أرسى قواعدها فريدريك تايلور (1912)، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية) أساسا ويعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، " فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد (كاظم، 2005، صفحة 277)

ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح. لقد أجريت عدة دراسات لإثبات وجود علاقة تأثير بين الأجر والرضا وكلها توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، أي كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية غير الوظيفة المسنودة له كوسيلة لإشباع الحاجات المادية" (بوخلف، 2007، صفحة 216)

ب- الحوافز:

يعرف التحفيز على انه " أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" (صالح، 2014، صفحة 113).

وهناك عدة أنواع للحوافز نذكر منها:

- **الحوافز المادية:** مثل الزيادات في الأجر والعلاوات، توفر ظروف عمل مناسبة.

الحوافز المعنوية الايجابية: مثل تدريب وتطوير العاملين، منح أوسمة أو شكر وتقدير العاملين المبدعين، تمكين العاملين، منح المزيد من الحرية.

- **الحوافز المعنوية السلبية:**

تتمثل في معاقبة العامل المذنب أو المهمل مادياً أو معنوياً، إذ يختلف الأفراد في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي، فهناك من يستجيب للحفز الايجابي، وهناك من يستجيب للحفز السلبي كالخصم من الأجر، أو تحويل مكان العمل.

يؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا وبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد فان الأسلوب او الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضاً على رضا الفرد فاذا تقرر منح مكافئة لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد الاخرين بنسب متفاوتة وذلك حسب الانجاز فان كل فرد سيشعر بمقدار المكافئة الممنوحة له. (راوية، 2000، صفحة 265).

- **الترقيات**

تقدم الترقيات دور هاماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عاليين. (ماهر أ.، 2000، صفحة 385).

فإدراك المنظمة لأهمية الترقية يسهل على الفرد سعيه للحصول عليها ويعزز وجود الرضا لديه، فالترقية تمثل أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد، وتشير عدة دراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الترقية والرضا، فالفرد حتماً يسعى إلى تحقيق طموحه في الارتقاء من منصبه وسيشعر بالرضا الوظيفي عند ذلك، فالترقية تعني تقدير الإدارة لمجهوداته ومكافئته مادياً (زيادة الراتب) ومعنوياً (زيادة الاحترام والتقدير).

ثانيا-نمط الإشراف

إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم (سلطان، 2002، صفحة 202).

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين هذا الأخير، ورضا المرؤوسين عن العمل،

وهذا ما أثبتته دراسات كل من بريسيندين وفرانكل حيث توصلت إلى إن نوع، لإشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه، من جانب آخر توصل هرزبرغ (Herzberg) إلى أن عامل الإشراف يأتي في المرتبة السادسة في الأهمية بعد الشعور بالاطمئنان، والأجور، والخصائص الذاتية للوظيفة (لبصير، 2002، صفحة 73).

إن نمط الإشراف له علاقة بالقيادة، والقيادة لها عدة أنماط منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب على أن أفضلها تحقيقا لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون.

ثالثا-العلاقة مع الزملاء

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي.

ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد

يخلقون له توترا، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا (صقر، 1983، صفحة 149).

رابعا- سياسات المنظمة

تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، لذا فان وضوح سياسة المنظمة وتوفر المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل

المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤولية (سلطان، 2002، صفحة 203).

خامسا - تصميم العمل

تشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي للعمل يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين الرضا عن العمل وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة. لذا أصبح تصميم محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، إذ يعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصرا للسعادة المهنية. ويعتمد تصميم محتوى العمل على عدة متغيرات نذكر منها (البصير، 2002، صفحة 77).

درجة تنوع مهام العمل.

درجة السيطرة الذاتية المتاحة.

استخدام الفرد لقدراته.

سادسا - ظروف العمل

تؤثر الظروف المحيطة بالعمال في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث كان الاهتمام في البداية مركزا على اثر الضوضاء، والحرارة، والرطوبة، والإضاءة على أداء الأفراد ولن تغير الاهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضا الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد أثناء أدائه للعمل تشكل قوة جذب أو طرد للعمال. ووفقا للفكر الحديث فإنه يمكن تقسيم ظروف العمل حسب طبيعتها إلى مادية ومعنوية وهي:

أ- ظروف العمل المادية:

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي رضاه الوظيفي، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملامتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي (صقر، 1983، صفحة 151).

وبصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل فمعدل ترك العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال المتصفة بظروف عمل سيئة والعكس صحيح (الصيرفي، 2008، صفحة 276).

ب- ظروف العمل المعنوية (الاجتماعية):

تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي (جمال الدين محمد المرسي 2002: ص 66).

يمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل (صقر، 1983، صفحة 152).

ج- ساعات العمل:

تأثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها ووقت انتهائها كثيرا في رضا العامل، فالقدرات الجسمية والنفسية تختلف بين الأفراد مما يجعل كل فرد له فترات خاصة يرى نفسها يستطيع العمل فيها بأكثر حماسا وإبداع، وبناء على ذلك توصلت العديد من دراسات الباحثين المختصين إلى انه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل (الصيرفي، 2008، صفحة 275).

2-6-2- المسببات والعوامل الشخصية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أولاً- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدراتهم فإنهم عادة ما يكونون

أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم (ماهر أ.، 2000، صفحة 243).

ثانياً - **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أوفي السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

ثالثاً - **الرضا العام عن الحياة:**

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التمسك وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكونوا مستائين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية (ماهر أ.، 2000، صفحة 243).

رابعاً - **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل، وفي التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما الأفراد الذين يتفاعلون بسرعة وينهارون فوراً والضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنه ما يلبثوا أن يكونوا مستائين من وظائفهم (سلطان، 2002، صفحة 203) ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم 4: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعمل	عوامل متعلقة بالبيئة
* عامل السن.	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:	من حيث أداء العامل للوظيفة	مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.
*الأقدمية في العمل	*درجة إثراء الوظيفة.	الشعور بالإنجاز	نظرة المجتمع للموظف
*نوع الجنس.	*السيطرة على الوظيفة.	الأجر والحوافز.	*الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي).
*المستوى التعليمي.	*طبيعة الوظيفة.	*فرص الترقية.	أهمية العمل للعامل.
*أهمية العمل للعامل	*المشاركة في اتخاذ القرار.	الشعور بالأمن الوظيفي.	*شخصية العامل (اتجاهاته ، قيمه، معتقداته، وطموحه).
*شخصية العامل	*المستوى التنظيمي	*العلاقات مع الآخرين.	اختلاف الجنسية.
(اتجاهاته ، قيمه، معتقداته، وطموحه).		*نمط القيادة والإشراف.	البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.

المصدر: (شنوفي، 2005، صفحة 192)

2-7 - مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث انه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلاً على انخفاض الرضا.

2-7-1- التغييب:

فالتغييب حسب أصحاب هذه النظرية، وبعض علماء النفس الإكلينيكي إنما ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها، وعدم استطاعته تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل المادية والإنسانية، وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط ما يقصد بالتغييب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر وللتغييب أسباب وعوامل مختلفة، وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

المرض كان نفسيا أو اجتماعيا

المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة الاتجاهات والمواقف

2-7-2- دوران العمل:

ويقصد به تلك المتغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، أما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغيره الوظيفة (بووذن، 2007، صفحة 37)

2-7-3- التمارض:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لان التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتا عن بيئة العمل، التي يتسبب وجودها بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي (بربر، 2000، صفحة 19)

2-7-4- الإضراب:

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجا إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون إنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد قد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

2-7-5- كثرة الشكاوى:

تؤكد الدراسات أن الشكاوى، مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوى المقدمة في فترة معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على أسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

2-7-6- اللامبالاة والتخريب:

يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية

ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله

2-7-7- العلاقات بين العمال:

تمكنا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساند فإنها تعبر على مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر، والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي وذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار، والاتجاه الايجابي نحو عمله وزملائه، اما في حالة الرضا فان الفرد يكون مستعدا لان يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة (بووذن، 2007، صفحة 42).

2-8- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ولقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل. إن استعمال الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، في الوقت الحاضر ومع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس المتغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية والاتجاهات النفسية والرضا. الخ (صقر، 1983، صفحة 403) وهناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي، يمكن تقسيمها إلى طريقتين رئيسيتين هما:

2-8-1- أساليب القياس الموضوعية للرضا:

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها (عفيفي و عبدالهادي، 2003، صفحة 35).

ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشران هامان عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين.

أولاً- الغياب

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

إن سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج، ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي (صقر، 1983، صفحة 405).

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

الشكل رقم 8: معدل الغياب خلال فترة

بحيث: مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين. متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة. عدد أيام العمل أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية. يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة) وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يورن الغياب مبرراً كوجود ظروف طارئة (مرض) ولا علاقة للرضا بها اطلاقاً، فلكل غياب يفسر أنه عدم رضا، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضاً: وزملائه للغياب على أنه وهذا ينطبق على تعريف " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك ".

ثانياً- ترك العمل

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل (صقر، 1983، صفحة 406).

وعليه فإن البيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. ويحسب معدل ترك العمل على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كآلاتي:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

الشكل رقم 9: معدل ترك العمل خلال فترة معينة

وتقتصر وظيفة هذا المقياس على التنبه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته، وهذا يعتبر أحد أهم عيوب هذا المقياس.

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصاً عند معالجتها إحصائياً من خلال التحليل الإحصائي القياسي، والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة (عفيفي و عبد الهادي، 2003، صفحة 36) إلا أن هذه المقاييس لا تهتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.

2-8-2- أساليب القياس الذاتية للرضا:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل (سلطان، 2002، صفحة 198)، ولاستقصاء آراء الباحثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية،

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة الباحثين، إما كتابياً (الاستبيان) أو شفويًا (المقابلة الشخصية).

أولاً-الاستبيان:

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصاً في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا ومن الاستثمارات الأكثر شيوعاً.

- **استبيان جامعة منسوتا للرضا:** يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل..).؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماماً إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

- **استبيان بيان الرضا الوظيفي:** وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، وصممه كل من فياتور ولاهوش

- **استبيان الرضا عن الأجر:** وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر. إن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء لذا يجب تحديد محتوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تصاغ بدقة وعناية، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا وأسبابه مثل الأجر ومحتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل (صقر، 1983، صفحة 408)

ثانياً-المقابلة الشخصية:

تستخدم المقابلات لقياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، وهنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين (مصطفى، 2008، صفحة 113).

يتضمن مقابلة العاملين وجهاً لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعامل بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام (سلطان، 2002، صفحة 199).

في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.
- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.
- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.

غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

2-8-3- نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي كباقي الظواهر والسلوكيات التي تظهر في المنظمة له آثار ونتائج معتبرة على الفرد والمنظمة، لا يمكن تجاهلها وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد لإدارة المنظمة بموضوع الرضا الوظيفي وإن المهم اعتبار الرضا الوظيفي بمثابة احد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى رفيع من الإنتاجية أو إلى معدل منخفض من التغيب عن العمل أو غيرها .

2-9- تحسين الرضا الوظيفي:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم الإرشادات التي تحسن من الرضا الوظيفي، وذلك، انطلاقا من تكرار نكرها في المراجع وكذلك لمدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث تم تقسيم هذا العنصر إلى ثلاثة عناصر وهي: إعادة تصميم الوظيفة، تحسين نظام التعويضات وتوفير فرص التقدم الوظيفي، وتدعيم سلسلة رضا العامل

2-9-1- إعادة تصميم الوظيفة:

يعرف "لا. دافيس (L EIDavis) "تصميم الوظيفة بـ "تحديد محتوى الوظائف، طرق أدائها والعلاقات بينها هدف تلبية الاحتياجات التكنولوجية والتنظيمية وأيضا الاحتياجات الشخصية والاجتماعية للعمال". انطلاقا من هذا التعريف يمكن تحديد العنصرين الأساسيين اللذان يهدف تصميم الوظيفة (العمل) تحقيقها:

- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال كفاءة الأداء الوظيفي (RRC Business Training, p.

121)

- تلبية حاجات العمال لجعلهم راضين عن أعمالهم.

قد تكون هناك إمكانية حدوث صراع بين السعي نحو تحقيق الكفاءة التنظيمية وتلبية الحاجات الإنسانية العمال، على سبيل المثال، فإن التقسيم المفرط للعمل قد يكون كفؤاً لكن العمل بالمقابل سيصح مملاً للغاية وبذلك يقضي على الرضا الوظيفي للعمال.

بن المهمات الموكلة للعمال مختلف حسب أنواع المنظمات والتكنولوجيا التي تستخدمها، لكن كل وظيفة لها واجباتها، ومسؤولياتها، طرق أدائها وأيضاً طبيعة العلاقات بين العمال والأفراد الآخرين في المنظمة لذلك، هذه الوظائف لا بد أن تصمم بطريقة تحقق الرضا للعامل من أجل أن تحافظ على عمله، مع ذلك، إن الحاجات الإنسانية للرضا الوظيفي لا بد أن تحترم ويجب تحفيز العمال ليؤدوا أعمالهم بشكل جيد. وبغية زيادة الرضا الوظيفي تم استخدام 3 أساليب من طريق إعادة التصميم الوظيفية وهي:

أولاً- أسلوب تغيير الوظيفة (Job Rotation)

وهو أبسط أشكال تصميم الوظيفة ويتضمن النقل الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العمال على عدة واجبات مختلفة، كما يفيد في تخفيض معدل الملل الناتج عن التكرار الشديد لأداء الواجبات' مثال على ذلك، أن تنقل موظفات الاستقبال في إحدى المنظمات الكبيرة أسبوعياً أو شهرياً وبصفة دورية من مكتب الاستقبال إلى مكتب البريد أو مكتب الهواتف.. الخ) (خلوطة، 2006/2005، صفحة 105)

من بين مميزات أسلوب تغيير الوظيفة أنه من النادر أن يستدعي الحاجة لمعدات وآلات إضافية، ويسمح للعمال بأن يصبحوا أكثر مرونة في قدراتهم ويستطيعوا تغطية غيابات العطله والمرض بأكثر سهولة. مع ذلك، هناك عدد من المشاكل المرتبطة بأسلوب تغيير الوظيفة ومنها (RRC Business Training, p. 122).

- إذا كان أسلوب تغيير الوظيفة مفروضاً من الإدارة قد يؤدي إلى حدوث مقاومة من طرف العمال إذا حال بينهم وبين نمو فريق العمل وطبيعة عمله؛

- بعض الأفراد يفضلون أن يكونوا ممتازين في عمل واحد، بدلاً من أن يكونوا جيدين في أعمال

متعددة

- إن التدريب المحتاج إليه قد يكون معقداً أو مكتفاً وبالتالي أكثر تكلفة؛ - إن عملية التغيير المستمرة

قد تحدث مشاكل، على سبيل المثال، إذا تركت مهمة ما غير منجزة في عمل ما بعدما تغير العامل

وحسب "تورينغتون" و"هل" فإن مقدار التغيير للعمال المعنيين يكون محدوداً جداً، وذكر "برشال" في

1975 بأن العمال يصبحون بسرعة معتادين على كل صنف من العمل، والعمل الذي يؤدي حالياً يبقى ذو

طابع تكراري، رغم ذلك، فقد ذكر أن عمال Volvo في السويد عبروا عن أنفسهم بشكل ايجابي بخصوص أسلوب تغيير الوظيفة. (RRC Business Training, p. 123)

ثانيا - أسلوب توسيع نطاق الوظيفة

ويقصد به إضافة واجبات أخرى مختلفة تزيد عن الواجبات السابقة للفرد وذلك بغية مضاعفة شعوره بأهميته في المنظمة، كان يكلف عامل بأحد الفنادق بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما كان يقوم به فعلا. وعادة يتضمن التوسيع في وظيفة ما، الانتقال من عمل مهمة مركزية فقط إلى أداء مهمات أخرى، في الغالب تكون من نفس طبيعة المهمة المركزية الأصلية؛ هذا أن العامل الذي يقوم بعدة مهمات هو أقل ارتباطا بزملائه ويمكنه العمل بسرعة. ويحتج هنا بأن الأرباح الناجمة عن أداء العامل ذو المعنويات المرتفعة تغطي أي خسارة من ناحية الإنتاج الناجمة عن قلة تخصص العمل، كما أن هذا الأسلوب يهدف إلى التقليل من الملل والضجر في العمل لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله في تلك الحالة. (بارون، 2004، صفحة 20)

إن توسيع نطاق الوظيفة يؤخذ عليه في الغالب من ناحية كون الوظيفة الموسعة تتكون من عدة مهمات من نوع المهمة الأصلية ولا توجد أي فائدة مضافة والتي يمكن أن تحسن من الرضا الوظيفي والدافعية. بالنسبة للإدارة، فإن توسيع نطاق الوظيفة يمكن أن يؤدي لاحتياجات إضافية من ناحية العتاد، مكان العمل والتدريب، ومن الممكن أن يعتاد العمال بسرعة على المهام الإضافية وبالتالي تزول آثارها التحفيزية.

إن نتائج البحث حول توسيع نطاق الوظيفة تشير إلى نتائج غير متسقة. فحسب "كليرج"

في 1960 فإنه بعد إجراء عملية التوسيع لبعض الوظائف الصناعية، فضل العمال ما قبل التوسيع، في حين ذكر "هاكمان" و"لور" في 1971 أن العمال في الوظائف الموسعة كانوا عموما راضين وادوا أداء جيد مقارنة بالذين يعملون في وظائف أقل تنوعا. ولعل السبب وراء تفضيل بعض العمال للأعمال المتكررة هو أنها تمنحهم الإحساس بالأمان، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى رضاهم. رغم ما قبل، فإذا ما استخدم هذا الأسلوب بمهارة، فإنه سيؤثر على رضا الأفراد بإعطائهم إحساسا أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

ثالثاً - أسلوب إثراء الوظيفة:

وهو أن يوسع القائد رقعة المسؤولية المتاحة للفرد والزيادة في مستوى المسؤولية المرتبطة بوظيفته". إن هذا الأسلوب يمنح للعامل فرصة أكبر للإنجاز والحصول على الاعتراف والتقدير، كما يهدف إلى زيادة اندماج العمال في العمل والمنظمة. وحسب "جاك والش"

فإعطاء العمال المزيد من المسؤولية، سيمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل ويجعلهم أكثر مسؤولية، نتيجة لذلك سيجعلون المنظمة أكثر إنتاجية. وحسب "ريتشارد هاكمان" و"أولدهام" توجد 5 عوامل تساهم في تحقيق إثراء الوظيفة: (Slater, 2003, p. 25)

- تنوع المهارة: ويقصد به مزيج من مهارات ونشاطات مرغوب فيها، يحتاج إليها لإتمام العمل.
- إتمام المهمة: إن العمل يؤخذ بكامله، أي يسمح للعامل إتمام جزء معين من العمل من البداية إلى النهاية مع وضوح المقابل
- أهمية المهمة: إن العمل له تأثير ملحوظ على المهمة الكلية للمنظمة وعلى اعتراف الآخرين به سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة. وفي هذا الصدد يقول "جاك والش" "...تأكد أن كل واحد يعلم مدى أهمية مساهمته في الجهد الكلي".
- الاستقلالية: إن العمل يمنح نوعاً من الحرية، الاستقلالية، وحرية التصرف في الجدولة الزمنية للعمل وفي اختيار الإجراءات اللازمة لأدائه.
- المعلومات المرتدة: يوفر العمل معلومات مرتدة من خلال التطور الملاحظ ونتائج العمل في حد ذاته، أو من خلال الزبائن، زملاء العمل والمسيرين.

إن بحث "هاكمان" و"أولدهام" أعطى دليلاً قوياً بأن العمال سيتمتعون بمستويات عالية من التحفيز الذاتي، الرضا الوظيفي، الأداء، خدمة الزبون، الالتزام الوظيفي والاحتفاظ، وذلك عندما تتوفر أعمالهم على كل العناصر الخمس السابقة. على العموم، فالعامل مسموح له إتمام كل العمل أو جزء كبير منه، والمهام المضافة تكون في الغالب مختلفة في طبيعتها عن تلك التي كان يمارسها من قبل، وهذا هو الفرق بين أسلوب توسيع نطاق الوظيفة وأسلوب إثراء الوظيفة. هذا الأخير، سيوسع من العمل ليشمل الإشراف أو وظائف إدارية وإمكانية اتخاذ قرارات. (RRC Business Training, p. 124).

بعض الوظائف تكون سهلة الإثراء من غيرها، لكن من العجيب وجود طريقة سهلة لإحداث تغيير له أثر كبير على الفرد والمنظمة، على سبيل المثال، منظمة لتنظيف المنازل بدأت بالسماح لعمالها بتغيير الأعمال عند التحرك من منزل لآخر (تنوع المهارة)؛ وهذا يعني أنه بدلاً من التنظيف بالمكنسة الكهربائية

طول النهار، سيغيرون أعمالهم إلى غسل النوافذ في المنزل التالي. بعد القيام بهذا التغيير، لاحظت المنظمة زيادة في الإنتاجية والبقاء ضمن العمال.

إن إتمام المهمة، أهمية المهمة، والاستقلالية يمكن أن تحسن بقرار إداري واحد؛ فعندما يقرر المسير إعطاء العمال المسؤولين عن خدمة الزبون السلطة والموارد لحل مشاكل الزبون على الفور بدلا من إرساله من شخص لآخر، هذا التغيير يؤدي إلى استحسان الزبون. أما المعلومات المرتدة فيمكن تحسينها ببساطة من خلال البدء في اجتماعات متكررة مع العمال لإعطاء المعلومات المرتدة حول أدائهم، أو من خلال نشر استبيانات رضا الزبون، نتائج الإنتاج، أو من خلال أي مصدر للمعلومات يكون متوفرا للمنظمة، سواء باستخدام انترانت المنظمة أو بواسطة أنظمة المعلومات المطورة باستمرار (Branham, 2005, p. 65.66) ففي إحدى كبار المنظمات في صناعة التقنيات العالية، لدى كل فريق إنتاج طابع خاص به مكتوب عليه رقم الهاتف المباشر لهذا الفريق، يوضع على كل منتج يشحن من المصنع، فالاتصالات التي تأتي من طرف الزبائن الذين لديهم مشاكل مع المنتج الموزع، تعتبر ميكانيزم مباشر للمعلومات المرتدة والذي يلعب دورا في تحفيز العمال على تحقيق مستويات عالية من الجودة. عندما تقرر المنظمات استخدام تقنية إثراء وظيفة، فإنها تواجه بعض المشاكل والمعوقات من بينها (RRC Business Training, p. 124):

- التكنولوجيا: بعض أشكال التكنولوجيا مرتبطة بأعمال مملّة ذات طابع تكراري، يقر "هرزبرغ" بأن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن إثرائها فهو يسميها والعلاج الوحيد لذلك هو الممكنة
- النقابات العمالية: أحيانا تعارض النقابات العمالية التغييرات في الوظائف، مثال ذلك، قد تعارض النقابات الأفكار التي تضعف من صرامة المهنة والحدود التي تميز بين الوظائف.
- الكلفة: تحتج بعض المتعلمات بأنها بقدر ما تريد إثراء الوظائف لعمالها، بقدر ما تكون تكلفة فعل ذلك أعلى، وبالتالي تحمل المنظمة أقل تنافسية، حيث سيتم رفع الأسعار للمستهلكين.
- العمال أنفسهم: يفضل بعض العمال الاستقرار في أعمالهم وقد يشعرون بالتهديد من جراء الأفكار التي تنادي إلى جعل وظائفهم أكثر جاذبية.

على الرغم من هذه المشاكل، هناك العديد من الرؤى الايجابية التي ظهرت بخصوص تصميم العمل

وإثرائه والتي تتضمن ما يلي: (RRC Business Training, p. 125)

في الغالب تستطيع تحقيق هذه النتيجة؛ التحسين في المنظمة.

- في غياب المعوق التكنولوجي، الزيادات الحقيقية في الإنتاجية لا تحدث إلا من خلال الاستخدام الكفء للقوى العاملة؛
- إن التكاليف العالية للعمال أدت إلى ضرورة الاستخدام الحسن للأفراد، وبعض أشكال تصميم العمل
- عامل اليوم في الغالب أفضل تعلمًا من عامل الأمس، ونتيجة لذلك فهو يتوقع الكثير من عمله، فإذا كان غير راضٍ، يمكن أن يعبر عن ذلك بأداء ضعيف، الغياب ومعدل عالي من دوران العمل؛
- العلماء السلوكيون مثل هرزبرغ، ماك غريغور، ليكرت، بورتر ولولر...الح قاموا بدراسة نماذج معينة، هذه الأخيرة وفرت دليلاً مفاده أن حاجات الأفراد لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند أي شكل من أشكال
- إن الإعلان الدولي المسخر لعرض مثل هذه التجارب كالتالي تم تطبيقها في... الخ حنت فرق العمل للمطالبة مثل هذه التجارب. إن تجارب العديد من العلماء السلوكيين والمنظمات الصناعية الحاجة إلى القدرة للتعلم في العمل والذهاب للتعلم، والحصول على قدر من الحرية للطريقة التي عنينيها الفرد.
- إن التجارب العديدة من علماء السلوكيين والمنظمات الصناعية أدت إلى تطوير عدد من مبادئ تصميم الوظيفة، حيث تم تعريف عدد من الاحتياجات النفسية والتي تتواجد لدى غالبية الأفراد على جميع مستويات التوظيف وهي:

1. الحاجة إلى وجود محتوى عمل متنوع يعبر عن رغبة العمال ولا يركز على مجرد التحمل

2. الحاجة إلى القدرة على التعلم في العمل والذهاب للتعلم، والحصول على قدر من الحرية للطريقة التي يعتني بها الفرد بعمله.

3- الحاجة إلى الدعم الاجتماعي والاعتراف في مكان العمل؛ فيما يخص الاعتراف لا بد من الاعتراف بنقطتين أساسيتين:

4- توفير الأدوات والموارد المناسبة للعمل، فالعديد من العمال يتوقعون علاقة جيدة بينهم وبين مسيرهم وزملائهم. في أحد الاستقصاءات أشارت إلى أن 44% من العمال لم يمنحوا الأدوات والموارد للنجاح في أداء أعمالهم في أيامهم الأولى في العمل، فالأدوات المناسبة للعمل إذا تم اعتبارها مجرد تكلفة

فهذا قصر نظر، فهي تعتبر استثمارات ليس فقط للإنتاجية ولكن تبعث رسالة للعمال مضمونها انهم يستحقونها وأنهم مهمين.

أما فيما يخص حفظ الظروف المادية للعمل، قد يقال أنها لا تستحق الذكر، لكن العمال المغادرين من المنظمة بشكل متزايد يشكون من الضوضاء، الحر، البرد... الخ، فمقدار اهتمام المنظمة بنوعية اعيط الذي توفره للعمال بقدر ما يدل ذلك على قيمتهم بالنسبة لها. لهذا يجب أن تكون الرسالة الموجهة لهم "أنتم مهمين، أنتم تستحقون ذلك، ... لأنكم إذا كنتم سعداء، ستهتمون بالزيائن.

5. إعطاء القيمة الفرق العمل من خلال منح معدل عالي من الاستقلالية حول وضعية العمل؛ أي يمكن أن تكون فرق العمل مسيرة ذاتيا لحد بعيد، هذه الفرق تحدد مهامها وتضمن حصول أعضائها على تنوع في العمل والرضا عن المساهمة في أداء الفريق.

6- إعطاء القيمة لتعدد المهارات أي إلغاء الحدود التمييزية القديمة بين أنواع العمل، والتحديث المستمر للمهارات.

7 - وجود التحدي الكافي في العمل ليؤدي إلى الإحساس بالرضا عندما ينحز العمل بالكامل،

8 - الفرصة للحصول على اتصالات اجتماعية عند أداء العمل أو في أوقات أخرى.

9- وضع أهداف مقبولة والقيام تجمع المعلومات المرتدة عن النتائج بكفاءة.

إن الوظائف في هذه الأيام تتغير، وفرصة إنزالها متاحة، فقط تحتاج إلى قرار، وهذا يعني أنه إذا تم إثراء وظيفة ما فإنها لن تبقى كذلك دون العمل المزدوج بين المسير والعامل. أخيرا، وبحكم التجربة الواقعية فانه يمكن القول، إذا تم إثراء 80 % من العمل، فمن المحتمل أن يكون العمل جيدا.

2-9-2- تحسين نظام التعويضات وتوفير فرص التقدم الوظيفي:

أولا- تحسين نظام التعويضات

إن إقامة نظام دفع يتضمن بوضوح إحداث التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح عمالها. وليكون

النظام فعالا يحتاج للوفاء بالمعايير التالية:

- يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة؛

- وجود التزام نحو جميع القطاعات ومستويات الإدارة في المنظمة. (RRC Business Training,

p. 126)

إضافة إلى ما سبق هناك عنصرين مهمين جدا لجعل أي نظام دفع فعالا وهي: عنصري المشاركة

والعدالة، ولذلك يجب على المنظمة:

أ- إقحام العمال وتشجيع الطريقة المزدوجة للاتصال عند تصميم أنظمة أجور جديدة: أثبت البحث وبشكل منسق بأن رضا العمال يزداد عندما يعلم هؤلاء كيف يتم تحديد أجورهم. أشارت نتائج دراسة حول هذا الموضوع أن 74% من العمال الذين فهموا كيف يتم تحديد أجورهم أشاروا بأنهم راضون عن أعمالهم. بالمقابل، الذين لم يفهموا كيف يتم ذلك، أشار منهم 42% فقط أنهم كانوا راضين. نفس الدراسة وجدت أن 28% فقط من العمال رأوا أن هناك صلة بين أجورهم وأدائهم بالنسبة لأولئك في القطاع العسكري، من النادر أن يكون الأجر موضوع اهتمام لأي أحد، لأن الكل يعلم كيف يتم تحديد الأجر وأيضا ما يعلمه الآخرون. لذلك، فما يحدث في المنظمات ليس تسلية، أين يضيع الوقت والعواطف في الجدل والغضب بشأن الأجر.

أفضل طريقة الخلق نظام دفع مفهوم يلائم احتياجات العمال ويستطيع كسبهم لصالح المنظمة هي دعوة الموظفين إلى المساهمة فيه، وقد بدأت بعض المعلمات في هذه العملية وذلك بربط أهدافها بسلوك العامل الذي تود تدعيمه وتقويته من خلال نظام آخر جديد، فبعد تطوير تصميم ابتدائي، يمكن لهذه المنظمات إجراء استبيان للقوى العاملة، إجراء مقابلات فردية أو التركيز على الجانب الجماعي من أجل إزالة الغموض وتوضيح الأفكار الأساسية.

على الرغم من كون نظام أجر ما قد تم تصميمه دون اللجوء إلى هذه العملية، فإن الوقت لا يزال لبداية اجتماع لمناقشة كيفية تحديد الأجر وتدعيم المعلومات المرتدة من العامل. أشارت إحدى الاستقصاءات أن العمال شعروا بأن مناقشة قضية الأجر من الطابوهات أو الخطوط الحمراء التي يجب عدم تخطيها في منظماتهم، وهذا يعتبر عائقا للحفاظ على الكفاءات وربطها بالمنظمة، لكن لا بد من القيام بمزيد من الجهد لتخطي ذلك. يحتاج القائمون على المنظمة ليضعوا في أذهانهم عند الحديث عن الأجر أن العمال مهتمون بـ "كيف" "كم" "ما هم مهتمون بكم".

ب- مراقبة نظام الأجر لضمان العدالة، الكفاية، الاتساق والدقة: في الحقيقة، هناك دائما أسئلة بخصوص أنظمة الأجور. لذلك، لا بد من إجراء استقصاءات للعمال حول نظام الأجور في فترات منتظمة، متضمنة على الخصوص فعالية المسيرين في عملية التدريب من خلال قياس الأداء، فالمراقبة المستمرة ستكون مفيدة جدا لضمان أن الممارسات الخاصة بالأجر تبقى في توافق مع أهداف المنظمة، وأن المسيرين يتخذون قرارات فعالة بخصوص الأجر.

- إضافة إلى ما سبق، تثار هنا قضية مدى عدالة المكافآت المرتبطة بالأداء. إن الأغلبية ترى أن المزيد من الإنتاجية يجب أن تكافئ. بالمقابل، فمن السهل قول ذلك، إلا أن الممارسة شيء آخر، فالحصول على نظام مكافآت عادل يتعرض لقيود من بينها (RRC Business Training, p. 130)
- أن أولئك الذين يبيعون منتجات أو خدمات عليها طلب كبير سيحققون نتائج جيدة، بغض النظر عن مهاراتهم، لكن هناك الكثير من رجل البيع قد يحققون نتائج سيئة، نظرا لكون الخدمة أو السلعة سيئة في حد ذاتها
 - من الصعب حساب قيمة مخرجات العديد من العمال مثل أولئك الذين يعملون في وظائف الدعم الإداري وفي قطاع الخدمات.
 - إن اقتصاديات الأعمال لا تستطيع دعم نظام عادل للمكافآت، مثال ذلك، الكل يوافق أن الأطباء والمرضى يستحقون أكثر من الناحية المالية مما يتقاضونه، فالنظام لا يستطيع مكافأتهم بشكل مناسب دون خرق للميزانية الوطنية؟
 - مع الاتساع المتزايد للسوق، فإن وجود صيغة دفع عادلة في جزء واحد من الأعمال قد تختلف تماما حتى لنفس الفروع التابعة للمنظمة.
 - هناك العديد من الطرق لتطبيق أنظمة مكافآت مرتبطة بالأداء، لكن لا بد لها أن تكون مبنية على أساس علمي؛ أي وجود قياس لقيمة العمل من منظور المساهمة الاقتصادية للمنظمة. يمكن أن يحقق ذلك من خلال العديد من التقنيات مثل استخدام أنظمة التقييم وحسب "دوغ جانسن"، "توم ماك مولان" و"مل ستارك" (فان أفضل طريقة للتقييم والحفاظ على فلسفة ناجحة للفوائد والتعويض الكلي يكون من خلال:
 - تحليلها: أي إدراك أنها واضحة ومتكاملة، من أين أتت، ومن يقوم عليها، ولماذا تم تشكيلها. - قياسها: بمعرفة كيفية تلبية هذه الفلسفة لحاجات الفرد والمنظمة، وأيضا إدراك حدودها.
 - مقارنتها: معرفة إلى أين بلغت مقارنة بمنظمات أخرى تشبهها في نماذج العمل، الثقافة وعدد العمال.
 - تبليغها: ويتم ذلك بوضوح ومرارا.
 - مراقبتها: ويتم بشكل منتظم؛ لأن التغييرات في الصناعة، قانون الضرائب وقوانين أخرى قد تؤثر وتجدر الإشارة إلى أن الاعتراف يمكن أن يكون جزءا فعالا في برنامج المكافآت، ويلخص "روي ساندرسون"، رئيس "معهد إدارة الاعتراف"، أثر برامج الاعتراف ما يلي ((لا أستطيع الجلوس هذا والقول أن برامج الاعتراف تساهم في الخط الأمامي، لكن يوحد بحث معتبر يشير إلى أن فلسفة وضع الأفراد في

الأولوية الأولى، خلق ثقافة إبداعية، الاعتراف بالأفراد والاستماع لهم لها أثر مباشر قابل القياس على الخط الأمامي)). وتكون المنظمة فعالة يجب أن يكون الاعتراف:

- في خدمة الأهداف التنظيمية ويعكس مهمة المنظمة، رؤيتها وقيمتها.
- جزاء مديما مع برنامج المكافآت.
- مساعدا للمسيرين من خلال منحهم الفرصة لتحديد السلوكيات والأفعال المرغوب فيها والتي تساهم في نجاح المنظمة .

ثانيا- توفير فرص النمو والتقدم الوظيفي:

هنا بعض الممارسات التي تساعد على الحفاظ على مقاربة متوازنة لتوفير فرص النمو والتطور للعمال والتي يحتاجونها لكي يبقوا، وأيضا يبقون مرتبطين وراضين بالعمل وهي كما يلي:

أ- توفير أدوات للتقييم الذاتي المدى التقدم الوظيفي لكل العمال وتدريبهم على الإدارة الذاتية له، وهنا بعض الممارسات الواسعة الاستخدام من طرف المسيرين لمضاعفة الوعي الذاتي وتحسين وضع الاهداف الحقيقية للعمال:

- منح فرص للتقييم الذاتي للتقدم الوظيفي، والقيام بورشات للتسيير الذاتي له مع تقديم دليل للتسيير الذاتي له لكل العمال.

-تطبيق عملية التعليم الثاني التي تركز على تعريف مواهب وقدرات العامل من خلال تحليل الانجازات الناجمة عن حياة مفعمة بالرضا، تحليل الاتجار يحتاج إلى تفويض ويكون مبنيا على الثقة.

- ابتكار ما يسمى بـ "مركز الحياة المهنية الافتراضي والذي يتضمن عمليات جرد للتقييم الذاتي مع برامج حاسوبية التخطيط المسار الوظيفي، سيناريوهات السير أو تطور المسار الوظيفي، تعريف بالكفاءات اللازمة لكل التدريب، كتب منسوح ها، جمعيات خبيرة، محاضرات، دروس، مقالات، ومعلومات أخرى مطلوبة من طرف العمال والعملاء توفير أدوات لإدارة مستقلة للحياة المهنية وأدلة لتخطيط الحياة المهنية وخطط للتطوير الفردي, (Jensen, McMullen, & Mel Stark, 2007, p. 222)

ب-توفير أدوات لإدارة مستقلة للحياة المهنية وأداة لتخطيط الحياة المهنية وخطط للتطوير الفردي.

ج- توفير معلومات قابلة للبلوغ بسهولة للعمال حول المسار الوظيفي ومتطلبات الاختصاص: بعض المنظمات تدرك بشكل أفضل من غيرها حاجة العمال لمعرفة كيف يحضرون للوظائف المستقبلية، حيث يحتاج العمال المعرفة أوصاف الوظائف، قوائم الاختصاصات، والمتطلبات الدراسية التي يحتاجونها ليتأهلوا لمناصب أخرى. هذه الأمور سواء تكون معروضة في انترنيت المنظمة من خلال

"مركز الحياة المهنية الافتراضي" أو في شكل وثائق، وكثيرا ما تكون هذه المعلومات متوفرة على صفحة المنظمة على الانترنت للمستخدمين من خارج المنظمة، بعض المنظمات تقوم حتى بمحاورة العمال الناجحين ونشر لمحات شخصية عن مساراتهم الوظيفية، حيث يخبر هؤلاء العمال بتجاربههم مع التقدم والقرارات الحاسمة التي قاموا بها، وإعطاء النصيحة للعمال الجدد عن كيفية التطور في المنظمة، مثل هذه القصص تبين لكل من يفرزها بأن العمال الناجحين في أي منظمة، غالبا لا يتطورون صعودا في مسار مباشر وخطي، ولكن من خلال التحرك الجانبي (الأفقي) أو من خلال الرحيل من المنظمة والعودة إلى وظائف ذات مستويات أعلى، ويسرعون من حياتهم المهنية من خلال الانهماك في أصعب المهام المتنوعة والدورانية) والمشاريع القصيرة المدى .

د- أحداث بدائل للمسارات الوظيفية التقليدية: لقد ابتكرت بعض المنظمات، خاصة تلك في يكون نجاحها مرتبط بالمنتجات المبتكرة من طرف المهندسين او اختصاصات تقنية اخرى، مناصب تقنية عالية لمسؤوليات اكبر واجر متناسب مع المنصب، بفعل ذلك توفر المنظمات للأفراد تنمية الطموحات التقنية، والفرص لتحقيقها دون الرحيل من المنظمة، وتتجنب المنظمات أيضا نتيجة مؤذية وهي حركة الخبراء التقنيين ذو الكفاءات العالية

لمناسب تكون فيها عدم كفايتهم في تسيير الأفراد سببا في رحيل العمال الحيديين.

هـ- الحفاظ على أخبار العمال حول استراتيجية المنظمة واتمامها وتنبؤاتهم بخصوص المهارات التي تحتاجها: إن أفضل العمال يحتاجون ل ضمانات بأهم ربطوا مستقبلهم بمنظمة ستستمر في النجاح والتي هي في حاجة إلى كفاياتهم؛ منا يعني انهم في حاجة لأن يبقوا على علم بتطور الجانب التسويقي للمنظمة، استراتيجيات النمو، وفرص التطور الوظيفي الذي سيأتي معها.

و- إظهار وبشكل واضح تقضيل التوظيف من الداخل: إن المسيرين الأكفاء يميلون لأن يوظفوا مترشحين من خارج المنظمة فقط إذا لم يتوفر مترشح من الداخل. بعض المنظمات تحتفظ حتى بـ "بنوك المهارات (Talent Banks)" تحتوي خلاصات ولمحات شخصية عن مهارات العمال التي يستطيع المسيرون استخدامها لإيجاد ما يتوافق مع احتياجات العمل، العديد من المنظمات تدرك بأن توظيف مترشح من الداخل أقل تكلفة من دفع مصاريف وكالات التوظيف، تكاليف الترحيل إلى مكان جديد، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بتوجيه الموظف الجديد وتدريبه، والتي يمكن تجنبها. إن العمال الحاليين يعرفون ثقافة المنظمة فقد كونوا علاقات ويعرفون كيف تؤدي الأمور، لكن الميزة

الأكبر هي رفع المعنويات من خلال الرسالة التي بعثها التوظيف الداخلي لكل العمال: "مساهماتكم ومهاراتكم لم تبق غير ملاحظة."

ز- إلغاء سياسات الموارد البشرية والممارسات الإدارية التي تعيق التحرك الداخلي: واحد من أكبر العوائق للنمو والتقدم الوظيفي للكفاءات هو عدم استعداد مسيرتهم لتشجيعهم للتحرك غمو مناسب في أقسام أخرى، مثل هذا السلوك المعيق يؤدي إلى رحيل هذه الكفاءات. هناك طريقة فعالة للحد من هذا السلوك المعيق وهي مواجهة هؤلاء المسيرين بفعالية تدريبهم والمعلومات المرتدة إليهم، إذا لم ينجح ذلك، يتم عزلهم من المناصب التي تستدعي تسيير الأفراد، نوع آخر من الإعاقة والذي جعل العمال يكرهون العمل ويرحلون وهي ما يسمى بسياسات "وهي تستدعي بقاء العمال في عمل ما لمدة معينة من الزمن قبل أن يسمح لهم بالبحث عن مناسب أخرى، مثل هذه السياسات مصممة غالبا لثبط الهمة تجاه التنقل الداخلي بين الوظائف، لكنها تفشل في الأخذ بعين الاعتبار بأن دور الأداء العالي غالبا ما يكونون مستعدين التحرك أسرع من متوسطي الأداء

ح- إبقاء النمو الوظيفي وعمليات تقييم الأداء منفصلة: إن مناقشة إمكانية التقدم الوظيفي في وقت تقييم الأداء تولي في الغالب نتائج عكسية نظرا لظروف المناقشة والتي تتضمن الحديث عن الأجر، مما قد يؤدي إلى سلوك دفاعي من طرف العمال ضد انتقادات المسير. عندما تم أعد هذه القيود بعين الاعتبار، قامت العديد من المنظمات بتوجيه المسيرين لإجراء مناقشات حول فرص التقدم الوظيفي لكل ستة أشهر بين المراجعات السنوية للأداء، أو على الأقل مرة واحدة كل عام وتكون منفصلة عن مناقشة الأداء"

2-9-3- تدعيم سلسلة رضا العامل/ ربحية:

حيث قامت المنظمات بتقوية الصلة بين رضا العامل والربحية وذلك من خلال المرور برضا الزبون، وهذه 10 خصائص مشتركة بين المنظمات التي استطاعت تقوية هذه العلاقة" كما يلي:

أولا- وضع مبادئ للقيادة:

وهذا يعني آداب المهمة، على الرغم من كون السلوك الأخلاقي هو مكون تكميلي لبناء أساس قوي لرضا العامل. بشكل أدق، فهو يعني بأن يجعل المنظمة من الالتزام الطويل للمدى لكل من ارتباط العامل ها ورضاه جزء لا يمكن أن يمحي من الصبغة الوراثية (DNA) للمنظمة، وليس شيئا يلغى أو يهمل في الأوقات الصعبة، وفي هذا الصدد ميز "ليكرت (Liker) "بين عمليين للقيادة الإدارية وهما: نمط القيادة المتمركز على العمل والنمط المتمركز على الموظف هذا النمط الأخير يركز اهتمامه حول الموظف حيث

يهتم برفاهية الموظف وإشباع حاجاته وتطوره الوظيفي وكذلك نموه النفسي، مما يزيد من رضا الأفراد وارتباطهم بالمنظمة وما ينجر عن ذلك من فوائد على المدى القصير والطويل

ثانياً- الإدارة تنصت وتستجيب:

في مثل هذه المنظمات الإدارة تتفاعل مع عمالها، حيث تستخلص مدخلاتها وتقيمها وتقوم بالتغييرات بناء عليها. في الواقع، لدى العمال حاجة أساسية وهي أن تعرف الإدارة فيما يفكرون وتأخذ بالحسبان آراءهم وبالتالي يحسون بأنهم محترمون. هناك فقط 36% من العمال يقولون بأن منظماتهم تطلب منهم آرائهم (Branham, 2005, p. 139) المشكل هنا هو أن المسيرين ليسوا مستمعين جيدين، ويقولون بأن العمل ليس مكاناً لممارسة الديمقراطية رغم ذلك، فهناك بعض الطرق تستطيع جميع المنظمات مهما كان نوعها تقديمها لعمالها لإعطائهم أكثر حرية في إبداء آرائهم وإظهار الاحترام لهم من خلال الاستماع الجيد ومنها:

- إجراء اجتماعات 50/50 العمال، حيث تتكلم الإدارة لمدة 50% من الوقت حول أهدافها، استراتيجيتها، أفكارها. بعد ذلك، يعطى باقي الوقت من الاجتماع للعمال للإجابة. يمكن أن تجرى هذه الاجتماعات بعد الفطور، الغداء، أو خلال الاجتماعات المنظمة؛
- إجراء استقصاءات منتظمة للعمال والاستعداد للتحرك لكل ما يظهر من قصور. إن هذا يزيد من رضاهم الوظيفي خاصة عندما يعلمون أن آرائهم تؤخذ بشكل جدي. وبالعكس، لا يوجد شيء يقتل المعنويات مثل السؤال عن المدخلات، لذا لا يجب إهماله. وأيضاً ليست كل الاستقصاءات مكلفة، فبعض المنظمات تجري استقصاءات عن طريق البريد الإلكتروني في كل شهر، وتقوم بحل المشاكل الصعبة.
- إجراء مقابلات للعمال الذين يرحلون من المنظمة لمعرفة الأسباب الجذرية لذهابهم، ثم الأخذ بعين الاعتبار ذلك لإيجاد الحلول،
- الخروج من المكتب وممارسة مبدأ "توم بيترز" "والمتمثل في "الإدارة بالتجوال" والعنصر المهم هنا هو سؤال العمال عن آرائهم وأخذها بعين الاعتبار وذلك بكل نزاهة؛
- جعل العمال يكتبون آراءهم بشكل لا يكشف شخصياتهم للمسيرين، وذلك بخصوص كيفية تحسين المسيرين من مهاراتهم في إدارة الأفراد، وهي ليست جزءاً من مراجعة أداء رسمية ولكن لأهداف تطويرية؛
- نشر الاقتراحات الموضوعية في صندوق الاقتراحات والعمل على أفضلها.

ثالثا- لديها أنظمة مكافآت واعتراف قوية:

وذلك من خلال تطبيق برامج تحفيز تكون مدركة بشكل جيد من خلال المكافآت والاعتراف. لذلك، فإن العمال سيهتمون بما يقومون به وبالتالي ستكون الدافعية في حالة مرتقبة دائما.

رابعا- الأهداف الفردية والتنظيمية معرفة ومفهومة بشكل جيد:

سيكون من المستحيل الوصول إلى رضا العمال ودافعيتهم إذا كانوا لا يفهمون ولا يهتمون كيف تساهم أعمالهم في تحقيق الفائدة للمنظمة وزبائنها، ان المنظمة الذكية تقيم هذه العلاقات بطريقة واضحة جدا وكما يقول "جاك والش" "إن ميدان الأعمال سهل، لكن التعقيدات تبرز عندما يمنع الأفراد من المعلومات الحيوية (Slater, 2003, p. 17)

خامسا- تؤكد على التدريب:

إن التدريب المناسب والمنتظم يزيد من نشاط العمال على كل المستويات، ويضمن بأن لديهم المهارات اللازمة للمنافسة - ومساعدة المنظمة التنافس-، لذلك فهي تقوم بتدريب كبار المسيرين ليكونوا مدربين أكفاء لفريق العمل وبالأخص المهارات التكنولوجية.

سادسا- تربط ما بين هو داخلي وما هو خارجي والعكس بالعكس:

إن المنظمات التي تأمل في بناء قاعدة من العمال الذين سيسخرون جل تفكيرهم وجهدهم لتحقيق الأهداف الخارجية، يجب أن تضع محل التنفيذ برنامج تسويقي متكامل يعكس كل المكونات سواء الداخلية أو الخارجية منها. وهنا يمكن القول أنه لا توجد منظمة يمكنها الوفاء بالتزاماتها الخارجية دون تحضير عمالها للوفاء ها .

سابعا- التأكيد على الاتصال:

إن قنوات الاتصال المفتوحة والمتكررة ضرورية لبناء صلة قوية بين جهود العامل والأهداف الخارجية، ولبناء الرضا لكل من العمال والزبائن .

ثامنا- التأكيد على القياس:

إن المنظمات التي لديها معنى متطور وعالي لسلسلة رضا العامل- ثم الزبون - فالربحية غالبا ما تقيس كل شيء من رضا الزبون، رضا العامل، كفاءة العمليات... كل شيء. في هذا الإطار، من التقنيات المفيدة جدا والتي قامت العديد من المنظمات استخدامها لتحسين الرضا الوظيفي وهي المعلومات المرتدة من الاستقصاء هذا الإجراء، فعمليات التشخيص تكون مصاحبة بتدخلات هادفة مصممة خصيصا لمعالجة المشاكل الخاصة بالمنظمة؛ أول خطوة هو إجراء استقصاء للرضا الوظيفي للعمال. بعد ذلك يتم

تحليل المعطيات ووضعها في شكل تقرير يخصص للعمال الذين أجروا الاستقصاء. عادة، يتم إجراء اجتماعات مع العمال لمناقشة النتائج، إن الهدف من وراء إجراء الاجتماعات هو تطوير خطة عمل لحل القضايا التي لم يتم تغطيتها، ثم تقوم الإدارة بمراجعة الاقتراحات واختيار أكثرها نجاعة ليطبق. لقد أثبت كل من "بورز" في 41973 "نيومان" "ادواردز" و"راجو" أن المعلومات المرتلة من الاستقصاء ذات فعالية كبيرة لتحسين الرضا الوظيفي للمشاركين فيه. من جهة أخرى، قام "باسمور"، "فرانسيس" هالدمان و"شان" في 1982 بمراجعة أثر 1341 دراسة على العمال تم إجراؤها حول عدد من الأمور من بينها: فرق العمل المستقلة كانت ذاتها، المعلومات المرتدة، المسؤولية المتزايدة والعوائد، من بين لها آثار ايجابية. إن تشخيص المشاكل التنظيمية من خلال إجراء استقصاءات الرضا الوظيفي يكون ذو فائدة كبيرة: لكن قد يسبب أضرارا كبيرة إذا لم يحسن إنجازه، فلا بد من الحذر من القيام بعمليات تشخيص دون أن يكون هناك التزام نحو عمل تغييرات ايجابية. يمكن لاستقصاء الرضا الوظيفي في حد ذاته أن يرفع من التوقعات، أي أن الإدارة مهتمة بعمالها، لكن إذا لم يتبع الاستقصاء بإجراءات عملية ايجابية سيكون محبطا جدا لأولئك الذين سخرروا وقتهم لمشاركة اهتمامهم حول المنظمة، فالتوقعات الغير مشبعة يمكن أن تؤدي إلى مشاكل إضافية مثل السلوك الغير إنتاجي ودوران العمل. لهذا على الأقل، لا بد من إجراء نقاشات في المنظمة بخصوص ما يجب فعله وما لا يجب بعد إجراء الاستقصاء، فالعمال محتاجون لمعرفة لماذا يجب أن توجد وضعيات غير مرضية، مع ملاحظة أنه في بعض الأحيان، التفسيرات المنطقية قد يكون لها آثار جد ايجابية على السلوك (وهذا على سبيل المثال كما أورده "غرينبرغ" إذا القيام باستقصاء للرضا الوظيفي بصفة ممتازة ويكون متبوعا بتدخلات منطقية هو عبارة عن نشاط سيكون له فوائد هائلة.

تاسعا- يفوضون العمال للعمل لصالح الزبائن:

أحيانا يقع الزبائن في حالات من الإحباط بسبب عجز العامل عن حل مشاكله بسبب تقيده بالقوانين والقواعد، إن القواعد شيء مهم، لكن عندما نقارن المنظمة التي يكون فيها العامل متشبثا بالقواعد عند تعامله مع الزبون بتلك التي يقوم فيها العامل المفوض بحل جميع مشاكل الزبون في الحال، فالى أي منظمة سيرجع الزبون مرة أخرى لينفق ماله؟

عاشرا- يهتمون بالمدى القصير، ولكن يديرون أيضا على المدى الطويل:

أشار البحث إلى أن المنظمات التي لديها التزام نحو تحقيق أهداف طويلة المدى تقوم ببناء مستوى عالي من رضا العامل مقارنة بالمنظمات التي لديها تحولات سريعة في أولوياتها، هذا الالتزام أحو المدى البعيد يشجع العمال للبقاء وتقوية قدرتهم على المساهمة في الأداء المالي للمنظمة عام بعد عام إضافة إلى

ما سبق، فلابد من تشجيع المرح في مكان العمل، ليس كل واحد منا لديه نفس الفكرة حول المرح، لكن الكثير يعلم أن النشاطات المرحية أو المسلية قد تكون وسيلة فعالة للقضاء على ضغط العمل، سواء كانت مخططة أو تلقائية. في الحقيقة، كلما كان مكان العمل أكثر ضغطاً والعمال منهكين، كلما زادت المراجعة للتسلية والمرح. وأوضحت الدراسات أن أماكن العمل الممتعة ذات المستوى العالي من المرح لديها تكاليف صحية منخفضة، إنتاجية عالية، ومعنويات مرتفعة. لذا لابد من مقارنة متوازنة لجمع بين الحلول الجدية الجميع أنواع ضغوط العمل والمرح التلقائي لخلق جو عمل أكثر سعادة. وفي الأخير، بقي أن نشير أنه لا توجد حلول تناسب جميع المنظمات وكل الظروف، ولكن عند التعامل بالاتجاهات لابد من السير وهذا حسب المعبرة "جاك والش" حيث يقول "كن صبوراً، فان الاتجاهات لا تتغير في ليلة واحدة" لقد انتظر " والش" حتى عام 1988 قبل أن يطبق طريقة عمله. لقد كان يعلم أن جوانب أخرى من مخططه لابد أن تأخذ مكانها أولاً قبل أن يقوم بأول حركة، لكن هذا الصبر سيأتي ثماره على مستوى الفرد والمنظمة. (Tribou, 2004, p. 5)

خلاصة:

يعتبر العمل جزء معلوما من حياتنا فمن خلاله يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل أو الوظيفة الموكلة إليه وهذا الأمر ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي حيث يبدأ كل إنسان بتكوين حصيلة الرضا من المعرفة والخبرات، والمعلومة حول العمل والظروف والأجواء السائدة فيه بما يشكل وجدانا ومشاعر لدى الفرد اتجاه عمله بشكل معين وعندما تكون هذه المشاعر والأحاسيس يشعر الفرد من خلالها إما برضائه عن العمل أو استيائه ، وذلك لارتباط الرضا الوظيفي بعوامل متعددة ولقد حاولنا في هذا الفصل فحص مفهوم الرضا ثم ذكرنا ما تمخض عن البحث فيه من نظريات مفسرة لسلوك الرضا لدى العاملين وأهم المؤشرات والعوامل المؤثرة فيه، وأهم طرق قياسه وآثاره.

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

تمهيد:

تمتاز الإدارة بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات، وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات حديثة لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وجهد وتكلفة وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفاعليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليها، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده، الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معيارا يعتد به للحكم على تقدم الأمم ورفيها، وحتى تحقق المنظمة ثمارها، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

3-1-1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين:

- الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف.
- أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت. (نويوة، 2003، صفحة 15)

3-1-1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

أولاً: الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضاً نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفراهي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

ثانياً: ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (نويوة،

2003، صفحة 18)

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية وبروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة ومتباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

ثالثاً: تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل. (الشافعي، 2000، صفحة 22)

3-1-2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة (عبدالمقصود و الشافعي، 2003، صفحة 15)

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

3-1-3- تعريف الإدارة العامة:

يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

3-2- الإدارة في المجال الرياضي:

3-2-1- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

تطور الفكر الإداري الرياضي لا يختلف عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، عدا المجال الرياضي هنا يكمن الاختلاف، إذ أنه يزخر بأنشطة متنوعة ومستويات عمل إداري متباينة. تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا لما يحدث من تطوير الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل، وفي مختلف قطاعاتها، لكن في الدول النامية نجد للأسف الاهتمام بالإدارة في المجال الرياضي ناقص، وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا، والاهتمام بها لم يظهر سوى منذ زمن قصير، هذا بسبب المؤرخين للفكر الإداري الرياضي، مع أن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا، جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يذخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزام موضوعا، هذا ما أدى لعدم اهتمامهم بتطوير الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه، مع الأسف نجد علماء الإدارة لم يعطوا أهمية بالغة للإدارة في المجال الرياضي، لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم فتركوا للخبرة الشخصية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة (طلحة و عدلة، 1997، صفحة 20) والانتماءات السياسية الإدارة في المجال الرياضي قد وجدت منذ مدة طويلة، يظهر ذلك في إقامة دورات الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة، بحيث يتضح أنها كانت جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف، وهو تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية الحديثة، التي بدأت عام 1896 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات، فوجود في هذه الدورات منظمين، مروجين، إداريين، مدربين، دليل على وجود مفهوم الإدارة الرياضية، لكن حاليا يختلف الأمر تماما، فالعمل في مجال الإدارة الرياضية يتطلب دراسة نظريات وفنون العمل والإدارة، والتخطيط الرياضي، والإمكانات في القطاعات الرياضية، والاتصال الإداري والقوانين، اللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والقيادة الإدارية في المجال الرياضي والسلوك التنظيمي والإشراف، التوجيه، المتابعة، التسويق الرياضي (بدوي، 2001، صفحة 15)

مع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة والدراسة لعلم الإدارة العامة، أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية بما أن العلماء اختلفوا في تعريف الإدارة. لاختلاف وجهات نظرهم في التعريف بها. ومع ذلك نذكر بعض التعريفات للإدارة الرياضية التي وضعها درسوا الإدارة الرياضية. فيقول طلحة حسام الدين، أن الإدارة من هذا المنطلق هي نشاط له مضمون، ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. وعصام بدوي هنا، يقوم بتحليل مكونات الإدارة (طلحة و عدلة، 1997، صفحة 8) وتوصيفها أكثر من أن يعرفها،

ويقول من هذا التوصيف، تعريف الإدارة الرياضية أمراً مقبولاً. فيعرف طلحة حسام الدين الإدارة الرياضية أنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة (1) (مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. ولقد عرف كل من (beitel and blantenK. kelly sens D) 1990 أن الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. فلما كان النقص في الخبرات الهيئات الرياضية، وتنظيم إدارة بطولة أو مسابقة، أو إستاذ أو فريق بدأ برنامج الإدارة الرياضية، بحيث بدأت جامعة أوهايدو بدراسات الماجستير في الإدارة الرياضية عام 1966، وكانت أول دراسة في أمريكا وبعدها بدأت (بدوي، 2001، صفحة 17). أجرى عديدة في تنظيم دراسات في هذا المجال. عصام بدوي يقول أن الإدارة هي عملية إنسانية، اجتماعية، تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو الهيئة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة (بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، 2001، صفحة 20) (للهيئة. أما الإداري فهو الإنسان الذي يوجه جهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المنفق عليها، ومستعملا العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات

3-2-2- أهمية الإدارة في المجال الرياضي

- للمؤسسات الرياضية دور هام في تربية النشء والشباب واعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنفذ أهدافها وهي من الأهداف العامة للدولة.
- ضرورة الإدارة لكل المدرسين -المشرفين-الداريين حتى يعمل كل منهم بوعي لتحقيق اهداف المؤسسة
- تساعد على التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبئي بالاحتمالات والظروف المتوقعة لتصبح طرق العمل واجراءاته في المجال الرياضي اكثر تقدم فهي توازن بين المكانات المتوفرة في هذا المجال البشري والمادي.
- طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته تختلف في ادارتها عن المؤسسات الأخرى ولذا فانه من الضروري ان يلم العاملين في هذا المجال بكافة مجالات استخدام الإدارة في المجال الرياضي.
- إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة

المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.
 إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم. (نعمان و لطيفة، 2010، صفحة 68)

3-2-3- مكونات الإدارة الرياضية:

- لقد حلل الإداري الأمريكي كينز الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:
- العمل البشري.
 - العمل الجماعي.
 - المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
 - القائد الإداري. (مروان، 2002، صفحة 60)

3-2-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي كينز بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

- المهارات الفنية: وقد وصفها كينز بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

- المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

- مهارة الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد. (مروان، 2002، صفحة 52)

• السمات الواجب توفرها في المدير الإداري الرياضي:

- القدرة على العمل مع الآخرين
- المسؤولية والقبالية للمحاسبة
- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات
- العمل كرجل ساسة ودبلوماسي وسيط
- اتخاذ القرارات الصعبة

3-2-5- أدوار الإدارة الرياضية:

يتمثل الدور الإجرائي للإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها، وهذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة وهي كما يلي:

* وضع خطة متكاملة تشمل كل الإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات، والأساليب، والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية. (مفتي ا.، 1999، الصفحات 13-14)

* وضع هيكلية لتنظيم العناصر والقوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينها حتى يتحقق التماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

* السعي لحث العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف المراد تحقيقه.

* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات والإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي، من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.

3-2-6- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي f الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها. f التكامل: ويقصد به تولي كل

قسم أو جزء في الهيئة الرياضية لمهام متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، مع مراعاة التنسيق لتحقيق النتائج المرجوة. f المستقبلية: يقصد بذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية. f الانفتاح: يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، بحيث تتأثر بها وتؤثر. (مفتي ا.، 1999، صفحة 18)

3-3- المبادئ العامة للإدارة الرياضية:

حسب العالم فايول هي أربعة عشر مبدأ، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية، مركزا على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتجارة، السياسية، الرياضية، وغيرها من النشاطات الأخرى، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي:

(زريق، 2001، صفحة 12)

- تقسيم العمل: ينطبق على كافة العمال.
- السلطة والمسؤولية: أن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ويجب أن تتساوى مع المسؤولية وهي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.
- الوحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط هو الرئيس المباشر
- الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.
- وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون الأهداف النادي الأولوية على أهداف. الأشخاص العاملين.
- تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لصالح النادي.
- تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية الأشخاص.
- التدرج الرتبي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.
- النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وان يكون هذا المكان مناسباً.

- **الإنصاف والمساواة:** أي معاملة العاملين في النادي بالعدل وحسن النية.
- **استثمار الأشخاص:** يتطلب الأعمال الجديدة للأعمال.
- **المبادرة:** تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها ويتطلب هذا تضحية الرؤساء بغيرورهم الشخصي من اجل تشجيع رؤوسهم.
- **روح الجماعة:** حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعاته وان يتجنب تفرقها بحيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة.

3-4- مدارس الإدارة ونظرياتها (عفيفي م.، 2005، صفحة 32)

بدأ الاهتمام بمجال الإدارة منذ مطلع القرن العشرين وتطور الفكر الإداري مع إسهامات العديد من العلماء في مجالات مختلفة منهم الاقتصاديون ومنهم العسكريون وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والقانون والسياسة والفلسفة والرياضات وفي هذا الإطار ظهرت العديد من النظريات والمدارس التي تفسر الإدارة وتضع لها المبادئ والأسس وقد اختلفت هذه المدارس باختلاف مجال أصحابها وروادها فكان لعلماء الاجتماع المدرسة الاجتماعية في الإدارة وكان لعلماء النفس المدرسة السلوكية وهكذا تطور الفكر الإداري مع تطور الفكر العلمي والتكنولوجي فتعددت المدارس والنظريات . وفي هذا الإطار تعرض لبعض المدارس والنظريات الإدارية والاتجاهات الفكرية:

3-4-1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

يعد فردريك تايلور أبو الفكر الإداري والفرنسي هنري فايول من أبرز رواد هذه المدرسة والتي تطورت لتشكل الإدارة العلمية والتي تعتمد على تحليل العمل ودراسة الزمن والحركة (حركة العامل والآلة) ووضع خرائط العمل التي وضعها جاننت لتوضيح نوع العمل والنشاط المطلوب تنفيذه ومن الذي سيقوم بالتنفيذ والفترة المحددة للتنفيذ وفي المدرسة التقليدية التي تطورت وشكلت فيما بعد الإدارة العلمية وحدد لها تايلور بعض المبادئ منها ه الاعتماد على الأسلوب العلمي بديلا عن الخبرة في حل المشكلات الإدارية. م اختيار العاملين وفقا للأسس العلمية والاهتمام بالتنمية الإدارية وتدريب العاملين وفقا للأسس العلمية . كما حدد المفكر الفرنسي هنري فايول Fiyol في كتابه (Administation In dustrielle Generale) حدد أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الأساسية ذكرناها سابقا.

❖ **النظرية اليابانية Z:** وهي نظرية نشأت في البيئة اليابانية وتعتمد في الأساس على ثلاث دعائم هي:

- الثقة بين العاملين والإدارة

- مهارة الإداريين والمشرفين

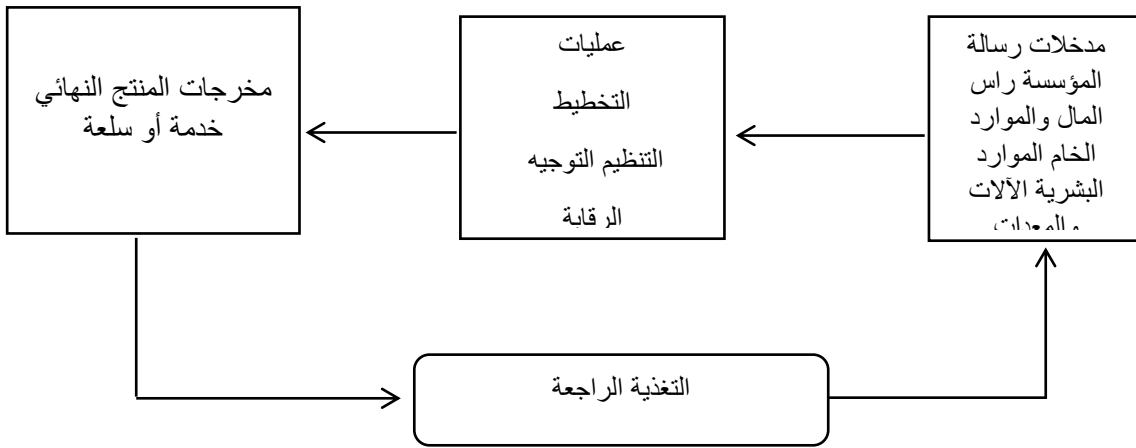
- الألفة والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة

وتستمد هذه النظرية قوتها من اعتمادها على الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع فهي تعتمد على القرار الجماعي وإشراك كل من يتأثر بالقرار في اتخاذه وبالتالي تكون المسئولية جماعية، كما تهتم هذه النظرية بتوظيف العاملين مدى الحياة ومن ثم فإن العامل يشعر بالاطمئنان والجو الأسري الذي يظهر في روح الفريق وتعتمد الإدارة اليابانية في هذه النظرية على تدريب العاملين على أكثر من مهنة فلا تهتم بالتخصص بل تهتم بالشمول حيث يستطيع العامل القيام بأكثر من عمل، كذلك تعتمد على بقاء الترقية والترقية الجماعية، وتهتم كثيرا بالعاملين باعتبارهم جزء عضوي من التنظيم

❖ نظرية النظم:

وتعتمد هذه النظرية على عناصر ثلاثة، هي: المدخلات، المخرجات، تفاعل العمليات.

ويمكن تصورها في الشكل التالي:



الشكل رقم 10: يوضح عناصر نظرية النظم

ومن أهم مزايا التغذية الراجعة أنها تفيد في تدارك الأخطاء وتغيير ما يجب تغييره في المدخلات.

❖ النظرية الموقفية: ظهرت هذه النظرية عندما أوضحت الدراسات والملاحظات أن هناك حالات تتماشى

مع مبادئ الإدارة وحالات أخرى لا تتماشى مع نفس المبادئ، فعند الأخذ بمبادئ الإدارة العلمية في بعض المشكلات الإدارية حققت نتائج جيدة وفي مشاكل أخرى إدارية لم تحقق نفس المبادئ نتائج مقبولة كذلك كان لاستخدام مبادئ المدرسة الإنسانية في الإدارة في بعض القرارات نجاحا كبيرا وفي البعض الآخر

فشلا واضحا ومن هذا المنطلق ظهر المبدأ القائل أن ما يصلح في موقف بعينه لا يصلح في موقف آخر مخالف وأن لكل اشتراطات أو ظروف المبادئ الإدارية التي يفضل التعامل من خلالها، وبالتالي فإن لكل مشكلة إدارية ظروف وأحوال خاصة بها ذاتها وعلى الإداري أن يتخذ القرار وفقاً للموقف والظروف المحيطة فيستطيع الرئيس أن يفوض مرؤوسيه في ظروف معينة، كما أنه لا يفوضه في ظروف أو مواقف أخرى وتتميز هذه النظرية بأنها تمنح الإداري مرونة كافية للتصرف حسب معطيات الموقف.

3-4-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

يرى أنصار هذه المدرسة أن الإدارة عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى وهي فن التعامل مع البشر وتحقيق تعاونهم وشحة جهودهم لتحقيق الأهداف المرغوبة ويرجع الفضل في هذا الاتجاه إلى الدراسات التي قام بها عالم الاجتماع الشهير جورج التون مايو Mayo في الشركة الأمريكية للأعمال الكهربائية Western Electric Com حيث قام مع زميله روناي برجر بدراسة سلوك العاملين حيث لاحظت الشركة انخفاض الإنتاج وظهور المشكلات بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة، فأوكل إلى مايو دراسة هذه المشكلة فوضع مايو فروضه وفق مبادئ النظرية التقليدية ذاك الوقت وبدأ في دراسة ظروف العمل والعوامل المحيطة به كالإضاءة ومدى مناسبتها والأسباب التي تؤدي إلى التعب إلا أن هذه الفروق لم تثبت صحتها فاتجه إلى دراسة العنصر البشري ذاته حيث توصل إلى أن استخدام المشرفين لأسلوب الديمقراطية قد أدى إلى تعاون العاملين مع الإدارة وإحساسهم بالرضا وارتفاع الروح المعنوية وقبول الأوامر والتعاون بينهم البعض وقلة معدلات التأخير عن مواعيد العمل وقلة نسبة التغيب أيضا . وقد أكدت هذه النظرية على أهمية العنصر الإنساني وأنه محور العملية الإدارية وأن دوافع الإنسان للعمل لا تتوقف عند الأجور والمكافآت بل هناك حاجات أخرى نفسية واجتماعية مهمة ينبغي وضعها في الاعتبار، كما أن هناك ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يؤثر بشكل كبير على إنتاجية العاملين ومن النظريات التي أفرزتها المدرسة السلوكية في الإدارة نظرية ماغريغور Y - وقد حاول خلالها تفسير العلاقة بين الدافعية وبين طبيعة النفس البشرية حيث افترض أن العاملين يمكن تقسيمهم إلى مجموعتين لكل مجموعة ملامحها الرئيسية وكل مجموعة تتماشى مع مدرسة خاصة في الإدارة حيث المجموعة X تتماشى مع النظرية الكلاسيكية والمجموعة لا تتماشى مع المدرسة السلوكية في الإدارة .

نظرية Y	نظرية Z
<ul style="list-style-type: none"> • لا يكره العمل فهو أمر طبيعي مثله مثل الأنشطة الأخرى في الحياة. • أن الابتكار صفة موزعة توزيعاً طبيعياً على الأفراد - فهي متوفرة بقدر معين. • يهتم الكثير من الأفراد بإشباع الحاجات الاجتماعية كإثبات الذات والانتماء والحوافز المعنوية قدر اهتمامهم بالدوافع الأولية. • يمكن توجيه الأفراد وتنمية التقويم الثاني لديهم من خلال استخدام سبل التحفيز كن استخدام الرقابة الذاتية باستخدام تحديد الأهداف ومنح الثقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإنسان يكره العمل ويعتبره أمراً مفروضاً عليه الإنسان أن الفرد لا يفضل العمل التقليدي • أن الفرد لا يفضل الابتكار ويميل إلى العمل التقليدي • إن الأفراد يميلون إلى تحقيق وإشباع الحاجات الفسيولوجية والأولية (المادية) دونما اهتمام بالحاجات الاجتماعية. • لابد من استخدام السلطة لإجبار الأفراد على أداء أعمالهم لابد من الرقابة الدائمة المستمرة لجميع العاملين

3-4-3 - مدرسة الإدارة الحديثة:

❖ **الإدارة بالأهداف:** ظهر هذا الأسلوب على يد "بيتر دراكر" في العشرينيات من القرن الواحد والعشرون، ويعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، فقد جاء كفلسفة إدارية تعالج مشكلة معينة كانت تعاني الكثير من الإدارات والمتمثلة في أن المسؤولين داخل هذه الإدارات كانوا يعانون من مطالبتهم بتنفيذ خطط وضعت لتسييرها دون إشراكهم في وضعها، فعمد هذا الأسلوب إلى إسناد مسؤولية تحقيق أهداف الإدارة إلى المسئول أو المدير بالتنسيق والتخطيط مع رؤوسه، بحيث يحدد المرؤوس انجح السبل لتحقيق نتائج ايجابية، في حين يقوم الرئيس بمراقبة تنفيذ تلك الخطط ودراسة نتائجها والتحقق من مدى فاعليتها، وعليه فان الإدارة بالأهداف تعتبر أسلوباً شاملاً للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير ومنهجاً عضوياً متحركاً بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

أن الإدارة بالأهداف تعتمد على أسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهي تسير بروح الفريق وتعمل على النمو الايجابي للإنسان وتسعى إلى تعديل سلوكه، ولكي ينجح هذا الأسلوب فإنه يتطلب بعض النقاط من أهمها: (بوزيدي، 2020)

- **الإدارة بالنشاط:** يتسم قياس هذا النوع من الإدارة على أساس النشاط الممارس من داخل المنشأة بغض النظر عن كون هذا النشاط يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية تساهم في تطوير المنشأة أم لا. وعلى عكس أسلوب الإدارة بالأهداف فإننا في هذا الأسلوب نجد أن الرئيس أو المدير يزاول مهامه دون وجود خطة يعمل وفقها أو هدف يسعى لتحقيقه، ذلك أن هذا الأخير مطالب فقط باحترام مواقيت العمل - وهذا شيء ايجابي- لكنه غير مطالب بتحقيق أهداف تساعد على تطوير تلك الإدارة وتضمن استمراريتها.

- **الإدارة باللوائح:** يقوم هذا الأسلوب على أساس واحد، وهو تطبيق اللوائح والتعليمات؛ فالموظف أو المرؤوس في هذه الإدارة ليس مطالباً إلا بشيء واحد، وهو تطبيق اللوائح، والجدير بالذكر أن هناك جانبا ايجابيا في استخدام اللوائح، والمتمثل في تسهيل العمل، فتكون اللوائح في هذه الحالة مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة، وهي تسهيل العمل والمساعدة على أداء جيد، لكن الجانب السلبي للوائح هو عدم وجود المرونة في العملية الإدارية، فبدل أن يشترك جميع الموظفين داخل المنشأة في وضع خطط سيرها ونجاحها نجد أن الرئيس فقط من له السلطة المطلقة في ذلك دون اشتراك المرؤوس، ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية؛ لأن هدف هذا الأخير هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم.

3-5- وظائف الإدارة الرياضية:

قد يعبر عنها في بعض المراجع على أنها عناصر الإدارة أو مهام الإدارة وهي تتجسد في خمسة وظائف أساسية وهي كما يلي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. (بوداود، 2014، صفحة 49).

3-5-1- التخطيط في الإدارة الرياضية:

التخطيط والهيئة الرياضية: إن الهيئة الرياضية أيا كان حجمها أو مسؤولياتها لا بد أن تخطط لتحقيق أهدافها فالتخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المجال الرياضي.

أولاً: مفهوم التخطيط في المجال الرياضي:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المحال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد، والقيام بمتابعة كافية الجوانب في التوقيت المناسب.

"كما عرفه (فايول) بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له " .

ويعرفه (هودجي) بأنه " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات، وعمل البرامج التنفيذية لها كما يعرفه (إبراهيم سعد الدين) " هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع في زمن معين " .

كما يعرفه (إبراهيم عبد المقصود) بأنه: " استقرار من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل يوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية هذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم التخطيط في أنه: " تحليل بيانات الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر في ضوء ما تسمح الإمكانيات المتوفرة لبناء المستقبل .

الخطة والتخطيط: إن الخطة ليست بالتخطيط بل هي نتاجه كما هي الإطار الذي نعتد عليه تنفيذ ما تم تخطيطه، وعليه فإن هذه العملية (التخطيط) هو أشمل وأعم من الخطة لكون أنها

تعتبر النتيجة الهامة للتخطيط ومنه نستنتج: **التخطيط = التنبؤ + الخطة**

- **الخطة كمفهوم إداري:** يعني أنها إجراء إداري يرتبط بالتنفيذ أكثر من ارتباطه بالتعليم

الخطة هي الإطار الذي يحدد المعالم الأساسية للمشروع الرياضي أو هي الخطوط العريضة الأساسية لأي مشروع.

ثانياً: فوائد التخطيط في المجال الرياضي:

يحقق التخطيط عدداً من الفوائد للهيئة الرياضية، تتمثل أهمها في النقاط التالية:

- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات .
- تحديد مراحل العمل في انجاز العمل بالنادي الرياضي أو المشروع الرياضي
- إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائياً وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أداءها.

- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تعترض التنفيذ ووضع الحلول اللازمة لها.
- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الأندية الرياضية.
- يساعد التخطيط في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالنادي الرياضي .
- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في النادي الرياضي
- يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين المرؤوسين ورؤساءهم.

ثالثاً: خصائص التخطيط الفعال في المجال الرياضي:

- حتى يتمكن التخطيط من أن يأتي بثماره ويصبح فعالاً يجب أن تتوفر فيه عدة خصائص نجملها فيما يلي:
- واقعية الأهداف التي يضعها النادي لنفسه .
 - أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للنادي الرياضي .
 - أن يكون التخطيط شاملاً لكافة أنشطة النادي الرياضي المزمع تنفيذها، بمعنى الشمول لكافة النقاط الهامة.
 - كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
 - ان يخضع التخطيط لمبدأ التدرج في تحقيق الأهداف .
 - ضرورة وجود تنسيق فعال بين اللجان المختلفة داخل النادي الرياضي وكذا التنسيق بين الخطط المختلفة
 - توافر العمق والجوهرية في التخطيط والابتعاد عن السطحية .
 - أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الامكان
 - توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان.

رابعاً: مبادئ التخطيط:

- يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ والعناصر المهمة التي تساهم في ساحة ونجاح التخطيط أهمها:
- المرونة: يعتمد التخطيط بشكل مباشر على توقعات وتنبأت مستقبلية أي يتعامل التخطيط مع ظروف ومتغيرات متوقعة وليست أكيدة، ولذا يجب أن يكون هذا الأخير على درجة عالية من المرونة بحيث يمكن أن يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان وذلك من خلال الاعتماد على عدد من الأساليب تحسباً لما قد يطرأ من ظروف ومستحدثات والتغلب على ما قد ينجم عنها من آثار سلبية قد تعوق عملية التخطيط .

- صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة: يجب مراعاة الدقة في تقصي البيانات والمعلومات أو الاعتماد على الأسلوب الموضوعي في جمعها حتى يتم التخطيط على أسس موضوعية مقبولة تترجمها إلى واقع حقيقي.
- المشاركة الجماعية في التخطيط: وهذا يعني أن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد ممكن من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتجميع خبراتهم والخروج حصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها في العملية التخطيطية الشاملة .
- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة: قبل البدء في عملية التخطيط يجب على المسؤولين حصر جميع الإمكانات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها إرساء قواعد التخطيط على أسس واقعية مستغلة من جميع تلك الإمكانات استغلال جيدا .
- مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد: يجب مراعاة التوازن الصالح كل فئات النادي الرياضي أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد النادي (إداريين، مدربين، لاعبين، عمال...).
- التنبؤ والتخطيط: إن التخطيط أمر يتعلق باستراق المستقبل، أي السير ما سيحدث في الفترة الزمنية المقبلة، ويعرف التنبؤ بأنه: " التوقع الواعي لما يمكن أن يحدث في المستقبل".
ويهدف التنبؤ خلال التخطيط للمشروعات الرياضية إلى ما يلي:

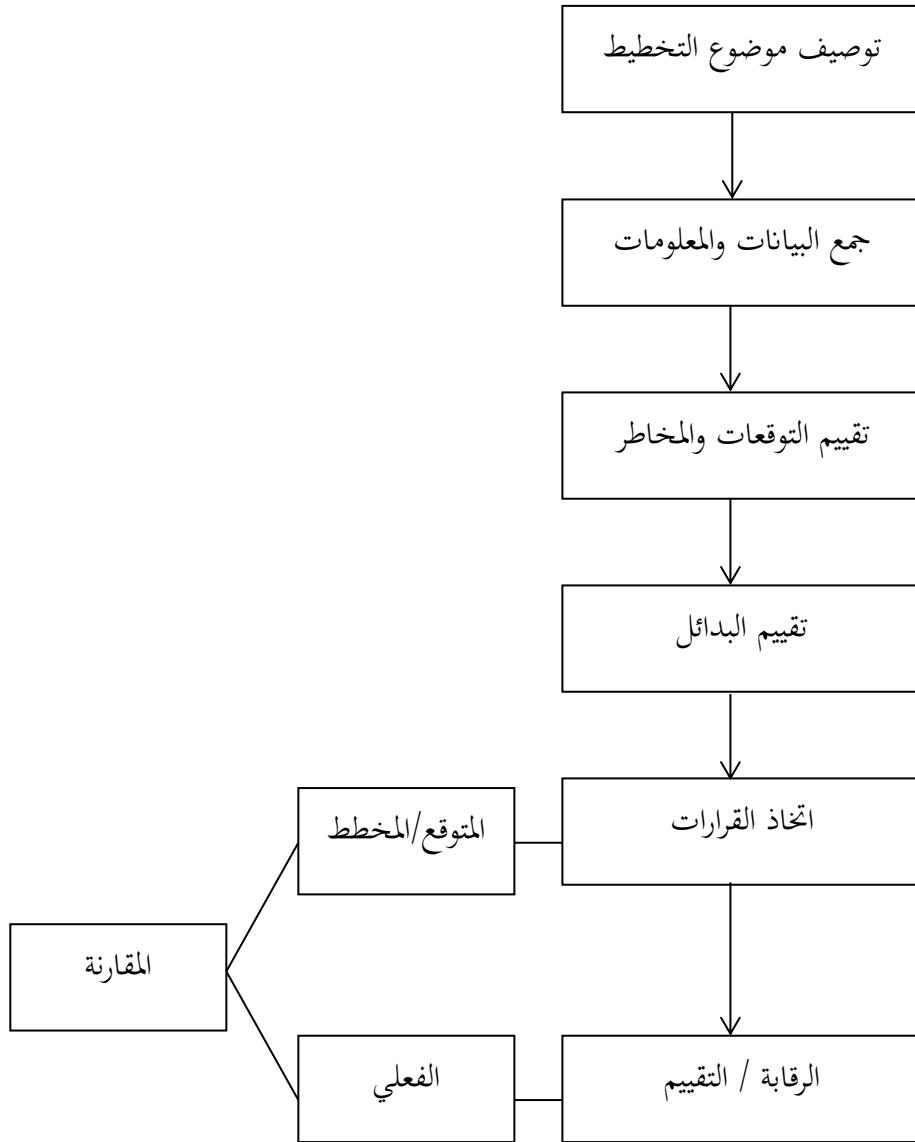
 - استغلال الفرص أو المتوقع حدوثها مستقلا.
 - تجنب بعض القيود أو العوامل السلبية الموجودة أو التي قد تستحد.
 - تحديد أهداف واقعية من خلال توقع الأحداث .
 - تجنب قدر من الخسائر التي يمكن أن تحدث.

- خطوات التنبؤ خلال تخطيط المشروعات الرياضية: تمثل أهم الخطوات التي يمكن انتهاجها كمصادر للتنبؤ خلال عملية التخطيط للمشروعات الرياضية كما يلي:

 - البدء بتحليل وتحديد الانجازات السابقة في المشروعات المنجزة والعمل على الاستفادة منها
 - تحديد الظروف البيئية الحالية للمشروع .
 - التحديد الدقيق لأهم العوامل والقوى التي تؤثر في الظروف الحالية المحيطة بالمشروع .
 - اختيار وانتقاء العوامل والقوى الجديدة التي يمكن أن تظهر في المشروع.
 - تقييم العلاقات والتفاعلات التي يمكن أن تتأثر مستقبلا والعمل على الوصول إلى تقدير ذلك العنصر موضع التنبؤ.

خامسا: مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه.



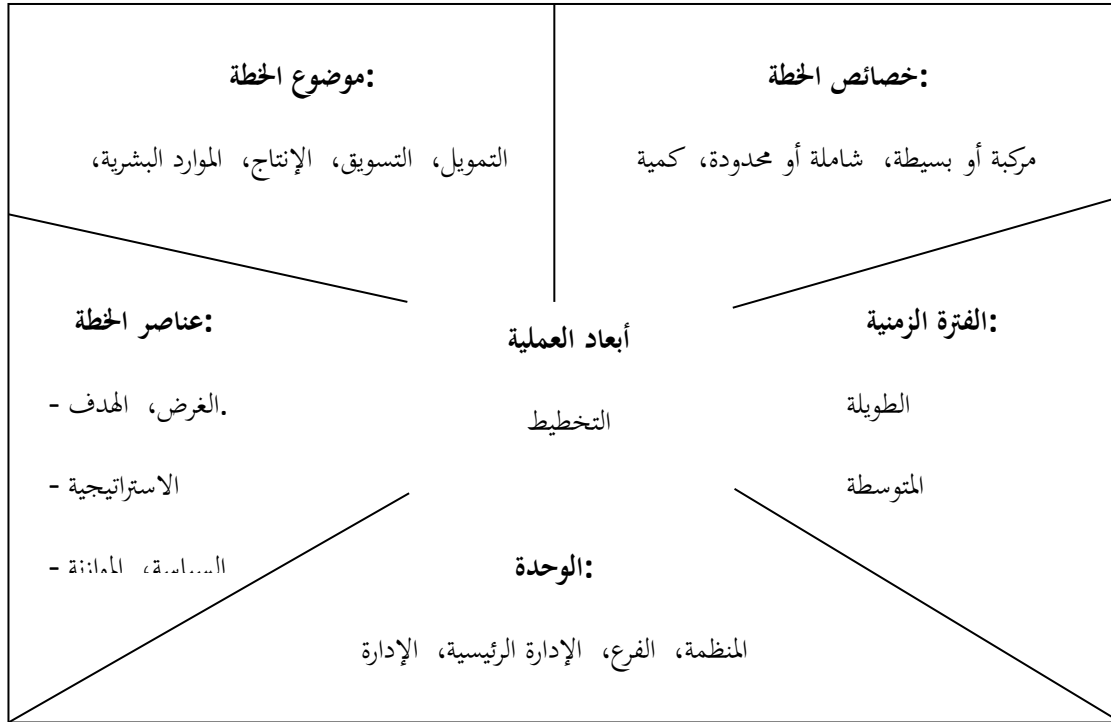
الشكل رقم 11: مراحل عملية (أحمد، ماهر، 2001، صفحة 159)

وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:
 - تحليل الهدف. - تحليل المشكلة. - تحليل البدائل. - التنبؤ. - التقييم. - اتخاذ القرار.

سادسا: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية:

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى، لكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.



الشكل رقم 12: يمثل أبعاد الخطة

سابعاً: مراحل وضع خطة المشروع الرياضي:

- تحديد أهداف المشروع الرياضي بدقة.
- تحديد وسائل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- جمع البيانات والإحصائيات اللازمة .
- وضع إطار الخطط بديلة والمفاضلة بينها
- تقسيم الخطة إلى خطف فرعية .
- تحديد الخطط الفرعية والإطار الزمني المناسب لها وتحديد أولويات التنفيذ .
- الإعلان عن الخطة داخل النادي الرياضي

مشماتل الخطة:

تشمل الخطة على البنود التالية:

العنوان: أن يكون واضحاً ودقيقاً في مصطلحاته مع ذكر أسماء المشتركين .

الهدف: أن تتميز الأهداف بالوضوح والموضوعية .

المحتوى: محتوى الخطة يجب أن يكون شامل ودقيق ومنسق مع الأهداف.

أسلوب العمل المقترح: اختيار الأسلوب الأفضل في تنفيذ المحتوى مع التنويه إلى الطرق التي

يمكن استخدامها في إنجازها.

تنبؤات الخطة: التنبؤ بالنتائج، الصعوبات، المشاكل، الحلول السريعة.

الفترة الزمنية للخطة: وضوح الإطار الزمني للخطة .

ثامنا: أنواع التخطيط في المجال الرياضي:

طبقا للمدة الزمنية يقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي على النحو التالي:

- تخطيط طويل المدى (10-15 سنة): ويتعلق بتكوين اللاعبين والأبطال.

- تخطيط متوسط المدى (4-5 سنوات): ينبثق من الأول ويهدف إلى الإعداد للدورات .

الأولمبية أو العالمية .

- تخطيط قصير المدى (سنة فأقل) ويشمل فترة الإعداد العام والخاص، فترة المنافسات، الفترة

الانتقالية.

3-5-2-التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فان التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية فبعد تحديد أهداف الإدارة والخطط التي تهدف إلى تحقيقها لابد أن يكون هناك تنظيما ملائما .

والتنظيم هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة تصب نحو تحقيق الأهداف المنشودة،

كما يعتبر التنظيم أحد عناصر العملية الإدارية الهامة. وهو الإطار العام الذي تمارس من خلاله

الإدارة، كما يعد العمود الفقري للعملية الإدارية .

أولاً: تعريف التنظيم

" تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك ."

كما يعني أيضا: نسق للعلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض .

كما يعرف بأنه: " هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين "

إن الهدف من التنظيم هو توحيد الجهود، وأن تعمل الجماعة كأنها فرد واحد، وذلك عن طريق تحقيق

جهد متعاون مع كل أفراد الهيئة الرياضية وعلى هذا يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف.

التنظيم بعد حتمية للنادي والهيئة الرياضية أو الرياضي لأن الهيئات أو المؤسسات الرياضية يعمل

فيها عدد كبير من الأفراد لذا وجب التنظيم هدف تحديد المسؤوليات والسلطات حتى يتمكن كل من معرفة

الواجبات التي عليه وانجازها وكذلك لمعرفة واجبات الآخرين والعلاقة بينه وبينهم، كما يتعرف أيضا كل فرد

في الهيئة على سلطته وسلطات الآخرين، وأساليب الاتصال بينه وبين الأقسام المختلفة المكونة للهيئة الرياضية .

ثانياً: خطوات التنظيم

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لأي هيئة أو مؤسسة رياضية وهي:

- تحديد أهداف المؤسسة وتبعيتها ونوع العملاء التي تخدمهم.
- تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال في مجموعات متجانسة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة في خريطة تنظيمية .
- تحديد اختصاصات هذه الأقسام والإدارات واللجان وتحديد سلطاتها ومسئوليتها والعلاقة فيما بينها.
- تحديد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات المطلوبة .
- تحديد اختصاصات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين والعلاقة بينهم .
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل: لائحة الموظفين، اللائحة المالية ... الخ .
- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات التنفيذ للعمل في الإدارات المختلفة
- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواحدة للمستويات الإدارية المختلفة

- المتابعة المستمرة وتعديل التنظيم بما يكفل التقدم المستمر للمؤسسة.

ثالثاً: عناصر التنظيم الجيد في المجال الرياضي

- وجود هيكلة واضحة للتنظيم .
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم .
- ضرورة تناسب للمسؤوليات مع السلطات .
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين
- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة أو أكبر من ذلك.

رابعاً: فوائد التنظيم

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية، وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية كما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع فالتنظيم يؤثر في العاملين داخل النادي الرياضي من خمس زوايا مختلفة وهي:

- يقسم التنظيم العمل بين العاملين داخل النادي ويحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
- ينقل التنظيم القرارات إلى أجزاء المنظمة ويمد الموظفين بالمؤشرات التي هديهم في أداء العمل.
- يحدد التنظيم نمط العمل بالاستناد على الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل -
- يوفر التنظيم نظاماً للاتصالات في الهيئة أو النادي الرياضي سواء كانت اتصالات رسمية أو غير رسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب
- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.

خامساً: مبادئ التنظيم

إن مبادئ التنظيم حسب النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة تم جمعها في كلمة أوسكار، والتي تضم الحروف الأولى من المبدأ الأول من المبادئ الخمسة للتنظيم في النظريات الكلاسيكية، وهي عبارة عن الحروف الأولى باللغة الانجليزية لخمس كلمات وهي:

الأهداف المسؤولة هناك بعض المبادئ التي يجب أن تراعي في تنظيم أي مؤسسة أو هيئة مهما كان شكلها أو نوعها وهي:

- **التدرج الوظيفي:** ويقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة الهرم الإداري.
- **وحدة القيادة:** هذا يعني أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط مما يحقق المسؤولية الإدارية وتعدد التسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل، ويزيد من فعالية الفرد في العمل
- **نطاق التمكّن المناسب:** يقصد به المدى الذي يمكن للرئيس أن ينسق جهود عدد من المرؤوسين المسؤولين مسؤولية مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل .

- اللامركزية: اللامركزية لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما أن تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطى للمرؤوسين حرية التصرف وبالتالي عدم إرهاق الرئيس الأعلى للهيئة الرياضية وإما أن تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للهيئة الرياضية .
- التكامل: وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة
- التنسيق: وهو الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول إلى وحدة في العمل لهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العاملة والتابعة للهيئة .
- مرونة التنظيم وبساطته: حيث لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أي يسمح بقبالة التغيرات التي يمكن أن تحدث في الهيئة .
- تحديد المسؤوليات بوضوح: يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

- تحسب الفوضى عند بحث المسؤولية .

- فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها . ه نطاق الإشراف: يوحد في كل هيئة رياضية عدد معين من الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية.

سادسا: أنواع التنظيم

هناك نوعين رئيسيين للتنظيم وهما:

- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للنادي وبشكله أو مظهره الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما خطط من قبل.
- **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية على أساس أنها تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين بالنادي وسلوكهم، والتنظيم الغير رسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد داخل النادي.

3-5-3- التوجيه في المجال الرياضي:

التوجيه هي عملية التعامل مع العامل الإنساني الصـرف، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة لا لـنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل الاهتمام المستمر للإدارة من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المنظمة، وهي لذلك تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة. وتتميز وظيفة التوجيه عن الوظائف الأخرى بأنها يجب أن ترافق التخطيط والتنظيم والرقابة بكل مراحلهم، فالإداري يجب أن يهتم باستمرار بالعامل الإنساني وباستجاباته والسعي للتأكد من أنها سليمة .

تأتي أهمية هذه الوظيفة الإدارية من كون منظمات الأعمال تتكون من إنسان بخصائص معينة تميزه عن الآلة والمادة، لذلك لان المنظمات تصمم للعمل في مستقبل دائم للتغير، فالمهندس الذي يصمم "سيارة" مثال، يحتاج بالأساس ونظريا أن يهتم بالتخطيط والتنظيم والرقابة، فمتى ما صمم وضع لة بشكل محكم لما صممه بشكل سليم، فهذه المواد والأجزاء لا تملك إرادة وليس لها قيم وحاجات متغيرة... عليه أن يراعيها، كذلك، إذا شعر المصمم بأن تصميمه غير متقن وأن فيه أخطاء ال يستطيع أن يعتمد على جزء معين أن يهتم بتصحيح هذه الأخطاء، لان هذا الجزء لا يملك القدرات العقلية والخصائص الحياتية للإنسان ليكتشف الأخطاء ويصححها . (مقلد، 1978، صفحة 94)

أما منظمات الأعمال فهي مصنوعة من انسان يملك قدرات عقلية وحاجات وخصائص أخرى تجعل من غير الممكن الاعتماد على المصمم لحسن عمل الآلة التي يصممها. هذه الاختلافات بين الإنسان والمادة، وهذه الخصائص المهمة لا لـنسان، تجعل وظيفة التوجيه وظيفة أساسية للإدارة. وهي اختلافات تهتم بها المدرسة السلوكية في الإدارة. نظرة علماء الإدارة إلى وظيفة التوجيه وعناصرها تغير منظور علماء الإدارة إلى جوهر عملية التوجيه وما تشمل، ويمكن أن نميز مراحل أساسية في هذا التوجه كما يلي:

- **مرحلة ولادة علم الإدارة:** اكتفى علماء الإدارة الأوائل باعتبار عملية التوجيه تشمل القيادة، وسبب ذلك هو افتراضاتهم المبسطة حول الإنسان ودوافعه للعمل، فقد أفترضها بأن الإنسان يعمل من أجل المال فقط وأنه يستجيب لما تطلبه منه الإدارة، لذلك يكفي أن يقوم الإداري بكسب ثقة وولاء العاملين لتنفيذ ما مطلوب منهم، وهو يحقق ذلك إذا كان قائدا جيدا وحتى نظرتهم لـ "القيادة" كانت بسيطة، فقد كانوا يفترضون بأن القيادة تشمل مجرد جعل المرؤوسين "يحبون" القائد ويسعون لتلبية ما يطلبه منهم، أما كيف يحقق ذلك، فكانوا يفرضون بأن ذلك هو نتيجة سمة وموهبة، كأى سمة وموهبة أخرى، كالطول والذكاء وغيره، فهو إما أن يملكها أو لا يملكها. وهذا يجعل حتى عملية اختيار القائد عملية بسيطة، وتشمل مجرد التأكد من كونه يملك هذه السمة. (توفيق ج.، 2001، صفحة 101).

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** المرحلة الثنائية: أدت تجارب هو ثورن إلى تغير مهم في النظرة إلى التوجيه، إذا أصبحت تشمل أيضا إقامة عالقات إنسانية إيجابية وهذه تشمل وتتطلب القيادة، إلا أنها أكثر منها، لأنها تركز على خلق حالة رضـى لدى العاملين من خلال إشباع حاجاتهم الذاتية والاجتماعية والاهتمام بدناميكية الجماعة . كما لفتت هذه التجارب الأنظار إلى الافتراضات الخاطئة للعلماء الأوائل حول الإنسان، إذ كانوا يفترضون بأنه سيستجيب لما تصمم الإدارة، لذلك أنه يعمل فقط من أجل المال، أي أنه يعمل لإشباع حاجة واحدة فقط، فالتجارب أظهرت بأن الإنسان يعمل لإشباع عدد من الحاجات وليس من أجل المال فقط، لذلك تم توسيع مضمون وظيفة التوجيه لتشمل القيادة وخلق عالقات إنسانية إيجابية ورضى، وكذلك الاهتمام بحاجات ودوافع الإنسان وكذلك ديناميكية الجماعات الصغرى .
- **مرحلة الستينيات: السلوك الإداري:** أدى تعقد المنظمات والتقدم في علم الإدارة إلى إظهار مدى تعقيد عملية التوجيه، فلا يكفي المختص في الإدارة أن يعرف كيف يؤثر في الآخرين، بل يحتاج أن يعرف نفسه أيضا، فمثال: طريقته في اتخاذ القرارات وإدراك الظواهر وشخصيته هو، وحالته النفسية... إلخ، كلها مهمة وتؤثر على تعامله مع الآخرين، كما أن هذا التعامل يشمل أكثر من القيادة وخلق الروح المعنوية وغيره، بل يشمل الاتصال واتخاذ القرارات والتعلم... إلخ . أي أن قائمة المواضيع التي يجب أن يشملها التوجيه أصبحت طويلة، لذلك بدأ بع العلماء يرون بأن التوجيه يجب أن يشمل كل السلوك الإداري المهم والذي يتعلق بالأبعاد الإنسانية .
- **المرحلة الحالية: السلوك التنظيمي:** المرحلة الحالية وهي مرحلة المدرسة السلوكية وهي التي لا تكتفي لتوجيه بل بكل سلوك العاملين في المنظمة، فهي ترى بأنه يجب أن يهتم علماء الإدارة الأساسية ألي إداري هي ليس التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، بل هي التأكد من تصرف العاملين في كل موقف يجدون أنفسهم فيه بشكل يضمن للمنظمة البقاء والنمو، وهذا يقتضي أن يركز الإداري على التأكد من أن تصميم المنظمة عموما يوفر لهم نوعية حياة عمل تترهم، ثم مر إعادة خصائصهم كأفراد وكأعضاء في جماعة للاستفادة منها في تمكين المنظمة من البقاء والتكيف . أي أن وظيفة "التوجيه" تصبح جوهر العمل الإداري وتشمل كل ما يتعلق بالإنسان والجماعة . لذلك يرى العلماء حاليا بأن ممارسة عملية التوجيه تستدعي أن يملك الإداري الكثير من المعارف عن الإنسان والجماعة، ولكننا نكتفي هنا بثالث قضايا فقط هي: عملية صنع القرارات وكيف يحل الإنسان المشكلات التي تجابهه، عملية الدافعية وما يدفع الإنسان لسلوك دون آخر ثم القيادة كجوهر عملية التوجيه .

3-5-4- الرقابة في المجال الرياضي:

الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والاختفاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وإن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو أفرادا أو مواقف. فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية في مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحا مؤكدا إلا من خلال تطبيق المنادي والمفاهيم الرقابية بفعالية.

أولاً: مفهوم الرقابة في الإدارة الرياضية

نعني بالرقابة المتابعة:

- التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.
- الرقابة المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود مما يجب أن يكون
- كما تعني التحقق من فعالية العمل تسيير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعية وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها. والإجراءات السياسية الموضوعية وفي نفس الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.
- كما تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز، ومن ثم التعرف على أسباب الخراط النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن تعريف الرقابة بأنها "جها منظم التحديد معايير الأداء الأهداف المخططة مسبقا وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقا وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحي المطلوب .

ثانياً: فوائد الرقابة للإدارة الرياضية

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن .
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .
- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح .
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها .
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي قد تعرق العمليات الإدارية .

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته، وذلك من خلال مقارنة النتائج معايير الأداء .

ثالثا: خطوات الرقابة

التحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:

- وضع المعايير الرقابية.
- تحديد أسباب الاعراف وتحليل هذه الأسباب .
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة

رابعا: خصائص النظام الرقابي الفعال

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوافر فيه عددا من الخصائص منها ما يلي:
- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطئ خطأه، ويسعى لتصحيحه .
- المرونة: وتعي التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من إحداث الضوابط، معنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملاءمته .
- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس
- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
- مراعاة البعد الإنساني: من أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صور التفتيش وتوليد الضغوط .
- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

خامسا: أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

أ- الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه. وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، وقد تمتد

وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

-**الرقابة الخارجية:** تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري. (أحمد، ماهر، 2001، صفحة 340)

- **الرقابة على مستوى العمليات:** يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **الرقابة على مستوى الأفراد:** ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد. تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية، ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز. (عليوة، 2001، صفحة 37)

ب- الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

الرقابة الوقائية، الرقابة، الرقابة المتزامنة.

- - **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة). (فريدالصح، 2000، صفحة 343)

- - **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (توفيق ج.، 2001، صفحة 161)

- - الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد. (ابراهيم، 2002، صفحة 156)، كما تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تعاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة. (فريدالصحن، 2000، صفحة 343)

3-6-6-وزارة الشباب والرياضية:

3-6-6-1-لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضية:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963م، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور مرسوم رقم 73-63 شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963م، تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ما له صلة بالشبيبة والرياضة، غير أنه في 1998م، ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها.

3-6-6-2-تعريف وزارة الشباب والرياضية:

هي هيئة مكلفة بشؤون الشباب والرياضة وجمعياتها وأنديةها واتحاداتها وجميع الأنشطة المرتبطة بها من ميادين تثقيفية وأخلاقية ومدنية واجتماعية وترويحية، تتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والاتحادات الرياضية والكشافية والشبابية وممارسة نشاطاتها، وتكوين الأطر وتنظيم الجمعيات الوطنية والمحلية وبناء المنشآت لأنواع الرياضات، ويتزأسها حالياً "السيد سبباق عبد الرزاق وذلك خلفاً للسيد "خالدي مصطفى". (وزارة الشباب والرياضة، 2022)

3-6-6-3-مهام وزارة الشباب والرياضية:

- تجميع طاقات الشباب حول أهداف الثورة والمبادئ العامة للدولة وتكريس قيم ومفاهيم الوحدة الوطنية.
- النهوض بالشباب رياضياً واجتماعياً وثقافياً وإبراز دوره في أداء واجباته.
- بناء المنشآت الشبابية والرياضية وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- وضع مشروعات القوانين والنظم والقرارات في مجال نشاط الوزارة ومتابعة تنفيذها واتخاذ الإجراءات القانونية عند مخالفتها.
- الإشراف المالي والإداري والفني على الهيئات الأهلية التابعة للوزارة باعتبارها هيئات تنفيذية لمهام الوزارة.
- إعداد الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير القطاع الشبابي والرياضي.
- تحديد احتياجات الوزارة من القوى العاملة في كافة المجالات والمهارات والمستويات ومتابعة توفيرها.
- إعداد تقارير سنوية عن نشاط الوزارة ومستوى تنفيذ قرارات وأوامر مجلس الوزراء حسب النموذج المعد لذلك.
- العمل على تطوير الهيئات الأهلية التابعة للوزارة ودعمها والسعي بها نحو المستوى المنشود دولياً في مجال التنظيم والإدارة.
- تنمية العلاقات الخارجية والتعاون مع الدول والمنظمات العربية والإقليمية والاستفادة منها في تطوير أنشطة الوزارة.
- إعداد مشروعات خطة النشاط الشبابي والرياضي في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وإعداد البرامج اللازمة للتنفيذ
- خلق حركة رياضية متطورة وتوسيع قاعدتها لتشمل كامل البلاد لتكون قادرة على تمثيل الوطن بشكل مشرف وفي كافة المحافل العربية والقارية والدولية.

3-6-4- الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة:

- الإدارة المركزية: تشتمل الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة الموضوعة تحت سلطة الوزير على ما يلي:
- الأمين العام: ويساعده مديراً دراسات ويلحق به مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.
- المفتش العام: التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي، ويساعده 6 مفتشين.
- رئيس الديوان: ويساعده ثمانية مكلفين بالدراسات والتلخيص وأربعة ملحقين بالديوان.
- مهامهم:
- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.

- الاتصال وتحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.
- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والحركة الجمعوية وتنظيمها.
- متابعة نشاطات الشباب والرياضية ونشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية.
- **المديريات:** تتشكل الإدارة المركزية من 7 مديريات رئيسية، ولكل مديرية رئيسية مديريات فرعية أخرى تساعدها في إنجاز مهامها.

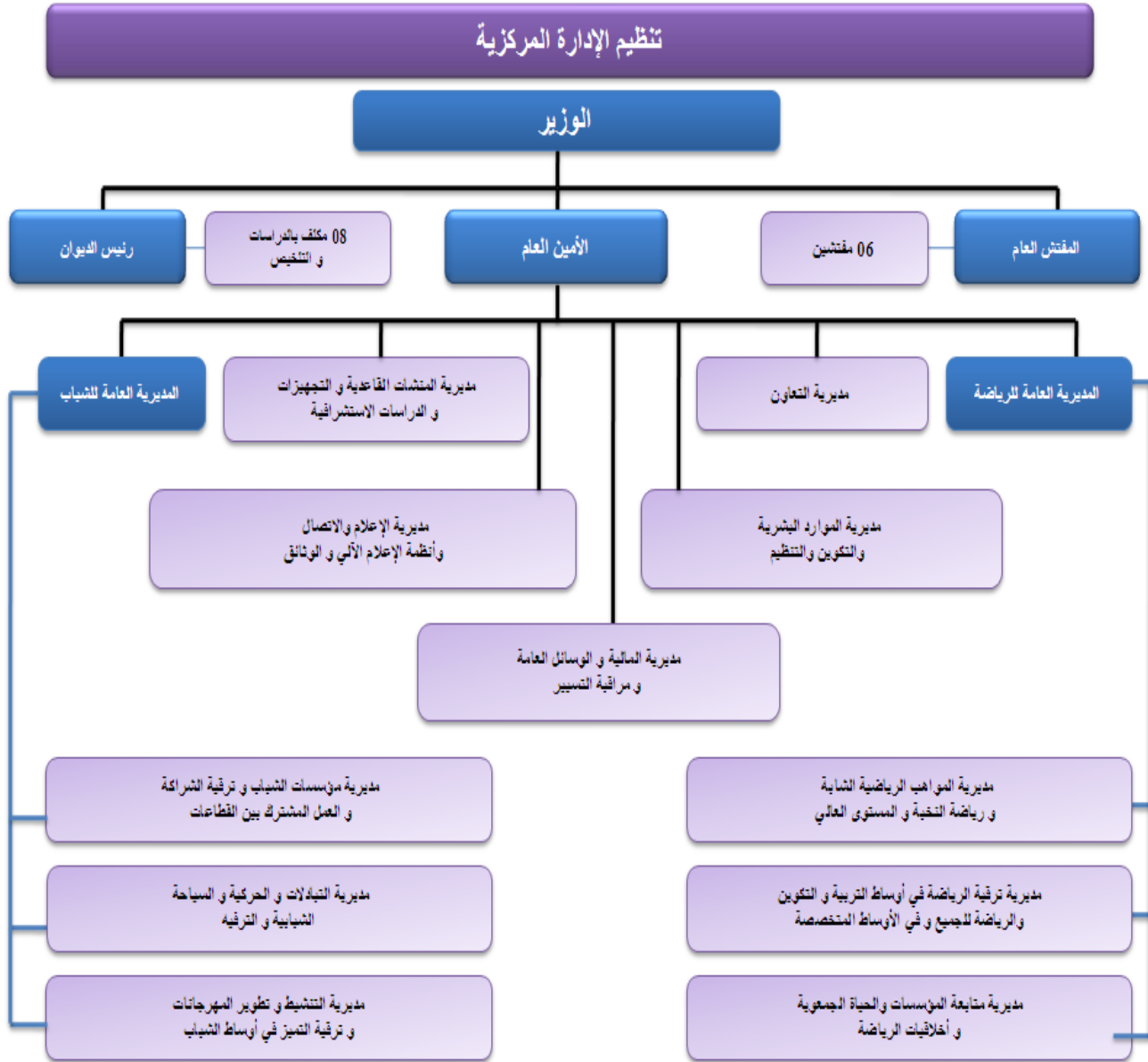
3-6-5- تنظيم المديريات المركزية لوزارة الشباب والرياضية

- **مديرية التعاون:** وتضم مديريتين فرعيتين هما:
 - المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في المجال الشباب.
 - المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في المجال الرياضة.
- **مديرية المالية والوسائل العامة ومراقبة التسيير:** وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
 - المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.
 - المديرية الفرعية للوسائل العامة.
- **مديرية الإعلام والاتصال وأنظمة الإعلام الآلي والوثائق:** وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للإعلام والاتصال والأنشطة المتعددة الوسائط.
 - المديرية الفرعية لأنظمة وشبكات الإعلام الآلي.
 - المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف والمنشورات.
- **مديرية المنشآت القاعدية والتجهيزات والدراسات الإستشرافية:** وتضم ثلاث مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للدراسات الإستشرافية ومتابعة التنظيمات.
 - المديرية الفرعية لبرامج الإستثمارات والمتابعة التقنية والتقييم.
 - المديرية الفرعية وصيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب.
- **مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم:** وتضم أربع مديريات فرعية هي:
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية والنشاط الاجتماعي.
 - المديرية الفرعية للتكوين والمهن الرياضية.
 - المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب.
 - المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.

- المديرية العامة للرياضة: وتظم ثلاث مديريات رئيسية على النحو التالي:
- مديرية المواهب الرياضية الشابة ورياضية النخبة والمستوى العالي: وتتشكل من ثلاث مديريات فرعية:
- المديرية الفرعية للمواهب الرياضية الشابة والفرق الوطنية وأقطاب التطوير الرياضي.
- المديرية الفرعية لرياضي النخبة والمستوى العالي والرياضة الإحترافية.
- المديرية الفرعية للأحداث الرياضية الكبرى وأنظمة المنافسات .
- مديرية ترقية الرياضة في أوساط التربية والتكوين والرياضة للجميع وفي الأوساط المتخصصة: وتظم:
- المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتعليم العالي والتكوين والتعليم المهنيين في وسط العمل.
- المديرية الفرعية للرياضة للجميع ورياضة الأشخاص المعاقين وفي الأوساط المتخصصة.
- مديرية متابعة المؤسسات والحياة الجمعوية وأخلاقيات الرياضة: وتظم مديريتين فرعيتين هما:
- المديرية الفرعية لأجهزة وهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية وترقية الطب الرياضي وأخلاقيات الرياضة.
- المديرية الفرعية لترقية الشراكة والحياة الجمعوية.
- المديرية العامة للشباب: وتتشكل من:
- مديرية مؤسسات الشباب وترقية الشراكة والعمل المشترك بين القطاعات: وتتشكل من ثلاث مديريات فرعية:
- المديرية الفرعية لترقية ومتابعة مؤسسات الشباب.
- المديرية الفرعية لترقية الحياة الجمعوية.
- المديرية الفرعية للعمل المشترك بين القطاعات وترقية الشراكة.
- مديرية التبادلات والحركية والسياحة الشبابية والترفيه: وتظم مديريتين فرعيتين هما:
- المديرية الفرعية للترقية الحركية السياحية الشبابية ومراكز العطل.
- المديرية الفرعية لترقية الترفيه وأوقات الفراغ.
- مديرية التنشيط وتطوير المهرجانات وترقية التمييز في أوساط الشباب: وتظم مديريتين فرعيتين هما:
- المديرية الفرعية للتنشيط والإصغاء ومكافحة الآفات الاجتماعية في أوساط الشباب.

-المديرية الفرعية لترقية التمييز في أوساط الشباب وتطوير المهرجانات. (وزارة الشباب والرياضة،

(2022)



الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل الإدارة الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتنميتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

يُطلق على الدراسة الاستطلاعية عدد من الأسماء المختلفة كالدراسة الكشفية أو الدراسة التمهيدية أو الدراسة الصياغة، وهي أول الخطوات الأساسية في الأبحاث الاجتماعية، حيث تتوقف مراحل البحث الأخرى التي تلي مرحلة الدراسة الاستطلاعية على استكمال هذه المرحلة بشكل صحيح، وتركز الدراسة الاستطلاعية على اكتشاف كل الأفكار الجديدة والاستبصارات الواضحة التي تساهم في مساعدة الباحث في فهم مشكلة البحث.

في هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق للدراسة الاستطلاعية ومراحلها وإجراءاتها وكذا الأهداف المرجوة منها بالإضافة إلى النتائج المحصلة ومن ثم المرور إلى الدراسة الأساسية وهذا بالتعرف إلى المنهج المتبع والعينة والمجتمع والأدوات المستعملة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة.

1- الدراسة الاستطلاعية

يهدف الباحث من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

-وضع تصور عام للدراسة

-تحديد مجالات الدراسة (الزماني والمكاني والبشري)

-تحديد المجتمع وتحديد العينة

- التأكد من صلاحية أدوات البحث من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية

-تحديد الصعوبات التي قد تواجه أدوات الدراسة

-تدوين مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه الباحث ومحاولة إصلاحها قبل البدء بالدراسة الأساسية

1-1-مراحل وخطوات الدراسة الاستطلاعية:

من اجل القيام بالدراسة الاستطلاعية توجب على الباحث المرور على عدة خطوات نذكر منها:

-القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة المعنية (وزارة الشباب والرياضة)، وهذا للوقوف على ظروف وسيرورة العمل

بها، وهذا من خلال التقرب من العمال والاداريين لمختلف الرتب للوزارة لأجل اخذ تصور عام عن الموضوع

المدرّوس والاحاطة ببعض المعلومات التي تخدم مشكلة البحث.

-اختيار عينة البحث وذلك من خلال تحديد عدد العمال ورتبهم داخل المنشأة وكذا تحديد المصالح والاقسام

من خلال التعرف على الخريطة العامة للوزارة

-محاولة التقرب من العمال داخل الوزارة واجراء مقابلات غير رسمية معهم بغية جمع أكبر عدد من المعلومات

لاستعمالها في تحديد أدوات البحث المناسبة

1-2-بناء وتحديد أدوات البحث:

-مقياس الأنماط القيادية لهانسي وبلانشارد

-مقياس الرضا الوظيفي لسباكتر

-تحديد الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة من خلال حساب الثبات والصدق لكل منهما وتطبيق الأداة

على العينة الاستطلاعية والممتثلة في 14 عامل من الوزارة قيد الدراسة

-اثناء القيام بحساب الخصائص السيكو مترية لأداة البحث يتوجب ان يضبط زمن تطبيقها

1-3-نتائج الدراسة الاستطلاعية:

-تحصيل أكبر قدر من المعلومات حول الوزارة وظروف العمل المحيطة بها

-التعرف على علاقات العمل السائدة بين العمال داخل الوزارة

- الكشف مبكراً على مختلف الصعوبات والعوائق التي قد تواجه الباحث ومحاولة التقليل منها أو تفاديها
- التحديد النهائي لأدوات البحث الملائمة لأجراء الدراسة
- الاستفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية باعتبارها إجابات أولية لموضوع بحثنا
- تعديل وظبط أدوات البحث بما يتناسب مع ظروف العمل داخل الوزارة

2-حدود ومجالات الدراسة:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي
- الحدود البشرية: حيث اجريت الدراسة على عينة قوامها 166 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع أصلي قدره 400 عامل بالمؤسسة.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية التي تم فيه إنجاز الدراسة في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة.
- الحدود الزمنية:
- الجانب النظري: 10 سبتمبر 2021 إلى جوان 2022.
- الجانب التطبيقي: 20 جانفي 2022 إلى غاية 19 فيفري 2022.

3-منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة أساساً، على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة والذي يعرف بأنه " أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كلفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية (ذوقان، 2000، صفحة 247) من أجل تطويرها وتحسينها" وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، ويعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث

للوصول إلى الحقيقة العلمية. (حميدة عميراوي، 2002، ص96) والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم وإستناداً إلى كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (موريس، 2004، صفحة 102)

وتفرض طبيعة الموضوع على الباحث إتباع منهج دون آخر وذلك حسب أهداف الباحث من الدراسة، وبما أن هدف هذه الدراسة هو دراسة ظاهرة كما هي موجودة على أرض الواقع. والوقوف على العلاقة التي تربط بين إدارة الأزمات وأنماط القيادة وسمات الشخصية. كان المنهج الوصفي انسب المناهج البحثية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والمتعلقة بالوقوف على علاقة الانماط القيادية والرضا الوظيفي لعمال الادارة الرياضية وهذا . لأن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه) (عياش، 2015، صفحة 154)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي الإرتباطي من خلال محاولة التعرف على موضوع الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات الرياضية، حيث الهدف من الإرتباط هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أم لا ومعرفة مقدار هذه العلاقة سواءً كانت موجبة أو سالبة، والتنبؤ بتأثير بين المتغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عليها بصورة رقمية وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات التي تم إعدادها لهذا الغرض، كما تم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

4-مجتمع وعينة الدراسة

4-1-مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر فإن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته.

ويعرفه "Grawitz" على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات. (موريس، 2004، صفحة 298)

ويتكون مجتمع الدراسة من العمال والموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة ويضم مجتمع الدراسة (400) عامل وموظف، وبعد توزيع إستمارة البحث للتحقق من ثباتها على (14) موظف تم حذفهم أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (386) عامل وموظف، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

4-2- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث فقط، ولكنها إختيار واعى تراعى فيه قواعد وإعتبرات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الإحتمال، ويمكن الإستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الإستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (الراشدي، 2000)

ويمكن تعريف عينة البحث على أنها: ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (جيدير، 2004، صفحة 28)

ولا يستطيع الباحث أن يقوم بكثير من بحوثه دون أن يستخدم أساليب معينة لاختيار العينات، وذلك لأنه ليس من السهل عادة عند دراسة ظاهرة معينة في مجتمع ما أن يقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المجتمع لأنه في كثير من الحالات يحاول التعميم على المجتمع كله بعد فحص جزء من ذلك الكل (خيرى، 1990، صفحة 229)

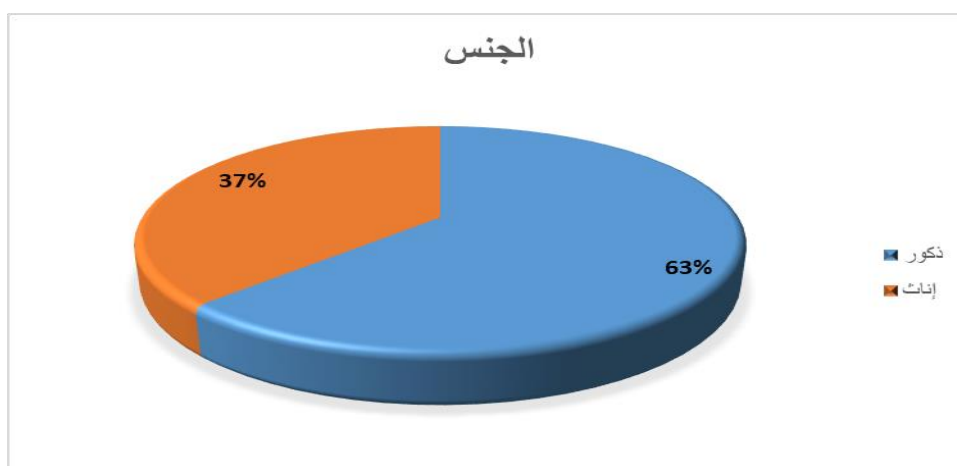
وفي دراستنا هذه فقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات مجتمع البحث نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث، وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة، وتمثلت عينة البحث في "166" عامل وموظف من المجتمع الأصلي، ولقد تم توزيع الإستبانة على "166" من العمال والموظفين الإداريين بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة، ويمثل نسبة 40 % من مجتمع الدراسة.

-خصائص العينة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وتمثل في "الجنس، التصنيف الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية في المؤسسة".

الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	102	64.4%
إناث	64	38.6%
المجموع	166	100%

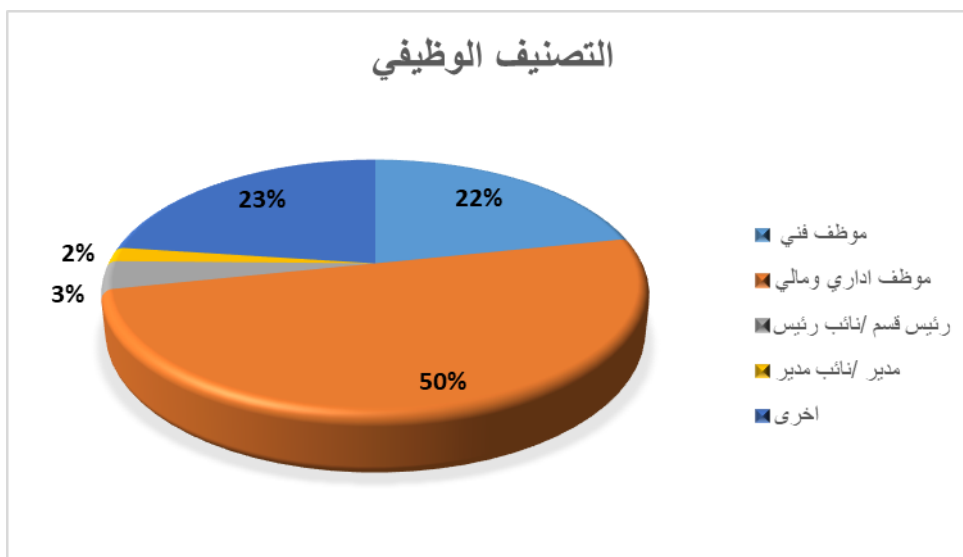


الشكل رقم 14: يوضح خصائص العينة حسب الجنس

نلاحظ في الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس ومنه يمكن أن نستنتج أن أفراد مجتمع البحث يتوزعون كالاتي: حيث نجد أنه يوجد تقارب بين أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت نسبت الذكور 64.4%، أما نسبة الإناث نجدها 38.6%

الجدول رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف فني	36	21.7%
موظف اداري ومالي	83	50.0%
رئيس قسم /نائب رئيس	6	3.6%
مدير /نائب مدير	3	1.8%
اخرى	38	22.9%
المجموع	166	100.0%

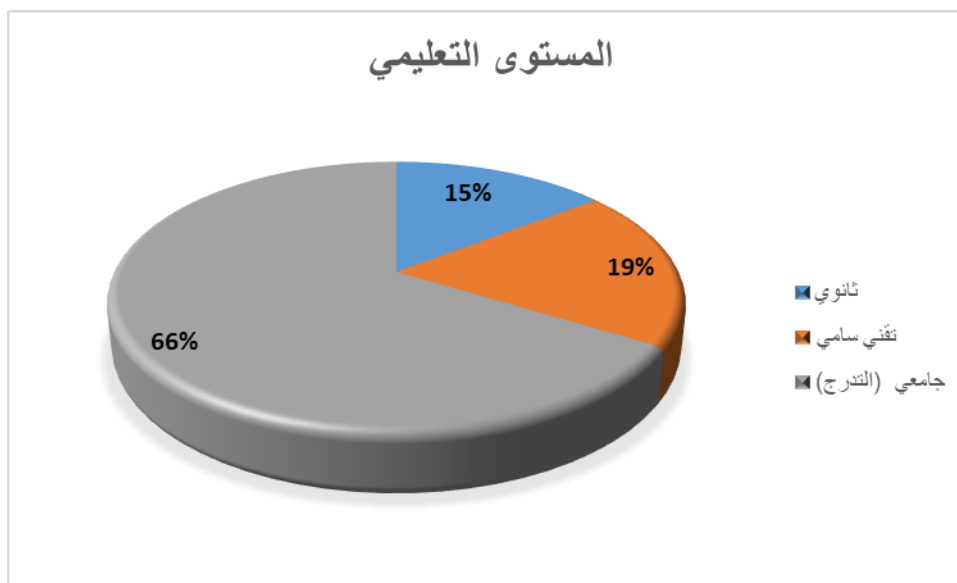


الشكل رقم 15: خصائص العينة حسب التصنيف الوظيفي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (5) أن أعلى نسبة سجلت لدى الفئة الثانية والتي تمثلت في موظف اداري ومالي حيث بلغت نسبتها 50%، تليها الفئة الخامسة والمتمثلة في وظائف اخرى بنسبة 22.9% من أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للفئة الأولى تمثلت في موظف فني فقد احتلت المركز الثالث حيث نجدها بنسبة 21.7%، في حين أن الفئة الثالثة والتي تمثلت في رئيس قم ونائبه بنسبة 3.6% واحتلت المركز ما قبل الأخير، بينما نجد الفئة الرابعة مدير ونائبه احتلت المركز الاخير بنسبة 1.8% ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة قد توزعوا على كافة الفئات الوظيفية الموجودة.

الجدول رقم 7: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14.5%	24	ثانوي
19.3%	32	تقني سامي
66.3%	110	جامعي (التدرج)
100.0%	166	المجموع

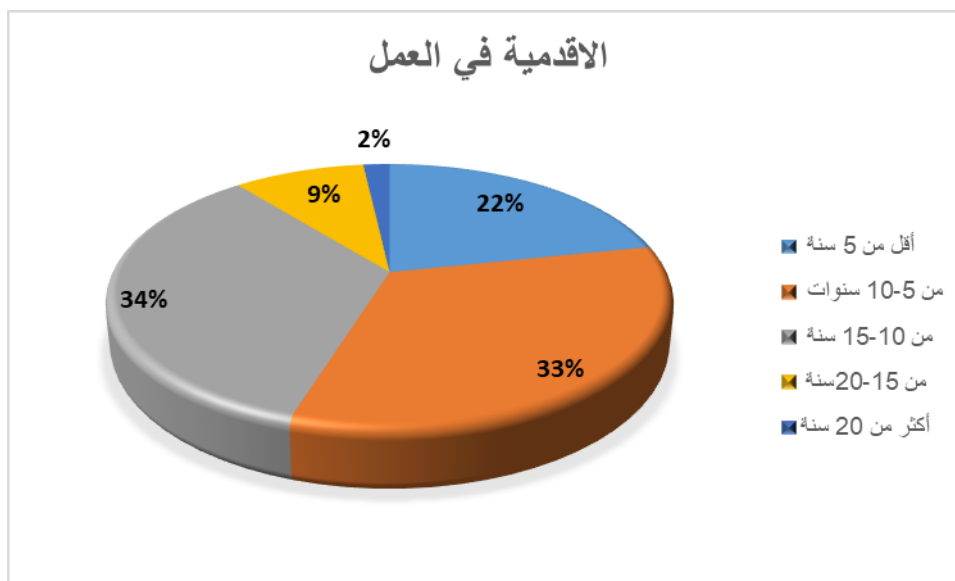


الشكل رقم 16: يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (66.3%) وتليها ذو المستوى التقني السامي بنسبة (19.3%)، بينما احتلت فئة الثانوي المرتبة الأخيرة وبنسبة (14.5%) من خلال القراءة الإحصائيات لهذا الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 8: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
21.7%	36	أقل من 5 سنة
33.1%	55	من 5-10 سنوات
34.3%	57	من 10-15 سنة
9.0%	15	من 15-20 سنة
1.8%	3	أكثر من 20 سنة
100.0%	166	المجموع



الشكل رقم 17: يوضح خصائص العينة حسب سنوات الأقدمية

نلاحظ في الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ومنه يمكن أن نستنتج أن أعلى نسبة كانت للفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل (من 10-15 سنة) بنسبة بلغت 34.3% تأتي بعدها الفئة التي تتراوح أقدميتهم مابين (5-10 سنوات) وذلك بنسبة بلغت 33.1%، في حين احتلت المركز الثالث الفئة التي تبلغ أقدميتهم (أقل من 5 سنوات) وكانت بنسبة بلغت 21.7%، أما الفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل مابين (15-20 سنة) فقد احتلت المركز الرابع بنسبة 9.0%، بينما الفئة التي تبلغ أقدميتهم (أكثر من 20 سنة) جاءت في المركز الأخير بنسبة 1.8%

4-3- ضبط متغيرات الدراسة:

إذا عرفنا إقتراناً على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير "س" وذلك على الصورة ص=ق (س)) فإننا نسمي "س" متغيراً مستقلاً و"ص" متغيراً تابعاً، حيث نحدد قيمة "ص" بمعرفة قيمة "س"، ولا يعني وجود مصطلح "مستقل" و"تابع" وجود علاقة سببية بينهما، وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في إقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الإجتماعية لهم.

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتماً بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيراً معتمداً على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (أبوزينة، 2006، الصفحات 27-28)

المتغير المستقل:

متغير مستقل: هو متغير يعتمد على كيفية التنبؤ بالمتغير التابع. يتم اختيار هذا المتغير وقياسه من قبل الباحثين الذين يهدفون إلى معرفة العلاقة بينه وبين المتغيرات الأخرى. والمتغير المستقل في بحثنا هو الانماط القيادية.

المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين والمتغير التابع هو الرضا الوظيفي.

5- أدوات جمع البيانات:

يشير "محمد شفيق" أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها وكشف إرتباطها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً. (شفيق، 1998، صفحة 111)

ويركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وإختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، ولكل دراسة أداة أو مجموعة من الأدوات يعتمد عليها بغية الوصول إلى نتائج موضوعية، وتماشياً مع طبيعة موضوع دراستنا هذه تم الإعتماد على:

5-1- الإستبانة:

تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستبانة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الإستبانة عن طريق المقابلة الشخصية. (دويدار، 2007، صفحة 73)

ويعرف "البلداوي" الإستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستبانة عن طريق المقابلة أو أن ترسل للمبحوثين عن طريق البريد. (زررواتي، 2008، صفحة 58)

وبما أننا بصدد معرفة علاقة الانماط القيادية بالرضا الوظيفي لدى عمال الإدارات الرياضية، وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد إعتمد الباحث على إستخدام الأداتين التاليتين في الدراسة "مقياس الانماط القيادية لهنسي

وبلانشرد ومقياس الرضا الوظيفي لسباكتر" إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

أولاً: مقياس الانماط القيادية:

هي أداة القياس التي طورها كلٌّ من (هيرسي وبلانشارد) والتي حدد من خلالها أربعة أساليب قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه وهي: النمط المسوق، النمط المشارك، النمط الأمر، النمط التفويضي، وتم التعرف على هذه الأنماط من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة، والبحوث التي تناولت أنماط القيادة وقد تم تصميم المقياس وصياغة فقراته، ثم أعطى الباحث كل فقرة من فقرات الاستبيان خمسة تقديرات لسلم الاستجابة وفق سلم ليكرت الخماسي وفق التقديرات التالية (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لاوافق، لاوافق بشدة) وأعطيت الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) درجة على الترتيب، لتمثل الدرجة (5) أعلى درجة من درجات ممارسة هذا النمط، والجدول رقم (8) يبين الدرجات التي أعطيت حسب درجة الممارسة للنمط.

وقام (المغدي، 1996) بترجمة استبانة النمط القيادي (Hersey and Blanchard, 1988) "بلانشارد وهيرسي" الذي أعده إلى اللغة العربية وتم فحص الأداة من قبل أساتذة متخصصين في الإدارة التعليمية واللغات الأجنبية لاختبار دقتها واختبار مصداقيتها. كما قام بالتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وقد أشار المحكمون إلى صلاحية بنود المقياس وتغطية المجال السلوكي من أجل قياس أنماط القيادة. وقد اكتفى بالصدق الظاهري الذي توصل إليه الأغبري، واكتفى الباحث بالثبات الذي أوجده هيرسي وبلانشرد، إذ تشتمل أداة "هيرسي وبلانشرد" التي يجيب عليها المديرون على (12) حالة يستجيب على كل حالة منها المدير بوحدة من أربع إجابات هي (أ) تعكس نمط الإبلاغ و(ب) تعكس نمط الإقناع و(ج) تعكس نمط المشاركة و(د) تعكس نمط التفويض.

مفتاح المقياس:

تتقط الإجابات في مقياس الأنماط القيادية وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 9: مقياس الأنماط القيادية وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لاوافق	لاوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

ثانيا مقياس الرضا الوظيفي:

تم الاستعانة لتحقيق اهداف البحث وزيادة مصداقيته بأحد المقاييس المشهورة والجاهزة للرضا الوظيفي وهو المسح الوظيفي لسباكتر Spector فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسع أوجه للوظيفة ومحيط العمل وتشمل اغلب العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي وذلك حسب تعبير سباكتر (عمارة، 2010، صفحة 122)

مفتاح المقياس:

وتكون الإستجابات في مقياس الرضا الوظيفي وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: مقياس الرضا الوظيفي وفق مقياس ليكارت المتدرج الخماسي

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لاوافق	لاوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

وقد شملت أداة الدراسة على قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتناول المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث وإشتملت على 4 عناصر تمثلت في "الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية داخل المؤسسة والتصنيف الوظيفي".

القسم الثاني: يتضمن هذا الجزء من الإستبيان عبارات مقياس الأنماط القيادية وعبارات مقياس الرضا الوظيفي والتي تقيس نظرة العمال الإداريين والعمال بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة في النمط القيادي والرضا الوظيفي .

6- الخصائص السيكومترية للأداة:

6-1- ثبات وصدق مقياس أنماط القيادة الادارية:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المقياس والذي أفرز النتائج التالية:

أ-الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير

معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 11: يوضح ثبات مقياس أنماط القيادة الادارية عن طريق ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
النمط المشارك	0.935	13
النمط المسوق	0.919	12
النمط الامر	0.848	12
النمط التفويضي	0.925	12
المقياس ككل	0.972	49

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الاول " النمط المشارك " (0.93)، وبالنسبة للمحور الثاني " النمط المسوق " (0.91)، وبالنسبة للمحور الثالث " النمط الامر " (0.84)، وبالنسبة للمحور الرابع " . النمط التفويضي " (0.92)، وبالنسبة للمقياس ككل بلغ (0.97)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا المقياس يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترايط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50).

ب- الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل، كما يلي:

-تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور النمط المشارك:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (النمط المشارك) بمعامل الارتباط بيرسون

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط المشارك مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.783**	العبارة 8	0.625**
العبارة 2	0.888**	العبارة 9	0.786**
العبارة 3	0.822**	العبارة 10	0.674**
العبارة 4	0.799**	العبارة 11	0.723**
العبارة 5	0.765**	العبارة 12	0.685**
العبارة 6	0.725**	العبارة 13	0.778**
العبارة 7	0.734**	** الإرتباط دال عند (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (13) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,88) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,62) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (النمط المشارك) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور النمط المسوق:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (النمط المسوق) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط المسوق مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 14	0.796**	العبارة 20	0.738**
العبارة 15	0.741**	العبارة 21	0.453**
العبارة 16	0.711**	العبارة 22	0.796**
العبارة 17	0.865**	العبارة 23	0.726**
العبارة 18	0.819**	العبارة 24	0.659**
العبارة 19	0.833**	العبارة 25	0.619**
** الإرتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,45) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (النمط المسوق) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور النمط الامر:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (النمط الامر) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط الامر مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 26	0.460**	العبارة 32	0.667**
العبارة 27	0.593**	العبارة 33	0.708**
العبارة 28	0.598**	العبارة 34	0.697**
العبارة 29	0.609**	العبارة 35	0.550**
العبارة 30	0.693**	العبارة 36	0.647**
العبارة 31	0.555**	العبارة 37	0.579**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (33) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,46) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (26) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (النمط الامر) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور النمط التفويضي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (النمط التفويضي) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط التفويضي مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 38	0.803**	العبارة 44	0.847**
العبارة 39	0.539**	العبارة 45	0.792**
العبارة 40	0.658**	العبارة 46	0.795**
العبارة 41	0.700**	العبارة 47	0.776**
العبارة 42	0.691**	العبارة 48	0.739**
العبارة 43	0.811**	العبارة 49	0.750**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,84) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (44) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,53) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (39) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (النمط التفويضي) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: يوضح مصفوفة ارتباطات محاور مقياس أنماط القيادة الإدارية مع درجته الكلية

المحاور	المقياس ككل	المحاور	المقياس ككل
النمط المشارك	0.944**	النمط الامر	0.900**
النمط المسوق	0.942**	النمط التفويضي	0.887**
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (النمط المشارك) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.94)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (النمط

المسوق) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.94)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (النمط الامر) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.90)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (النمط التفويضي) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.88)، وعموماً يمكن القول بأن هذا المقياس صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين المقياس ككل.

6-2- ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المقياس والذي أفرز النتائج التالية:

أ- الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير

معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 17: يوضح ثبات مقياس الرضا الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
4	0.811	الرضا عن الاجر
4	0.829	الرضا عن الترقية
4	0.780	الرضا عن المزايا الاضافية
4	0.837	الرضا عن المكافئات المشروطة
4	0.799	الرضا عن الاشراف
4	0.814	الرضا عن زملاء العمل
4	0.852	الرضا عن الاتصال
4	0.837	الرضا عن اجراءات العمل
4	0.750	الرضا عن طبيعة العمل
36	0.966	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الاول " الرضا عن الاجر " (0.81)، وبالنسبة للمحور الثاني " الرضا عن الترقية " (0.82)، وبالنسبة للمحور الثالث " الرضا عن المزايا الاضافية " (0.78)، وبالنسبة للمحور الرابع " الرضا عن المكافئات المشروطة " (0.83)، وبالنسبة للمحور الخامس " الرضا عن الاشراف " (0.79)، وبالنسبة للمحور السادس " . الرضا عن زملاء العمل " (0.81)، وبالنسبة للمحور السابع " الرضا عن الاتصال " (0.85)، وبالنسبة للمحور الثامن " الرضا عن

إجراءات العمل " (0.83)، وبالنسبة للمحور التاسع " الرضا عن طبيعة العمل " (0.75)، وبالنسبة للمقياس ككل بلغ (0.96)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا المقياس يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا المقياس يتعدى (0.50).

ب- الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل، كما يلي:

-تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن الاجر:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن الاجر) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الاجر مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.874**	العبارة 3	0.734**
العبارة 2	0.790**	العبارة 4	0.796**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,87) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (الرضا عن الاجر) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن الترقية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن الترقية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الترقية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 5	0.613**	العبارة 7	0.900**
العبارة 6	0.896**	العبارة 8	0.841**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,61) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (الرضا عن الترقية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن المزايا الإضافية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن المزايا الإضافية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن المزايا الإضافية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 9	0.725**	العبارة 11	0.804**
العبارة 10	0.768**	العبارة 12	0.823**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,82) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,72) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (الرضا عن المزايا الإضافية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن المكافآت المشروطة:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن المكافآت المشروطة) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن المكافآت المشروطة مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 13	0.778**	العبارة 15	0.860**
العبارة 14	0.783**	العبارة 16	0.861**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,77) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (الرضا عن المكافآت المشروطة) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن الاشراف:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن الاشراف) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الاشراف مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 17	0.726**	العبارة 19	0.855**
العبارة 18	0.808**	العبارة 20	0.786**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,85) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,72) كأدنى ارتباط كان بين العبارة

(17) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (الرضا عن الاشراف) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن زملاء العمل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن زملاء العمل) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن زملاء العمل مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 21	0.685**	العبارة 23	0.821**
العبارة 22	0.866**	العبارة 24	0.830**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (22) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,68) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (81) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور السادس (الرضا عن زملاء العمل) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن الاتصال:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن الاتصال) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن الاتصال مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 25	0.759**	العبارة 27	0.882**
العبارة 26	0.907**	العبارة 28	0.781**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90)

كأعلى ارتباط كان بين العبارة (26) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,75) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور السابع (الرضا عن الاتصال) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن إجراءات العمل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن إجراءات العمل) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن إجراءات العمل مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 29	0.767**	العبارة 31	0.824**
العبارة 30	0.864**	العبارة 32	0.832**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,76) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثامن (الرضا عن إجراءات العمل) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الرضا عن طبيعة العمل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الرضا عن طبيعة العمل) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرضا عن طبيعة العمل مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 33	0.744**	العبارة 35	0.780**
العبارة 34	0.864**	العبارة 36	0.654**
** الارتباط دال عند (0.01)			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (34) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (36) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور التاسع (الرضا عن طبيعة العمل) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: يوضح مصفوفة ارتباطات محاور مقياس الرضا الوظيفي مع درجته الكلية

المحاور	المقياس ككل	المحاور	المقياس ككل
الرضا عن الاجر	0.858**	الرضا عن زملاء العمل	0.872**
الرضا عن الترقية	0.932**	الرضا عن الاتصال	0.855**
الرضا عن المزايا الاضافية	0.927**	الرضا عن اجراءات العمل	0.731**
الرضا عن المكافئات المشروطة	0.879**	الرضا عن طبيعة العمل	0.680**
الرضا عن الاشراف	0.872**	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الرضا عن الاجر) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,85)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (الرضا عن الترقية) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,93)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (الرضا عن المزايا الاضافية) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,92)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (الرضا عن المكافئات المشروطة) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,87)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس (الرضا عن الاشراف) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,87)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور السادس (الرضا عن زملاء العمل) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,87)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور السابع (الرضا عن الاتصال) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,85)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثامن (الرضا عن اجراءات العمل) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0,73)، وبالنسبة

لارتباط الدرجة الكلية للمحور التاسع (الرضا عن طبيعة العمل) مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.68)، وعموماً يمكن القول بأن هذا المقياس صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين المقياس ككل.

7- أدوات التحليل الإحصائي:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية "SPSS" والتي تعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم، وكذلك الأشكال البيانية كما يلي:

- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات العامة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov - Shapiro-Wilk) كولموغوروف سميرونوف ول اختبار شبيرو ويلك التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات
- معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

خلاصة:

توصلنا في هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي لهذه الدراسة وذلك بمعالجة الموضوع بناء على دراسة استطلاعية مكنتنا من تحديد أدوات الدراسة وبعدها دراسة أساسية تطرقت إلى انتهاج المنهج الوصفي التحليلي وقمنا باختيار عينة، ثم قمنا بتبيان خصائص العينة وبعدها كان لزاما علينا أن نتطرق إلى أدوات القياس المستعملة في الدراسة، ثم الأدوات الإحصائية بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

واختبار الفرضيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل وتفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات الدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة وبيان العلاقة والوقوف على الدلالات الإحصائية، لأن الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وإنما يجب على الباحث أن يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها والتحصّل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال وزارة الشباب والرياضة، وسنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحاليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

5-1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى 5
	1.80	2.60	3.40	4.20	
مستوى التوفر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

الجدول رقم 28: يوضح مستوى التوفر

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

بإعتماد طول الفئة = (الحد الأعلى _ الحد الأدنى / عدد المستويات) أي $0.8 = 5 / (5-1)$ ومنه وضع معيار. والحكم على مستوى التوفر كما يلي:

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.

5-1-1- عرض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية)

- البعد الأول (النمط القيادي المشارك):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من المتغير المستقل (النمط القيادي المشارك) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (النمط القيادي المشارك)

الرقم	عبارات البعد الأول (النمط القيادي المشارك)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يشجع المدير العاملين بحوافز معنوية أثناء أدائهم لمهامهم	166	3,7048	1,18203
02	يشجع المدير العاملين على مشاركة بعضهم بعضاً في المناسبات الاجتماعية	166	3,5602	1,10891
03	يستفسر المدير عن مشكلات العاملين المهنية ويسهم في حلها	166	3,4699	1,27291
04	يشرك المدير العمال في صناعة القرارات	166	3,6265	1,09778
05	يشارك المدير العمال في مناسباتهم الاجتماعية	166	3,8434	2,54883
06	يعترف المدير بأخطائه المهنية	166	3,3434	1,24421
07	يقدر المدير الدور المنوط بالعامل	166	3,7048	1,11881
08	يهتم ويأخذ بآراء فئة محدودة من العاملين	166	3,6747	1,18688
09	لا يراعى المدير اختصاصات العمال أثناء تحديد المهام الموكلة	166	3,0663	1,47765
10	يشعر المدير عماله بأنهم يعملون لأجله وليس معه	166	3,2771	1,31484
11	لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء العمال	166	3,0301	1,30929
12	يتقيد المدير بالتعليمات ذات التأثير السلبي على العمال	166	3,6807	3,38274
13	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لانشغالات العمال ومطالبهم	166	3,5241	1,30129
	البعد ككل	166	45.50	18.24

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول (النمط القيادي المشارك) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المتوسط (3.03 - 3.84)، حيث احتلت العبارة رقم (05) والتي تنص على " يشارك المدير العمال في مناسباتهم الاجتماعية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (2.548)، وهذا يشير إلى أن النمط القيادي المشارك يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال وهذا ما يعزز أواصر الود والاحترام بينهم مما يخدم العملية الإدارية ككل.

بينما احتلت العبارة رقم (11) والتي تنص على " لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء العمال " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1,30929) وبدرجة متوسطة، وهو ما يعني ان القائد في هذا النمط بالرغم من وجود علاقة تقاربية كبيرة بينه وبين العمال الا انه لا يهتم دوره القيادي التوجيهي من خلال تصحيح وتقويم الأخطاء ان وجدت

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول والذي بلغ (45.5) فهو ينتمي إلى المجال العالي أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد الأول (النمط القيادي المشارك) بالوزارة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

• البعد الثاني (النمط القيادي المسوق)

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من المتغير المستقل (إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 30: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني (النمط القيادي المسوق)

الرقم	عبارات البعد الثاني (النمط القيادي المسوق)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	يحرص المدير على استشارة العمال في الجوانب المتعلقة بالعمل	166	3,5241	1,27338
15	يشجع العمال على الاهتمام بزملاء الجدد لنقل خبرتهم إليهم	166	3,6084	,95515
16	يسعى المدير لتحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة حاجات العاملين	166	3,8554	1,15806
17	يشجع روح المبادرة لدى العمال	166	3,5361	3,40330
18	يدرس احتياجات العمال ويعمل على تلبيتها ما أمكن	166	3,6627	4,24584
19	ينجز المدير الأعمال والمعاملات دون تأخير	166	3,5783	3,34695
20	ديمقراطي أثناء تعامله مع المعلمين خاصة في الاجتماعات والمواقف الطارئة	166	3,8735	1,05345
21	لا يولى المدير أهمية لقضية تحسين ظروف عمل العامل	166	3,6627	4,79622
22	يهتم بالجوانب الخاصة والشخصية للعمال أثناء التقييم العام لأدائهم	166	3,7892	2,59967
23	يتدخل المدير في حل النزاعات المهنية بصورة رسمية	166	3,4518	1,14154
24	يفرض المدير حلوله على المجتمعين أثناء المشكلات الطارئة	166	3,5542	1,05268
25	يركز المدير في تعامله على تطبيق القوانين واللوائح	166	3,6265	,939421
	البعد ككل	166	43.72	26.32

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني (النمط القيادي المسوق) نلاحظ أن جل العبارات تنتمي إلى المجال العالي (3.41 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (20) والتي تنص على "ديمقراطي أثناء تعامله مع المعلمين خاصة في الاجتماعات والمواقف الطارئة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,8735) وانحراف معياري (1,05345)، وهذا يشير إلى أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت عالية من قبل أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم نحو النمط المسوق والرامية إلى تبني الفكر الديمقراطي السائد داخل الإدارة وذلك في جميع الحالات والمواقف.

وقد احتلت العبارة رقم (23) والتي تنص على " يتدخل المدير في حل النزاعات المهنية بصورة رسمية " المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي الذي بلغ (3.4518) وانحراف معياري (1,14154) بدرجة عالي، وهو ما يرجع إلى ان أفراد عينة الدراسة قد اجمعوا على ان هذا النمط يستعمل الطرق الغير الرسمية في حل الخلافات وهذا راجع إلى العلاقة المتشكلة بين القائد المسوق ومرؤوسيه والمبنية على الثقة والاحترام

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني والذي بلغ (43.72) فهو ينتمي إلى المجال العالي أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد الثاني (النمط القيادي المسوق) بوزارة الشباب والرياضة محل الدراسة بدرجة عالية.

• البعد الثالث (النمط القيادي الامر):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من المتغير المستقل (إستراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (النمط القيادي الامر)

الرقم	عبارات البعد الثالث (النمط القيادي الامر)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	يمارس المركزية الشديدة في العمل	166	3,8554	1,13493
27	تعسفي في تصرفاته مع العاملين	166	3,5843	5,86325
28	يراقب المدير العمل عن كثب للتأكد من تنفيذ المهام في وقتها	166	3,7590	,99197
29	يتدخل المدير في كل التفاصيل الدقيقة لعمل العمال	166	3,6386	3,37038
30	يعتمد المدير طرقاً عادلة في تقييمه لأداء العمال	166	4,3976	5,69623
31	يفرض المدير تفسيراته في تطبيق التعليمات على العمال	166	3,7289	1,10317
32	يستجيب لمقترحات العاملين وطلباتهم بخصوص العمل وتطويره	166	4,0181	4,12747
33	يحاسب العاملين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم	166	3,4458	3,42275
34	ينفذ قواعد العقاب والثواب في العمل	166	3,6687	1,04672
35	يتراجع المدير عن القرارات غير الصائبة	166	3,6265	,94338
36	يشجع المنافسة النزيهة بين العاملين	166	3,7590	3,33790
37	يعتبر المدير موظفيه على قدر كافٍ من المسؤولية	166	3,6988	1,04139
	البعد ككل	166	44.44	31.97

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث (النمط القيادي الامر) نلاحظ أن العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20)، حيث احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي العبارة رقم (30) " والتي تنص على يعتمد المدير طرقًا عادلة في تقييمه لأداء العمال " بمتوسط حسابي (4,3976) وانحراف معياري (5,69623)، وهذا يعني أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت عالية من قبل أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو أن هاذ النمط والذي يتميز بالحزم في قراراته وطبيعته المبنية على توجيه الأوامر لكن دون التمييز بين العمال او الانحياز إلى طرف دون الآخر وهذه صفة أساسية في تحقيق العمل.

ونلاحظ ان العبارة رقم (33) والتي تنص على " يحاسب العاملين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم " احتلت المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي الذي بلغ (3,4458) وانحراف معياري (3,42275) أي بدرجة استجابة متوسطة بالمقارنة مع باقي العبارات، وهذا راجع إلى ان النمط الامر يحتاج إلى نوع من الحزم في تأدية المهام من جهة ومدى نضج المرؤوسين من جهة أخرى.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث والذي بلغ 44.44 فهو ينتمي إلى المجال العالي أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد الثالث (النمط القيادي الامر) بوزارة الشباب والرياضة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

• البعد الرابع (النمط القيادي التفويضي):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع من المتغير المستقل (إستراتيجية تدريب الموارد البشرية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 32: يوضح طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (النمط القيادي التفويضي)

الرقم	عبارات البعد الرابع (النمط القيادي التفويضي)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	يفوض بعضًا من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية	166	3,7771	4,15660
39	لا يتدخل المدير في عمل العمال إلا حين يطلب منه	166	3,6627	,99425
40	يترك المدير العاملين يؤدون أعمالهم دون مراقبة	166	3,7048	3,49071
41	لا يحاسب المدير العمال المقصرين في أداء أعمالهم	166	3,0602	1,36048
42	يعطى المدير لأعضاء إدارته حرية التصرف في المواقف الإدارية	166	3,4880	1,10502
43	يعمل المدير على أن تكون مؤهلات العمال وخبراتهم تتناسب والمطلوب منهم	166	3,6747	1,14530
44	يعطى المدير الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم	166	3,4277	1,20260
45	يعتمد المدير على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى العمال	166	3,8614	3,30639
46	يسمح بتبادل الزيارات بين العاملين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم	166	3,5904	1,12316
47	لا يكثر المدير بنتائج قراراته أحياناً	166	3,1627	1,36317
48	يعالج المدير القضايا الإدارية بروية وعقلانية	166	3,6205	1,22867
49	يؤثر بعض العمال في قرارات المدير	166	3,5120	1,34272
	البعد ككل	166	42.54	21.81

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع (النمط القيادي التفويضي) نلاحظ أن العبارات رقم (27، 47) تنتمي إلى المجال المتوسط بينما باقي العبارات تنتمي إلى المجال العالي. حيث احتلت للعبارة رقم (45) والتي تنص على " يعتمد المدير على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى العمال " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,8614) وانحراف معياري (3,30639)، وهذا يعني أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، ويشير ذلك إلى ان اهتمام هذا النمط يستعمل القنوات الاتصالية الممكنة للعمل فهو لا يهتم بمستويات الإدارة والاتصال بقدر ما يهتم بنوعية العمال الذين يتعامل معهم فهو يعتمد على كفاءة المرؤوسين في إيصال وتلقي المعلومات

واحتلت العبارة رقم (41) والتي تنص على " لا يحاسب المدير العمال المقصرين في أداء أعمالهم " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,0602) وانحراف معياري (1,36048) أي بدرجة استجابة متوسطة، وهذا راجع إلى ان النمط التفويضي بالرغم من منحه الحرية و الثقة التامة للعمال في تأدية الاعمال الا انه لا يغفل العقاب للعمال المقصرين وهذا راجع للمسؤولية الموكلة اليه في ضبط العمل والحفاظ على سيرورة الإدارة.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع والذي بلغ (42.54) فهو ينتمي إلى المجال العالي أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد الرابع (النمط القيادي التفويضي) بوزارة الشباب والرياضة محل الدراسة بدرجة عالية.

5-1-2- عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي):

• البعد الأول (الرضا عن الأجر):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس من المتغير التابع (الرضا عن الأجر) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 33: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول (الرضا عن الأجر)

الرقم	عبارات البعد الأول (الرضا عن الأجر)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أشعر أنى اتقاضى اجر عادلا مقابل عملي	166	3,0783	1,65141
02	حالات رفع الأجر قليلة جدا ومتباعدة	166	3,9277	4,26340
03	عندما أفكر بما اتقاضاه أشعر أنى غير مقدر من طرف المنظمة	166	3,5241	1,25868
04	أشعر بالرضا عن فرصي للحصول على زيادة في الأجر	166	3,2410	1,35817
	البعد ككل	166	13.77	8.53

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الخامس (الرضا عن الأجر) نلاحظ أن العبارات رقم (02، 03) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (02) والتي تنص على "المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,9277) وانحراف معياري (1,65141)، وهذا يؤكد أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، ويشير إلى ان العمال غير راضين عن الأجور الممنوحة لهم وكذا تباعد الزيادات بين بعضها وهو مطلب دائم للموظفين والعمال والذين يسعون دائما إلى تحقيق الأجر العادل الذي يحقق لهم طموحاتهم

أما بقية العبارات رقم (01، 04) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61 - 3.40)، حيث احتلت العبارة رقم (01) والتي تنص على أشعر أنى اتقاضى اجر عادلا مقابل عملي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,0783) وانحراف معياري (1,65141) أي بدرجة استجابة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ان العمال دائما لا يرضون عن اجورهم مقابل يعملونه وهو مطلب راسخ في الطبيعة الإنسانية والتي تسعى دائما إلى تحقيق الأفضل.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الخامس والذي بلغ (13.77) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد الخامس (الرضا عن الاجر) بوزارة الشباب والرياضة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

• البعد الثاني (الرضا عن الترقية):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد السادس من المتغير التابع (الرضا عن الترقية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 34: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس (الرضا عن الترقية)

الرقم	عبارات البعد الثاني (الرضا عن الترقية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	توجد فرص ضئيلة جدا للترقية من وظيفتي	166	3,8434	1,26952
06	توجد إمكانية كبيرة للترقية لأصحاب الأداء الجيد	166	3,8675	4,71817
07	يرتقي الافراد السلم الوظيفي بنفس السرعة لما يحدث في أماكن أخرى	166	3,0120	1,26964
08	أشعر بالرضا بخصوص فرص الترقية	166	3,0482	1,30178
البعد ككل		166	13.77	8.55

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد السادس (الرضا عن الترقية) نلاحظ أن العبارات رقم (05-06) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.41 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (06) والتي تنص على " توجد إمكانية كبيرة للترقية لأصحاب الأداء الجيد " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,8675) وانحراف معياري (4,71817)، وهذا يعني أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث ان الترقيات ترجع بالدرجة الأولى إلى مردود العمال داخل الإدارة وهذا ما يعني وجود رضا من العمال على طريقة التسيير المنتهجة من طرف الوزارة.

أما العبارات رقم (07، 08) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.61 - 3.40)، حيث احتلت العبارة رقم (07) والتي تنص على " يرتقي الافراد السلم الوظيفي بنفس السرعة لما يحدث في أماكن أخرى " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,0120) وانحراف معياري (1,26964) أي بدرجة استجابة متوسطة، ويرجع ذلك

لاختلاف درجة التوافق بين أفراد عينة الدراسة حول الأسس والمعايير التي تتبنى على أساسها مختلف الترقيات في السلم الوظيفي ومدى سرعة تنفيذ ذلك .
وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد السادس والذي بلغ (13.77) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تطبيق البعد السادس (الرضا عن الترقية) بالوزارة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

• البعد الثالث (الرضا عن المزايا الإضافية):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من المتغير التابع (الرضا عن المزايا الإضافية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:
الجدول رقم 35: يوضح طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث (الرضا عن المزايا الإضافية)

الرقم	عبارات البعد الثالث (الرضا عن المزايا الإضافية)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	لست راضيا عن المزايا الإضافية التي أتحصل عليها	166	3,6807	1,26030
10	المزايا الإضافية التي نحصل عليها جيدة كتلك المقدمة من اغلب المنظمات	166	3,1386	1,33896
11	نحصل على مزايا إضافية عادلة	166	3,2048	1,49552
12	هنالك مزايا إضافية لا نحصل عليها والتي كان من الواجب وجودها	166	3,7349	1,17121
	البعد ككل	166	13.75	5.26

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الرياضي) نلاحظ أن العبارات (09-12) تنتمي إلى المجال العالي (3.41- 4.40)، حيث احتلت العبارة رقم (12) والتي تنص على " هنالك مزايا إضافية لا نحصل عليها والتي كان من الواجب وجودها " المرتبة الأولى أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,7349) وانحراف معياري (1,17121)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية، وهي مؤشر على ان المرؤوسين غير راضين عن المزايا الاضافية المطبقة وهذه المزايا تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المؤسسة (عمومية-خاصة-اقتصادية-خدمائية...)وهو ما خلق نوع من المقارنة مع الزملاء وبالتالي الطموح إلى ما هو افضل.

بينما احتلت العبارة رقم (10) والتي تنص على " المزايا الإضافية التي نحصل عليها جيدة كتلك المقدمة من اغلب المنضقات " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,1386) وانحراف معياري (1,33896) وبدرجة استجابة متوسطة، وهو مؤشر ايجابي يخدم العبارات السابقة والغير راضية عن المزايا المقدمة للعمال.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الأول والذي بلغ (13.75) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية ومنه يمكن القول أن مستوى البعد الثالث (الرضا عن المزايا الاضافية) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

• البعد الرابع (الرضا عن المكافآت المشروطة):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من المتغير التابع (التنظيمي) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 36: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع (الرضا عن المكافآت المشروطة)

الرقم	عبارات البعد الرابع(الرضا عن المكافآت المشروطة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	عندما أقوم بعمل جيد فاني اتحصل مقابله على الاعتراف الملائم	166	3,5482	1,84410
14	لا أشعر بان العمل الذي أقوم به يحظى بالتقدير	166	3,5000	1,21481
15	توجد القليل من المكافآت هنا	166	3,7530	1,27178
16	أشعر ان جهودي لا تكافئ بالطريقة الملائمة	166	3,6687	1,17235
البعد ككل		166	14.46	5.50

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الرابع (الرضا عن المكافآت المشروطة) نلاحظ أن العبارات كلها تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (15) والتي تنص على " توجد القليل من المكافآت هنا " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,7530) وانحراف معياري (1,27178)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية،

وهي مؤشر يوحي بعدم وجود رضا للمرؤوسين عن المكافآت الموضوعية وهذا راجع إلى ان العمال ينتظرون تقدير اكبر إزاء مجهوداتهم المبذولة وبالتالي فهم يشعرون انهم غير مكافئون بالقدر الكافي

وقد احتلت العبارة رقم (14) والتي تنص على " لا أشعر بان العمل الذي أقوم به يحظى بالتقدير " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,5000) وانحراف معياري (1,21481) حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بدرجة عالية في إجاباتهم على العمال يشعرون بنقص التقدير لعملهم بنسبة اقل وهذا راجع للتباين في الآراء نتيجة لاختلاف مهام ورتب المرؤوسين وكذا لاختلاف الاستعدادات الخاصة بكل عامل.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني والذي بلغ (14.46) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية. ومنه يمكن القول أن مستوى البعد الرابع (الرضا عن المكافآت المشروطة) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

• البعد الخامس (الرضا عن الاشراف):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من المتغير التابع (الرضا عن الاشراف) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 37: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس (الرضا عن الاشراف)

الرقم	عبارات البعد الخامس (الرضا عن الاشراف)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	مشرفي كفى تماما في أداء وظيفته	166	3,6867	1,22527
18	مشرفي يسيء معاملتي	166	2,8976	1,19407
19	يظهر مشرفي اهتماما قليلا جدا بمشاعر مرؤوسيه	166	3,2711	1,22301
20	أكن التقدير لمشرفي	166	4,0181	4,09948
	البعد ككل	166	13.51	5.08

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الخامس (الرضا عن الاشراف) نلاحظ أن العبارات رقم (17-20) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (20) والتي تنص على " أكن التقدير لمشرفي " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,0181) وانحراف معياري

(4,09948)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية، واحتلال هذه الفقرة أعلى ترتيب يعزى ذلك إلى وجود رضا عن الاشراف بالنسبة للمرؤوسين وذلك نتيجة لانتهاج القادة أساليب قيادية تبنى على التقرب من العمال من خلال بناء جسور تواصل واشراكهم في اتخاذ القرار وغيرها من المزايا التي تتمتع بها القيادة الموقفية.

بينما احتلت العبارة رقم (18) والتي تنص على " مشرفي يسيء معاملتي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,8976) وانحراف معياري (1,19407) حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن القادة يسيئون معاملتهم وهذا عكس ماتنتهجه الإدارة الموقفية والتي تبعد كل البعد على استعمال الأساليب السلبية في إدارة المؤسسة .

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الخامس والذي بلغ (13.51) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط وهو ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبعد الاشرافي كانت ايجابية، .ومنه يمكن القول أن مستوى البعد الخامس (الرضا عن الاشراف) حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

• البعد السادس (الرضا عن زملاء العمل):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع من المتغير التابع (الرضا عن زملاء العمل) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 38: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس (الرضا عن زملاء العمل)

الرقم	عبارات البعد السادس (الرضا عن زملاء العمل)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	أكن التقدير للأفراد الذين أعمل معهم	166	4,0241	1,04997
22	أجد نفسي مجبرا على العمل بجدية أكبر نظرا لعدم كفاءة الافراد الذين أعمل معهم	166	3,5060	1,24923
23	أقدر زملائي في العمل	166	4,0120	4,15311
24	هنالك الكثير من النزاع في العمل	166	3,5663	1,28575
البعد ككل		166	14.15	5.87

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد السادس (الرضا عن زملاء العمل) نلاحظ أن

العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (21) والتي تنص على " أكن التقدير للأفراد الذين أعمل معهم " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4,0241) وانحراف معياري (1,04997)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية، وهذا معيار لوجود نوع من الاحترام والتفاهم بين الزملاء في العمل نتيجة للروابط المتشكلة بينهم وكذا المحيط المناسب .

ونجد العبارة رقم (22) والتي تنص على " أجد نفسي مجبرا على العمل بجدية أكبر نظرا لعدم كفاءة الافراد الذين أعمل معهم " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,5060) وانحراف معياري (1,24923) حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بدرجة اقل في إجاباتهم على تحمل أعباء العمل الخاصة بالزملاء نتيجة لنقص كفاءتهم وهذا راجع إلى تقسيم العمل على العمال وفق اختصاصاتهم أي ان كل عامل يشرف على كمية اعمال موكلة اليه محددة مسبقا بالإضافة إلى التكوين الجيد والمتخصص الذي تلقاه عمال الوزارة خولهم إلى تجنب او التقليل من الوقوع في مثل هذه المواقف .

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع والذي بلغ (14.15) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبعد المالي كانت ايجابية، ومنه يمكن القول أن مستوى البعد السادس (الرضا عن زملاء العمل) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

• البعد السابع (الرضا عن الاتصال):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد السابع من المتغير التابع (الرضا عن الاتصال) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 39: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السابع (الرضا عن الاتصال)

الرقم	عبارات البعد السابع (الرضا عن الاتصال)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	الاتصال جيد داخل المنظمة	166	3,4398	1,24778
26	أهداف هذه المنظمة ليست واضحة لي	166	3,4217	1,36733
27	في الغالب أشعر أني لا اعلم ما يحدث داخل المنظمة	166	3,3012	1,23323
28	مهام العمل غير مشروحة بشكل كامل	166	3,3494	1,23518
البعد ككل		166	14.04	6.93

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد السابع (الرضا عن الاتصال) نلاحظ أن العبارات رقم (25-26) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (25) والتي تنص على "الاتصال جيد داخل المنظمة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,3012) وانحراف معياري (1,24778)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية، وهو مؤشر لوجود لوجود رضا عن الاتصال وهذا ناتج عن السياسات الإدارية المنتهجة

ونجد العبارة رقم (27) والتي تنص على "في الغالب أشعر أني لا اعلم ما يحدث داخل المنظمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,5060) وانحراف معياري (1,23323) حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بدرجة أقل في إجاباتهم على عدم وصول المعلومة اليهم وهو عكس ما تصبو إليه الإدارة الحديثة والتي تتطلع الي توفير قنوات اتصال مختلفة وعلى جميع المستويات لكي يكون العامل بكامل الدراية بما هو موجود .

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع والذي بلغ (14.04) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبعد المالي كانت ايجابية، ومنه يمكن القول أن مستوى البعد السابع (الرضا عن الاتصال) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

• **البعد الثامن (الرضا عن إجراءات العمل):**

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثامن من المتغير التابع (الرضا عن إجراءات العمل) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 40: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثامن (الرضا عن إجراءات العمل)

الرقم	عبارات البعد الثامن (الرضا عن إجراءات العمل)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	العديد من القواعد والإجراءات الموجودة تجعل القيام بعمل جيد أمر صعب	166	3,5000	1,18960
30	قلما تعيطني كثرة الإجراءات البيروقراطية عن القيام بعمل جيد	166	3,4639	1,09899
31	هناك الكثير من العمل في وظيفتي	166	3,8494	2,46827
32	لدي الكثير من الاعمال المكتبية	166	3,3373	1,11494
البعد ككل		166	14.15	5.87

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثامن (الرضا عن إجراءات العمل) نلاحظ أن جل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (31) والتي تنص على " هناك الكثير من العمل في وظيفتي " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3,8494) وانحراف معياري (2,46827)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية، وهو لتذمر العمال من كثرة الاعمال المنوطة بهم وهذا ما يفسر بطبيعة الإدارة المنتمين إليها (وزارة الشباب والرياضة) فهي إدارة مركزية تتوفر على قدر كبير من العمل مقارنة بالإدارة الفرعية.

ونجد العبارة رقم(32) والتي تنص على " لدي الكثير من الاعمال المكتبية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,3373) وانحراف معياري (1,11494) حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بدرجة اقل في إجاباتهم على كثرة الاعمال المكتبية وهذا راجع إلى اختلاف الوظائف الإدارية الخاصة بالعمال والتي تتنوع بين ما هو اداري بحت وما هو ميداني وبالتالي هناك تباين في حجم الاعمال المكتبية.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثامن والذي بلغ (14.15) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبعد الخاص بإجراءات العمل كانت ايجابية، ومنه يمكن القول أن مستوى البعد الثامن (الرضا عن إجراءات العمل) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

• البعد التاسع (الرضا عن طبيعة العمل):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد التاسع من المتغير التابع (الرضا عن طبيعة العمل) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 41: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التاسع (الرضا عن طبيعة العمل)

الرقم	عبارات البعد التاسع (الرضا عن طبيعة العمل)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	أحيانا أشعر ان عملي لا معنى له	166	3,3373	1,11494
34	أحب فعل الأشياء التي أقوم بها في العمل	166	3,2771	1,32403
35	أشعر بالفخر عند القيام بعملي	166	3,4277	1,21264
36	عملي ممتع	166	4,0060	3,27987
البعد ككل		166	14.04	6.93

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد التاسع (الرضا عن طبيعة العمل) نلاحظ أن العبارات رقم (35-36) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 - 4.20)، حيث احتلت العبارة رقم (36) والتي تنص على " عملي ممتع " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4,0060) وانحراف معياري (3,27987)، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة جاءت عالية، وهو ما يفسر وجود رضا لدى العمال من ناحية طبيعته وهذا راجع إلى طبيعة الإدارة المنتمين إليها وما تقدمه من مزايا تميزها عن باقي الإدارات كل هذا جعل العمال يشعرون بالراحة في تأدية عملهم.

ونجد العبارة رقم (34) والتي تنص على " أحب فعل الأشياء التي أقوم بها في العمل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,3373) وانحراف معياري (1,11494) حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة أنهم موافقون بدرجة اقل في إجاباتهم رضا العمال عن العمل بشكل عام ويفسر ذلك لوجود اختلافات في الإجراءات الخاصة بكل عمل وبالتالي اختلافات في الآراء الخاصة بالعمل وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع والذي بلغ (14.04) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط ما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالبعد الخاص بطبيعة العمل كانت ايجابية، ومنه يمكن القول أن مستوى البعد التاسع (الرضا عن طبيعة العمل) حسب استجابات أفراد عينة الدراسة متوسط.

5-1-3- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 42: يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro–Wilk		Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغيرات	
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية		الاحصاءات
دال	0.021	80	0.963	0.024	80	0.107	أنماط القيادة
دال	0.695	80	0.988	0.200*	80	0.072	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك أن القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي أنماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرننا إلى القول بأن بيانات المتغيرات تتوزع توزيعاً غير طبيعيًا وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب لابارامترية كما هو موضح في الملاحق.

5-2- التحقق فرضيات الدراسة:

5-2-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة أنظر إلى الملحق رقم (4)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 43: يوضح العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي

القرار		الرضا الوظيفي	Rho de Spearman	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.765**	معامل الارتباط	أنماط القيادة
		0.000	مستوى الدلالة	
		166	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس (أنماط القيادة) ودرجاتهم في (الرضا الوظيفي) بلغ (0.76) وهي قيمة قوية وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (أنماط القيادة) ودرجات (الرضا الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل ارتفاع في درجات الافراد في (أنماط القيادة) تقابلها ارتفاع في درجاتهم في مقياس (الرضا الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة العامة القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وحيث انه من خلال نتائج الجدول (43) أنه توجد علاقة طردية قوية بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.7) وتم تفسير ومناقشة هذه النتائج حسب نموذج (هيرسي وبلانشارد) التي مفادها كما سبق ذكره أنه لا يوجد أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين، ولكن مستوى نضج المرؤوسين في موقف معين هو الذي يحدد أي الأنماط القيادية الفعالة، وهذا حسب النظرية الموقفية الحديثة حيث أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي، وهي من النظريات الموقفية للقيادة، حيث ترى بأن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين إنما يتوقف

على مدى نضج هؤلاء المرؤوسين. وتعبير "نضج" المرؤوسين هنا لا يفسر أنه نضج العمر أو النمو العقلي والعاطفي، بل يدل على مدى الرغبة في الإنجاز والتحصيل، وتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين، وكذلك على مستوى قدراتهم وخبراتهم العملية. وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم.

إن المقصود بالجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على انجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة لانجاز العمل وتحمل المسؤولية، ومدى قابليتهم للأداء بشكل صحيح. فإذا كانت الجاهزية منخفضة فإن أسلوب إصدار الأوامر هو المناسب حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط، أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فإن أسلوب البيع هو الأفضل حيث أن المرؤوسين يتصرفون بنقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم الرغبة بالعمل، ويمكن الاطمئنان إليهم فيضطر القائد إلى تفسير قراراته ويوضحها، أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية حيث أن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها، فيحتاجون إلى بعض التوجيه من قبل القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جداً فإن أسلوب التفويض هو الأصلح، حيث هناك استعداد عالي لتحمل المسؤولية.

فهذا المسير يعطي أهمية لأعضاء فريق العمل ويساعدهم على تسوية أو إنهاء الصراعات والمنازعات التي تحدث بينهم سواء داخل المنشأة أو خارجها، بالإضافة إلى مساعدته في حل المشاكل الشخصية للعاملين وكذا اهتمامه بترابط فريق عمله كله كوحدة واحدة متكاملة، مما يؤدي إلى بناء علاقة اتصالية قوية بينه وبين العاملين لأنه كلما زاد الاتصال بين العمال والمسير بشأن القضايا الاجتماعية المهمة كلما زادت العلاقات بين العاملين والتي تقوم على أساس تعاوني وتكاملي، مما يزيد بطبيعة الحال من الرضا الوظيفي لديهم ومن أهم مرتكزات هذا النوع من السلوكيات القيادية هي إقامة العلاقات الإنسانية بين المسير والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو نفسي واجتماعي ملائم يشعر فيه العامل من أنه جزء من الكل أي يشعر بالانتماء إلى هاته المنشأة، كما تسهم تلك العلاقات في إشباع الحاجات والرغبات الملحة التي يبديها العمال من خلال العمل معاً على إشباعها وتحقيقها في ظل تواجد جو اجتماعي مساعد مبني على الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع أفراد فريق العمل.

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة محمود عبد المسلم وراتب سلامة السعود 2010 تحت عنوان الانماط القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة وفقاً لنظرية هيرسي بلان شارد وعلاقتها بمستوى الرضا

الوظيفي حيث توصلت نتائج الدراسة إلى ان النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الاولى ثم يليه النمط الداعم المدرب، كذلك اظهرت الدراسة ان مستوى الرضا عن العمال لدى العاملين كان عالياً، وقد اوصى الباحث بمزيد من الدورات التكوينية لكل من المديرين للمدارس والمعلمين. كما اتفقت مع دراسة بوزيد مفيدة، تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2015 والتي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: - هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,52). - مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة كان جيد بلغ متوسطة الحسابي (3,44). توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المكتبة الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم، والحرص على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية وتنمية قدراتهم. واتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة تايلور عام 1997 والتي استنتجت ان النمط القيادي السائد حيث يختلف باختلاف سلوك القادة الاداريين.

واختلفت مع دراسة سليمان محمد ابراهيم الطراونة 2000 تحت عنوان الانماط القيادية لرؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تركيز رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والاهلية على بعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الانسانية) فضلا عن وجود علاقة ايجابية اذا دلالة احصائية بين بعدي النمط قيادي لرؤساء الاقسام(العمل والعلاقات الانسانية) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس .

5-2-2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى:

نصت الفرضية الاولى لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط المشارك والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)", وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 44: يوضح العلاقة بين النمط المشارك والرضا الوظيفي

القرار		الرضا الوظيفي	Rho de Spearman	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.736**	معامل الارتباط	النمط المشارك
		0.000	مستوى الدلالة	
		166	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (النمط المشارك) ودرجاتهم في (الرضا الوظيفي) بلغ (0.73) وهي قيمة قوية وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (النمط المشارك) ودرجات (الرضا الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل ارتفاع في درجات الافراد في (النمط المشارك) تقابلها ارتفاع في درجاتهم في مقياس (الرضا الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة الاولى القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط المشارك والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (44) أنه توجد علاقة طردية قوية بين النمط المشارك والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.73) ويمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن هذا النمط يهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين ولا يهتم كثيرا بالعمل، ويشاركهم الرأي بالأمر المتعلقة بالعمل، ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال في المهارة، لذلك نجد أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل، ان المسير الإداري الذي يميل إلى انتهاج هذا النوع من الانماط والذي من أهم مقوماته قيام المسير بمكافأة العامل ويمدحه أمام زملائه عند قيامه بعمل جيد، وكذا قيامه بتشجيع العاملين واطهار المشاعر الطيبة نحوهم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية فريق العمل ككل، هذا ما يؤدي إلى زيادة حماسهم نحو تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وكذلك مشاركتهم الاجتماعية لبعضهم

البعض وفي أواصر الحب والصداقة والاحترام بينهم، هذا ما يجعل العمال يحسون بمدى تجاوب قائدهم لما يشعرون به، وترى الباحثة سامية خميس أبو ندا في دراستها بعنوان تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي ان النمط المشارك يوفر لدى المرؤوسين مستوى من القدرة على أداء مهام العمل لكنهم غير مستعدين لعمل ما يريده القائد، وغالباً ما يكون عدم استعدادهم نابعاً من حاجتهم إلى الثقة، كما انهم جديرون وغير مستعدين، وفي كلتا الحالتين يحتاج القائد إلى فتح الباب (اتصال ثنائي وإصغاء نشيط) وذلك لتعزيز الثقة بالنفس ويكون التركيز في هذه المرحلة على العلاقات حيث يشعر الفرد بأنه مرغوب فيه وأن هناك حاجة ماسة إليه، واتفقت هذه النتائج مع دراسة المغيدي، 1996 بعنوان "أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهيرزبيرغ: دراسة ميدانية" الدراسة إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد Blanchard & Hersey ونظرية العاملين لهيرزبيرغ (Herzberg على مدارس البنين في التعليم العام بمنطقة الاحساء، والتي توصلت إلى النتائج التالية: إن النمط المشارك هو المستخدم في المرحلة الابتدائية، والنمط الإقناعي في المرحلة المتوسطة والنمط الإخباري في المرحلة الثانوية كما اتفقت مع دراسة دراسة محمود عبد المسلم وراتب سلامه السعود 2010 تحت عنوان الانماط القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة وفقاً لنظرية هيرسي بلان شارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى ان النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الاولى ثم يليه النمط الداعم المدرب، كذلك اظهرت الدراسة ان مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين كان عالياً، وقد اوصى الباحث بمزيد من الدورات التكوينية لكل من المديرين للمدارس والمعلمين، واختلفت مع دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع (1990) بعنوان: الانماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: تطبيقه مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض رساله ماجستير غير منشوره أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض والتي توصلت إلى النتائج التالية: - يمارس المديرون القطاع الحكومي النمط الديمقراطي بدرجة عالية، وكل من النمط الحر بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية - يمارس المديرون في القطاع الخاص النم الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كلا من النمط الحر والأوتوقراطي بدرجة قليلة - تختلف ممارسه المديرون للنمط الديمقراطي او الأوتوقراطي باختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل، واجهه العمل اما ممارسه النمط القيادي الحر فتختلف باختلاف الخبرة واجهه العمل - وجود علاقه ارتباط سالبه داله احصائيا بين مستوى رضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين في القطاع الحكومي وبين النمط القيادي الحر للمديرين في القطاع الخاص - كما اشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستويات رضا الوظيفي

للعاملين (رؤساء الاقسام) بممارسه مدرامه للنمط قيادي الديمقراطي بينما تختلف مستويات رضاهم الوظيفي بممارسه مدرامه للنمط الأوتوقراطي.

5-2-3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط المسوق والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 45: يوضح العلاقة بين النمط المسوق والرضا الوظيفي

القرار	الرضا الوظيفي	Rho de Spearman	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.648**	معامل الارتباط	النمط المسوق
	0.000	مستوى الدلالة	
	166	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (النمط المسوق) ودرجاتهم في (الرضا الوظيفي) بلغ (0.64) وهي قيمة قوية وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (النمط المسوق) ودرجات (الرضا الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل ارتفاع في درجات الافراد في (النمط المسوق) تقابلها ارتفاع في درجاتهم في مقياس (الرضا الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة الثانية القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط المسوق والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (45) أنه توجد علاقة طردية بين النمط القيادي المسوق والرضا الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0.64) ويمكن تفسير ومناقشة هذه النتائج على أساس أن المسير الإداري الذي ينتهج النمط المسوق يهتم هنا بالعمل والانتاج، وبالعلاقات الإنسانية مع العاملين، إذ يقوم القائد بعرض أفكاره على المرؤوسين ويتوقع العمل بها، ويمارس هذا النمط من القيادة عندما يكون النضج الوظيفي للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، وفي هذه المرحلة مازال العاملين غير مستعدين لتحمل مسئولية العمل وحدهم، ومع ذلك يشجعهم القائد ويدعمهم. حيث يوجد المرؤوسين غير قادرين ولكنهم مستعدون لتحمل المسؤولية وهم واثقون غير انهم في حاجة إلى مهارات،

ولذلك يقدم لهم الإقناع سلوكاً توجيهياً لتطوير قدراتهم ودعمًا لتعزيز استعداداتهم، وبالتالي يتحول القائد في هذه المرحلة من التركيز التام على مهام العمل إلى التركيز على أسلوب المشاركة الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين وتفاعل هؤلاء الأفراد وترابطهم بما يؤدي إلى الثقة والاحترام الذي يسمح بدرجة كبيرة في اشتراك العمال في اتخاذ قرار، مع تشجيع العمال على تقديم اقتراحات حول طرق تنظيم وإدارة العمل، وترك الحرية لهم لتحديد أهدافهم بأنفسهم كما يشجع العاملين على أن يتقوا به، وهذا المسير يشجع العلاقات الودية أو غير الرسمية بينه وبين العمال، " حيث يؤكد محمود عكاشة على أن القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعي وبين الفرد والجماعة تلبية لإشباع حاجات الأفراد وميولهم الاجتماعية " واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شافية بن حفيظ (2013)، وقد هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تحديد مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المرحلة الابتدائية، والبحث في إمكانية وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأنماط القيادية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أن أسلوب الإقناع والمفوض هما الأسلوبان الأكثر استخدامًا في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة "ورقلة"، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة "ورقلة"، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي)، كما اتفقت مع دراسة الصليبي (2005) وقد استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقًا لنظرية (هيرسي وبلاشارد) وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة مرتبة على النحو التالي: النمط المشرك، النمط البائع المدرب، النمط الموجه، النمط المفوض. كما أن مستويي الرضا عن العمل والأداء الوظيفي كانا عاليين، واختلفت مع دراسة جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي (2008) وقد استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقًا للنظرية الموقفية، وكذا معرفة دور متغير كلا من (المرحلة التعليمية، الخبرة، النوع) في النمط القيادي،

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (34.5%)، يليه نمط الإبلاغ بنسبة (23.8%)، ثم يليه نمط التفويض بنسبة (21.4%) وأخيرًا نمط الإقناع

بنسبة (8.01%)، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع، الخبرة، المرحلة التعليمية).

5-2-4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الأمر والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 46: يوضح العلاقة بين النمط الأمر والرضا الوظيفي

القرار	الرضا الوظيفي	Rho de Spearman	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.657**	معامل الارتباط	النمط الأمر
	0.000	مستوى الدلالة	
	166	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (النمط الأمر) ودرجاتهم في (الرضا الوظيفي) بلغ (0.65) وهي قيمة قوية وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (النمط الأمر) ودرجات (الرضا الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل ارتفاع في درجات الافراد في (النمط الأمر) تقابلها ارتفاع في درجاتهم في مقياس (الرضا الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الأمر والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% ويفسر الباحث هذه النتيجة على ان المرؤوسين في هذا النمط يلجؤون إلى الاستعانة بالقائد في اخذ التوجيهات والوامر (طبقا لمدى نضجهم الوظيفي) وهذا لعدة اعتبارات قد تكون وظيفية، كصعوبة الإجراءات او عدم وضوحها او إلى تجنب الأخطاء المحتمل الوقوع فيها خاصة على مستوى إدارة سيادية كوزارة الشباب والرياضة وما تتمتع به من خصوصيات إدارية تميزها على باقي الإدارات الأخرى وهذا لأهمية القرارات الإدارية الصادرة عنها لذى يلجئ القادة إلى توجيه الأوامر والقرارات مباشرة لمرؤوسهم لتسريع الإجراءات وسرعة تنفيذها بعيدا عن سوء الفهم وضبابية الفهم بالإضافة إلى ان هذا النمط القيادي الأكثر ملاءمة للمرؤوسين في بداية حياتهم العملية، أي عندما يكونون في المرحلة الأولى، أي قلبي النضج

من حيث معرفتهم بنظام المؤسسة أو طبيعة العمل، لذا يعتبر المرؤوسون في هذه المرحلة غير قادرين وغير مستعدين لتحمل مسؤولية المهام التي يمكن أن توكل إليهم. وبالتالي يكون دور القائد (المدير الإداري، تزويد المرؤوسين بالمعارف والمعلومات اللازمة لفهم المهام، والإشراف المباشر عليهم. وبالتالي فإن القائد ينفرد بصنع القرار ويبلغه المرؤوسين، ويشير هيرسي وبلانشارد أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف) وكذلك احتياجاتهم المعنوية ويفترض أن الأسلوب القيادي المفضل يعتمد على درجة النضج التي يحتاجها المرؤوس من الدعم المعنوي، وهي رغبة المرؤوس في القيام بعمله) مقترنة بمستوى التوجيه المطلوب. واعتبر ان المرؤوسين يخضعون للنمط الامر وفقا لدرجة نضجهم واستعدادهم النفسي ويقترح انه بالإمكان تحسين نضج المرؤوسين والنمط القيادي، فللقائد الذي يشخص بدقة نضج مرؤوسيه، نموذج موقفي آخر لإرشاده أو توجيه سلوكه القيادي إذ أن معرفة القائد للوقت المناسب لتوجيه المهمة وتحديد العلاقات هو بداية التحسن في الأداء وهكذا فإن استخدام هذا النمط بصورة فعالة يحتاج إلى التعامل القيادي المرن مع جاهزية المرؤوس وقدراته الذي يمكن القائد من تغيير أسلوبه بما يتناسب مع متطلبات الموقف.

ويعتقد كل من هيرسي وبلانشارد حسب نموذجهما المقترح أن المرؤوسين غير قادرين أو غير مستعدين لتحمل مسؤولية إنجاز العمل لهذا، يكون الإشراف المباشر فعالاً لهذا المستوى من نضج الأفراد ولذا فإن هذا النمط من أسلوب التوجيه يتشابه مع

-الاهتمام العالي بهيكل العمل والاهتمام الأقل بالعلاقات الإنسانية في دراسة جامعة أوهايو.

- الاهتمام بالعمل أكثر من الاهتمام بالفرد أو الموظف في نموذج ليكرت .

وكذا جاءت دراسة المغيدي، 1996 بعنوان أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية الدوافع لهيرزبيرغ موافقة لهذه الدراسة حيث اعتبرت ان النمط الامر (الاجباري) هو السائد في المرحلة المتوسطة الباحثة احلام حسين يوسف قراقيش بعنوان النمط القيادي لدى اداريين التمريض وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية والتي اظهرت نتائجها ان النمط المستعمل لدى إداري التمريض في المستشفيات الحكومية يتفاوت بين النمط الديمقراطي والنمط الاوتقراطي (النمط المتوسط) كما اتفقت مع دراسة سامية خميس أبو ندا: تحت عنوان تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية وأظهرت النتائج ان أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الاجباري (التوجيهي) والاقناعي (الاستشاري) واختلفت مع

دراسة شافية بن حفيظ 2013 وقد خلاص البحث إلى أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخدامًا في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين كما اختلفت مع دراسة الصليبي 2005 والتي توصلت إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة هم النمط المشارك، النمط البائع المدرب.

5-2-5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 47: يوضح العلاقة بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي

القرار	الرضا الوظيفي	Rho de Spearman	
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.727**	معامل الارتباط	النمط التفويضي
	0.000	مستوى الدلالة	
	166	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (النمط التفويضي) ودرجاتهم في (الرضا الوظيفي) بلغ (0.72) وهي قيمة قوية وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (النمط التفويضي) ودرجات (الرضا الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل ارتفاع في درجات الافراد في (النمط التفويضي) تقابلها ارتفاع في درجاتهم في مقياس (الرضا الوظيفي) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فإن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة الرابعة القائلة — توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ويرجع الباحث ذلك إلى ان النمط التفويضي يكون فيه المرؤوسون مستعدين وقادرين على تحمل المسؤولية، لذلك فإن النمط التفويضي الذي يقدم توجيهاً ودعماً معنوياً قليلين يكون فعالاً مع الأفراد في هذا المستوى من النضج وفي الوقت نفسه يكون هؤلاء المرؤوسين ناضجين نفسياً وليسوا بحاجة إلى سلوك تأييدي لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ويرى الباحث ان القادة يلجؤون إلى هذا النمط في حال ان المرؤوسين قد تلقوا تكويناً فعال واصبحوا يتمتعون بنوع من الخبرة المهنية وهذا نتيجة لتراكمات الممارسة الادارية ولا يتأتى ذلك الا بعد مرور زمن مقبول للمرؤوسين داخل اسوار الوزارة، ولان الوزارة تستهدف القطاع الرياضي والشبابي بشكل عام أي انها تشمل جميع المناطق وفي جميع التخصصات يتوجب توفر نوعية من الموظفين والعمال ذو استعداد نفسي واكاديمي معين يسمح للقادة بتفويض الاعمال لهم دون أي تخوف وعليه يمكن القول ان النمط التفويضي يستعمله القادة على فئة معينة

من العمال يتمتعون باستعدادات تسمح لهم بالمشاركة بصنع القرارات وهنا اشارت هناء محمد جلال وجمال الدين لطفي ان ممارسة هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال في المهارة، لذلك نجد أن القائد هنا يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل. ويرى فيدلر Fiedler عام (1967) ان خصائص القيادة ترتبط بالموقف وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف كما يرى أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد وان طبيعة العلاقة بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها هي التي تحدد نوع النمط المستخدم، بالإضافة إلى هيكل المهام وهو أنه كلما زادت المهام نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن، تقلص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل وتوافقت هذه النتائج مع دراسة جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي (2008) وقد استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدار التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية وأوضحت وجود تأثير في النمط التفويضي وبنسبة (21.4) واحتلاله المركز الثاني كذا دراسة شافية بن حفيظ (2013) والتي هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرّاء المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وقد خلص البحث إلى أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، واختلفت مع دراسة دراسة (المدهون، 2015) بعنوان: (الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، شبكة الأقصى الإعلامية نموذج رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة العليا غزة. فلسطين التي اثبتت وجود علاقة طردية ضعيفة بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي .

5-2-6- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة للدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير الجنس " وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على إختبار مان ويتني، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي: الجدول رقم 48: إختبار مان ويتني لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	حجم متوسط العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	مستوى القرار الدلالة	القرار
أنماط القيادة	ذكور	86.60	8833.50	2947.500	5027.500	-1.051	0.293	غير دال
	إناث	78.55	5027.50					
	الاجمالي	166						
الرضا الوظيفي	ذكور	86.19	8791.50	2989.500	5069.500	-0.911	0.362	غير دال
	إناث	79.21	5069.50					
	الاجمالي	166						

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناء على مقياس أنماط القيادة حسب متغير الجنس إلى (102) ذكراً بواقع (86.60) كمتوسط رتب، و(64) أنثى بواقع (78.55) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-1.05) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، أي لا توجد فروق في أنماط القيادة تبعا لعامل الجنس.

- أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناء على مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس إلى (102) ذكراً بواقع (86.19) كمتوسط رتب، و(64) أنثى بواقع (79.21) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (Z) مان ويتني والتي بلغت (-0.91) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً، ومنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، أي لا توجد فروق في الرضا الوظيفي تبعا لعامل الجنس.

ومما سبق يمكن القول بان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية الدراسة الخامسة والقائلة بـ توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب

والرياضة) تبعا لمتغير الجنس أي لا توجد فروق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية باختلاف الجنس إلى وجود تساوي في الفرص بين الجنسين الذكور والإناث في التوظيف داخل الوزارة بالإضافة إلى الخضوع لنفس التشريعات الخاصة بالعمل فطبيعة النظام المطبق داخل الإدارة الجزائرية لا يفرق في قوانينه ومراسيمه بين الجنسين من حيث الوصف الوظيفي وهذا على المستويات الإدارية المختلفة وكذا التطور والتغير في المجتمع الذي اعطى للمرأة مكانة مساوية للرجل في العمل وهو ما انعكس على التشريعات والقوانين التي أصبحت لا تراعي الفوارق بين الجنسين وهو ما يسمح بتطبيق نفس الإجراءات الإدارية مما سمح للطرفين إلى التأقلم والانسجام، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين بما ينعكس على التشريعات والقوانين التي يعملون بها وهو ما لا يبقى أي سبب للفوارق في التقديرات لممارسات القادة وسلوكياتهم ويرى الباحث في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عمال الإدارة الرياضية في الرضا الوظيفي تبعا لعامل الجنس في ان العمال والموظفين في وزارة الشباب والرياضة يمارسون أعمالهم داخل نفس الإدارة ويخضعون إلى نفس ظروف العمل وهو ما يعرضهم إلى نفس المؤثرات وبالتالي نفس معايير الرضا المطبقة وهنا يمكن القول ان مؤشرات الرضا لا تتأثر بنوع الجنس وقد اشار سباكتر إلى عدة مؤشرات توضح مدى الشعور بالرضا كالرضا على الاجر والترقيات والمكافئات والرضا على الاشراف وغيرها كل هذا يعبر عن مدى رضا العامل عن رضاه داخل بيئة العمل بغض النظر عن طبيعة جنسه فطبيعة الاحتياجات الطبيعية للعمل تمارس على العمال بنفس الشروط والقوانين والإجراءات والتي تتسم بالروتينية والرتابة وهي طبيعة العمل الإداري لا تراعي طبيعة جنس العامل، وتحقق فالرضا الوظيفي لا يكون الا اذا توفرت الشروط والمعايير الخاصة به وقد اتفقت الراسة مع دراسة برو هشام الموسومة والتي اكدت انه لا توجد فروق ذات احصائية عند مستوى معنويه ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما اتفقت مع زرقة احمد دراسة وكذا دراسة منال عبد العزيز العريني والتي خلصت النتائج فيها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي برؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية تعزى لمتغير الجنس وقد اختلفت مع دراسة (خليفة والملاحمة، 2006)، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

5-2-7- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة للدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير مستوى التعليم " وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى إختبار كروسكال واليز، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 49: إختبار كروسكال واليز لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير مستوى التعليم

مستوى التعليم		حجم متوسط العينة	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى القرار
		الرتب		الدالة	
أنماط القيادة	ثانوي	24	12.195	2	0.002
	تقني سامي	32	57.72		
	جامعي (تدرج)	110	91.37		
	الاجمالي	166	//		
الرضا الوظيفي	ثانوي	24	21.027	2	0.000
	تقني سامي	32	49.75		
	جامعي (تدرج)	110	93.90		
	الاجمالي	166	//		

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناء على مقياس أنماط القيادة حسب متغير مستوى التعليم إلى (24) فرداً مستوى ثانوي بواقع (81.81) كمتوسط رتب، و(32) فرداً مستوى تقني سامي بواقع (57.72) كمتوسط رتب، و(110) فرداً مستوى جامعي (تدرج) بواقع (91.37) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (H) كروسكال واليز والتي بلغت (12.19) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفرية الذي ينفي وجود الفروق، توجد فروق في أنماط القيادة تبعا لعامل مستوى التعليم لصالح أصحاب مستوى التعليم الجامعي (تدرج).

أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناء على مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير مستوى التعليم إلى (24) فرداً مستوى ثانوي بواقع (80.81) كمتوسط رتب، و(32) فرداً مستوى تقني سامي بواقع (49.75) كمتوسط رتب، و(110) فرداً مستوى جامعي (تدرج) بواقع (93.90) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (H) كروسكال واليز والتي بلغت (21.02) نلاحظ أنها قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق، توجد فروق في الرضا الوظيفي تبعاً لعامل مستوى التعليم لصالح أصحاب مستوى التعليم الجامعي (تدرج).

ومما سبق يمكن القول بأن هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة السادسة والقائلة بـ توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الإدارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعاً لمتغير مستوى التعليم وهاته الفروق كانت لصالح ذوو مستوى التعليم الجامعي (تدرج)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة لدى عمال الإدارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعاً لمتغير مستوى التعليم لصالح المستوى التعليمي الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة التكوين العالي والمتخصص عند عمال الوزارة والذي سمح لهم باستيعاب الإجراءات والقوانين والتشريعات الخاصة بطبيعة العمل فهم قد تلقوا تكويناً قاعدياً وفق مراحل متدرجة نحو التخصص وهو ما يسمح لهم بالتجاوب مع المسؤولين بنوع من التقارب والتفاهم لما لديهم من زاد معرفي يسمح لهم بتلقي الأوامر (مدخلات) بصورة واضحة وتنفيذها بفعالية (مخرجات)، فعمال ذو المستوى الجامعي يتميزون عن غيرهم في الوزارة بالوضوح والدقة في العمل وهو ما يسهل عليهم إيجاد قنوات الاتصال مع قادتهم خاصة في إدارة عليا كوزارة الشباب والرياضة

ويرى الباحث ان وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً لعامل مستوى التعليم لصالح أصحاب مستوى التعليم الجامعي (تدرج). ترجع إلى ان أصحاب التكوين الجامعي يشغلون مراكز مرموقة داخل الوزارة وذلك تبعاً لمؤهلاتهم التعليمية، فهم يستفيدون من الترقايات والحوافز المادية والمعنوية وذلك لطبيعة عملهم المتخصص وبالتالي فهم يتمتعون بالاستقرار الوظيفي الذي يمنحهم الشعور بالرضا الوظيفي خاصة وانهم يشغلون مناصب في هيئة وزارية توفر لهم جميع شروط العمل .. وانفقت النتائج مع دراسة شديفات (1999) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ودراسة المغيدي، الحسن بن محمد والتي توصلت الدراسة إلى وجود فروق في المستوى التعليمي، واختلفت الدراسة مع دراسة حسين باشيورة والتي اظهرت، أنه لا توجد هناك فروق بين المتوسطات الحسابية، بين من يحملون درجة الدكتوراه ومن يحملون درجة الماجستير واختلفت مع دراسة خليفات عبد الفتاح منى الملاحمة 2001 ودراسة جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي (2008) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

5-2-8- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السابعة:

نصت الفرضية السابعة للدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير الأقدمية " وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى إختبار كروسكال واليز، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 50: إختبار كروسكال واليز لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية

الأقدمية		حجم متوسط		Kruskal-Wallis H		درجة مستوى القرار	
		الرتب	العينة	الحرية	الدلالة		
أنماط القيادة	أقل من 5 س	36	70.69	4	0.023	دال	11.346
	من 5-10 س	55	87.69				
	من 10-15 س	57	94.77				
	من 15-20 س	15	66.03				
	أكثر من 20 س	3	33.50				
	الاجمالي	166	//				
الرضا الوظيفي	أقل من 5 س	36	71.65	4	0.003	دال	16.280
	من 5-10 س	55	80.68				
	من 10-15 س	57	101.84				
	من 15-20 س	15	60.97				
	أكثر من 20 س	3	41.50				
	الاجمالي	166	//				

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناء على مقياس أنماط القيادة حسب متغير الأقدمية إلى (36) فرداً قلت أقدميتهم عن 5 سنوات بواقع (70.69) كمتوسط رتب، و(55) فرداً تراوحت أقدميتهم بين 5-10 سنوات بواقع (87.69) كمتوسط رتب، و(57) فرداً تراوحت أقدميتهم بين 10-15 سنة بواقع (94.77) كمتوسط رتب، و(15) فرداً تراوحت أقدميتهم بين 15-20 سنة بواقع (66.03) كمتوسط رتب، و(3) أفراد فاقت أقدميتهم عن 20 سنة بواقع (33.50) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (H) كروسكال واليز والتي بلغت (11.34) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، توجد فروق في أنماط القيادة تبعا لعامل الأقدمية لصالح الذين تراوحت أقدميتهم بين 10-15 سنة.

أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (166) فردا قد توزعوا بناء على مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية إلى (36) فردا قلت أقدميتهم عن 5 سنوات بواقع (71.65) كمتوسط رتب، و(55) فردا تراوحت أقدميتهم بين 5-10 سنوات بواقع (80.68) كمتوسط رتب، و(57) فردا تراوحت أقدميتهم بين 10-15 سنة بواقع (101.84) كمتوسط رتب، و(15) فردا تراوحت أقدميتهم بين 15-20 سنة بواقع (60.97) كمتوسط رتب، و(3) أفراد فاقت أقدميتهم عن 20 سنة بواقع (41.50) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (H) كروسكال واليز والتي بلغت (16.28) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، توجد فروق في الرضا الوظيفي تبعا لعامل الأقدمية لصالح الذين تراوحت أقدميتهم بين 10-15 سنة.

ومما سبق يمكن القول بان هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة السابعة والقائلة بـ **توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة)تبعا لمتغير الأقدمية وهاته الفروق كانت لصالح الذين تراوحت أقدميتهم بين 10-15 سنة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.** ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الوزارة، ولصالح ذوي مدة الخدمة (10-15 سنة)، بأن العامل الاداري داخل الوزارة صاحب الخبرة المتوسطة قد تمرس في الوظيفة بقدر مناسب وهو ماشكل لديه نوع من الاستقرار الوظيفي خاصة لتمكنه من الاساليب والعمليات الادارية المختلفة وتكون علاقات زمالة سواء مع من هم في رتبته ام اقل ام اكبر منه وبتالي ايجاد قنوات اتصال مختلفة مع من هم محيطين به وخاصة مع قادته الذين يكون معهم ارضية حوار تبني عليها سيرورة العمل وبتالي يكون ليه نوع من الانتماء والاستقرار داخل الوزارة وهذا من المعايير التي تزيد من شعوره بالرضا الوظيفي، لذلك تعتبر هذه الفئة (10-15) في مرحلة مفصلية من التدرج الوظيفي بحيث تسعى إلى تطوير ذاتها من خلال كسب مزيد من الخبرات التي من شأنها ان تفيدهم سواءا في الترقيات او تشكيل الانطباع الجيد نحوها من قبل المسؤولين وهو ما وهو ما يوضح خارطة الطريق نحو المستقبل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة حسين باشيورة تحت عنوان الانماط القيادية السائدة في جامعة محمد الامين دباغين والذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة

(محمد لمين دباغين) تعزى لمتغير الخبرة العملية (أقل من ثلاث سنوات، من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، خمس سنوات فما فوق) واتفقت مع دراسة دراسة عمارة شريف والتي اوجدت فروق تعزى للخبرة المهنية وكانت لصالح الخبرة لأكثر من 25 سنة ودراسة (Schumacher and Liacqua, 1995) التي أظهرت وجود أثر لمتغير مدة الخدمة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. واختلفت مع نتائج دراسة برو هشام والتي توصلت إلى انه لا توجد فروق ديمغرافية ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي وكذا دراسة شافية بن حفيظ والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي)

5-2-9- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثامنة:

نصت الفرضية الثامنة للدراسة على: " توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير الوظيفة" وللتحقق من هذه الفرضية تم اللجوء إلى إختبار كروسكال واليز، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 51: إختبار كروسكال واليز لدلالة الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي تبعا لمتغير الوظيفة

الوظيفة		حجم العينة	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	مستوى القرار
أنماط القيادة	موظف فني	36	70.00	21.409	4	0.000
	موظف إداري	83	99.31			
	رئيس قسم	6	98.50			
	مدير ونائبه	3	51.50			
	وظيفة أخرى	38	61.92			
	الاجمالي	166	//			
الرضا الوظيفي	موظف فني	36	70.79	27.841	4	0.000
	موظف إداري	83	100.38			
	رئيس قسم	6	103.00			
	مدير ونائبه	3	18.00			
	وظيفة أخرى	38	60.76			
	الاجمالي	166	//			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناء على مقياس أنماط القيادة حسب متغير الوظيفة إلى (36) فرداً صنف موظف فني بواقع (70.00) كمتوسط رتب، و(83) فرداً صنف موظف إداري ومالي بواقع (99.31) كمتوسط رتب، و(6) أفراد صنف رئيس قسم ونائبه بواقع (98.50) كمتوسط رتب، و(3) أفراد صنف مدير ونائبه بواقع (51.50) كمتوسط رتب، و(38) فرداً لهم وظائف أخرى بواقع (61.92) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (H) كروسكال واليز والتي بلغت (21.40) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، توجد فروق في أنماط القيادة تبعا لعامل الوظيفة لصالح أصحاب صنف موظف إداري ومالي، ورئيس قسم ونوابه.

أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (166) فرداً قد توزعوا بناءً على مقياس الرضا الوظيفي حسب متغير الوظيفة إلى (36) فرداً صنف موظف فني بواقع (70.79) كمتوسط رتب، و(83) فرداً صنف موظف إداري ومالي بواقع (100.38) كمتوسط رتب، و(6) أفراد صنف رئيس قسم ونائبه بواقع (103.00) كمتوسط رتب، و(3) أفراد صنف مدير ونائبه بواقع (18.00) كمتوسط رتب، و(38) فرداً لهم وظائف أخرى بواقع (60.76) كمتوسط رتب، وبالنظر إلى قيمة إختبار (H) كروسكال واليز والتي بلغت (27.84) نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، ومنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، توجد فروق في أنماط القيادة تبعاً لعامل الوظيفة لصالح أصحاب صنف موظف إداري ومالي، ورئيس قسم ونوابه. ومما سبق يمكن القول بان هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية الدراسة الثامنة والقائلة بـ توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية(وزارة الشباب والرياضة) تبعاً لمتغير الوظيفة وهاته الفروق كانت لصالح أصحاب صنف موظف إداري ومالي، ورئيس قسم ونوابه، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ويفسر الباحث ووجد فروق في أنماط القيادة تبعاً لعامل الوظيفة لصالح أصحاب صنف موظف إداري ومالي، ورئيس قسم ونوابه إلى أصحاب هذه الرتب ينتمون إلى المستوى الأوسط والاعلى من الإدارة ، فهم يمتلكون نفوذ داخل المنظمة(على حسب رتبهم) يسمح لهم بالتحلي بروح المسؤولية فهم شركاء في تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي يمارسون القيادة على مرؤوسيهم ويخضعون إلى قادة اكبر منهم درجة وهو الذي يخولهم إلى إيجاد جسور تواصل مع قادتهم ومرؤوسيهم ويسهل عليهم فهم العملية القيادية ككل. واختلفت الدراسة مع دراسة جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي (2008) والتي توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع، الخبرة، الرتبة، المرحلة التعليمية)

وقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم () إلى وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الوزارة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح لصالح أصحاب صنف موظف إداري ومالي، ورئيس قسم ونوابه، حيث يعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أعضاء الطاقم الاداري في الوزارة ذوو الرتب الادارية العليا ومتوسطة يظهرن مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وذلك لأن الهيئة التي يعملون بها قد حققت لهم فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية والنمو المهني من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. بالاضافة إلى ان الموظفين الماليين والاداريين قد كونوا نوع من الرتابة والاستقرار في العمل نتيجة للتراكمية في العمل ولتأثرهم بطبيعة العمل المنوط بهم والذي يحتاج إلى عمال ذوو كفاءة ورزانة تسمح لهم بتجنب الاخطاء التي قد يقعون فيها

وكذا نظرتهم إلى أهمية أعمالهم ونتائجها على المنظمة ككل أوضح لهم قدر الامتنان والاحترام الذي يتلقونه داخل الوزارة وهو ما يعزز لديهم شعور الامتنان والانتماء وهي احد اهم معايير زيادة الرضا الوظيفي واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (خليفات، 2000) التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ أو أستاذ مشارك واتفقت الدراسة مع دراسة عبد الفتاح صالح خليفات: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية مجلة جامعة دمشق - المجلد 25 - العدد (3+4) (2009) عبد الفتاح خليفات- منى الملاحمة والتي استنتجت وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، وتعكس هذه النتيجة أن معظم أعضاء هيئة التدريس ممن يتقلدون الرتب الأكاديمية العليا يظهرون مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وذلك لأن الجامعة التي يعملون بها قد حققت لهم فرص الاستفادة من الحوافز المادية الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية والمعنوية وفرص الترقية والنمو المهني من خلال المشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدي، واختلفت مع نتائج دراسة شديفات، 1999 (التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة أستاذهم أقل رضا من زملائهم في هيئة التدريس.

5-3- استنتاجات عامة:

بناء على النتائج الإحصائية التي تحصلنا عليها والتي على أساسها تم قبول سبع فرضيات جزئية من أصل ثمانية فرضيات جزئية. فالفرضيات الجزئية المحققة تم إثبات وجود علاقات ارتباطية بين الانماط القيادية وبين الرضا الوظيفي، ولم تتحقق فرضية جزئية واحدة، جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة).
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط المشارك والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة).
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط المسوق والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة).
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأمر والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة بالعاصمة).
- توجد علاقة ارتباطية بين النمط التفويضي والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة).
- لا توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير مستوى التعليم. وهاته الفروق كانت لصالح ذوو مستوى التعليم الجامعي (الترج)
- توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير الأقدمية وهاته الفروق كانت لصالح الذين تراوحت أقدميتهم بين 10-15
- توجد فروق ذات دلالة في درجات كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى عمال الادارة الرياضية (وزارة الشباب والرياضة) تبعا لمتغير الوظيفة وهاته الفروق كانت لصالح أصحاب صنف موظف إداري ومالي، ورئيس قسم ونوابه.

وهذه النتائج التي توصلنا إليها "تحقق الفرضيات الجزئية كلها" تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العمال في مقر وزارة الشاب والرياضة بالجزائر العاصمة.

الخاتمة



الخاتمة:

تعد القيادة من اهم العمليات في الإدارة، وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يلهمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، أي تنفيذ الأهداف العامة بكفاءة لأن القيادة الإدارية الرشيدة هي مفتاح التقدم، وهي روح الإدارة المعاصرة، بما تمثله من قدوة وقدرة على توجيه الأفراد، ومن هنا يفهم لماذا تعتنى الدول المتقدمة بموضوع القيادة الإدارية، ولماذا تعنى المنظمات باختيار القادة الإداريين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، إذن الأمر يتطلب أكثر من أي وقت ضرورة القيادة الرشيدة ذات الإلمام المتوازن بالعلوم والثقافة والمهارات الإدارية والإنسانية، تلك المهارات التي سيحتاجها القادة للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح، وينبغي على قادة اليوم أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم، وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، وأكثر تمتعاً بسرعة البديهة والذكاء وهم بحاجة إلى مرؤوسين فبدون هؤلاء لن تكون هناك حاجة للقيادة، ففي أية مؤسسة هناك عدد من المرؤوسين يفوق عدد القادة، وسوف تعتمد فعالية ونجاح القائد بشكل كبير على العلاقة التي تتم بينه وبين مرؤوسيه فمن المهم أن يستثمر القادة الوقت والطاقة في تنمية وتطوير وتعزيز العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم، وأن يعطوا لهم صورة رائعة عن المستقبل ويحرروا جهدهم لكي يسمحوا لهم بالوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة، والقائد في أي موقف بحاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية للقيادة، وفهم دور القائد، والمهارات الأساسية المطلوبة للقائد الناجح الفعال، وبعض التحديات التي تواجه القادة في بيئة عمل اليوم.

ويعتبر النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين المدير أو المشرف والعمال، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها. ان مقدرة الإدارة الرياضية على تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على توفر العامل الكفاء. إلا أن الكفاية وحدها لا تحدث فرقاً. إن ما يحدث الفرق، في حال توفر هذه الكفاية، هو مستوى الروح المعنوية التي يمثلها العامل، والتي يعد الرضا عن العمل، أبرز مؤشراتهما. ولقد أجمع الباحثون على أن الموارد البشرية هي أحد أهم مدخلات العملية الإدارية العامة، إن كثيراً منهم اعتبروها أهم تلك المدخلات على الإطلاق. لما لها من قدرات على تحصيل العمل. ومن هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط الإدارية في الإدارة الرياضية، إذ يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات الادارية أو فشلها.

والرضا الوظيفي هو احد العوامل والمتغيرات التي هي محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، وهذا التفاعل يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة في تكوين الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته وهذه المشاعر قد تمثل محصلة لاتجاه الشخص نحو عمله ككل أو قد تمثل مشاعره تجاه جانب أو جوانب جزئية من عمله، كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية بيد أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة الانعكاس على السلوك الخارجي للفرد، فالرضا عن جانب معين من العمل يعد نتاجا لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب.

ويعد موضوع القيادة من المواضيع التي ارتبطت بالرضا الوظيفي في الدراسات الميدانية والتي تعنى بالإدارة لما لها من تأثير مباشر داخل وخارج المنظمة ونظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع فقد قام الباحث بدراسة هذه العلاقة وذلك من خلال تطبيق مقياسين لدراسة تحقق العلاقة وهما مقياس لهيرسي وبلانشارد لدراسة الأنماط القيادية ومقياس كاسبر لمقياس الرضا الوظيفي لعمال الادارة الرياضية

وباستعمال تلك المقاييس يمكن لإدارة المنظمة تحديد العوامل المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي وبالتالي العمل على تعزيزها والتأثير بصورة مباشرة في توجيه سلوك العمال وتحسين أدائهم. وسعت الدراسة في الفصل التطبيقي إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهدفت أيضا إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المرؤوسين نحو محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث تناول الباحث في الفصل التطبيقي منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وأوضح مجتمع الدراسة المستهدف وبين كيفية إعداد الاستمارة، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة بعرضها في صورتها الأولية على المشرف، وفي ضوء آراءهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، ثم تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة محاولا الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، ثم قام الباحث بتلخيص الدراسة وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز توصياتها.

توصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

- حث القيادات الإدارية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي وردت في هذه الدراسة (الامر والمسوق، التفويضي، المشارك،) وغيرها من الأنماط الحديثة، من أجل دعم قدرات الأفراد، واستثمار جهودها وحفزها، وتدعيم ذلك بالمشاركة العلمية الفعالة.
- إيضاح مفهوم القيادة وفق الأساليب الحديثة لمسؤولي وأفراد الإدارة الرياضية، من خلال اللقاءات والاجتماعات، والبرامج التدريبية، وورش العمل التي توضح ذلك
- دعوة المشرفين نحو ممارسة مرنة للصلاحيات، وذلك بإعادة توزيعها على المستويات الإدارية المختلفة وفق الاطر القانونية، مع إيمان هؤلاء المسؤولين بأن سلطاتهم ونفوذهم لن تتأثر عندما يكتسب مرؤوسيهم السلطة ليحقق مزيدا من الكفاءة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- . تهيئة بيئة العمل بالوزارة بما يدعم الممارسة الفعلية للإدارة وتحقيق الرضا، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لضمان توفر بيئة خصبة للمنافسة الايجابية
- العمل على زيادة الرضا الوظيفي في الوزارة، وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال، وكذا، تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، بالإضافة إلى إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.
- العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل الموظفين أكثر قبولاً لها لأنهم ساهموا في صنعها كما أن هذه المشاركة تجعل الموظفين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة واقل مقاومة لها وأكثر حماساً لتنفيذها. ولا شك أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات.
- القيام بدراسات حول الحالة العامة للموظف أو الموظفة داخل الإدارة وخارجها ومدى تأثيرها على المردود الوظيفي.

- تدعيم العلاقات الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين المردود الوظيفي.
- ضرورة اهتمام القيادات العليا في وزارة الشباب والرياضة بمفهوم القيادة واساليبها من خلال تكثيف الورش العلمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع الرضا داخل الوزارة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول مفهوم القيادة الحديثة وتبسيط الضوء على القيادة الموقفية التي تناسب العمل الإداري داخل الوزارة، وهذا للاستفادة منها مستقبلا .
- إجراء بحوث ودارسات أكاديمية جديدة على الصعيد الرياضي تعنى بأساليب وأنماط قيادية أخرى تخدم الرضا الوظيفي
- الاهتمام بالرضا الوظيفي داخل الوزارة فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الاساليب القيادية المنتهجة والرضا الوظيفي وهو ما يدعو إلى ضرورة التركيز على العوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي داخل الوزارة والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين من خلال فتح قنوات الحوار والتشاور وتقبل الآراء باختلافها ومحاولة تطبيقها على ارض الواقع بالإضافة إلى التركيز على تحسين نظام الحوافز والترقيات بما يتماشى مع حجم المسؤولية والعمل وهذا من خلال انشاء صندوق للحوافز يعمل على تشجيع وتثمين العمل بما يخلق نوع من المنافسة الفردية والتي تصب في مصلحة العمل الإداري الجماعي ولا ننسى الرعاية الصحية والنفسية للعمال داخل الوزارة وذلك لما له اثر مباشر على الرضا الوظيفي لهم وبالتالي تحسين العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- ا. جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (المجلد 1). عمان - الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ابراهيم حماد مفتي. (1999). بناء فريق كرة القدم (أحدث الأساليب لبناء الفريق لمواجهة تحديات كرة القدم في القرن الواحد والعشرين) : بناء و تطوير الفريق في كرة القدم المعاصر. مصر: دار الفكر العربي.
- إبراهيم حمادة مفتي. (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية. القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.
- إبراهيم محمود عبدالمقصود، و حسن أحمد الشافعي. (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها. مصر: دار الوفاء، ط1.
- ابن منظور. (2010). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو النصر مدحت. (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.
- أبو حليلة، و حسني فائق. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. الاردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- احلام حسن يوسف قراقيش. (1999). النمط القيادي لدى اداري التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة. جامعة النجاح الوطنية، 195.
- احمد اسماعيل حجي. (2004). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مصر: دار الفكر العربي.
- احمد السيد مصططفى. (1998). ادارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.
- احمد حافظ، حافظ محمد صبري. (1994). ادارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب القاهرة.
- أحمد سيد مصطفى. (2008). ادارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة: دار الكتاب، ط1.
- أحمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1.
- احمد ماهر. (2009). لسلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات. مصر: الدار الجامعية، ط4.
- أحمد، ماهر. (2001). الإدارة مبادئ ومهارات. الاسكندرية: مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.

- ادريس عبد الرحمان ثابت . (2005). *ادارة الاعمال (النظريات ونماذج تطبيقها)*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- اسماعيل صبري مقلد. (1978). *دراسات في الادارة العامة*. مصر: دار المعارف.
- أنجريس موريس. (2004). *منجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"*، ترجمة بوزيد صحراوي. الجزائر: دار القصة للنشر.
- إميل بديع يعقوب. (1999). *المعجم المفصل في شواهد اللغة والبيان*. بيروت: دار الكتب العلمية.
- ايهاب صبيح محمد زريق. (2001). *الادارة : الاصول والنظريات*. القاهرة: دار الكتب العلمية (د ط).
- بشير العلاق. (2009). *تنمية المهارات الاشرافية والقيادية*. الاردن: دار اليازدي للنشر والتوزيع الاردن.
- بشير صالح الراشدي. (2000). *مناج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة*. لكويت: دار الكتاب الحديث، ط1.
- جابر، خيرى. (1990). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- جميل احمد توفيق. (1986). *ادارة الاعمال*. مصر: دار النهضة العربية للنشر.
- جميل أحمد توفيق. (2001). *إدارة الأعمال مدخل وظيفي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جيرالد جرينبرجو روبرت بارون. (2004). *ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وعلي بسيوني*. مصر: دار المريخ للنشر والتوزيع، ط1.
- حسام الدين طلحة، و عيسى مطر عدلة. (1997). *مقدمة في الإدارة الرياضي*. القاهرة: مرآة الكتاب للنشر، ط1.
- حسن حريم. (1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1.
- حسن راوية. (2000). *إدارة اموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط1 .
- حسين حريم. (2004). *السلوك التنظيمي ؛ سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال*. دارمكتبة حامد للنشر والتوزيع.(د ط).
- حسين حريم. (2010). *مبادئ الادارة الحديثة*. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع ، ط2.

- خليل محمد، خضير كاظم. (2005). *ظرية المنظمة*. عمان : دار الميسرة، ط2.
- دراسة تايلور. (1997). *العلاقة بين سلوك القادة وبين كل من رضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية*.
- دودين، احمد. (2014). *ادارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رشيد زرواتي. (2008). *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية*. قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- رعد عبد الله الطائي الطائي. (2004). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار اليازوري.
- رعد عبد الله الطائي، و عيسى قداة. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زكي محمود هشام. (1980). *الجوانب السلوكية في الادارة*. الكويت: وكالة المطبوعات ، ط1.
- زيد منير عبوي. (2008). *التخطيط والتطوير الاداري*. عمان ،الاردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
- سالم سعيد، القحطاني. (2001). *لقيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي*. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط1.
- سهيلة عباس. (2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز : حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري*. الاردن: داروائل للنشر والتوزيع.
- سيد الهواري. (1986). *خمسة انواع من المديرين*. القاهرة: دار مكتبة عين شمس، ط1.
- سيد عليوة. (2001). *سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد*. مصر: مصر أترك لنشر والتوزيع.
- صديق محمد عفيفي، و أحمد إبراهيم عبدالهادي. (2003). *السلوك التنظيمي : دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية*. القاهرة مصر: مكتبة عين شمس، ط1.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2001). *السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة ، ط1.
- طارق السويدان، و غياث هواري. (2010). *القيادة المبادئ الاساسية*. الكويت: شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع.
- طرس حلاق. (2020). *القيادة الادارية*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية .

- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر . (1997). المقدمة في الإدارة الرياضية. مصر: مركز الكتاب للنشر.
- ظاهر محمود كلالدة . (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان،الأردن: عمان دار زهران للطباعة والنشر ،ط1.
- عاشور ،احمد صقر. (1983). إدارة القوى العاملة. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع. (دط).
- عاطف عبد الله المكاوي. (2000). لقيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الغني نعمان، و عبد الله شرف الدين لطيفة. (2010). الإدارة الرياضية. البحرين: وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر ، ط1.
- عبد الرحمان توفيق. (2004). منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا. مركز الخبرات المهنية الإدارية.
- عبد الفتاح محمد دويدار. (2007). مناهج البحث في علم النفس . جامعة الاسكندرية: المطبوعات الجامعية .
- عبد المجيد إبراهيم مروان. (2002). إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. عمان: دار النشر، ط1.
- عبد المعطي عساف. (1994). السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. عمان: دار غريب للطباعة والنشر ، ط1.
- عبد المعطي عساف. (2008). التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأسس والعمليات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الناصر علك حافظ،حسين ،وليد حسين عباس. (2016). الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. الاردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب سويسي. (2009). المنظمة-المتغيرات-الابعاد-التصميم. الجزائر: دار النجاح للكتاب، ط1.
- عبد اليمين بوداود. (2014). متطلبات الاحتراف الرياضي. الجزائر: الدار الوطنية للكتاب.
- عبيدات واخرون ذوقان. (2000). البحث العلمي :مفهومه ،ادواته،واساليبه. الرياض: دار اسامة للنشر والتوزيع،ط1.

- العرفي عبد الله بلقاسم مهدي عباس. (1996). مدخل الى الادارة التربوية. بنغازي ،ليبيا: منشورات جامعة قاريونس.
- عصام بدوي. (2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي، ط1.
- عصام بدوي. (2002). إستثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية . القاهرة: مطبعة النهضة العربية، ط1.
- علاء محمد سيد قنديل. (2013). مبادئ واخلاقيات الادارة. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- علك حافظ عبد الناصر، و وليد حسين عباس حسين. (2016). الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، (د ط).
- علي السلمي. (1996). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (2000). ادارة المواد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر، والتوزيع، ط1.
- علي عباس. (2006). أساسيات علم الإدارة. الأردن، : دار المسيرة للنشر، ط4.
- فريد كامل أبوزينة. (2006). منهج البحث العلمي. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
- كامل بكري، محمود يونس، و عبد المنعم مبارك. (1986). الموارد واقتصادياتها. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
- كلير بانر. (2004). السيطرة على الاحاسيسو المشاعر وادارتها ترجمة مركز التعريب. بيروت: الدار العربية للعلوم، ط1.
- كمال بربر. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2.
- كنعان،نواف. (2009). القيادة الادارية . الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
- ماثيو جيدير. (2004). منهجية البحث العلميترجمه من الفرنسية، سن2004. الجزائر.
- ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة:سلوك الفرد والجماعة. القاهرة ،مصر: دار الشرق ،، ط1.
- محمد أبوراس الشافعي. (2000). محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها. مصر: عالم الكتاب، ج1.

- محمد الصيرفي. (2008). السلوك الإداري "العلاقات الانسانية". مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط3.
- محمد بزيح حامد، العازمي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- محمد بن سعود واخرون النمر. (1997). الادارة العامة: الاسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، ط1.
- محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنسان في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. (د ط).
- محمد سيد الششتاوي. (2014). سيكولوجية الشخصية الرياضية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر (د ط).
- محمد شفيق. (1998). البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية، مصر.
- محمد صالح الحناوي، و محمد سعيد انور سلطان. (1997). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية، دط.
- محمد فالح صالح. (2014). إدارة المورد البشرية. دار حامد للنشر، ط1: الأردن.
- محمد فتحي. (2008). القيادة في الاسلام. مصر: دار اجيال للنشر (د ط).
- محمد فريدالصحن. (2000). مبادئ الإدارة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية.
- محمد قاسم القريوتي. (1997). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان، الأردن: المكتبة الأمنية، ط2.
- محمد ياغي. (1996). درجة الرضا الوظيفي للعاملين. عمان الاردن: المركز الجغرافي الاردني بعمان.
- محمود المساد. (2003). الادارة الفعالة. لبنان: مكتبة لبنان، ط1.
- محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التعليمي في منظمات الأعمال. عمان، الاردن: دار وائل للطباعة والنشر، ط1.
- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، ط4.

- محمود، السيد. (1985). علم النفس الصناعي. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- المخلافي محمد. (2009). القيادة الفعالة وادارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مروان عبد المجيد ابراهيم. (2002). الإدارة والتنظيم والتربية والرياضة. عمان، الاردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- مروان عبد المجيد. (2000). الاختبارات و القياس في الرتبة الرياضية. الاردن: دار الفكر للطباعة النشر والتوزيع.
- مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي. (2005). سيكولوجية الادارة الرياضية. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- منصور، طاهر محسن، ونعمه عباس الخفاجي. (2010). نظرية المنظمة مدخل العمليات. الاردن عمان: دار اليازوري للنشر.
- نجم نجم،. (2012). القيادة وادارة الابتكار. عمان: دارصفاء للنشر والتوزيع، ط1.
- نواف كنعان. (2002). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1.
- هاشم حمدي. (2010). التريب والتاهيل الاداري. الرياض: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- هنجار. (1980). علاقة اساليب القيادة بالفعالية و الرضا الوظيفي .

المجلات العلمية والدوريات:

- تحسين سليمان اللوزي الطراونة . (1999). نماط الإدارة في الأجهزة الحكومية. جامعة مؤتة مجلد 11، عدد 9.
- الحسن بن محمد المغيدي. (1996). "أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد و نظرية الدوافع لهيرزبيرغ. مجلة مركز البحوث التربوية ، ، مجلد 9، عدد 5.
- حسين باشيورة. (2016). الانماط القيادية السائدة في جامعة محمد الامين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد التاسع العدد 26.

- خلف عبد الفتاح صالح الملاحمة، منى خليفات. (2006). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة كلية التربية جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (4). شديفات، يحي محمد. (1999). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. مجلة اتحاد الجامعات العربية ع 35، ص 29-54.
- خلود زيد جاسم محمد الحمدان الفضلي. (2008م). الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدول الكويت حسب النظرية الموقفية. مجلة العلوم التربوية - المجلد 20، العدد 2.
- السعود، محمود عيد المسلم الصليبي راتب. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد. العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2، 2010.
- محمود محمد نجيب . (2003). نماط المشاركة في صنع القرار الإداري و علاقتها بكل من الرضا عن العمل ، والالتزام التنظيمي ، و الغياب ، و ترك العمل لدى المرؤوسين. مجلة دراسات نفسية ، مجلد 13 ، عدد 1 ، يناير ، 13.
- ناصر محمد العيدلي. (1983). الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الإدارة الحكومية في الرياض. مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة. ع 36.

المذكرات والاطروحات:

- احمد زرقه. (2013). فعالية القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي و الأداء -دراسة. رسالة دكتوراه.
- ايناس فؤاد نواوي فلمبان. (2009). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- بدر الدين بن سليمان لمزروع. (1999). النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص. الرياض السعودية: رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- بدر بن سليمان المزروع . (1999). النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي والخاص. (أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المحرر) رسالة ماجستير، 15.
- بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع. (1999). الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. أطروحة (ماجستير)--أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 346.

- برو، هشام. (2018-2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.
- بن الشيخ عياش. (2015). ادارة الازمات وعلاقتها بانماط القيادة وسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة. جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس، 154.
- بن حفيظ، شافيه. (2012-2013). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة،. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماع.
- بهاء الدين سعيد المدهون. (2015). الانماط القيادية السائدة في المؤسسات الاعلامية و علاقتها بالرضا الوظيفي " شبكة الاقصى الاعلامية نموذجا. رسالة دكتوراه.
- بوزيد مفيدة. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر تخصص ادارة الموارد البشرية دراسة حالة.
- خديجة بوخلف. (2007). أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية في أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للاتباع. ،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة الجزائر.
- ريمة خلوطة. (2006/2005). تاثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة:دراسة ميدانية بوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية enap بسطيف. رسالة ماجستير، 11.
- زهية عزيزون. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 02 أوت 1955، سكيكدة.
- سامية خميس خليل ابو ندا. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و انماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير.
- سناء محمد عيسى عيسى. (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، 1.
- الشريف عمارة. (2010). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات العمومية. رسالة ماجستير، 122.

- شهرزاد لبصير . (2002). عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة.
- صباح نويوة. (2003). نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. مذكرة تخرج في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- صورية بوطرفة. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. دكتوراه علوم، 30.
- عبد النور أرزقي. (1977). محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين: . رسالة ماجستير.
- عمارة شريف. (2010). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، الجزائر.
- فؤاد بوزيدي. (2020). متطلبات تطبيق الحوكمة في الإدارة الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي (دراسة ميدانية لأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس كرة القدم بالجزائر. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.
- محمد كريم حسني سعيد بحر، يوسف عبد عطية خلف، . (2010). علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة. رسالة ماجستير، 1.
- محمود الصليبي. (2005). الأنماط القيادية لمديرى المدارس الثانوية العامة فى الأردن وفقا لنظرية "هيرسى وبلانشارد" وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم،. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- منال عبد العزيز العريني. (2014). الانماط القيادية برؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الرسمية والاهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس. رسالة دكتوراه.
- نبيلة بووذن. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماركيلاند للدافعية، دراسة ميدانية لمؤسسة سوناريك. مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
- نور الدين شنوفي. (2005). نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.

- وجدي أحمد محيسن. (2004). مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث عن أنظمة التعويض والحوافز. رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية.
- وليد عبد اللطيف الصيفي. (2015/2016). الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في غزة. ماجستير إدارة الأعمال.

المراسيم والقوانين:

- المرسوم التنفيذي رقم 05-411. (2005). يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة. المؤرخ في 16 رمضان عام 1425 هـ الموافق ل 19 أكتوبر عام 2005م.
- وزارة الشباب والرياضة. (2022). وزارة الشباب والرياضة. تم الاسترداد من الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة: [/https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar](https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar)

المراجع الأجنبية:

- Anna, C., & D'addio & al. (2003). Analysis of satisfaction when individuals Baseline satisfaction levels differ. *University of Copenhagen*. Retrieved from <http://www.econ.ku.dk/cam/files/working papers/2003/2003.16.pdf>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader Twentieth Anniversary Edition*. New York, United States: A Member Of The Perseus Books Group.
- Boyer, L., & Equilbey, N. (2003). GRH Nouvelles pratiques. *Edition EMS, Paris*.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave*. New York: Amacom.
- Carole, T., & Wade, e. (1999). Introduction a la psychologie: les grandes perspectives. *Traduction de l'Américain par Pierre Mayer, 2 éme édition, De Bœck, Paris, P: 374,378*.
- Claude, L. (2005). La Personnalité: un facteur essentiel de réussite dans le monde de travail. *Edition D'organisation, Paris*.
- Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (2004). International review of industrial and organizational psychology. *Volume 19, John Wiley & Sons, London*.
- Craighead, E., & B., C. (2004). The Concise corsini Encyclopedia of psychology and behavioral. *science, Third edition, John Wiley & Sons, New Jersey*.
- Dessler, & Gary. (1989). *Organization Theory . 2nd ed., New York, Prentice- Hall, p.553*.
- Fiedler, F., Chemers, M., & Mahar, L. (1987). Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. *New York , Wiley , p.10 .*
- Fragher, & al. (2005). The Relationship between job satisfaction and health: a Meta analysis. *University of Manchester*. Retrieved from <http://oem.bmjjournal.com>, Consulted 04/06/2008
- Harvard Business Essentials. (2002). Hiring and keeping the best people. *Harvard business school press, Massachusetts*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1984). *Management of Organizational Behavior -utilizing human resources*. New Jersey, Prentice Hall: Englewood cliffs ,3 d ed.
- Jensen, D., McMullen, T., & Mel Stark. (2007). *The manager's !zuide to rewards: what you need to know to get the best for- and from-yoUf employees*. New York: Amacom.

- Jim, T., & al, &. (2003). Relative pay and Job satisfaction some New evidence. *Lancaster University, England*. Retrieved from <http://www.lurns.lacs.ac.uk/publications/New.pdf?000187>
- Lewin, K. R. (1989). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created. *Journal of Social Psychology, New York, Social Climates*.
- Likert, R., Maccoby, & Morse, N. (1997). Productivity, Supervision and Morate in Office Situation,. *University of Michigan ,Survey Research Center, Ann Arbor, P. 282*.
- Luthans, F. (1989). Organizational Behavior . *New York , McGraw-Hill Book, 5 th ed , p.453*.
- Marit, C. (2006). Is positive health Just the absence of illness? *Marit Christensen, Is positive health Just the absence of illness? , The 8 th Conference on social and community psychology, NTVN (department of psychology), November 9.10, Norway, P: 19. 11*.
- Moton, & Blake. (1988). The New Managerial Grid. *Houston Gulf Publishing Corp, p.12*.
- philippe Mogueron .(2002) .*job us PhD graduates :the effects of gender and employment sector .paris.france*.
- Rogers, C., & Kniget, M. (1976). Psychothérapie et relations humaines. *I me édition, Vol I, Publié par presses universitaires de Louvain et leuveu university press, Bruxelles*.
- Rose, m. (2001). *disparate measure in the work place... Quantifying overall job satisfaction*. britichuk: britich house hold panel serve conference,.
- RRC Business Training. (n.d.). *Ruman resource management*. ABE, London.
- Slater, R. (2003). 29 Leadership secrets from Jack Welch. *Second edition, Mc Graw_Hill, New York*.
- Szilagyí, A., & Wallace, Y. (1980). Organizational Behavior and Performance. *Good Year Publishing company, p 284*.
- Tannenbaum, S. M. (1985). How to choose a leadership Pattern. *Harvard Business Review , 1985, p.p.96-97*.
- Travis G. Worell. (2004). School psychologists job satisfaction: Ten years later. *Doctor thesis, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia*.
- Tribou, G. (2004). *Marketing du sport*. economica.3 eme edition: france.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasawit Akli Mubend Ulbag - Tibirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكلي محمد أولوجاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية



البويرة في:/...../.....

الرقم: 090 / م ع ت ن ب ر / 2021

إلى السيد(ة):
.....
.....

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة):
رقم التسجيل: M.N.506
تاريخ ومكان الميلاد:

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2021/2020، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج



الملحق رقم 2: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند والحاج بالبويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة وتسيير رياضي



السادة الأفاضل؛ السلام عليكم ورحمة الله، أما بعد ..

في إطار الدراسة المكتملة لأطروحة دكتوراه LMD في الإدارة والتسيير الرياضي، بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية. واستكمالا للجانب التطبيقي للدراسة ومن أجل معرفة طبيعة ونوع العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ونحيطكم علما أن تستخدم إجاباتكم لغرض البحث العلمي فقط.

أولا: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك .

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي
 جامعي "تدرج ليسانس وماستر" جامعي "ما بعد تدرج ماجستير /دكتوراه "

3. الأقدمية داخل المؤسسة:

5 سنوات فأقل 10-5 سنوات 10-15 سن
 15-20 سنوات أكثر من 20 سنة

4. التصنيف الوظيفي:

موظف فني رئيس قسم /نائب رئيس قسم
 مدير /نائب مدير موظف إداري ومالي
 أخرى

السنة الجامعية: 2022/2021

قائمة الملاحق

اولا: العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبرة	
النمط القيادي المشارك						
					1. يشجع المدير العاملين بحوافز معنوية أثناء أدائهم لمهامهم	
					2. يشجع المدير العاملين على مشاركة بعضهم بعضاً في المناسبات الاجتماعية	
					3. يستفسر المدير عن مشكلات العاملين المهنية ويسهم في حلها	
					4. يشرك المدير العمال في صناعة القرارات	
					5. يشارك المدير العمال في مناسباتهم الاجتماعية	
					6. يعترف المدير بأخطائه المهنية	
					7. يقدر المدير الدور المنوط بالعمال	
					8. يهتم ويأخذ بآراء فئة محدودة من العاملين	
					9. لا يراعى المدير اختصاصات العمال أثناء تحديد المهام الموكلة	
					10. يشعر المدير عماله بأنهم يعملون لأجله وليس معه	
					11. لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء العمال	
					12. يتقيد المدير بالتعليمات ذات التأثير السلبي على العمال	
					13. يخصص وقتاً كافياً للاستماع لانشغالات العمال ومطالبهم	
النمط القيادي المسوق						
					14. يحرص المدير على استشارة العمال في الجوانب المتعلقة بالعمل	
					15. يشجع العمال على الاهتمام بزملاء الجدد لنقل خبرتهم إليهم	
					16. يسعى المدير لتحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة حاجات العاملين	
					17. يشجع روح المبادرة لدى العمال	
					18. يدرس احتياجات العمال ويعمل على تلبيتها ما أمكن	
					19. ينجز المدير الأعمال والمعاملات دون تأخير	
					20. ديمقراطي أثناء تعامله مع المعلمين خاصة في الاجتماعات والمواقف الطارئة	
					21. لا يولي المدير أهمية لقضية تحسين ظروف عمل العامل	
					22. يهتم بالجوانب الخاصة والشخصية للعمال أثناء التقييم العام لأدائهم	
					23. يتدخل المدير في حل النزاعات المهنية بصورة رسمية	
					24. يفرض المدير حله على المجتمعين أثناء المشكلات الطارئة	

قائمة الملاحق

					يركز المدير في تعامله على تطبيق القوانين واللوائح	.25
النمط القيادي الأمر (الإبلاغ)						
					يمارس المركزية الشديدة في العمل	.26
					تعسفي في تصرفاته مع العاملين	.27
					يراقب المدير العمل عن كثب للتأكد من تنفيذ المهام في وقتها	.28
					يتدخل المدير في كل التفاصيل الدقيقة لعمل العمال	.29
					يعتمد المدير طرقاً عادلة في تقييمه لأداء العمال	.30
					يفرض المدير تفسيراته في تطبيق التعليمات على العمال	.31
					يستجيب لمقترحات العاملين وطلباتهم بخصوص العمل وتطويره	.32
					يحاسب العاملين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم	.33
					ينفذ قواعد العقاب والثواب في العمل	.34
					يتراجع المدير عن القرارات غير الصائبة	.35
					يشجع المنافسة الزهيدة بين العاملين	.36
					يعتبر المدير موظفيه على قدر كافٍ من المسؤولية	.37
النمط القيادي التفويضي						
					يفوض بعضاً من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية	.38
					لا يتدخل المدير في عمل العمال إلا حين يطلب منه	.39
					يترك المدير العاملين يؤدون أعمالهم دون مراقبة	.40
					لا يحاسب المدير المعلمين عمال المقصرين في أداء أعمالهم	.41
					يعطى المدير لأعضاء إدارته حرية التصرف في المواقف الإدارية	.42
					يعمل المدير على أن تكون مؤهلات المعلمين وخبراتهم متناسب والمطلوب منهم	.43
					يعطى المدير الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم	.44
					يعتمد المدير على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى العمال	.45
					يسمح بتبادل الزيارات بين العاملين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم	.46
					لا يكثر المدير بنتائج قراراته أحياناً	.47
					يعالج المدير القضايا الإدارية بروية وعقلانية	.48
					يؤثر بعض العمال في قرارات المدير	.49

قائمة الملاحق

ثانيا: العبارات المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
الرضا عن الأجر					
					1. أشعر أني اتقاضى اجر عادلا مقابل عملي
					2. حالات رفع الأجر قليلة جدا ومتباعدة
					3. عندما أفكر بما اتقاضاه أشعر أني غير مقدر من طرف المنظمة
					4. أشعر بالرضا عن فرصتي للحصول على زيادة في الأجر
الرضا عن الترقية					
					5. توجد فرص ضئيلة جدا للترقية من وظيفتي
					6. توجد إمكانية كبيرة للترقية لأصحاب الأداء الجيد
					7. يرتقي الافراد السلم الوظيفي بنفس السرعة لما يحدث في أماكن أخرى
					8. أشعر بالرضا بخصوص فرص الترقية
الرضا عن المزايا الإضافية					
					9. لست راضيا عن المزايا الإضافية التي أتحصل عليها
					10. المزايا الإضافية التي نحصل عليها جيدة كتلك المقدمة من اغلب المنظمات
					11. نحصل على مزايا إضافية عادلة
					12. هنالك مزايا إضافية لا نحصل عليها والتي كان من الواجب وجودها
الرضا عن المكافآت المشروطة					
					13. عندما أقوم بعمل جيد فاني أتحصل مقابله على الاعتراف الملائم
					14. لا أشعر بان العمل الذي أقوم به يحظى بالتقدير
					15. توجد القليل من المكافآت هنا
					16. أشعر ان جهودي لا تكافئ بالطريقة الملائمة
الرضا عن الاشراف					
					17. مشرفي كفء تماما في أداء وظيفته
					18. مشرفي يسيء معاملتي
					19. يظهر مشرفي اهتماما قليلا جدا بمشاعر مرؤوسيه
					20. أكن التقدير لمشرفي
الرضا عن زملاء العمل					
					21. أكن التقدير للأفراد الذين أعمل معهم

قائمة الملاحق

					أجد نفسي مجبرا على العمل بجدية أكبر نظرا لعدم كفاءة الافراد الذين أعمل معهم	22.
					أقدر زملائي في العمل	23.
					هنالك الكثير من النزاع في العمل	24.
الرضا عن الاتصال						
					الاتصال جيد داخل المنظمة	25.
					أهداف هذه المنظمة ليست واضحة لي	26.
					في الغالب أشعر أني لا اعلم ما يحدث داخل المنظمة	27.
					مهام العمل غير مشروحة بشكل كامل	28.
الرضا عن إجراءات العمل						
					العديد من القواعد والإجراءات الموجودة تجعل القيام بعمل جيد أمر صعب	29.
					قلما تعيقني كثرة الإجراءات البيروقراطية عن القيام بعمل جيد	30.
					هناك الكثير من العمل في وظيفتي	31.
					لدي الكثير من الاعمال المكتبية	32.
عبارات الرضا عن طبيعة العمل						
					أحيانا أشعر ان عملي لا معنى له	33.
					أحب فعل الأشياء التي أقوم بها في العمل	34.
					أشعر بالفخر عند القيام بعملتي	35.
					عملي ممتع	36.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: الثبات والصدق

أولا/ ثبات وصدق مقياس أنماط القيادة الادارية:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد 1	0.935	13
البعد 2	0.919	12
البعد 3	0.848	12
البعد 4	0.925	12
الكلي	0.972	49

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك 1			دك 1
ب1	Pearson Correlation	0.783**	ب8	Pearson Correlation	0.625**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب2	Pearson Correlation	0.888**	ب9	Pearson Correlation	0.786**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب3	Pearson Correlation	0.822**	ب10	Pearson Correlation	0.674**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب4	Pearson Correlation	0.799**	ب11	Pearson Correlation	0.723**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب5	Pearson Correlation	0.765**	ب12	Pearson Correlation	0.685**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب6	Pearson Correlation	0.725**	ب13	Pearson Correlation	0.778**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب7	Pearson Correlation	0.734**	** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	50			

Correlations

Correlations					
		دك 2			دك 2
ب14	Pearson Correlation	0.796**	ب20	Pearson Correlation	0.738**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب15	Pearson Correlation	0.741**	ب21	Pearson Correlation	0.453**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	50		N	50
ب16	Pearson Correlation	0.711**	ب22	Pearson Correlation	0.796**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب17	Pearson Correlation	0.865**	ب23	Pearson Correlation	0.726**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب18	Pearson Correlation	0.819**	ب24	Pearson Correlation	0.659**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
ب19	Pearson Correlation	0.833**	ب25	Pearson Correlation	0.619**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

قائمة الملاحق

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
3 دك			3 دك		
26 ب	Pearson Correlation	0.460**	32 ب	Pearson Correlation	0.667**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
27 ب	Pearson Correlation	0.593**	33 ب	Pearson Correlation	0.708**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
28 ب	Pearson Correlation	0.598**	34 ب	Pearson Correlation	0.697**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
29 ب	Pearson Correlation	0.609**	35 ب	Pearson Correlation	0.550**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
30 ب	Pearson Correlation	0.693**	36 ب	Pearson Correlation	0.647**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
31 ب	Pearson Correlation	0.555**	37 ب	Pearson Correlation	0.579**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
4 دك			4 دك		
38 ب	Pearson Correlation	0.803**	44 ب	Pearson Correlation	0.847**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
39 ب	Pearson Correlation	0.539**	45 ب	Pearson Correlation	0.792**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
40 ب	Pearson Correlation	0.658**	46 ب	Pearson Correlation	0.795**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
41 ب	Pearson Correlation	0.700**	47 ب	Pearson Correlation	0.776**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
42 ب	Pearson Correlation	0.691**	48 ب	Pearson Correlation	0.739**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
43 ب	Pearson Correlation	0.811**	49 ب	Pearson Correlation	0.750**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
1 الكلي			1 الكلي		
1 دك	Pearson Correlation	0.944**	3 دك	Pearson Correlation	0.900**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
2 دك	Pearson Correlation	0.942**	4 دك	Pearson Correlation	0.887**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

ثانيا/ ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
الإبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
1 البعد	0.814	1
2 البعد	0.829	2
3 البعد	0.780	3
4 البعد	0.837	4
5 البعد	0.799	5
6 البعد	0.814	6
7 البعد	0.852	7
8 البعد	0.837	8
9 البعد	0.790	9
الكل	0.908	9

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		1 دك			1 دك
1 ب	Pearson Correlation	0.874**	3 ب	Pearson Correlation	0.734**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
2 ب	Pearson Correlation	0.790**	4 ب	Pearson Correlation	0.796**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
		2 دك			2 دك
5 ب	Pearson Correlation	0.613**	7 ب	Pearson Correlation	0.900**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
6 ب	Pearson Correlation	0.896**	8 ب	Pearson Correlation	0.841**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
		3 دك			3 دك
9 ب	Pearson Correlation	0.725**	11 ب	Pearson Correlation	0.804**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
10 ب	Pearson Correlation	0.768**	12 ب	Pearson Correlation	0.823**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
		4 دك			4 دك
13 ب	Pearson Correlation	0.778**	15 ب	Pearson Correlation	0.860**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
14 ب	Pearson Correlation	0.783**	16 ب	Pearson Correlation	0.861**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

Correlations

Correlations					
5 دك			5 دك		
17ب	Pearson Correlation	0.726**	19ب	Pearson Correlation	0.855**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
18ب	Pearson Correlation	0.808**	20ب	Pearson Correlation	0.786**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
6 دك			6 دك		
21ب	Pearson Correlation	0.685**	23ب	Pearson Correlation	0.821**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
22ب	Pearson Correlation	0.866**	24ب	Pearson Correlation	0.830**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
7 دك			7 دك		
25ب	Pearson Correlation	0.759**	27ب	Pearson Correlation	0.882**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
26ب	Pearson Correlation	0.907**	28ب	Pearson Correlation	0.781**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
8 دك			8 دك		
29ب	Pearson Correlation	0.767**	31ب	Pearson Correlation	0.824**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
30ب	Pearson Correlation	0.864**	32ب	Pearson Correlation	0.832**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
9 دك			9 دك		
33ب	Pearson Correlation	0.744**	35ب	Pearson Correlation	0.780**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
34ب	Pearson Correlation	0.864**	36ب	Pearson Correlation	0.654**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

قائمة الملاحق

Correlations

Correlations					
		الكلي ²			الكلي ²
دك 1	Pearson Correlation	0.858**	دك 6	Pearson Correlation	0.872**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
دك 2	Pearson Correlation	0.932**	دك 7	Pearson Correlation	0.855**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
دك 3	Pearson Correlation	0.927**	دك 8	Pearson Correlation	0.731**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
دك 4	Pearson Correlation	0.879**	دك 9	Pearson Correlation	0.680**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50		N	50
دك 5	Pearson Correlation	0.872**	** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	50			

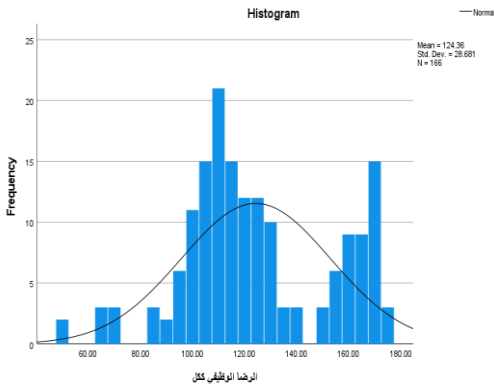
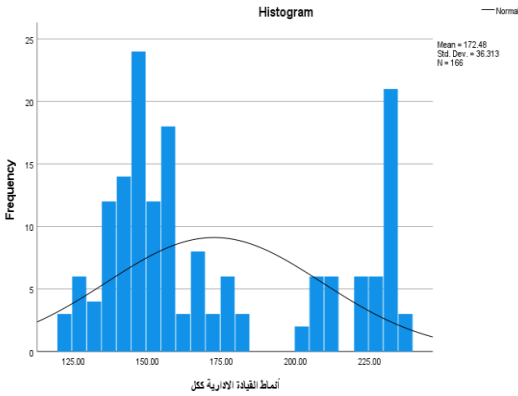
الملحق رقم 4: نتائج الدراسة

أولا/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

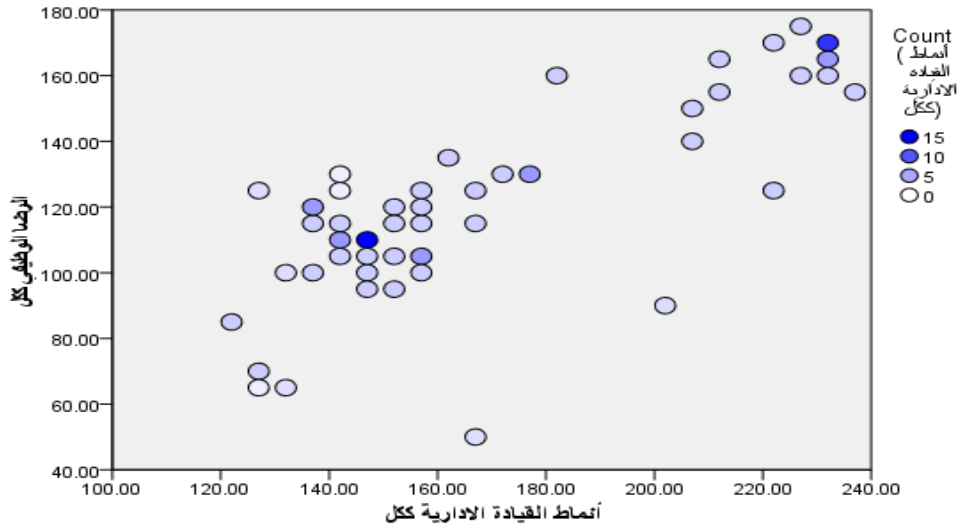
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أنماط القيادة الإدارية ككل	0.205	166	0.000	0.855	166	0.000
الرضا الوظيفي ككل	0.134	166	0.000	0.938	166	0.000

a. Lilliefors Significance Correction



ثانيا/ التحقق من خطية العلاقة:

GGraph



ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

Nonparametric Correlations

Correlations		
Spearman's rho		الرضا الوظيفي ككل
أنماط القيادة الادارية ككل	Correlation Coefficient	0.765**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	166
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الاولى:

Nonparametric CorrelationsCorrelations		
Spearman's rho		الرضا الوظيفي ككل
النمط المشارك	Correlation Coefficient	0.736**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	166
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثانية:

Nonparametric Correlations

Correlations		
Spearman's rho		الرضا الوظيفي ككل
النمط المسوق	Correlation Coefficient	0.648**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	166
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثالثة:

Nonparametric Correlations

Correlations		
Spearman's rho		الرضا الوظيفي ككل
النمط الأمر	Correlation Coefficient	0.657**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	166
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

قائمة الملاحق

الفرضية الرابعة:

Nonparametric Correlations

Correlations		
Spearman's rho		الرضا الوظيفي ككل
النمط التفويضي	Correlation Coefficient	0.727**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	166
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الخامسة:

Mann-Whitney Test

Ranks				Test Statistics ^a				
الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	
أنماط القيادة الإدارية ككل	ذكور	102	86.60	8833.50	2947.500	5027.500	-1.051	0.293
	إناث	64	78.55	5027.50				
	Total	166						
الرضا الوظيفي ككل	ذكور	102	86.19	8791.50	2989.500	5069.500	-0.911	0.362
	إناث	64	79.21	5069.50				
	Total	166						

الفرضية السادسة:

Kruskal-Wallis Test

Ranks			Test Statistics ^{a,b}			
التعليم	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.	
أنماط القيادة الإدارية ككل	ثانوي	24	81.81	12.195	2	0.002
	تقني سامي	32	57.72			
	متخصص (إدارة)	110	91.37			
	Total	166				
الرضا الوظيفي ككل	ثانوي	24	80.81	21.027	2	0.000
	تقني سامي	32	49.75			
	متخصص (إدارة)	110	93.90			
	Total	166				

الفرضية السابعة:

Kruskal-Wallis Test

Ranks			Test Statistics ^{a,b}			
الإدتمية	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.	
أنماط القيادة الإدارية ككل	أقل من 5 س	36	70.69	11.346	4	0.023
	من 5-10 س	55	87.69			
	من 10-15 س	57	94.77			
	من 15-20 س	15	66.03			
	أكثر من 20 س	3	33.50			
	Total	166				
الرضا الوظيفي ككل	أقل من 5 س	36	71.65	16.280	4	0.003
	من 5-10 س	55	80.68			
	من 10-15 س	57	101.84			
	من 15-20 س	15	60.97			
	أكثر من 20 س	3	41.50			
	Total	166				

Kruskal-Wallis Test

Ranks			Test Statistics ^{a,b}			
الوظيفة	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.	
أنماط القيادة الإدارية ككل	موظف فني	36	70.00	21.409	4	0.000
	موظف إداري وسام	83	99.31			
	مدير قسم ونائبه	6	98.50			
	مدير ونائبه	3	51.50			
	وظيفة أخرى	38	61.92			
	Total	166				
الرضا الوظيفي ككل	موظف فني	36	70.79	27.841	4	0.000
	موظف إداري وسام	83	100.38			
	مدير قسم ونائبه	6	103.00			
	مدير ونائبه	3	18.00			
	وظيفة أخرى	38	60.76			
	Total	166				

→ **Effectifs**

[Ensemble_de_données0]

Statistiques

		age	education	sexe	exper	emploi
N	Valide	166	166	166	166	166
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	39	23,5	23,5	23,5
	3,00	105	63,3	63,3	86,7
	4,00	22	13,3	13,3	100,0
Total		166	100,0	100,0	

education

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	14,5	14,5	14,5
	2,00	32	19,3	19,3	33,7
	3,00	110	66,3	66,3	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	102	61,4	61,4	61,4
	2,00	64	38,6	38,6	100,0
Total		166	100,0	100,0	

exper

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	21,7	21,7	21,7
	2,00	55	33,1	33,1	54,8
	3,00	57	34,3	34,3	89,2
	4,00	15	9,0	9,0	98,2
	5,00	3	1,8	1,8	100,0
Total		166	100,0	100,0	

emploi

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	21,7	21,7	21,7
	2,00	83	50,0	50,0	71,7
	3,00	6	3,6	3,6	75,3
	4,00	3	1,8	1,8	77,1
	5,00	38	22,9	22,9	100,0
Total		166	100,0	100,0	