

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها  
بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها.

إعداد الطالب: ناصر محمد احمد ربيعي ( أبو عرام )

المشرف الرئيس: الدكتور شريف أبو كرش

رسالة ماجستير

القدس \_ فلسطين

جمادى الأولى. ألف وأربعمائة وسبع وعشرون للهجرة

حزيران. ألفان وستة للميلاد

الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها  
بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها.

إعداد

الطالب: ناصر محمد احمد ربيعي ( أبو عرام )

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة بيرزيت - فلسطين

المشرف الرئيس: الدكتور شريف أبو كرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في  
مؤسسات وتنمية بشرية) برنامج التنمية الريفية المستدامة  
الدراسات العليا - جامعة القدس  
(بناء  
كلية

جمادى الأولى. ألف وأربعمائة وسبع وعشرون للهجرة

حزيران. ألفان وستة للميلاد



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة

### إجازة الرسالة

الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها.

اسم الطالب: ناصر محمد احمد ربيعي ( أبو عرام )  
الرقم الجامعي: 20320082

المشرف: الدكتور شريف أبو كرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21 / 06 / 2006 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. شريف أبو كرش التوقيع.....
- 2- ممتحن داخليا: د. سمير أبو زنيد التوقيع.....
- 3- ممتحن خارجيا: د. مجيد منصور التوقيع.....

القدس - فلسطين

جمادى الأولى. ألف وأربعمائة وسبع وعشرون للهجرة  
حزيران. ألفان وستة للميلاد

## إهداء

إلى أحق الناس منا جميعا... شهداء فلسطين... أسرى فلسطين... إلى كل الرجال...الرجال.

كما اهديه إلى من وضعوا قدمي على الطريق بكل ما تحملوه من متاعب للحياة...  
أبي وأمي.

إلى زوجتي العزيزة... إلى أولادي... ريان... لبنى... رغد... محمد.

إلى روح جدتي رحمها الله

إلى جدي العزيز

إلى إخواني وأختي

إلى أصدقائي جميعا

اهدي هذا العمل مع المحبة والتقدير

الطالب: ناصر محمد احمد ربيعي ( أبو عرام )

## الإقرار

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

الطالب: ناصر محمد احمد ربيعي ( أبو عرام )

التاريخ: .....

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين.

بعد أن وقفني الله سبحانه وتعالى في إتمام بحثي هذا، أرى لزاما علي أن أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور شريف أبو كرش لمتابعته وإشرافه وإبداء نصحه وتوجيهه من غزير علمه ومعرفته، مما ترك طيب الأثر على هذا الإنجاز، فله من الله سبحانه وتعالى عظيم الأجر، ومني كل الاحترام والتقدير.

كما أسجل شكري وتقديري إلى الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس \_ كلية الدراسات العليا، وخاصة برنامج التنمية الريفية المستدامة الذين اتاحوا لي فرصة الالتحاق بهذا البرنامج القيم.

وكذلك أقدم شكري واحترامي إلى أساتذتي الأفاضل في لجنة المناقشة، والمحكمي ن لاستبانة الدراسة.

وفي حقل العمل، أقدم شكري وعظيم امتناني إلى الإخوة رئيس وأعضاء وموظفي بلدية يطا الذين اتاحوا لي فرصة تكملة دراستي، كما اشكر الإخوة رؤساء وموظفي بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ساعدوني في جمع بيانات الدراسة، حيث أن لصدق إجاباتهم وتعاونهم دور كبير في إتمام الجانب الميداني للبحث.

وأخيرا اشكر زملائي الطلاب في برنامج التنمية الريفية المستدامة وكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

الباحث: ناصر محمد احمد ربيعي ( أبو عرام )

## تعريف المصطلحات الإجرائية:

**البلدية ( الهيئة المحلية ):** هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين (اشتية، 2003).

**المجلس البلدي:** هو مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس البلدي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس يشكل وفقا للقانون (اشتية، 2003).

**مدير البلدية:** هو الشخص الذي يتم تعيينه رسميا عن طريق المجلس البلدي، والذي يقوم على إدارة ومتابعة جميع الأعمال المتعلقة بدوائر البلدية المختلفة، ويترجم الخطط والاستراتيجيات والأهداف العامة المعتمدة من المجلس البلدي الى خطط تنفيذية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد. (اشتية، 2003).

**القيادة:** هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً ( القريوتي، 2000).

**النمط القيادي:** هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على موظفيه، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة (دسوقي، 2004).

**القيادة الديمقراطية:** وهي القيادة التي تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد، والمساواة فيما بينهم، وتقوم على حرية الاختيار والإقناع، والقرار النهائي يكون دائما للأغلبية وبالتشاور دون تسلط أو خوف، وتعتمد هذه القيادة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات ( كنعان، 2002).

**القيادة الأوتوقراطية:** وتقوم على أساس الاستبداد بالرأي والتعصب وأتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط ( الصيرفي، 2005).

**القيادة الفوضوية ( المتساهلة ):** وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها ( كنعان، 1995 ).

**السلوك القيادي:** هو الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق تنظيمي للتأثير على مرؤوسيه في موقف معين وظروف محددة وحفزهم على السعي لتحقيق أهداف التنظيم، وفي تنسيق أعمالهم، وقد يتضمن ذلك أعمالاً مثل بناء علاقات في العمل ومدح أو انتقاد أعضاء الفريق وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم ( احمد، 1998 ).

**الرضا الوظيفي:** هو عبارة عن مشاعر الموظفين والعاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها ( عبد الباقي، 2000 ).

**الرضا الوظيفي العام:** هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله وهي: الرضا عن أجره ومحتوى عمله وفرصته في الترقى والجماعة التي يعمل معها وساعات عمله وظروف ذلك العمل ( عقيلي، 2005 ).

## الملخص:

يعتبر موضوع النمط القيادي في أية منظمة، من الموضوعات والقضايا الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين والمختصين في الوقت الحاضر، حيث يلقي العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال، نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة، من حيث نجاحها وفعاليتها وبقائها، وذلك لان العنصر البشري هو الأكثر تغيرا ودينامكية في العملية الإنتاجية.

إن الوصول بالمنظمة إلى النجاح والمحافظة على استمراريتها، ما عاد بالامكان تحقيقه بالتركيز على المديرين فقط، رغم إيماننا بأهمية دورهم الأساسي في صنعه، ولكن لبقية الموظفين التأثير المباشر في هذا النجاح.

وان رضا الموظفين عن النمط القيادي الذي يمارسه مديرهم المباشر تأثير مباشر على مستويات إخلاصهم وانتمائهم وأدائهم في المنظمة، سواء كانت هذه المنظمات خاصة أو عامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات الرسمية لذلك، علما بان الاستبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول يتعلق ببيانات عامة عن المبحوثين وشملت متغيرات الدراسة المستقلة، والجزء الثاني يتعلق بالمؤشرات الدالة على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والجزء الثالث يتعلق أيضا بالمؤشرات الدالة على درجات الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، إذ تم توزيع ( 257 ) استبانة على عينة عشوائية من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بنسبة ( 20% ) منهم، بحيث ضمت موظفي البلديات بتصنيفاتها الثلاث (أ، ب، ج ) واسترجع منها ( 203 ) استبانة، بنسبة ( 79% ).

وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية ضعيفة بين كل من النمط القيادي الاوتوقراطي والمتساهل من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وكانت أهم توصيات الدراسة كالآتي:

1. على وزارة الحكم المحلي والمجالس البلدية العمل على إجراء التقييم المستمر للأنماط القيادية الإدارية لمدرء البلديات.
2. ضرورة مشاركة موظفي البلديات في اتخاذ القرارات التنفيذية ورسم السياسات العامة وتحقيق أهداف البلديات الرئيسية.
3. الحد من المظاهر القيادية المتشددة والمتساهلة الممارسة من قبل بعض مدرء بلديات جنوب الضفة الغربية.
4. إعداد برامج تدريبية لمدرء البلديات في مختلف المجالات.
5. تحسين رواتب موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، وتحفيزه م من اجل رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.
6. استخدام نتائج الدراسة في تشخيص نقاط الضعف والقوة في النظام القيادي السائد لدى مدرء بلديات جنوب الضفة الغربية.
7. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء البلديات في فلسطين بشكل عام.

وقد تكونت الدراسة من خمسة فصول:

- الفصل الأول: ويتناول الإطار العام للدراسة، حيث يحتوي على موضوع الدراسة وخلفيتها ومنه أهمية الدراسة، وأهدافها، ومشكلتها، وأسئلتها وفرضياتها ونطاق حدودها.
- الفصل الثاني: ويتناول الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
- الفصل الثالث: ويتناول منهجية الدراسة والمكونة من مجتمع الدراسة وعينته، ومصادر جمع البيانات، والاستبانة، وصدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل خصائص العينة الديمغرافية وأدوات التحليل الإحصائية، وإجراءات الدراسة.
- الفصل الرابع: ويحتوي على تحليل نتائج الدراسة والتي تتضمن مناقشة وتحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها.
- الفصل الخامس: يتضمن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل النتائج وتفسيرها.

## **Leadership Style of Municipalities Managers of the West Bank Governorate from their Employees View Point.**

### **Abstract**

At present time researchers and specialists in the area of Management are concerned with the subject of Leadership style in any institution, the human element is getting increasing concern from labor institution regarding its roles in success, efficacy and stability of such institutions since it is the most changing and dynamic in the process of productivity despite of the basic role of managers in making the institution achieve success and progress, the employees also have a direct effect to do. Moreover, the Manager's style of Leadership that fosters satisfaction makes the employees have allegiance, affiliation and proper conduct no matter of their institutions Public or private.

This study recognizes the types of the existing Leadership in south West Bank Governorate Municipalities and their relation to the job satisfaction of their employees.

To fulfill the goals of this study data – collecting questionnaire has been divided into three parts.

The first Part deals with General Information about the respondent concerned and their independent variables. The Second Part is about the guiding indicators of the current leadership styles that belong to south West Bank Governorate municipalities' managers. The Third Part is about the job satisfaction of the same municipalities employees.

About (257) questionnaires have been distributed to a random sample of the employees, up to 20% of the represented their three categories (A,B,C ) and a number of (203), about (79%) of the questionnaires have been collected.

The results of the study highlighted apposite relation of between democratic leadership style and the job satisfaction. On the other hand it

indicated a slightly negative relation between the autocratic style of leadership and the job satisfaction.

### **Recommendation Of The Study**

1. The ministry of local authority and municipal councils must continuously evaluate the leadership style conducted by municipalities' managers.
2. It is necessary for the municipalities' employees to have a role in the executive decision and drawing up the general policies that fulfill the goals of the main municipalities.
3. It is important to reduce both tough and lenient procedures carried out by the municipality managers in different domains.
4. Promoting the managers salaries and stimulating them to achieve their job satisfaction.
5. The study results diagnosing the points of strength and weakness in the leadership style in south Bank Governorate municipalities style.
6. Doing studies about leadership style all over Palestine municipalities.

### **The Study Comprises of five chapters:**

The first Chapter is about the general layout which includes the subject, background and its setting importance of the study and its goals, statement of the problem, hypotheses and its limitation.

The Second Chapter is about the related literature and studies that relate to leadership style and the job satisfaction.

The third Chapter is about the methodology of the study which includes the respondent and fandom sample of the study. The data – collecting sources is questionnaire, study validity, reliability, the analysis of the demographic sample the statistical tools analysis and study procedures.

The Fourth Chapter is about the results analysis of the study conclusion which included discussing and analysis problems hypotheses point in chapter one.

The Fifth Chapter includes the conclusion and recommendations of the study after analyzing and explaining them.

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة وخلفتها:

#### 1.1 مقدمة:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع مخلوقاته، بان جعله خليفته في الأرض ومسئولا عنها، وقائدا يرفع أمورها ويطورها ويصلحها.

وقال الله تعالى في هذا " واذكروا إذ جعلكم خلفاء من بعد عاد وبوأكم في الأرض تتخذون من سهولها قصورا وتتحتون الجبال بيوتا فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين " (سورة الأعراف، آية 74).

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم " رواه مسلم.

حيث يلقى العنصر البشري اهتماما متزايدا في الوقت الحاضر من قبل منظمات الأعمال نظرا للدور الذي يلعبه في حياة أية منظمة، من حيث نجاحها، فاعليتها، واستمراريتها، وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو الأكثر تغيرا ودينامية في العملية الإدارية من العناصر الأخرى، وسلوك الأفراد يتأثر بعوامل نفسية واجتماعية واقتصادية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة، وحتى تضمن المنظمات الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها يجب أن توفر للعاملين فيها، قيادة حكيمة تستطيع تحفيزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة.

إن الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه، هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني وطرق تحفيزه، كما يتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات.

ويستنتج الباحث، انه إذا كانت القيادة مهمة في كافة مجالات الأعمال، فهي في غاية الأهمية في واقع إدارة البلديات، وذلك لتحقيق التنمية والتقدم على أساس علمي ومهني، وان الرضا الوظيفي قاعدة أساسية لنجاح واستقرار الموظفين والعاملين في عملهم، ومفتاحه القائد الفاعل الذي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معا، ويلعب الدور الكبير في رضاهم الوظيفي من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، لينعكس ذلك على حبهم للعمل، والانتماء للمنظمة، والحرص على أداء المهمات الموكلة إليهم بجدية وإخلاص.

## 2.1 أهمية الدراسة:

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها، إلى إدارة مرنة قادرة على مواجهة التحديات، والى ظهور نوع من الأفراد لديهم العلم والفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص، وان حاجة الإدارة أصبحت ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى جهد، لان العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أصبحت إلزام من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها الرؤساء ( كنعان، 1995).

ويستنتج الباحث أن موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في علم الإدارة، حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل أي تنظيم في تحقيقه لأهدافه، إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها.

حيث تنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات الآتية:

1. كونها من الدراسات الأولى حسب علم الباحث في فلسطين، والتي تحاول التعرف على الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وعلاقة تلك الأنماط بالرضا الوظيفي للموظفين فيها.
2. أهمية التعرف على النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، ومحاولة الأخذ بالنمط الأكثر فاعلية في تأدية خدمات المجتمع المحلي.
3. العنصر البشري هو الأساس في عملية التنمية والتطوير والأداء المتميز، وبشكل الركيزة الأساسية لبناء المنظمة ونموها في مختلف المجالات، وحيث أن الرضا الوظيفي هو عنصر مهم في النمو والبناء، وتأتي أهمية هذه الدراسة لقياس اثر الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، على الرضا الوظيفي لموظفيها.

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. إلقاء الضوء على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لدى موظفيها، وذلك للوقوف على النمط القيادي الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للموظفين في تلك البلديات، وأكثر فاعلية ليتم إتباعه، لما لذلك من اثر في زيادة استقرارهم الوظيفي والنفسي، وإنتاجيتهم في العمل.
2. التعرف على أهم مظاهر ومستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، التي حققتها تلك البلديات لموظفيها.
3. معرفة أهم مظاهر الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وأثرها على الرضا الوظيفي لموظفيها.
4. التعرف على علاقة كل من، الجنس، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري، والمستوى الوظيفي، وتصنيف البلدية، على الأنماط القيادية السائدة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، ودرجة الرضا الوظيفي لموظفيها.
5. دراسة إمكانية رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من خلال إتباع نمط أو أكثر من الأنماط القيادية لتحقيق ذلك.
6. إعطاء مدراء البلديات فكرة عن أكثر الأنماط القيادية فاعلية، ذات الأثر الواضح على الرضا الوظيفي لموظفي تلك البلديات، مما يساعد المدراء على تبني نمط قيادي إداري فعال.

7. إطلاع المعنيين على واقع ممارسة مدراء البلديات في الضفة الغربية للقيادة، لتكوين صورة عن الوضع القائم، وعن العناصر المساعدة في الرضا الوظيفي للموظفين في تلك البلديات، مما يساعد على رسم سياسات تعيينهم، ووضع معايير خاصة بذلك.

8. تقديم الاقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج الميدانية التي أسفر عنه البحث وبالشكل الذي يعزز من عملية القيادة ورضا الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية.

#### 4.1 مشكلة الدراسة:

إن هيئات الحكم المحلي الفلسطيني والتي تتمثل بالبلديات تتسلم زمام الأمور في إدارة وقيادة المجتمع المحلي، كما تحمل على عاتقها مسؤولية تنمية هذا المجتمع من جميع النواحي سواء أكانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو صحية، أو تعليمية، أو غيرها من الخدمات الأخرى.

ونظرا لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه مدراء البلديات في الضفة الغربية والذين هم في قمة الهرم الإداري للبلديات، ودورهم في التأثير على سلوك الموظفين، وعلى درجة رضاهم الوظيفي الذي ينعكس على عطائهم واخلاصم وتفانيهم في تحقيق أهداف المجتمع المحلي، حيث يرى الباحث بان دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفيها، موضوعا جديرا بالبحث والدراسة، وبخاصة في بلديات جنوب الضفة الغربية، نظرا لذلك الوضع الذي تعيشه المنطقة، وما يعتريه من سلوك موظفيها، والذي يكون من مظاهره الإضراب والترهل الإداري والتباطؤ في العمل، ولإلقاء الضوء على جانب من المشاكل الحالية التي يواجهها الموظفون في تلك البلديات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، وبناء عليه تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية - فلسطين، من وجهة نظر موظفيها، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لديهم ؟

#### 5.1 أسئلة الدراسة:

بناء على ما تقدم فان الدراسة تحاول إيجاد الإجابة الوافية على الأسئلة الآتية:

1. ما النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها ؟
2. ما أهم مظاهر الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها ؟
3. هل يختلف النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المتغيرات مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، تصنيف البلدية ؟
4. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بشكل عام؟
5. ما أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم ؟
6. هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم، باختلاف المتغيرات مثل: الجنس، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، تصنيف البلدية؟
7. هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لموظفيها ؟

## 6.1 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدة فرضيات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

### 1.6.1: الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية ، باختلاف كل من المتغيرات الآتية:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي.
3. الراتب الشهري.
4. المستوى الوظيفي.
5. تصنيف البلدية.

### 2.6.1: الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف كل من المتغيرات الآتية:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي.
3. الراتب الشهري.
4. المستوى الوظيفي.
5. تصنيف البلدية.

### 3.6.1: الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

### 7.1 نطاق ومحددات الدراسة:

تحدد الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها في ضوء المعطيات الآتية:

1. تقتصر الدراسة على موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من فئة (أ، ب، ج) المصنفين رسمياً والمصادق عليهم من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني.
2. تقوم الدراسة على بحث واقع النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية - فلسطين، وتحديد تأثيره على الرضا الوظيفي لدى موظفيها.
3. تسعى الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وأثرها على أداء موظفيها.
4. تتحدد الدراسة بمدى استجابة موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية ل فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا البحث والتي جمعت البيانات من خلالها.

### 8.1 متغيرات الدراسة:

#### 1.8.1: المتغيرات المستقلة:

- أ - الجنس.
- ب - المؤهل العلمي.
- ت - الراتب الشهري.
- ث - المستوى الوظيفي.
- ج - تصنيف البلدية.

#### 2.8.1: المتغيرات التابعة:

- أ - النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية.
- ب - الرضا الوظيفي لموظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.

### 9.1 حدود الدراسة:

1. الإطار المكاني: بلديات جنوب الضفة الغربية - فلسطين والتي شملت بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، البالغ عددها (27) بلدية، والمصنفة رسمياً (أ، ب، ج).
2. الإطار الزمني: من 2005/09/1م - 2006/04/30م.
3. الإطار البشري: الموظفون في بلديات جنوب الضفة الغربية - فلسطين.

## الفصل الثاني

### أدبيات البحث والدراسات السابقة:

يلخص هذا الفصل كل ما هو جديد ومعاصر من الأدبيات والدراسات السابقة، ذات العلاقة بهذه الدراسة والتي حصل عليها الباحث من خلال إطلاعها على الكتب والدراسات، من مكتبات الجامعات الفلسطينية والعربية ومن مصادر أخرى، كما أن هذه الدراسات والمراجع ساعدت الباحث على بلورة أفكاره في تصميم منهجية واستبانة الدراسة، كما ساعدته كذلك في البعد عن التكرار لهذه الدراسات.

حيث أشتمل هذا الفصل على قسمين رئيسيين: الأول يتصل بالأدب النظري المتعلق بموضوع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، والثاني يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

### أولاً: الأدب النظري.

تم تقسيم الأدب النظري الذي تناول الأنماط القيادية والرضا الوظيفي سواء العربية أو الأجنبية منها إلى مبحثين وهو موضح كالاتي:

### المبحث الأول:

### 1.2 الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإدارية:

تناول هذا المبحث كل من مفهوم القيادة ومصادر قوتها، وأنواعها والعوامل التي تؤثر في اختيار القادة، كما تطرق إلى نظريات القيادة ونماذج النمط القيادي ، وكذلك صفات القيادة الرشيدة.

### 1.1.2: مفهوم القيادة: Leadership Concept

إن مفهوم القيادة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الأحاديث العامة التي تتجه للتعبير عنها في شكل القوة الآمرة، أو القدرة على التسلط، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة الممارسات الخاطئة لإدارة شؤون الناس في فترات الشدة والحرب، والتي يحتاج فيها الناس للحماية والأمن، وتلك الظروف اقتضت نوعا من الانضباط الكامل، ومكنت من فرص الانقياد لأوامر القادة، ولكن التقدم العلمي الذي طال وسائل الاتصال، وارتفاع المستوى الثقافي بين الناس، والحاجة إلى تطوير العلاقة بين مصالح الأطراف التي تشارك في الأعمال، حيث كل ذلك جعل الأفراد في مواقع العمل يطالبون بقدر اكبر من المعاملة الكريمة قبل أن يبدلوا أفضل ما عندهم، ولهذا ارتبط مفهوم القيادة بالكيفية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد للعمل لتحقيق غاية مفيدة، بطريقة فعالة وبشعور من الرضا ( الشرقاوي، 1992 ).

"والقائد هو الشخص الذي يقود جماعته، أو تتقاد له مجموعة من الناس، وهو غير الرئيس، ومما يذكر أن هناك فرقا بين الرئاسة والقيادة، فالرئاسة يستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي، أما مفهوم القيادة، فيقصد به قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني"، وذلك لاعتراق الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها، كونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده ( القريوتي، 1993 ).

"وهناك من عرف القيادة بأنها مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمتناغمة، والمهارات الفنية والإنسانية والادراكية التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد" ( الطويل، 1998 ).

"وكذلك عرفت القيادة بأنها المقدره على التأثير في الآخرين، من اجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة، وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة" ( Spectrum, 1999 )

ويرى شاكلتون بان القيادة هي العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد، على أفراد المجموعة نحو بلوغ أهدافها أو أهداف المنظمة ( Shachleton, 1995 ).

والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع، هي ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، ولان الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه، فهم بحاجة إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم، وبذلك فان كلمة القائد تعني الشخص الذي يستطيع أن يوجه الآخرين ويرشدهم، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون ذلك التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة ( احمد، 1998 ).

"ويتبين مما سبق بان القيادة ما هي إلا تأدية لادوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاءته إلى استمراريتها، ويؤدي الفشل إلى تحمل مسؤوليتها والقيام بوظائفها إلى انتقالها عمليا إلى من يبرز في المجموعة رغم بقائها اسميا للقائد الرسمي" ( سمعان، 1985 ).

"ويقرن البعض الإدارة بمفهوم القيادة، فيفترض أن كل إداري هو في الحقيقة قائد المؤسسة غير أن واقع الحال هو ليس كذلك، إذ قد يفقد الإداري دوره القيادي إن هو لم يستطع أن يؤدي ما يفرضه عليه ذلك الدور القيادي من التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية، ولم يكن على قدر من الكفاءة والمهارة المهنية والفنية، ولم يحقق لدى من يعمل معهم نوعا من العلاقات الإنسانية الفعالة، أما القادة الذين يدركون حدودهم وامكاناتهم، ويشجعون على استخدام الطاقات الكافية لدى من يتبعونهم إداريا، فأولئك يساعدون المؤسسة على تحقيق النجاح المنشود" ( قراقزة، 1987 ).

يعرف الباحث القيادة: بأنها توفر قدرات معينة للفرد للتأثير في مجموعة من الناس أو المجتمع ع أو احد جوانبه من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة.

## 2.1.2: مصادر قوة القيادة: Sources Of Leadership Strength

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير في مجموعة من الأفراد، في موقف معين، وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير في الآخرين، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد ( Jeffrey, 1995 ).

وقد حدد سالم وزملاؤه (1992) مصادر قوة القيادة بمصدرين هما:

### 1. السلطة الرسمية: ومن مظاهرها:

- أ - قوة المكافأة، ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعودان عليه بمكافئة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
- ب - قوة الإكراه، ومصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليهما نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- ت - السلطة القانونية، ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري.

## 2. قوة التأثير: وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب: ومن مظاهرها:

- أ - القوة الفنية ( التخصيص ) ومصدرها الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها عن غيره من الأفراد.
- ب - قوة الإعجاب ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

### 3.1.2: أنواع القيادة: Types Of Leadership

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة، حيث من وجهة نظر الإدارة قد يكون تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة في المنظمات التي يعملون بها، ومنهم من يصنفها على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس، أو على أساس مصادر السلطة وطبقا للتصنيف الأول فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة وهي كالتالي:

- أ - القائد الاوتوقراطي: وهو القائد الذي جميع السلطات في يده.
- ب - القائد الديموقراطي: وهو القائد الذي يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه.
- ت - القائد الفوضوي ( المتساهل ) وهو القائد الذي لا يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة في يده ولا يحب أن يصدر قرارا مستقلا بنفسه ( احمد، 1997).

أما كنعان ( 1995 ) يرى أن لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معيارين رئيسيين هما:

1. **المعيار الأول:** يقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد صنف أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب:

أ - القيادة الاوتوقراطية.

ب - القيادة الديمقراطية.

ت - القيادة المنطلقة ( غير ألموجهه، أو الفوضوية، أو المتساهلة، أو الترسلية، أو الحرة ).

2. **المعيار الثاني:** ويقوم على أساس النظر للقيادة، من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، وما إذا كانت سلطة القائد رسمية، أو غير رسمية. وقد صنف القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى نمطين هما:

1. القيادة الرسمية والتي تستند على أساس المركز الرسمي لشاغل الوظيفة.

2. القيادة غير الرسمية والتي توجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتتطور تلقائياً بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي.

ونظراً لشبوع المعيار الأول تطرق الباحث له بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

### **القيادة الاوتوقراطية ( Autocratic Leadership ).**

"تقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي، وتستخدم أساليب الفرض والإرغام، والإرهاب والتخويف ولا تسمح بأي نقاش أو تفهم، كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، والتدخل في تفاصيل العمل".

ويمكن رسم الخطوط التالية لهذا النمط من الإدارة:

أ - تتركز السلطة في يد القائد، هو الذي يتخذ القرار ويتحمل المسؤولية.

ب - القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين بعضهم مع بعض.

ت - يتصف العاملون في ظل هذا النوع من القيادة بالسلبية وذلك بحكم عدم مشاركتهم وانعدام أهميتهم.

ث - لا يفوض القائد في هذا النوع بعض سلطاته وصلاحياته، وإذا تم ذلك فإنه يفوض غير المهم  
ج - يستغل القائد أيضا في هذا النوع من القيادة العاملين معه، ليجعل اتصالهم به مباشرة ويضعف  
صلاحتهم ببعض.

ح - يلجأ القائد الاوتوقراطي إلى استعمال السلطة واستعمال وسائل التهديد والتخويف.

خ - تتعدم عواطف التعاون والود بين القائد في هذا النوع والعاملين معه.

د - يستمد القائد الاوتوقراطي سلطته من الأنظمة والقوانين واللوائح، بدلا من الاعتماد على التأثير  
والاستمالة.

ذ - يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه، ولا يدين بمثل هذا الشعور  
لمرؤوسيه ( ألدويك وآخرون، 1998 ).

"ويعتقد بان القيادة الاوتوقراطية قد تقود إلى زيادة إنتاجية المرؤوسين، برغم أنها قد تتسبب في وجود  
علاقات تنافسية وروح معنوية هابطة، ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام  
العمل وزيادة الإنتاجية، إلا انه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على الأفراد، ويظل تماسك العمل  
مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل" ( الخطيب  
وآخرون، 1996 ).

ويؤكد احمد ( 1997 ) أن هذا النمط القيادي الإداري يحقق بعض الأمور المحببة لبعض القادة،  
مثل إشباع الرغبة في السيطرة، والانفراد بإصدار القرارات، لكن إتباعه يرتبط بمجموعة من النتائج  
السلبية وهي:

1. إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين، وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
2. ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين، كالمنافسة غير الشريفة، ومحاولة التقرب إلى الرئيس  
ولو على حساب مصالح المرؤوسين الآخرين.
3. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوسين من  
جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى.

**القيادة الديمقراطية ( Democratic Leadership ) .**

لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الإداري الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة ما تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيهه وترشيد المناقشات، ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتنعدم روح العدا بين العاملين أو تكون بسيطة جدا بين العاملين في المؤسسة ( القريوتي، 2000 ).

ويحرص القائد في المناخ الديمقراطي على إشباع حاجات كل فرد من أفراد الجماعة، وبالتالي يلبي إشباع حاجات المجتمع، ويسود الاحترام المتبادل للحقوق، وتتحدد الأهداف والسياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات والقرارات الجماعية، وتتوزع الأدوار والمسؤوليات بقبول واقتناع، ويكون القائد موضوعيا في المدح والنقد، وفي تقرير الثواب والعقاب، ويشجع النقد لان المستفيد منه أولا وأخيرا القائد والجماعة ( عبود، 1995 ).

ويثني (قراقزة، 1987) على النمط القيادي الديمقراطي، وذلك لفعاليتيه وأثره في الإنتاج مع الجودة، حيث انه يرتكز على الأسس الآتية:

- أ - تشجيع فردية العاملين، بالتعرف على الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات ويشجع ذلك نمو الأفراد ويسمح لهم بالتحمس والتجريب والابتكار، وهي الأمور الأساسية الضرورية لأي برنامج تعليمي يهدف للنمو والتطور.
- ب - تنسيق الجهود بين العاملين، حيث يعمل الجميع متعاونين، ويتخلى كل فرد عن أنانيته في سبيل إنجاز العمل.
- ت - المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج عن طريق التشاور والاشتراك في تحمل المسؤولية.
- ث - تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ويكون ذلك بتفويض السلطة للعاملين بما يتناسب وتلك المسؤوليات.
- ج - تحديد الأعمال والواجبات، بحيث لا تتدخل أو تتضارب، حتى لا تشكل عقبة أمام العمل والإنتاج
- ح - العدالة بين جميع العاملين، ومراعاة التوازن عند وضع أي برنامج أو جدول وتنفيذه.
- خ - إنشاء برنامج للعلاقات العامة، وذلك بوضع برنامج يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي، بسياسة المؤسسة التعليمية وبرنامجها وما تقوم به من نشاط.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن ممارسة هذا النوع من القيادة ليس أمرا سهلا وفيه عقبات وصعوبات عديدة ومنها:

- أ - يوجد الكثير من الناس الذين لا يحبون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق في إصدار القرارات، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء، وهذا يشجع الرؤساء والقادة على الابتعاد عن الأسلوب الديمقراطي، ويدفعهم نحو النمط الاوتوقراطي في القيادة.
- ب - يغلب على طبيعة بعض القادة الميل في السيطرة برأيهم على الآخرين، وبذلك يتعذر إشراك آخرين معهم في عملية اتخاذ القرارات، وبمرور الزمن يتعود المرؤوسون على ذلك النمط السلوكي من جانب القادة، وغالبا ما يجنحون إلى التمادي في إرضائهم بالانطواء تحت لوائهم مستكينين ( احمد، 1997).

ويؤكد (كنعان، 1995) ما أشار إليه عدد من المختصين من جملة من المزايا يمكن أن تتحقق من جراء استخدام النمط القيادي الديمقراطي وتطبيقه وهي:

- أ - رفع الروح المعنوية للعاملين، وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط نظرا لاستقرارهم النفسي.
- ب - تحقيق الترابط الجماعي للعاملين، وخلق جو اجتماعي ممتع في العمل، يتسم بعلاقة الود والتفاهم والانسجام.
- ت - تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، وخلق ما يسمى بالتفكير الذي يعد خلاصة الأفكار الصائبة لها.
- ث - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين، وإعطائهم فرصة التعبير عن شخصيتهم وقدراتهم.

القيادة الفوضوية ( المتساهلة ) ( Laissez-fair Leadership ).

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الفوضوية يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطية والاتوقراطية، في انه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله، من خلال التأثير في سلوكهم، ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله، كما يتفقون على أن كل أسلوب من هذه الأساليب يركز على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الاتوقراطية اهتمامها على الإنتاج، وترتكز القيادة الديمقراطية اهتماما اكبر على المرؤوسين، فان القيادة الفوضوية لا تركز اهتمامها لا على الفرد العامل، ولا على الانتاج.( كنعان، 1995 ).

إن القائد هنا يترك لأتباعه الحبل على الغارب في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، وأساليب التنفيذ، ويعود اصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى، ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد اتجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، وأصبح القائد يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين، واخذ يركز على إعطاء المعلومات إذا طلبت منه بدلا من أن يتولى زمام المبادرة في توجيه أتباعه ( المغربي، 1995 ).

"ويترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها، واتخاذ القرار المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فان تأثيره على سلوك الأفراد محدود، وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات" ( سالم وآخرون، 1992 ).

ويعاب على هذا النوع من نماذج القيادة انه ضرب من ضروب الإدارة السائبة، التي تشجع على التهرب من المسؤولية، والتي يشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد أن يبقى هنالك قائد يشعر مرؤوسيه احترام مقترحاتهم، ويفوض لهم بعض سلطاته، وبخلافه فقد التوجيه الحقيقي، وانعدمت الرقابة الفاعلة وتعثرت المنظمة ( زويلف والعضايلة، 1996 ).

ويستنتج الباحث أن القيادة الفوضوية أو المتساهلة، تتميز بتنوع السلوك وتذبذبه، ويكتنفه مظاهر الهزل والتسيب، وان رضا الموظفين في هذا النمط من القيادة منخفض رغم الحرية المسموح بها، وذلك لأنه يثبط الموظفين ذو الهمة العالية والنشيطين في عملهم.

جدول 1.2: أنواع القيادة الإدارية بناء على عدة متغيرات.

المتغيرات	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة المتساهلة
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات.	القائد يحدد السياسات ويضع الخطط والأهداف.	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات.	تحديد السياسات والخطط والأهداف أمر متروك لحرية الأفراد وقرارات الجماعة بالدرجة الأولى.
إجراءات وطرق العمل ووسائله.	يقوم القائد بتحديد الخطوات والإجراءات، ثم يفرضها على الأفراد مرة واحدة.	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنه ثم يرجح الآراء الصحيحة في النهاية.	لا يساهم القائد هنا في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه ذلك.
تعيين مهمة المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.	تحدد بأوامر من القائد مهمة كل شخص وكل مجموعة وبدون اخذ رأي أي منهم.	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقنضيه مصلحة العمل ويوافق عليه القائد باقتناع.	لا يشارك القائد في تحديد المهام والواجبات الملقاة على عاتق أي مجموعة.
الثناء أو النقد أو طرق ووسائل التحفيز على الأداء والإنجاز.	القائد ذو طابع شخصي ويعتمد على النقد في الغالب، وإذا اشترك مع الجماعة يهدف ذلك إلى شرح أوامر العمل ونظمه.	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد، ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد، ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

( القريوتي، 2000 ).

#### 4.1.2: العوامل التي تؤثر في اختيار القيادة:

#### Factors That Effect the Choice of Leadership

إن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي الإداري عوامل منها:-

## 1- العوامل التي تخص القائد:-

- أ - إن من الأمور التي على القائد أن يأخذها بالاعتبار، هي مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- ب - القيم التي يؤمن بها القائد، حيث هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار الإداري التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بمبدأ مشاركة الآخرين.
- ت - ميوله القيادية الشخصية، حيث انه قد يهوى القيادة الإدارية في الأسلوب المتسلط أو أسلوب المشاركة مع الجماعة.
- ث - مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة، حيث أن القادة الذين يشاركون مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يزيدون من مقدار المخاطر التي يواجهونها (القيوتي، 2000)

## 2- العوامل تتعلق بالمرؤوسين:-

- يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، حيث يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات ومنها كذلك:-
- أ - ازدياد حاجة المرؤوسين الشخصية إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
  - ب - توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
  - ت - توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة.
  - ث - توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
  - ج - توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.
  - ح - توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.
  - خ - توقع العاملين مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، حيث كلما كان النمط القيادي تسلطي كلما كان التحول الفجائي في مشاركة العاملين فيه نوع من الشك والريبة (الصيرفي، 2005).

## 3- العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة:-

ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً ومنها:

- أ - نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة، حيث أن المنظمات شأنها شأن الأفراد حيث لها مجموعة خاصة من القيم والتقاليد التي تؤثر على سلوك الأفراد.

- ب - كفاءة الجماعة، حيث انه قبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فانه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها تلك الجماعة مكتملة.
- ت - طبيعة المشكلة ذاتها، حيث إن حجم المشكلة ذاتها يتحدد بدرجة كبيرة بمقدار المشاركة الواجبة من جانب العاملين.
- ث - الضغوط الزمنية، تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيرا على القائد، فكلما شعر القائد بان الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار، كلما اعتمد على الآخرين ( الفريق الفلسطيني للإدارة، 1999 ).

### 5.1.2: نظريات القيادة: The Leadership Theories

تتعدد النظريات حول ماهية القيادة الإدارية وطرق اكتسابها ويمكن تصنيفها كما يلي:

#### أولاً: نظرية السمات الشخصية: Traits Theory.

تقوم هذه النظرية على الافتراض بان هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم.

" وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية، تتمثل بالشكل، نبرة الصوت والحجم والوسامة، وصفات نفسية كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي، أو توفر الحاجة للإنجاز والخلق الجديد، وصفات أخرى ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وما إلى ذلك " ( القريوتي، 2000).

وقد تعرضت هذه النظرية إلى النقد من قبل كثير من المختصين نظرا لعجزها عن تحديد طبيعة الصفات المطلوبة للقائد، وعن تنبؤها بكيفية قيادته.

#### ثانياً: نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory

إن لعدم قدرة نظرية السمات الشخصية على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفاعل والقائد غير الفاعل، حيث أدى ذلك إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى تحليل سلوك

القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية. ومن النظريات المرتبطة بتحليل سلوك القائد، نظرية الشبكة الإدارية التي طورها ( بلاك وموتون، 1964 ).

الاهتمام بالأفراد	النمط 9,1							النمط 9,9	
			النمط 5,5						
	النمط 1,1							النمط 1,9	

### الاهتمام بالإنتاج

شكل 1.2: نموذج الشبكة الإدارية عند بلاك وموتون (1964)، ( زويلف والعضايلة، 1996 ).

وقد أورد ( زويلف والعضايلة، 1996 ) ما حددته الشبكة الإدارية من أنماط سلوك القائد بخمسة أنماط مختلفة للقيادة الإدارية تتمحور حول قطبين هما، الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وهذه الأنماط هي:

- أ - النمط ( 1,9 ) القيادة الإنسانية: حيث تتحدد باهتمام عال بالأفراد، واهتمام ضعيف بالإنتاج، وتؤدي إلى الاهتمام بتكوين علاقات مرضية، وتوفير جو مليء بالصدقة والاطمئنان.
- ب - النمط ( 9,9 ) قيادة الفريق: وتتحدد باهتمام عال بالإنتاج والأفراد، عن طريق إنجاز العمل من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين، ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات من الثقة والاحترام.

ت - النمط ( 5، 5 ) القيادة المعتدلة: وتتحدد باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، ويتحقق ذلك بإمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرض.

ث - النمط ( 9،1 ) القيادة المتسلطة: وتتحدد باهتمام ضعيف بالأفراد، وعال بالإنتاج، وتكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل في طريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

ج - النمط ( 1، 1 ) القيادة الضعيفة: وتتحدد باهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة.

وعلى ضوء الأنماط التي قدمها صاحباً فكرة الشبكة الإدارية ( بليك وموتون )، وجد أن النمط ( 9، 9 ) هو أفضل نمط، يليه النمط ( 1، 9 ) والثالث في الترتيب هو النمط ( 5، 5 ) ( ألديلي، 1993 )، ويتفق الباحث مع هذا الترتيب.

أما فيما يتعلق بخصائص الأنماط القيادية عند بلاك وموتون حسب نظرية الشبكة الإدارية فهي مبينة كما في الجدول الآتي:

جدول 2.2: خصائص الأنماط القيادية عند بلاك وموتون.

النمط القيادي	حل الصراع	روح المبادرة	المعلومات	توجيه المرؤسين	صنع القرار	التغذية الراجعة
---------------	-----------	--------------	-----------	----------------	------------	-----------------

المتساهل	عدم الرغبة في حل الصراع.	لا مبالي ويتجنب المبادأة.	معلومات من اجل المعرفة فقط	لا يتدخل في المرؤوسين ولا في مشاكلهم	تأجيل القرار والتهرب منه	يجعل الأفراد مسؤولين عن أنفسهم
السلطوي	يعتقد أن المرؤوسين يعتبرونه على خطأ	توجيهات مفصلة لأداء العمل	معلومات عن الإنتاجية فقط	يعطي انطباع للمرؤوسين انه على معرفة تامة	يصنع القرار بنفسه	تحديث الثغرات وتصويبها
المعتدل	حلول وسط	يشرع بالمهام حسب الأغلبية	معلومات تتعلق بالعمل والمرؤوسين	توجيهات تعكس توجيهات عامة	يصنع القرار في حدود المعقول	يوازن بين سلبيات القرار وإيجابياته
الاندية	يلفت الأنظار إلى جوهر الصراع	يتبنى مهام مقبولة لدى المرؤوسين	يطرح أسئلة ايجابية للمرؤوسين	يعزز الوضع الايجابي للمرؤوسين	يتخذ قرارات تحظى بقبول المرؤوسين	يركز على الايجابيات ويهمل السلبيات
الفريق	يناقش أسس الحل مع المرؤوسين	يشجع الإبداع	معلومات شاملة	يوجه المرؤوسين نحو الطريقة الصحيحة للأداء	قرار يعكس أفضل وجهة نظر	اعتماد متبادل بين الفريق ويتجنب النقد الشخصي

( زويلف والعضايلة، 1996 )

### ثالثا: النظرية السلوكية: Behavioral Theory

ينطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التجريب، في خلق القادة القادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد كانت جهود الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي على النحو الآتي:

أ - **البعد الأول:** يتمثل في تحديد ادوار مختلف العاملين، لتحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد بالمبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة، ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد للوصول إليها، وضرورة تحقيق الأهداف المحددة.

ب - **البعد الثاني:** يتمثل في الاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة، حيث يركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم، واحترام مشاعرهم، ويهتم بتحقيق رضاهم وراحتهم ويساعدهم في حل مشاكلهم، وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات السلوك القيادي إلى نموذجين، الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج ( القريوتي، 2000 ).

### رابعاً: نظرية الخط المستقيم: **The Continuum Theory**

حدد فيها (تانبوم وشيدت) فيها العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، نهاية الطرف الأيسر منه سلوك القائد الاوتوقراطي، بينما الطرف الأخر سلوك القائد الديمقراطي، وهناك أساليب مختلفة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد تلك الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

" وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه، وقدرات مرؤوسيه، والهدف المراد تحقيقه" ( سالم وآخرون، 1992 ).

### 5. النظرية الموقفية: **Situational Theory**

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلولاً مقبولة، وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية بان على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف علنية فيها نوع من التحدي، والمجال للإبداع، بحيث تجعل الفرد يستغل عقله في التحليل، ويبحث عن الحلول

للمشكلات، ولا تنتظر الإدارة ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن ظنا بأنها هي التي تفسر سر القيادة ( توفيق، 2005).

ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل، وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين، وبشكل تحديا لهم ( القريوتي، 2000 ).

#### سادسا: النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية، بان القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه، بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

" وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي " ( القريوتي، 2000 ).

#### فيما يلي خلاصة وجهة نظر الباحث في نظريات القيادة الإدارية:

- أ - لا توجد طريقة مثلى محده وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرا ما نجد قادة ديمقراطيين أو اوتوقراطيين بشكل تام.
- ب - عملية القيادة عملية معقدة نظرا لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، مثل الخبرة السابقة للقائد، والظروف المحيطة، وشخصية القائد.
- ت - القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير في مرؤوسيه بشكل يزيد إنتاجية عملهم، ويرفع من الروح المعنوية لهم.
- ث - هناك صفات رئيسية مثل الثقة والإحساس والتعاطف والقدرة على الاتصال، ويجب أن يتحلى بها أي قائد يريد زيادة فعاليته، وضمان نجاحه في قيادة الآخرين.

#### 6.1.2: نماذج النمط القيادي الإداري:-

تجدر الإشارة إلى أن معظم نماذج الأنماط القيادية الإدارية في معظمها من نظريات القيادة ومنها:-

### أولاً: أنماط استخدام السلطة:

حيث يقصد باستخدام السلطة مدى استشارة القائد بعملية صنع القرار، ومن هذه النماذج التي تتدرج تحت هذا النمط:-

#### 1- نموذج وايت وليبيت ( White And Lipett ) وتضمن هذا النموذج الأنماط التالية:

أ- النمط السلطوي ( الاتوقراطي ):- حيث يحاول القائد في هذا النمط أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وما على المرؤوسين إلا الطاعة والاستجابة.

ب- النمط المشارك: وفي هذا النمط يشترك المرؤوسين في عملية صنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى ( الإدارة بالتجوال ) حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها في المنظمة، والقرار في هذا النمط يتخذ بأسلوبين الأول هو أسلوب القرار بالإجماع، إذ يقوم القائد بتشجيع النقاش حول الموضوع وبعد ذلك يقوم باتخاذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية، أما الأسلوب الثاني فهو الأسلوب الديمقراطي، إذ يتم فيه اتخاذ القرار الذي يعبر عن رأي الأغلبية.

ج- النمط المتسيب: وفي هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة، ويكتفي القائد هنا فقط بإعطاء إرشادات وتوجيهات، وبعد ذلك يتدخل إذا طلب منه ذلك ( السيد، 2000).

#### 2- أنماط السلوك القيادي عند ليكرت:

حيث قدم ليكرت ( Likert, 1967 ) وهو عالم نفس اجتماعي نموذج الشهير ( أنظمة القيادة الإدارية ) مستندا في ذلك إلى وجود علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة في المنظمة، أي أن الأداء المتدني في المنظمة يرجع إلى نوع الإشراف والقيادة، فالمنظمات ذات الإنتاج الضعيف دائما تكون تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة أو يهتمون بالوظيفة دون غيرها، حيث أنهم يرفضون على مرؤوسيهم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء.

**وحدد ليكرت أربعة أنماط إدارية وهي:**

**أ - النمط الاستغلالي المتسلط:**

وفيه لا يثق القائد بمرؤوسيه، كما أن المرؤوسين لا يملكون حرية مناقشة اختصاصات الوظيفة مع الرئيس، ولا يهتم القائد أو المشرف بأخذ آراء المرؤوسين في حل مشاكل الوظيفة، كما لا يهتم بمشاعرهم، ولا توجد علاقة اتصال قوية بينهم، وتتخذ القرارات على مستوى القمة، وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات.

**ب - النمط المتسلط العادل:**

تكون ثقة القائد بمرؤوسيه كثقة السيد بخادمه، ونتيجة لذلك فان المرؤوسين لا يشعرون بحرية في مناقشة شؤون الوظيفة مع رؤسائهم، ولا يشعر المرؤوسين بمسؤولياتهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتتخذ القرارات والسياسات على مستوى القمة، وتستخدم الأساليب الإشرافية بجانب الثواب والعقاب وفقا للقواعد واللوائح.

**ت - النمط الاستشاري:**

وفيه توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين، ويمارس الرؤساء بعض الحرية في مناقشة شؤون العمل مع مرؤوسيهم، كما يتبادل الرئيس والمرؤوسين الآراء والاقتراحات حول شؤون العمل، ويتعرف الرئيس بصورة شمولية على مشاعر مرؤوسيه وتتخذ القرارات الهامة على مستوى القمة، كما أن القرارات التخصصية تتخذ على المستويات القاعدية، ويستخدم الرئيس الأسلوب الإشرافي مع التركيز على الثواب والعقاب أحيانا، كما يستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتسيبي الذاتي.

**ث - نمط الإدارة الجماعية الديمقراطية:**

تتوفر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم، كما يسعى دائما الرؤساء للاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيهم، وينجز العمل عن طريق أسلوب إدارة الفريق والمشاركة، فيتخذ القرار في الاتصال، وتعتبر الرقابة ذاتية ويحل التوجيه الذاتي محل الرقابة الرسمية الهرمية.

### 3- نموذج تنبيوم وشمث ( Tannenbaum And Schunidt, 1958 ).

ويطلق عليه أيضا نموذج الخط المستمر في القيادة ويشمل سبعة أنماط قيادية هي:-

- أ - القائد الذي يصدر القرارات على شكل أوامر يجب على المرؤوسين تنفيذها.
- ب - قائد يتخذ القرار لوحده ويبرزه إلى المرؤوسين.
- ت - قائد يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بمقترحاتهم.
- ث - قائد يستشير المرؤوسين وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- ج - قائد يناقش القرار بشكل ديمقراطي مع المرؤوسين ويأخذ برأي الأغلبية.
- ح - قائد يصدر توجيهاته بشأن القرار ويترك المرؤوسين يتخذونه بأنفسهم.
- خ - قائد يعطي كامل الحرية للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار، حيث يتخذونه بأنفسهم ( توفيق، 2005).

ثانيا: أنماط تعتمد على افتراضات القائد.

حيث يتحدد هنا سلوك القائد وأنماطه القيادية بناء على افتراضاته حول طبيعة مرؤوسيه، ومن أهم النماذج القيادية التي تقع ضمن هذه المجموعة:-

### 1- نموذج مكريجور ( McGregor, 1966 ).

مستقى هذا النموذج المتعلق بالأنماط القيادية من نظرية ( X ) ونظرية ( Y ) في القيادة التي اقترحها الباحث مكريجور، وسيتم حاليا التركيز على النمط القيادي المتعلق بكل نظرية:  
أ- النمط المشتق من نظرية ( X ) في القيادة:-

يفترض القائد هنا أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه، لذلك يقوم بأسلوب الإجبار والإكراه والتوجيه والمعاقبة إذا قام العامل بمخالفة التعليمات.

#### ت - النمط المشتق من نظرية ( Y ) في القيادة:-

يفترض القائد هنا أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويعتقد أن المرؤوس يتمتع برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الإكراه والتهديد والرقابة، ويمكن تحفيزه بأساليب كثيرة مثل التفويض ومنحه هامش أكبر من الحرية وإثراء وتوسيع وظيفته وحثه على المشاركة في صنع القرار، ويفترض القائد أن المرؤوس هو شخص قادر على الإبداع إذا ما اجتاحت له الحرية.

#### ث - النمط المشتق من نظرية ( Z ) في القيادة:-

يفترض هذا النموذج أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وأنه يمكن الاستفادة من الأنماط والأساليب اليابانية وتطبيقها على الأفراد والمنظمات الأمريكية إذا تم تعديل تلك الأنماط القيادية اليابانية، بحيث تتواءم مع الثقافة الأمريكية، وذلك من خلال تعديل الممارسات القيادية اليابانية التالية:-

القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى، والمسؤولية الجماعية والتنظيم غير الرسمي، واقتراح تعديل تلك الممارسات ليصبح القرار بالأغلبية ( القرار الديمقراطي )، وهي حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى إلى أسفل، المسؤولية الجماعية والفردية ويغلب عليها من أعلى إلى أسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبة بشبكة من العلاقات غير الرسمية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبة بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل، ( Mintzberg, 1983 ).

#### 7.1.2: صفات ومقومات القيادة الرشيدة:

يتوقف نجاح القيادة وفعاليتها على توفر عدة شروط كالآتي:

أ - توفر مجموعة من الصفات والخصائص في القائد، سواء من الناحية الجسمانية أو العقلية أو الاجتماعية مثل القدرة على التحليل وبعد النظر وسعة الإدراك، والثقة بالنفس.

ب - ب - درجة قبول الجماعة للقائد، حيث يتوقف ذلك على سلطة القائد المستمدة من جراته،  
ت - وأن يقوم القائد بالعمل على إشباع حاجات الجماعة، وفي نفس الوقت تحقيق التوافق بينهما  
وبين المصلحة العامة.

وتعتبر صفات وقدرات القائد من العوامل الرئيسة المؤثرة في فاعلية القيادة وتلك الصفات هي:

### 1. الصفات الإدارية للقائد:

- هناك بعض الصفات الإدارية التي يتمتع بها أي قائد وهي موضحة على النحو الآتي:
- أ - أن تتوفر في القائد الدراية لنظريات علم الإدارة والمبادئ والأسس الإدارية، ونطاق العمل الإداري ووظائف الإدارة والأساليب العلمية المتطورة اللازمة لأداء العمل الإداري.
- ب - أن يكون قادراً على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة، وهذا يتطلب دراسة ومعرفة بكل المتغيرات المؤثرة على الموقف سواء الداخلية أو الخارجية.
- ت - أن يتوفر لديه الفهم الكامل للآثار التي تفرضها القيود البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والحد من الآثار السلبية على العمل الإداري.
- ث - أن يكون القائد هجومياً يقتحم المشاكل، مبتعداً عن أسلوب التجربة والخطأ، وهذا يتطلب التقدير السليم لكافة المشكلات التي يتعرض لها العمل.
- ج - المقدرة على التوجيه والإشراف على المرؤوسين، بما يؤدي إلى إنجاز الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة.
- ح - تنمية وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية عند تعامله مع المرؤوسين وفئات الجمهور المختلفة.
- خ - المقدرة على تنمية كفاءات المرؤوسين الفنية والإدارية (الفريق الفلسطيني للإدارة، 1999).

### 2. الصفات الشخصية للقائد:

- أ - أن يتصف بالخلق القويم والنزاهة والأمانة، وأن يكون قدوة حسنة للآخرين.
- ب - أن يتمتع بالذكاء والبصيرة، وبعد النظر وسعة الأفق والإدراك.
- ت - الشجاعة والثقة بالنفس والمثابرة والطموح.
- ث - القدرة على التعامل مع الجماهير والتعاون معهم بما يمكنه التأثير عليهم.

- ج - أن تتوفر لديه القدرة على الاستماع للرأي الآخر.
- ح - أن يتحمل المسؤولية كاملة وما يرتبط بها من سلطات.
- خ - القدرة على الاتصال الجيد.
- د - أن يكون متزناً عقلياً وعاطفياً مما يؤدي إلى المحافظة على ثباته وهدوئه تجاه المواقف المعقدة ومواجهتها بطريقة فعالة.
- ذ - أن يتوفر فيه عنصر المبادرة والرغبة في التطوير مما يؤدي إلى الابتكار والتجديد ( الفريق الفلسطيني للإدارة، 1999 )

ويقول الفيلسوف (يوجي بيررا) من المؤكد أننا سوف نرى شيئاً إذا راقبنا عن كثب لفترة طويلة، ولهذا فانا مستمر في المراقبة، وبملاحظة الأشياء الجديدة والمثيرة، وان التعلم لا يقتصر على عمر دون الآخر، ولا تتحدد هوية القيادة بالمهام الواجب إنجازها، بل تتحدد بالكيفية التي يتم التعامل بها مع هذه المهام، فبعض القادة العظماء قد قضوا معظم وقتهم يتعاملون مع تفاصيل عادية، إلا أن ما جعلهم متميزين هو إتباعهم لطرق غير عادية في التعامل مع هذه المهام ومع كل أمر في حياتهم.

وبعد دراسة العديد من القادة عبر السنين، قام الباحث بتلخيص أبرز صفاتهم إلى عشر صفات عليا للقائد هي كالاتي:

### 1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:-

إن المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية تحتل أعلى القائمة في صفات القائد الفاعل، حيث لا يمكن له أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العادية والأخرى في العمل، حيث لا بد أن تتطابق الأخلاقيات الشخصية مع الأخلاقيات المهنية.

### 2- النشاط العالي:-

حيث عمل تلك القادة على الترفع عن توافه الأمور والانغماس في القضايا الجلية، حيث لم يقم أي قائد بارهاق نفسه في القضايا الكبيرة والمثيرة، فهؤلاء لهم القدرة العالية على اكتشاف المهم والمثير من القضايا.

### 3- الإنجاز:-

حيث يتصف القائد الفاعل عادة بقدرته على إنجاز الاولويات، ويعمل ذلك القائد على إنجاز قائمة اولوياته دون تراجع أو تقديم تنازلات، فالقائد العظيم هو الذي يصل لمرحلة شطب كل ما قد وضعت على قائمته لذلك اليوم دليلاً على إنجازه.

#### 4- امتلاك الشجاعة:-

إن الأمر ببساطة يتعلق بالفرق البسيط في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز العمل مع تحمله لكافة النتائج والمسؤولية المترتبة على ذلك، في حين أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

#### 5- العمل الحاد بتفانٍ والتزام:-

إن الفرد يحتاج لأن يكون فاعلاً ومؤثراً عندما يتعرض لأحد المواقف الساخنة، كما أنه يحتاج لأن يحيط به عدد من الذين يمتلكون روح العمل الجاد والملتزم، فإذا استطاع القائد أن يجمع تلك الميزات سويًا فلن تكون هناك أية حدود لما يمكن أن يحققه من إنجازات بمثل ذلك الفريق الرائع من الأفراد المحبين لعملهم، غير أن الوضع سيكون خلافًا لذلك إذا ما وضع مثل أولئك الأفراد تحت قيادة فرد لا يمثل كأي حس حماسي، ومع ذلك فإن الأفراد الملتزمين يعملون بتفانٍ لتطوير منظماتهم بغض النظر عن القيادة الموجودة بهم، فهناك أشخاص يستمتعون بعملهم حتى لو لم يتلقوا أجرًا عليه.

#### 6- العمل بدافع الإبداع:-

يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع، كما يتميز القائد الفاعل بشعوره بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعًا، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام لن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل بدء العمل، والقائد الفاعل هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن، وهنا علينا أن نتوقف قليلاً متذكّرين الصفات القيادية التي تمت الإشارة إليها مثل القدرة على إصدار الأحكام الحقيقية والحس العام وتحمل المسؤولية الحقيقية لنرى أن هذه الصفات جميعها تعمل مجتمعة على إتمام شخصية القائد الفاعل.

## 7- تحديد الأهداف:-

إن تحديد الأهداف أمر ذو ضرورة قصوى، إذ لا يمكن للقائد المضي قدما بدونها، حيث قال لي احد الأفراد الذين يتصفون بتحديد أهدافهم " إنني لا اعمل بجد كي أقوم بتسديد الفواتي ر في نهاية الشهر، ولكني اعمل بجد من اجل الاستمتاع بالنقود التي ساجنيها والا فانه لن يكون لدي ما يكفيني للقيام بأي منها.

## 8- استمرار الحماس:-

إن نمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا مهما، وإذا كان الرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول علي ذلك الحماس، فان عليه إذن إعادة القيادة السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

## 9- امتلاك الحنكة:-

إن القائد الفاعل هو الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، والقائد الفاعل لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها، حيث إن التجاوب اقرب ما يكون إلى انتفاضة الركبة كرد فعل على نقرها نفرا خفيفا، الأمر الذي سيقودنا في النهاية إلى نفس نوعية السلوك العامل على توليد الحرارة والسخونة.

## 10- مساعدة الآخرين على النمو:-

إن الرغبة في مساعدة الآخرين كانت الصفة الأساسية في من عرفت من القيايين العظماء، حيث أن القادة الحقيقيين لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون الجو في العمل سليما وصحيحا وخاليا من التفاهات والحقارة، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ولتصبح المؤسسة والعاملين فيها فريقا متكاملًا ( القيادة في الأزمات، 1998 ).

**المبحث الثاني:**

## 2.2 الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي:

تطرق هذا المبحث لمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والعوامل المؤثرة على الرضا والمرتبطة بالأفراد العاملين، كما تطرق إلى الروح المعنوية والأداء والبيئة التنظيمية، وعلاقته بالرضا الوظيفي كما أشار المبحث إلى نظريات الرضا الوظيفي.

### 1.2.2: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين والموظفين تجاه قبولهم واستحسانهم للوظيفة والعمل الذي يقومون به، حيث أن قبول الفرد لعمله يولد لديه مشاعر الرضا عن العمل، حيث يؤثر الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة، ومنها معدلات الدوران ومعدلات الغياب والشكاوى، ومعدلات الحوادث أثناء العمل والرضا عنه ومعدلات الأداء (الصيرفي، 2005).

حيث أن الكثير من المؤسسات غالبا ما تجري مسوحات دورية حول الرضا الوظيفي للأفراد العاملين فيها عن أعمالهم، وذلك لكي يكون لديها صورة واضحة ومعرفة وإدراك لحقيقة مشاعر الأفراد فيها، ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا، والرضا عن العمل يشكل جزءا من الرضا عن الحياة بصورة عامة، حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم (عباس، 2003).

أورد ( احمد، 1998 ) تعريفات للرضا الوظيفي منها تعريف هيربيرت ( 1980 ) بأنه عبارة " عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة " .

يعرفه (عقيلي، 2005) بأنه " مجموعة من المشاعر السلبية أو الايجابية يعبر فيها الموظفين عن أعمالهم ( عقيلي، 2005).

وكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو ذلك العمل ايجابية، أي كان راضيا عنه. وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحوه سلبية، وكان غير راض ( بدر، 1983 ).

ومهما يكن من أمر فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية، ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، وكذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر هام على فاعلية التنظيم بشكل عام ( ألعمرى، 1992 ).

قدم ( Lock, 1976 ) تعريفا إداريا للرضا الوظيفي "بأنه حصيلة للاستجابات السلوكية التي يشعر بها العامل تجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها، وهو بهذا التعريف جعل الرضا محصلة سلوكية ونفسية لممارسة العامل لوظيفته المحددة، أما ما خلصت إليه دراسات السلوكيين الحديثة إذ اعتبرت هذه الدراسات الرضا الوظيفي هو حالة السعادة الناجمة عن إدراك الفرد العامل بان الوظيفة التي يؤديها ضمن ظروف معينة تحقق له درجة من الإنتاج والإشباع لحاجاته النفسية والمادية" ( المغربي، 1986 ).

**ويعرف الباحث الرضا الوظيفي على انه:** شعور وإحساس داخلي له مؤشرات الخارجية الظاهرة في سلوك الموظف، ويتأثر بما يحيط بالموظف من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته: الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها ( تايلور ) و ( فايول ) بالحوافز المادية باعتبارها العنصر الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان، وبسرعة قصوى محققة لأعلى إنتاجية ممكنة، ومع ذلك لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ومن ثم لم تصل بالإنتاج الحد التي تريد، ويؤخذ عليها للجوانب الإنسانية من حياة العاملين ( عبد الرحيم، 1996 ).

وعلى النقيض مما سبق يجد الباحث أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية من حياة العمال اهتماما كبيرا، فقد جاءت تجارب ( هوثورن ) في الفترة الواقعة بين عامي 1927-1932 لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق لرضا العمال وسعادتهم، بل إن هناك عوامل متعددة لها كبير الأثر في تحقيق الرضا والإنتاجية العالية، مثل العلاقات داخل المؤسسة ( حسن، 1989 ).

وقد لاقت نظرية ( ماسلو ) لتدرج الحاجات اهتماما كبيرا في الأوساط العلمية والتطبيقية، لأنها تعد حجر الأساس في فهم دافعية الإنسان في العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة، والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، وبالتالي يشعر العامل بالرضا الوظيفي عن عمله.

كما صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، اعتبر كل فئة بمثابة درجة، ومجموع الحاجات يمثل سلم الحاجات الإنسانية، حيث تتمثل قاعدته بالحاجات الجسمية بالدرجة الأولى، وعند إشباعها يسعى الفرد لإشباع الحاجات التي تليها وهي حاجات الأمن والسلامة، ثم الحاجات الاجتماعية، فحاجات تقدير الذات، وأخيرا يتمكن من الوصول إلى قمة الهرم ويحقق ذاته من خلال العمل الذي يقوم به، وتكتمل درجة رضاه عن عمله ( عقيلي، 1996 ).

وقد أمكن ( لهرزبرغ وزملائه، 1959 ) الوصول إلى نظرية العوامل الدافعة الوقائية، من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لمائتين من المهندسين والمحاسبين، حيث توصل إلى النتائج الآتية:

أ - أن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة، والتي ينتج عن عدم توافرها وجود حالة عن عدم الرضا لدى الموظف، وتضم العوامل الوقائية سياسة الشركة والإدارة، والإشراف الفني والعلاقات المتبادلة مع المشرف والزملاء والمرؤوسين، والراتب وتأمين الوظيفة، وظروف العمل والحياة الشخصية للفرد والحالة الاجتماعية.

ب - هناك ظروف أو عوامل أخرى إذا توافرت تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل المزيد من الجهود، فضلا عن تحقيق الرضا عن الوظيفة ويطلق على هذه الظروف العوامل الدافعة، وتضم الاعتراف والإنجاز والتقدم والعمل نفسه واحتمالات النمو في الوظيفة والمسؤولية ( شهيب، 1990 ).

إن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين، إذ يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الموظفين الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به.

لذا فإن الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي القيم والمدرجات والأهمية، وهذا يعني أن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك بان الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له.

## 2.2.2: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

1. الأجر والرواتب **Wages And Salary**: حيث يعد الراتب وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

2. محتوى العمل وتنوع المهام **Work Content And Task Verity**: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

3. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل **Personal Ability And Knowledge** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث أن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

4. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد **Development And Promotional Opportunities**: إن المنظمة التي تتيح للفرد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5. نمط القيادة **Style Of Leadership**: توجد علاقة بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الاوتوقراطية، إذ أن هذه الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6. الظروف المادية في العمل **Physical Working Conditions**: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وغيرها على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فان الظروف البيئية تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

7. **عدالة العائد Equity Reward**ُ: أوضح آدمز في نظرية العدالة بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسيا بمدخلاته، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم.

8. **الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل Autonomy And Work Control**: حيث أن الأعمال تختلف في درجة سيطرة الفرد على أدائها، بحيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل، أي له الحرية في جدولة عمله، كلما زاد رضاه عنه.

9. **علاقة الفرد بالأفراد الآخرين The Relationship With Work Group**: إن العلاقة الايجابية للموظف والعامل مع رفاقة في مجموعة العمل، توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية المختلفة، وبذلك تحقق له تبادل للمنافع، والمنظمة والعمل يتيحان للفرد العامل فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، وبذلك يكون رضا الأفراد عن عملهم مرتفعا والعكس صحيح (عباس، 2003).

### 3.2.2: العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين Personal Variable

هناك بعض العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين أنفسهم والتي لها تأثير على درجة الرضا الوظيفي لديهم وهي موضحة كالآتي:

#### 1. الجنس Sex:

حيث أن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أو امرأة، وبين رضاه الوظيفي ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل، علما بأنه في كثير من الأحيان تتم المقارنة بين أداء المرأة وخبراتها وبين أداء الرجل وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة، على أن الرجل أفضل من المرأة من ناحية الأداء في العمل وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.

وهذه الظواهر السلبية تجاه المرأة تؤثر على رضاها الوظيفي، حيث كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاها عن العمل.

## 2. العمر Age :

توجد علاقة ايجابية ما بين العمر والرضا الوظيفي، حيث أن العاملين الأكبر سنا يكونوا أكثر رضا عن العمل من الأفراد العاملين الأصغر سنا، وهذا يمكن تفسيره على أن الأفراد الأكبر سنا قد أصبحوا أكثر تكيفا لعملهم من الأفراد الأصغر سنا.

إن انخفاض الرضا في سن ما قبل التقاعد يمكن أن يعزى إلى زيادة حاجات الأفراد النفسية للإشباع.

## 3. طول فترة الخدمة Tenure:

أن العلاقة بين طول الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل، ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زادت خبرته ومعرفته وتكيفه مع العمل، وبالتالي الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وهذه النتيجة تربط كذلك بعوامل أخرى مثل معدلات العوائد التي يتسلمها العامل مقابل خبرته ومعرفته وكذلك فرص الترقية المتاحة له في العمل.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن طموح الأفراد يزداد بزيادة خبرتهم ومعرفتهم مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن العمل.

## 4. المستوى التعليمي Educational Level:

كلما زاد المستوى التعليمي للعاملين في المنظمة كلما زاد ضمانهم واستقرارهم في العمل وكلما زاد أيضا رضاهم عن العمل.

علما بان هذه النتيجة مرتبطة بعوامل عديدة منها مدى الاستفادة من الكفاءات، ونظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة. (عباس، 2003) .

## 4.2.2: الرضا الوظيفي والروح المعنوية

"يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالروح المعنوية، حيث ينظر إلى الروح المعنوية على أنها أكثر شمولاً من مفهوم الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي هو من مكونات الروح المعنوية" ( الشيخ وسلامة، 1983 ).

ويرى ( Evans, 1976 ) أن الروح المعنوية هي مدى إشباع حاجات الفرد ومدى إدراكه لذلك الإشباع على أنه تابع من وظيفته.

أما ( مذكور، 1984 ) فيرى أن الرضا الوظيفي يعبر عن اتجاهات كل الأفراد، أما الروح المعنوية فهي تعبر عن أشياء تتعلق بالمنظمة بشكل عام.

حيث أن النتيجة مما سبق تشير إلى أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية هما وجهان لعملة واحدة، مع أن هناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي مرادفا للروح المعنوية، وأن البعض الآخر يميل إلى الفصل بين هذين المفهومين واعتبار الرضا الوظيفي جزء من الروح المعنوية ( طوقان، 1991 ).

## 5.2.2: الرضا الوظيفي والأداء

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ( الإنتاجية )، وكان هناك تباين في تلك الدراسات، حيث دلت بعضها على أن هناك علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يعني ذلك أن الرضا الوظيفي هو سبب في تحقيق الإنتاجية، بينما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود علاقات سببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ( عقيلي، 2005 ).

ودلت نتائج دراسة " غرين و غرافت " ونتائج دراسة " كروشيت وبرايفلد " على عدم وجود علاقة ارتباط سببية بين متغيري الرضا الوظيفي وإنتاجية العمل، وذلك على الرغم من دراسات أخرى

عجزت عن تأكيد العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، مع العلم أنها لم تنفي في الوقت نفسه وجود العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرين، وذلك من خلال توسط متغير الإدراك، حيث أن إدراك العاملين في الوظيفة التي يشغلونها تحقق لهم اشباعات معينة، وان هذه الاشباعات كافية في وقت وظرف محددين، فإنهم سوف يكونون راضيين عن عملهم، وان عدم وضوح هذا الإدراك المتعلق بحالة الإشباع وكفايته النسبية لحاجاتهم يؤدي إلى إضعاف شعورهم بالرضاء الوظيفي ( عاشور، 1995 ).

وفي هذا الأمر يلاحظ أن عناية إدارة المنظمة برضا العاملين وسعيها الجاد بالبحث عن الأشياء التي تزيد من مستوى هذا الرضا، تنبع من إدراك المسؤولين في المنظمة للتأكيد الكبير الذي يحدثه الرضا الوظيفي على سلوك العاملين، وهذا يؤثر تأثيرا كبيرا على جميع مراحل وأنماط السلوك، وان فشل إدارة المنظمة في تحقيق مستويات معقولة من الرضا الوظيفي يوجب عليها وضع السياسات والإجراءات اللازمة لمواجهة دوران العمل والغايات والنزاعات مع العاملين ونقاباتهم المهنية ( ياغي، 1987 ).

وقد استخلص الباحث أن الظاهرة الناتجة عن انخفاض مستويات رضا العاملين تؤثر سلبا على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى أداء القوى العاملة بشكل خاص، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الإنتاجية، وقد يؤدي كذلك بالمنظمة إلى الانهماك في مشاكل الأفراد والجماعات العاملة بدلا من الاهتمام بالتسويق والترويج والإبداع.

## 6.2.2: الرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية

أكدت الدراسات المتعلقة بالبيئة الحديثة، أن البيئة التنظيمية تتميز من مجتمع لأخر، مانحة بذلك كل مجتمع شخصية مستقلة ومحددة المعالم عن بقية المجتمعات، وبهذا فان العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ والثقافة التنظيمية هي علاقة موجودة فعلا في مجتمع المنظمات، إلا أن نتائج هذه العلاقة هي التي تتباين في حجمها وفي طبيعتها من مجتمع لأخر، وذلك بالمكونات الرئيسية التي تتشكل منها ثقافة المنظمة ومناخها سواء أكانت المكونات المادية أو المكونات الحسية ( الإدراكية ) علاوة على اولويات العاملين واهتماماتهم ( Esslam, 1995 ).

ويشكل عام وحسب ما تشير إليه الدراسات في هذا المجال فإن البيئة التنظيمية تعتبر عاملا أساسيا لتحديد مستوى رضا العاملين، بالإضافة إلى تحديد طبيعة هذا الرضا، حيث إما أن يكون رضا وظيفي لمدة طويلة أو مجرد حالة طارئة أو شعورا ايجابيا مرتبط بظرف معين، ومن جهة أخرى فإن هذه التأكيدات تقودنا إلى التسليم بان الرضا الوظيفي لدى العاملين ليس ظاهرة مستقلة عن البيئة التنظيمية، وإنما هو ظاهرة تنظيمية خاضعة للعديد من العناصر غير الملموسة للبيئة التنظيمية، إضافة إلى أن الثقافة التي يحملها العاملون تؤثر بقوة كبيرة على آلية إدراكهم للجوانب المتعددة للمنظمة من إجراءات وسياسات وأنظمة وسلوك إداري ( Little, 1995 ).

## 7.2.2: نظريات الرضا الوظيفي

أولا: النظرية السلوكية للرضا الوظيفي:-

حيث اهتمت الدراسات السلوكية بالحاجات النفسية للعاملين واعتبرتها الأساس العملي لتحقيق الرضا الوظيفي، واهم هذه النظريات هي:-

### نظرية ماسلو للاحتياجات الإنسانية Maslow Theory

وهي من أكثر النظريات شيوعا، حيث افترض فيها ماسلو أن لكل فرد سلم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع وهي:

#### 1. الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية Physiological Need

وهي تتمثل في الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد واستمراره هتمثل حاجات الجوع والعطش والمأوى والجنس وغيرها.

#### 2. حاجات الأمن والضمان Safety Need

وتتمثل في حاجة الأفراد للحماية من الأضرار الجسمية والنفسية.

#### 3. الحاجات الاجتماعية Social Needs

والتي تتمثل في حاجات الحب والانتماء لجماعة معينة والقبول من قبل هذه الجماعة.

#### 4. الحاجة للتقدير والاحترام Esteem Needs

وهي حاجات التقدير والاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدير ذاته.

#### 5. حاجة تحقيق الذات Self-Actualization Need

وهي حاجة الفرد للتطور والنمو والتميز في العمل والأداء من خلال المواقع التي يحتلها.

علما بان بعض الدراسات التي حاولت تطبيق نظرية ماسلو، ترى بان هذه النظرية تفتقر إلى الكثير في المجال التطبيقي، حيث أشارت دراسة الدوافع إلى أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات وان الحاجات العليا تظهر وتدفع الأفراد حتى ولو كانت الحاجات الأدنى غير مشبعة ( السيد، 2000).

#### ثانيا: نظرية التوقع The Expectancy Theory

" حيث جاء في هذه نظرية فروم أن الفرد يسلك سلوكا معيننا بناء على توقعه لنتائج هذه السلوك وان قوة تفضيل الرد لنتيجة معينة دون أخرى يدعى بالتكافؤ، بالإضافة إلى أن تصرف معين يؤدي إلى النتائج المحددة يدعى بالتوقع، حيث إذا كان الفرد غير متأكد من أن سلوك معين من قبله سوف يؤدي إلى النتيجة المطلوبة فان التوقع عندئذ = صفر " ( عباس، 2003 ).

وانطلاقا من هذه النظرية فان الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي النتائج التي يمكن توقعها، ومن هذا يتضح أن ما يتم وفقا لرأي فروم هو نوع من تحليل الكلفة / العائد لتحديد إذا كانت العوائد مساوية للكلف، فإذا كانت كافية لتغطية الكلف فان الأفراد يسعون إلى بذل الجهود الأكبر ( عباس، 2003 ).

#### ثالثا: نظرية هرزبرغ ذات العاملين Hertzberg- two Factor Theory

حيث أن هرزبرغ انضم هو الآخر إلى زملائه في بحث عملية معرفة اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم، وقال إن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات مثل حاجاتهم الأساسية والحاجات الأخرى.

ولقد أوضحت نتائج البحث أن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا عنه وان هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضا، فمثلا العوامل الذاتية كالأداء والتطور في العمل والمسؤولية ترتبط

بالرضا وتؤدي إليه، أما العوامل الخارجية مثل سياسات المنظمة والإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية ترتبط بعدم الرضا، وعلى صعيد ذلك أوضح هرزبرج أن إزالة العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لا يعني حصول الرضا لدى الأفراد، حيث أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا هي ليست العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا، ولذلك فإن إزالة العوامل أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضا ليس بالضرورة أن تؤدي إلى رفع الدافعية بل إلى الموقف الحيادي، وقد أطلق هرزبرج على العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعوامل الحافظة أو الوقائية.

وعلى الرغم من ذلك واجهت هذه النظرية بعض الانتقادات ومنها:

- أ - أن طريقة البحث التي تم استخدامها لم تعتمد على الأسس العلمية في البحث.
- ب - تم التركيز على المحاسبين والمهندسين بدلا من العاملين في المستويات الدنيا.
- ت - الأفراد كبشر لا يمكن أن يعتمد عليهم في استكشاف الأحداث المساهمة في الاتجاهات السلبية أو الايجابية نحو أعمالهم.

واستخلص الباحث من هذه النظريات أن العاملين لا بد أن يدفعوا ويشجعوا التطور وهذا يتم من خلال الأداء الفعال للعمل وبتوفير الظروف المناسبة، كما أن العوامل الدافعية أكثر فاعلية من العوامل الخارجية كالأجور والضمان في العمل، أي أن العوامل المرتبطة بالعمل والتطور أكثر أهمية من الأجور والعوامل المادية المحيطة بالعمل (عباس، 2003).

رابعا: النظرية البيئية الحديثة للرضا الوظيفي (المنهج البيئي).

نتيجة لتطور الأفكار الإدارية في المدرسة السلوكية وشيوع الدراسات التي تنظر إلى الرضا الوظيفي كمحصلة لمجموعة كبيرة من المتغيرات المرتبطة بمكان العمل، حيث برز أسلوب علمي بيئي يدرس العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيم السائدة في مكان العمل، وكذلك فلسفة العمل والعلاقة بين المجتمع المحيط والمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في مكان العمل.

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد في قياس الرضا الوظيفي على الأساليب العلمية، مثل بعض المقاييس الموضوعية (الغيابات ودوران العمل) ومقاييس ذاتية مثل الاستبانة والمقالات الشخصية (عبابنة، 1995).

3.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

لقد تم تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية الإدارية والرضا الوظيفي سواء العربية أو الأجنبية منها إلى ثلاثة مباحث وهي موضحة كالآتي:

1. الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية الإدارية.
2. الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.
3. الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية الإدارية والرضا الوظيفي معا.

### المبحث الأول:

#### 1.3.2: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية:

##### الدراسات العربية:

دراسة (الصغير، 1986) بعنوان " أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في مدينة الرياض - السعودية وأثرها على التحصيل العلمي " حيث تبين من الدراسة انه تم الاعتماد على ثلاثة أنواع من الأنماط القيادية الإدارية هي: المدير الاوتوقراطي والمدير الديمقراطي والمدير التسبيبي، حيث دلت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة بين نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة، ودرجة الاهتمام بالعاملات، حيث انه كلما كان المؤهل تربويا ازدادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعاملات، وبالتالي يزداد اهتمام العاملات بالعمل، ودلت الدراسة كذلك على عدم وجود علاقة بين عدد سنوات الخبرة ودرجة الاهتمام بالعاملات، بالمقابل دلت على وجود علاقة بين عدد سنوات الخبرة ودرجة الاهتمام بالعمل، وهي علاقة طردية، وتبين كذلك عدم وجود علاقة بين الاهتمام بالعمل ودرجة الاهتمام بالعاملات.

وقد تبين من خلال الدراسة وجود أنماط قيادية مختلفة لمديرات المدارس في مدينة الرياض وكذلك هناك علاقة بين نمط القيادة ونوع المؤهل العلمي من جهة وسنوات الخبرة من جهة أخرى، كما تبين عدم وجود علاقة بين نمط القيادة وحجم المدارس، حيث انه كلما كان سلوك المديرة ديمقراطيا واهتمامها بالعمل والمعلمات معا، كلما كان تحصيل الطالبات ايجابيا.

حيث أن لسلوك مديرة المدرسة القيادي من حيث الاهتمام بالعمل والإنتاج والعلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية اثر ايجابي على التحصيل الدراسي.

دراسة (عبد الفتاح، 1992). والتي جاء عنوانها تحت اسم " تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان " حيث استنتج الباحث في دراسته أن القيادات الإدارية الحالية بحاجة إلى قدر من التدريب والتنمية، كما تبين كذلك وجود فروق ملموسة بين شاغل الوظائف القيادية، من حيث المؤهل العلمي والعمر والخبرة والدرجات المالية، كما استنتج كذلك ميل هيكل سن القيادات الإدارية نحو الصغر، إلا انه أضاف أن هذا ينعكس ايجابي ا على كل من مستوى الأداء وارتفاع درجة الرضا الوظيفي بين العاملين.

دراسة (الخطيب وأبو فرسخ، 1996). بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الجامعتين، كما هدفت إلى بيان اثر كل من الرتبة الأكاديمية وتخصص الجامعة بكلياتها الأدبية والعلمية على تصورات الأعضاء للأنماط القيادية السائدة، وقد أثبتت الدراسة أن جامعة اليرموك تولي اهتماما بالاعتبارية بينما تهتم جامعة العلوم والتكنولوجيا بوضع إطار للعمل.

دراسة (فهد وغزال، 1994). والتي نص عنوانها على " القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر الغربي السوري " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القيادات الإدارية وتحديد نمطها وكذلك الكشف عن فعاليتها، حيث استنتجت الدراسة أن القيادات الإدارية الفعالة ضعيفة، فهي تظهر في منظمات دون أخرى، إلا أن العاملين على الرغم من ذلك يفضلون العمل في منظمات القطاع العام.

دراسة (مزعل وآخرون، 1994). بعنوان " الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة: دراسة سلوكية " حيث تم التعرف في هذه الدراسة على اثر الأبعاد التنظيمية المتمثلة بحجم المنظمة ونوع الكلية ونوع الوظيفة والمستوى الإداري على نمط القيادة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن غالبية المديرين يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، وهم حريصون على النقيي د بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية، كما أن مشاركة المديرين للمرؤوسين في صنع القرار يتم من خلال المشاركة

غير المباشرة، كما أتضح من البحث وجود علاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفاعلية المنظمة.

دراسة (المنيع، 1989). جاء في عنوانها " طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها في ارتباطها بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المدرسة " وبعد تعاقب أساليب الإدارة المختلفة على كل جماعة، بتبديل أعضاء المجموعات، أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

### من ناحية الثقة المتبادلة بين الأشخاص أنفسهم وبينهم وبين الإدارة:

1. الجو الديمقراطي: أشاع القائد جوًا من الثقة والتجاوب وعدم الشعور بالقلق والاستقرار والمسالم.
2. الجو الاوتوقراطي: كان الأفراد أكثر اعتمادًا على القائد وأكثر تملقًا له، ولم يتوافر جو الثقة وساد جو من القلق والإحباط والحرمان.
3. الجو ألترسلي: درجة الثقة فيه متوسطة ما بين الديمقراطي والاوتوقراطي، وكان مستوى التذمر متوسطًا.

### من حيث ترك القائد لمكان العمل:

- في الجو الديمقراطي: الإنتاج في حضور القائد وغيابه متساويًا.
1. في الجو الاوتوقراطي: كانت الجماعات اقدر على العمل بوجود القائد.
  2. في الجو ألترسلي: وهو مثل الجو الاوتوقراطي، إلا انه حدث مرة أن أنتج أعضاء الجماعة في غياب القائد أكثر من إنتاجهم العادي، وذلك لان أحدا منهم تولى قيادة الجماعة قيادة اوتوقراطية.

### من ناحية تعاقب الأطر القيادية:

1. الانتقال من القيادة الاوتوقراطية إلى القيادة الديمقراطية أو الترسلية، حيث يترتب عليه أول انفجار عنيف، وهذا إن دل على شيء فانه يدل على كبت الأفراد وتوترهم سابقًا، ومن ثم تأقلم الأفراد مع الجو الجديد.

2. الانتقال من القيادة الاوتوقراطية إلى الديمقراطية أو الترسلية ثم إلى الاوتوقراطية مرة ثانية قوبل بمعارضة شديدة.

دراسة (الصايغ وحسين، 1994). تحت عنوان " أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية، وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، وعلاقتها ببعض المتغيرات " حيث حاولت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية، وذلك كما يدركها المدرسون العاملون فيها، وهل تتأثر هذه الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي، حيث أن هذه الدراسة قد أسفرت عن النتائج التالية:

أ - لقد تبين أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا وممارسة من قبل المديرين، ثم يليه النمط الاوتوقراطي ثم النمط الترسلي.

ب - ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في نوع القيادة التربوية الممارسة يعزى ذلك إلى المؤهل العلمي للمدير، بينما هناك فرق دال يعزى إلى الخبرة.

ت - هناك اثر لتفاعل الخبرة والمؤهل العلمي على ممارسة الأنماط القيادية: حيث أتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل العلمي أكثر استخداما للنمط الديمقراطي.

ث - هناك ارتباط دال إحصائيا بين درجة الولاء لمهنة التدريس ونمط القيادة التربوية، حيث أتضح أن النمط الديمقراطي يرتبط ايجابيا مع درجة الولاء في حين يرتبط سلبا مع النمط الاوتوقراطي أو الترسلي.

دراسة (حسان والصياد، 1986). بعنوان " البناء ألعاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضل الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة بالسعودية " بينت هذه الدراسة للباحث أن هناك علاقة بين الرضا وكل نوع من أنواع القيادة التربوية، وتبين كذلك أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادات تأثيرا على الرضا الوظيفي في مهنة التدريس، كما أنها أكثر أنواع القيادات وجودا بالمدرسة المتوسطة السعودية بمدينة مكة المكرمة.

دراسة (توفيق، 1986). تحت عنوان " ملامح الشخصية القيادية الإدارية في المنظمة الحكومية المصرية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى حصر وتصنيف الخصائص والصفات التي يتصف بها الإداريون في المنظمات الحكومية المصرية، وتحديد أنماط السلوك التي يتبعها القادة الإداريون في تلك المنظمات، وتحديد النمط القيادي السائد، ورسم خريطة الشبكة الإدارية لأنماط القيادة الحكومية المصرية، وتحديد تأثير خصائص وسلوكيات القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية حاليا على

فعالية الأداء والروح المعنوية للعاملين فيها، وترشيد أسلوب القيادة الإدارية في المنظمة الحكومية المصرية والتمهيد لتطوير برامج تنمية للقيادات الإدارية الحالية.

ومن ضمن النتائج أن اهتمام تلك القيادات بعضها ببعض يعبر عن النمط الاستبدادي في الإدارة، وهو الذي يركز على الإنتاج، وكان البعض الآخر يعبر عن النمط الديمقراطي وهو الذي يركز على الأفراد، وكان ذلك على النحو التالي:

**المجموعة الأولى:** تتصف بالاستقلال الشخصي وحرية التصرف وتحديد أهداف ووسائل العمل والمبادرة وتحمل المخاطر.

**المجموعة الثانية:** فهي تتصف باستغلال قدرات ومواهب المرؤوسين والحصول على معلومات كافية عن العمل منهم، ومعايشة أفراد وجماعات العمل، وإشراك الآخرين في الرأي والمعلومات والسلطة، وقد وجد الباحث رضا لدى الأفراد العاملين عن نمط القيادة الإدارية الحالية وأسلوبها، وهو ما يرفع مستوى الأداء ويحقق إنتاجية أعلى.

**دراسة (الكيلاني، 1988).** لقد جاءت تحت عنوان " الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى المديرين التربويين في الأردن وتحليلها حسب متغيري اتخاذ القرار وحل المشكلات"، حيث إن الدراسة خلصت إلى ظهور النمط الإقناعي كنمط إداري سائد لدى مجموع عينة الدراسة، وكذلك وجود فروق لدى الإداريين في أنماطهم الإدارية تعزى إلى الخبرة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير العديد من الكفاءات والمهارات القيادية لدى المديرين التربويين.

**دراسة ( جرادات، 1994).** جاءت تحت عنوان " معرفة الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة الأساسية في محافظة اربد، كما يراه المعلمون والمديرون أنفسهم " وبيان ما إذا كانت تلك التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وكانت نتائج هذه الدراسة كالآتي:

أ - إن أكثر ممارسات الدور القيادي لمدير المدرسة الأساسية حسب تصورات المعلمين، هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المدير والمعلمين، ثم مجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم.

ب - عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) يعزى إلى متغير المؤهل العلمي، على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة.

ت - وجود اثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) يعزى إلى متغير الخبرة على تصورات أفراد عينة الدراسة، نحو الدور القيادي الممارس لمدير المدرسة الأساسية في محافظة اردب، وذلك لصالح الخبرة العالية.

**دراسة ( العسيلي، 1999 ).** جاءت تحت عنوان " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي " والتي خلصت في نتائجها إلى أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي، هو النمط القيادي الممارس من قبل رئاسة بوليتيكنيك فلسطين، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي ثم النمط ألترسلي، بينما بينت نتائج الدراسة أيضا أن النمط القيادي الإداري الممارس من قبل رئاسة جامعة الخليل، هو النمط القيادي الاوتوقراطي، ثم يليه النمط الديمقراطي ثم النمط ألترسلي.

**دراسة ( قراقيش، 1999 ).** بعنوان " النمط القيادي لدى إداريي التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية". حيث بينت نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى إداريي التمريض هو النمط القيادي الإداري الديمقراطي ثم يليه النمط الاوتوقراطي ثم المتساهل، وان الرضا الوظيفي ظهر لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية بدرجة متوسطة.

**دراسة ( غنيم، 2006 )** هدفت الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقته بإدارة الوقت، وبيان تأثير كل من المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب، على النمط القيادي السائد وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

شيوخ النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، بمتوسط حسابي قدره ( 3.80 ) وانحراف معياري قدره ( 0.78 )، وبدرجة مرتفعة، في حين كانت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمطين الاوتوقراطي والتسيبي بدرجة متوسطة، ومنخفضة على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات، المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب.

دراسة ( الشنطي، 2005) حيث هدفت إلى الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية، والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها، وبيان تأثير كل من النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي، وموقع العمل، المسمى الوظيفي على تحديد النمط القيادي ومستوى الفعالية الإدارية. وتألقت عينة الدراسة من جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة وعددهم ( 196) موظفاً، موزعين على ( 15) موقعا في محافظات شمال فلسطين. مستعينة باستبانتيين هما: استبانة النمط القيادي ، وتشمل ثلاثة أنماط قيادية (الديمقراطي، الاوتوقراطي، أترسلي). والثانية: استبانة الفعالية الإدارية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط الديمقراطي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين، وتمتع مديرو وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين بمستوى فعالية إدارية متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين. وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى عدم وجود اختلاف في النمط القيادي السائد تبعا لمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي.

دراسة ( عبد الرحمن، 2001) جاءت تحت عنوان التعرف على الأنماط القيادية السائد لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (النجاح، بيرزيت، الخليل، بيت لحم) من وجهة نظر الإداريين أنفسهم والهيئة التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من ( 52) إداريا، و(269) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث استبانة لقياس الأنماط القيادية.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمطين القيايين الديكتاتوري، والديمقراطي، هما الأكثر شيوعا، بينما لا يعتبر النمط الفوضوي من الأنماط السائدة من جهتي نظر الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة ( Pendley، 1988 ). بعنوان "القيادة التربوية وعلاقتها بخصائص الشخصية، والسلوك الذاتي ونمط القيادة"، وخلصت الدراسة إلى انه لا توجد علاقة بين سمات الشخصية للمديرين، وفاعلية القيادة، وعبر أيضا غالبية المديرين فيها عن أسلوبهم القيادي بأنه عال في العمل، وعال في العلاقات الإنسانية.

دراسة شانك ( 2005, Chang ) هدفت إلى إيجاد العلاقة بين النمط القيادي والإصلاح التربوي وذلك من خلال الرضا الوظيفي، من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مدارس تايوان. واستخدم استباننتين: استبانة باس للقيادة، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي. ومن خلال تحليل النتائج توصل الباحث إلى أن القيادة التحويلية هي النمط القيادي السائد. وكما أوضحت النتائج أن القيادة التعاملية (التبادلية) دمجت بدرجات متقاربة مع القيادة التحويلية. وبينت غياب القيادة الترسلية (Laissez-Faire) كنمط قيادي. وأشارت إلى وجود علاقة ايجابية طردية بين نجاح الإصلاح التربوي والرضا الوظيفي. وأظهرت أن الرضا الوظيفي للمعلم مرتبط بالنمط القيادي للمديرين، وبالمقابل النمط القيادي السائد مرتبط بمدى نجاح الإصلاح التربوي.

دراسة الشويرخ ( 2005, Al-shuwairkh ) هدفت الى التعرف على تأثير نمط القيادة الإدارية (Managerial Leadership) ممثلة ببعدي (العمل، والاهتمام). وتأثير متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، والتدريب، المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، والدخل) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإمام في الرياض، على مستويات الرضا الوظيفي. مستعينا باستبانة تم توزيعها على (219) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإمام. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات المستقلة (البعد البنائي، وبعد الاهتمام) وبين مستويات الرضا الوظيفي المختلفة، كما بينت الدراسة كلما كانت نسبة سلوكيات المديرين عالية فيما يخص بعد العمل، وبعد الاهتمام، كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والعام.

## المبحث الثاني:

### 2.3.2: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

#### الدراسات العربية:

دراسة (العتيبي، 1991). جاءت تحت عنوان " مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية للأفراد والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أهم العناصر التي تحقق

الرضا الوظيفي، وحتى يتم تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع ( 800 ) استبانة مناصفة بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الكويت، حيث استرجع منها حوالي ( 660 ) استبانة ودلت النتائج على ما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاع الحكومي وموظفي القطاع الخاص وفقا للعناصر التالية:

- أ - **الراتب:** حيث أن الموظفين في القطاع الحكومي والخاص غير راضين عن رواتبهم، ولكن موظفي القطاع الحكومي أكثر استياء من موظفي القطاع الخاص.
- ب - **نظام الترقيات والمكافآت:** عبر الموظفون في القطاعين الحكومي والخاص عن عدم رضاهم عن هذا المتغير، ولكن الموظفين في القطاع الخاص هم أكثر استياء من القطاع الحكومي.
- ت - **عدد ساعات العمل اليومية:** حيث أن الموظفين في القطاعين راضون عن هذا المتغير، ودرجة الرضا تميل إلى صالح القطاع الحكومي.
- ث - **مواعيد الدوام:** عبر الموظفون عن رضاهم في القطاعين، ولكن درجة الرضا تميل إلى الموظفين في القطاع الحكومي.
- ج - **ظروف العمل:** الموظفون في القطاعين راضون عن ظروف عملهم، ولكن درجة الرضا تميل إلى صالح القطاع الخاص.
- ح - **نوع العمل وملاءمته للميول والمؤهل الدراسي:** حيث أن الموظفين راضون عن هذا المتغير في القطاعين، ودرجة الرضا تميل أيضا إلى صالح القطاع الخاص.
- خ - **المكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة:** الموظفون في كلا القطاعين راضون عن هذا المتغير، ودرجة الرضا تصب في صالح القطاع الخاص.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا العام في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، إذ أن متوسط الرضا الوظيفي يشير إلى أن الموظفين في القطاعين راضون إلى حد ما عن وظائفهم.

4. أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الدراسة الشخصية، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي في القطاع الحكومي بين درجة الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات الشخصية باستثناء الراتب والمؤهل العلمي، حيث كان هناك ارتباط معنوي في القطاع الخاص بين درجة الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات باستثناء الجنس والمؤهل العلمي.

أهم العناصر التي تحدد الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي هي: ظروف العمل، وعدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي، أما في القطاع الخاص فقد كانت أهم العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي، هي الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة، وعدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة لأهم توصيات هذه الدراسة فهي:

- أ - زيادة رواتب الموظفين لتتلاءم مع مستوى المعيشة.
- ب - إعادة النظر في نظام الترقيات والمكافآت والعمل على تطويره.
- ت - إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ث - زيادة الاهتمام بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- ج - مراعاة التوافق بين حجم العمل وقدرات الموظف الشخصية.

دراسة (ظاظا، 1992). تحت عنوان " تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن " حيث تم إجراء مقارنات في درجة الرضا الوظيفي، بناء على المتغيرات التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، والمرحلة الدراسية، ونوع المدرسة، والعمر، والخبرة، والمؤهل العملي، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أ - إن درجة الرضا الوظيفي للمجالات مجتمعة كانت متوسطة.
- ب - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي.
- ت - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى نوع المدرسة لصالح المدرسة الخاصة، والعمر حيث أنها لصالح الأكبر في العمر، والخبرة لصالح الفئة الأكثر خبرة.

دراسة (أبو العسل، 1993). بعنوان " معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن "، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة رضا العاملين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم عن عملهم درجة مقبولة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ( $0.05 = \alpha$ ) لرضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم تعزى إلى مؤهلهم العلمي والخبرة.

دراسة ( همشري، 1997 ). تحت عنوان " التعرف على درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في المكتبات التخصصية في الأردن " وبينت نتائج هذه الدراسة أن هناك رضا وظيفي بين أفراد الدراسة عن العمل في المكتبة المتخصصة بشكل علم، ولكن بدرجة متوسطة.

دراسة ( القاعد والخطيب ومحافظة، 1997 ). والتي كان الهدف منها تقصي درجة رضا كل من معلمي الدراسات الاجتماعية واللغة العربية عن مهنتهم، وعلاقة ذلك بمعدل تحصيل طلبتهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي عن المهنة كان متوسطا لدى معلمي الدراسات الاجتماعية ومعلمي اللغة العربية.

دراسة ( أبو أحشيش، 1993 ). جاءت تحت عنوان " قياس الرضا الوظيفي لدى الممرضات في كل من مستشفى المقاصد ومستشفى الاوغستافكتوريا - القدس - فلسطين "، والتي بينت نتائجها وجود علاقة ايجابية قوية بين الراتب والعلاوات، وبين الرضا الوظيفي لدى الممرضات في مستشفى المقاصد ومستشفى الاوغستافكتوريا.

دراسة ( طوالبه، 2000 ). جاءت تحت عنوان " معرفة درجة الرضا عن العمل لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية، وعلاقة ذلك بكل من متغيرات جنس المعلم، وصفة تعينه، وعدد الحصص الأسبوعية، وعدد المدارس " وقد دلت نتائجها على أن المستوى العام لرضا معلمي الحاسوب عن العمل كان متوسطا.

#### الدراسات الاجنبية:

دراسة ( Lamborn, 1991 ). جاءت تحت عنوان " الدوافع والرضا الوظيفي لعمداء رؤوساء ) مدارس التمريض "، حيث استجاب ( 335 ) من اصل ( 595 ) من رؤوساء مدارس التمريض، وبينت الدراسة النتائج التالية:

1. أن المكافآت المالية والفوائد لها علاقة بالرضا الوظيفي عند هؤلاء الرؤوساء.
2. هناك علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والموقع العملي الذي يتولاه الرؤوساء.

دراسة ( ميجونغ Mijeong، 1998 ). تحت عنوان " معرفة تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي والأداء للعاملين في قطاع تصميم البرمجيات في الولايات المتحدة وكوريا "، حيث قام

الباحث بتوزيع ( 55 ) استبانة منها ( 29 إناث ) و ( 26 ذكور ) على شركات البرمجيات في القطاع الخاص والعام، وكذلك على المراكز التابعة للبرمجيات في كل من الولايات المتحدة وكوريا.

وأظهرت النتائج وجود علاقات مهمة إحصائياً بين النمط القيادي والأداء ولم تكن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

وأوصى الباحث بان تكون هناك طريقة مناسبة للقيادة في مثل هذه المنظمات، على أن تعتمد على القيادة الذاتية وذلك لان المبرمجين هم من ذوي الخبرات والمؤهلات العالية ويمتازون بأعدادهم القليلة وديناميكية العلاقات فيما بينهم، لذلك من المناسب أن يقودوا أنفسهم بأنفسهم.

### المبحث الثالث:

#### 3.3.2: الدراسات التي تتعلق بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي:

#### الدراسات العربية:

دراسة ( عودة، 1992 ). جاءت تحت عنوان " العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في الأردن والرضا الوظيفي للمعلمين فيها " حيث هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أ - أن الرضا عن العمل لدى المعلمين الأردنيين كان متوسطاً.
- ب - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والخبرة والجنس، وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.
- ت - إن النمط القيادي الإداري الديمقراطي قد حقق رضا للمعلمين أكثر من غيره.
- ث - المعلمون ذوو الخبرة الطويلة كانوا أكثر رضا من غيرهم.

دراسة (قرواني، 1997). بعنوان " الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى إداري الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم " حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أ - يوجد تأثير للنمط القيادي لادارت الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- ب - لا يوجد تأثير لمتغيرات النمط القيادي الديمغرافية ( العمر، وسنوات الخبرة، والدخل، المستوى التعليمي، الجنس ) على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- ت - النمط القيادي ( 1، 1 ) على الشبكة الإدارية يمثل النمط الأكثر شيوعا لدى إدارات الجامعات الفلسطينية ، ثم يليه النمط ( 9 ، 9 ) على الشبكة الإدارية، ثم ( 5 ، 5 ).
- ث - النمط القيادي ( 9، 9 ) هو أكثر الأنماط القيادية على الشبكة الإدارية القادر على تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، ثم يليه النمط ( 5، 5 )، ثم النمط ( 9، 1 )، ثم النمط ( 1، 9 ) وأخيرا النمط ( 1، 1 ).

يتضح من الأدب النظري والدراسات السابقة لأنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في الجامعات وكليات المجتمع والمدارس، أن أهمية القيادة تكمن في دورها البارز في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، وتمكين الجماعات والأفراد في تلك المؤسسات من المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها المشتركة، وأتضح أيضا ضرورة توفير العديد من الكفاءات والمهارات القيادية لدى القائد مثل مهارة التخطيط والإشراف، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، ومهارة التوجيه.

كما أوضحت العديد من الدراسات أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية الإدارية في تطوير العملية الإدارية في المؤسسات، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين فيها.

ويتضح أيضا أن أهمية الرضا الوظيفي عن العمل تكمن في الدور الكبير الذي يمثله القائد في توفير روح المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وانعكاس ذلك على العمل وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، واثار ذلك على أداء الموظفين ومشاركتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وكذلك بالفرص التي يوفرها العمل للنمو المهني وتحقيق أذات، والشعور بالتقدير من قبل الآخرين، والمكانة الاجتماعية.

"كما تبين أن هناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين ومنها: ( النمط القيادي المتبع في المؤسسة، وسياساتها، والأجور، والعلاقات الشخصية) وعدم الرضا الوظيفي ينعكس سلبا على المنظمة ".

### الدراسات الأجنبية:

دراسة (جانق jang، 1988). جاءت بعنوان " العلاقة بين السلوك القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في كوريا الجنوبية " حيث بينت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين، وتبين من النتائج أن القائد الذي يركز على أهداف المؤسسة والإنتاج، والذي يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات هو الذي يحقق رضا العاملين أكثر من غيره.

دراسة (بيركنز Perkins، 1992). تحت عنوان " تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير وأثره على الرضا الوظيفي لديهم " حيث بينت الدراسة النتائج التالية:

أ - النمط الذي يعبر عن درجة عالية من الاهتمام بالعمل والعاملين، هو الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي، أما النمط القيادي الذي يتصف بدرجة متدنية من الرضا الوظيفي ومن الاهتمام بالعمل والعاملين، هو الأقل تحقيقا للرضا الوظيفي.

ب - أكثر المجالات تحقيقا للرضا الوظيفي كان العلاقة بين الزملاء، وقلها الظروف المادية.

ت - عدم وجود فروق في درجة الرضا تعزى إلى الجنس أو الخبرة، أو نوع المدرسة التي ينتمي إليها المعلم.

### 4.3.2: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات حسب معرفة الباحث:

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها، التي تتناول الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء البلديات، سواء في جنوبها أو في الضفة الغربية بشكل عام، حيث أنها تناولت عينة عشوائية من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، الذين يمثلون مجتمع محلي كبير إلى حد ما، أي حوالي ثلث سكان الضفة الغربية، بالإضافة أنها تناولت العديد من البلديات التي تمثل هي الأخرى أكبر بلديات الضفة الغربية حجما وموظفين، كما أن الدراسة قد تناولت أيضا العديد من المتغيرات المستقلة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والراتب الشهري، وتصنيف البلدية.

## الفصل الثالث

---

### منهجية وطرق البحث

يوضح هذا الفصل الطريقة التي تم إتباعها في هذه الدراسة، والمصادر التي تم استخدامها في الحصول على البيانات، ويوضح أيضا مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات البحث المستخدمة وإجراءات الصدق والثبات لتلك الأدوات، وكذلك الطرق الإحصائية التي تم استخدامها في عملية استخلاص النتائج والتحليل مع بيان محددات الدراسة.

### 1.3 منهجية البحث:

- يعتبر هذا البحث دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية، حيث سيعتمد الباحث منهج البحث على الوسائل التالية:
1. الاعتماد على مصادر المعلومات الثانوية المنبثقة عن البحث المكتبي.
  2. الاعتماد على الدراسة الميدانية القائمة على توزيع الاستبيانات من عينة الدراسة، وهم الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية.
  3. الاعتماد على المنهج الإحصائي كأسلوب متكامل في هذه الدراسة.
  4. اتباع الباحث الأسلوب الوصفي والتحليلي للوصول إلى نتائج البحث التي ستظهر لاحقا، واعتمد الباحث كذلك على الأسلوب التحليلي الذي يعتمد على التحليل الدقيق والواضح للبيانات والمعلومات الموجودة بشكل رئيس، وكذلك على الأسلوب الوصفي الذي يركز على الوصف الواضح والدقيق والتفصيلي لظاهرة أو لموضوع الدراسة ( عبيدات وآخرون، 1984 ).

### 2.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هنا يعني جميع المفردات التي درسها الباحث، وبما انه يدرس الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين فيها، فان مجتمع الدراسة يتكون من عينة عشوائية من الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية \_ فلسطين ذكورا وإناثا والبالغ عددهم ( 1286 )، وبهذا يكون مجتمع الدراسة كالآتي:

جدول 3.3 : وصف مجتمع الدراسة، لموظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، بناء على تصنيف البلديات.

نوع البلدية	بلدية ( أ )	بلدية ( ب )	بلدية ( ج )
الجنس			
ذكور	530	491	176
إناث	25	42	22

المجموع	555	533	198
---------	-----	-----	-----

### 3.3 عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، ذكورا وإناثا، وهذه العينة موزعة على معظم البلديات المذكورة في الجدول رقم ( 1.3) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها ( 257) موظفا وموظفة، تشكل ما نسبته ( 0.20 ) من عدد الموظفين الإجمالي البالغ ( 1286 ) من مجتمع الدراسة موزعة على كل بلدية من بلديات جنوب الضفة الغربية بتصنيفاتها الثلاث ( أ، ب، ج ).

وقد أرسلت أداة جمع بيانات الدراسة إليهم جميعا، حيث بلغ عدد المستجيبين ( 203 ) موظف وموظفة، وتم إهمال ( 54 ) استبانة، ليصبح العدد ( 203 ) استبانة مكتملة الإجابة بذلك.

#### 4.3 تحليل خصائص العينة الديمغرافية:

قام الباحث بوصف خصائص عينة الدراسة من حيث الشخصية، والوظيفية لموظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.

تكونت عينة الدراسة من ( 257 ) استبانة موزعة على موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بأصنافها الثلاث ( أ، ب، ج ) بنسبة (20% ) من عددهم البالغ ( 1286 ) موظف وموظفة، وتم جمع ( 203 ) استبانة من الاستبيانات الموزعة، أي بنسبة ( 0.79 ) ولتغطية الخصائص الديمغرافية الأساسية تم اعتماد المتغيرات الخاصة بكل من: الجنس، المؤهل العملي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، وتصنيف البلدية، كما هو واضح في الجدول التالي ( 4.3 ):

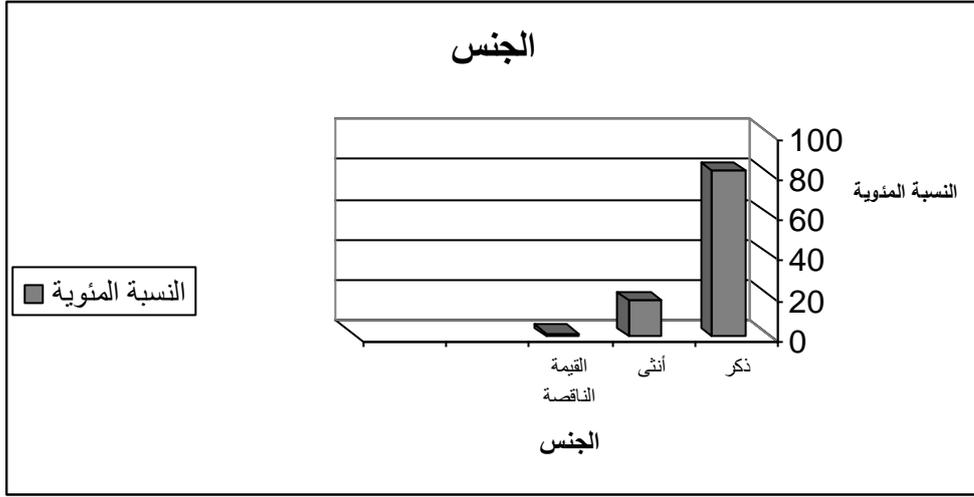
جدول 4.3: النتائج الخاصة بأفراد العينة الديمغرافية

الرقم	المتغير الشخصي	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	165	81.3%
		أنثى	36	17.7%
		القيمة الناقصة	2	1%
	المجموع		203	100%
2.	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	50	24.6%

		دبلوم	69	34%
		بكالوريوس	73	36%
		دراسات عليا	8	3.9%
		القيمة الناقصة	3	1.5%
		المجموع	203	100%
3.	الراتب الشهري بالشيكل	1000 - فأقل	1	0.05%
		1500 - 1001	17	8.4%
		2000 - 1501	56	27.6%
		2001 - فأكثر	128	63.1%
		القيمة الناقصة	1	0.4%
		المجموع	203	100%
الرقم	المتغير الشخصي	الفئة	العدد	النسبة المئوية
4.	المستوى الوظيفي	إدارة دنيا	18	8.9%
		إدارة متوسطة	142	70%
		إدارة عليا	32	15.8%
		القيمة الناقصة	11	5.3%
		المجموع	203	100%
5.	تصنيف البلدية	بلدية أ	88	43.3%
		بلدية ب	84	41.4%
		بلدية ج	29	14.3%
		القيمة الناقصة	2	0.1%
		المجموع	203	100%

فيما يلي توضيحا لنتائج خصائص متغيرات أفراد العينة ودلالاتها في ضوء أهداف الدراسة:

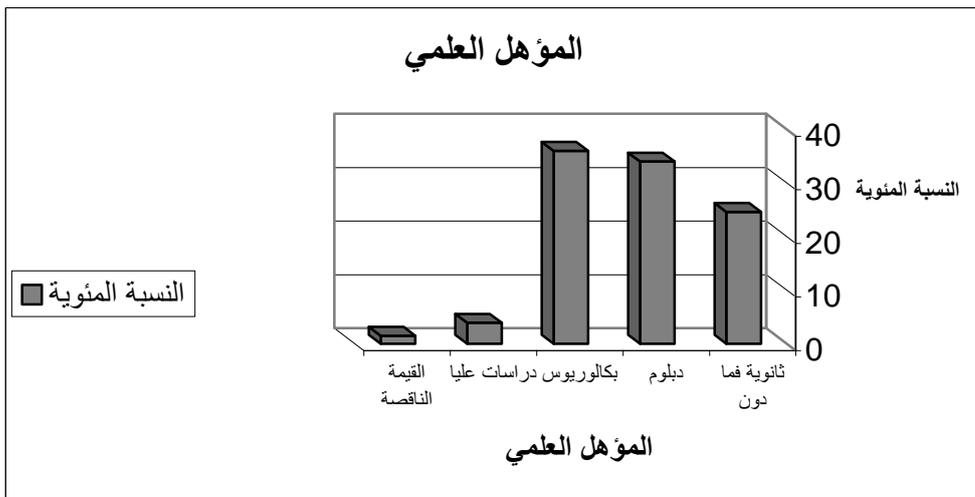
### 1. الجنس:



شكل 2.3: متغير الجنس للمبحوثين.

يتبين من الشكل ( 2.3 ) أن عينة أفراد الذكور تشكل ل ما نسبتها ( 81.3% ) من الموظفين المبحوثين، بينما شكلت عينة الإناث ما نسبته ( 17.7% )، حيث أن هذا يدل على تدني نسبة توظيف المرأة في بلديات جنوب الضفة الغربية، ويلاحظ كذلك أن عدد الإناث قليل، وهي نتيجة طبيعية، نظرا لان طبيعة العمل في البلديات وخاصة في مثل هذه الظروف التي نعيشها تتطلب جهدا شاقا، وخاصة إذا كانت الوظيفة ذات علاقة مباشرة مع الجمهور، مثل الوظائف القيادية أو الفنية منها، وكذلك لطبيعة العادات والتقاليد الموجودة في تلك المنطقة.

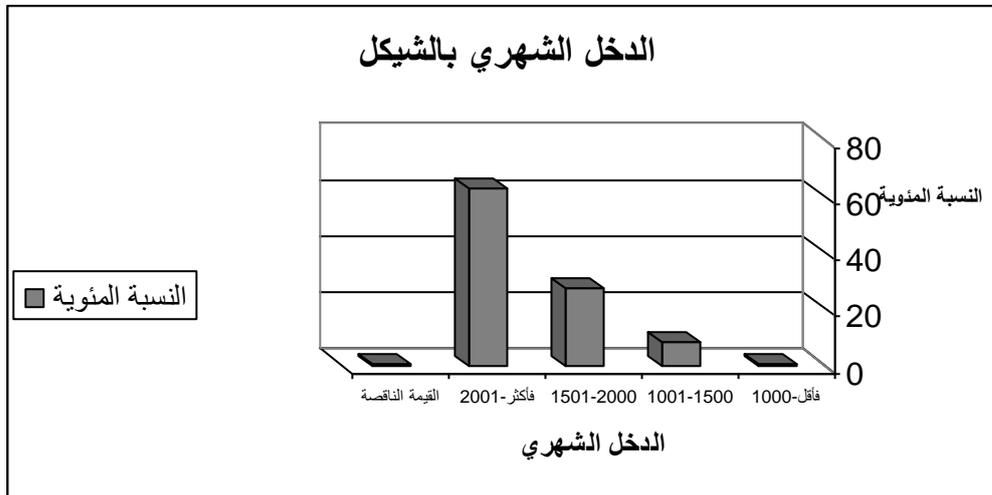
## 2. المؤهل العلمي:



شكل 3.3: متغير المؤهل العلمي للمبحوثين.

يشير الشكل ( 3.3 ) أن معظم عينة الأفراد المبحوثين من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، هم من حملة شهادة البكالوريوس في تخصصات عديدة، إذ بلغ عددهم ( 73 ) موظف وموظفة، وشكلوا ما نسبته ( 36% ) من العينة، يليهم وبفارق بسيط حملة شهادة الدبلوم الذين بلغ عددهم ( 69 ) موظف وموظفة، ونسبتهم ( 34% )، ويليهم أيضا حملة الثانوية العامة فما دون، وعددهم ( 50 ) ونسبتهم ( 24.6% )، في حين بلغ عدد حملة شهادة الدراسات العليا فقط ( 8 ) ونسبتهم ( 3.9% )، وهذا يدل على تركيز بلديات جنوب الضفة الغربية في عملية التوظيف على حملة شهادتي البكالوريوس والدبلوم، مع وجود نسبة لا بأس بها من حملة الثانوية العامة أو اقل من ذلك، أما بالنسبة للدراسات العليا وعلى الرغم من نسبتها المتدنية، إلا أنها من الممكن أن تكون مؤثر ايجابي على أن البلديات المذكورة بدأت بتوظيف حملة شهادة الدراسات العليا، أو السماح للموظفين الموجودين على راس عملهم بتكملة دراساتهم العليا، لأنه كان في السنوات السابقة، وخاصة في البلديات التي تم تأسيسها قديما الاعتماد على توظيف حملة شهادات الدبلوم لأنها كانت الشهادات الدارجة في حينه.

### 3. الراتب الشهري:

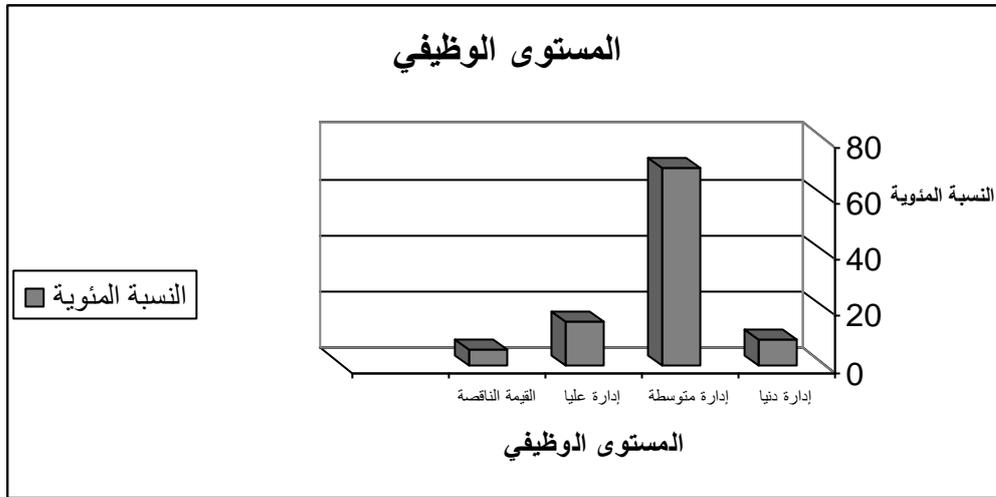


شكل 4.3: متغير الراتب الشهري للمبحوثين.

يظهر الشكل (4.3) بأنه بلغ عدد موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية الذين يتلقون راتباً شهرياً ما بين ( 2001 شيكل فأكثر ) ( 128 ) موظف وموظفة، وشكلوا ما نسبته ( 63.1% ) من العينة

المبحوثة، ثم يليهم الموظفين الذين يتلقون راتبا شهريا ما بين ( 1501 - 2000 شيكل ) ويشكلون ما نسبته ( 27.6 % ) والباقي يشكلون ما نسبته ( 13.4 % )، حيث أن هذا يدل أن هناك بعض البلديات يوجد فيها أنصاف نوعا ما من ناحية الراتب لموظفيها، والبعض الآخر يتلقى رواتب متدنية، ولا يوجد أنصاف وعدالة لموظفيها، علما بأنه لا يوجد نظام مالي وإداري موحد لموظفي الهيئات المحلية الفلسطينية حتى الآن.

#### 4. المستوى الوظيفي:

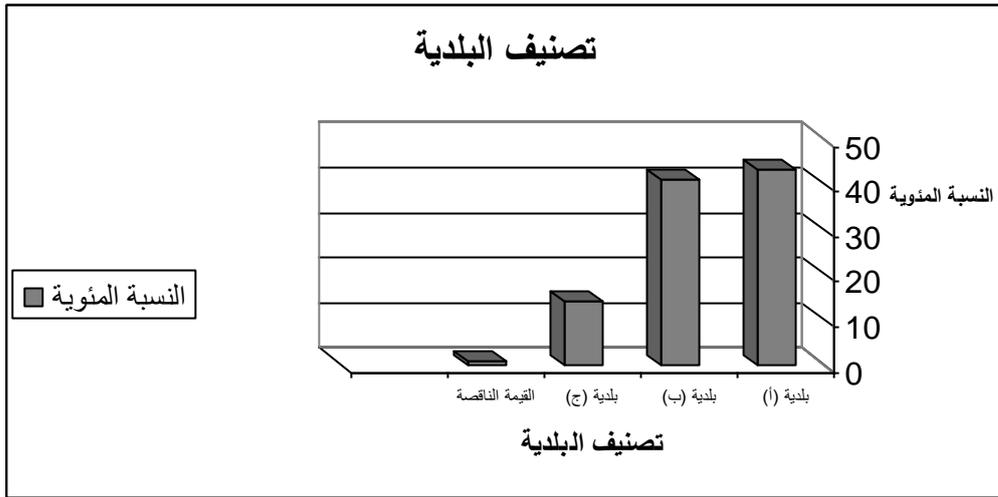


شكل 5.3: متغير المستوى الوظيفي للمبحوثين.

تبين من خلال الشكل ( 5.3 ) أعلاه، أن عدد موظفي الإدارة العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية ( 32 ) موظف وموظفة، وشكلوا ما نسبته ( 15.8 % ) من عينة الموظفين المبحوثين، بينما بلغ عدد الموظفين في الإدارة الوسطا ( 142 ) بنسبة ( 70 % ) وهي تشكل أعلى نسبة في

المستوى الوظيفي، وفي الإدارة الدنيا بلغ عدد الموظفين ( 18 ) موظف وموظفة بنسبة ( 8.9% ) وهذا يدل على وجود تباين في مستويات الإدارة المعمول بها في بلديات جنوب الضفة الغربية، الأمر الذي يعزز من شمولية الدراسة.

## 5. تصنيف البلديات:



شكل 6.3: متغير تصنيف البلدية للمبحوثين.

يشير الشكل (6.3) أعلاه أن عدد الموظفين من البلديات فئة ( أ ) التي شملتهم الدراسة ( 88 ) موظف وموظفة، بنسبة ( 43.3% )، ثم يليهم البلديات من فئة ( ب ) وعددهم ( 84 ) بنسبة ( 41.4% )، ثم البلديات من الفئة ( ج ) وعددهم ( 29 ) وشكلوا ما نسبته ( 14.3% ) من العينة، مع العلم أن عدد البلديات من الفئة ( أ ) أقل بكثير من البلديات من الفئة ( ب ) و ( ج )، إلا أن عدد الموظفين فيها أكثر بكثير، وهذا يدل على أن بلديات فئة ( أ ) و ( ب ) مر على تأسيسها فترة زمنية طويلة مقارنة مع البلديات من الفئة ( ج ) والتي تم تصنيفها بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث كانت تعامل سابقا على أنها مجالس قروية..

### 5.3 أدوات البحث المستخدمة:

تكونت أداة البحث التي اعتمدها الباحث لغرض جمع بيانات هذه الدراسة من مصدرين هما:

#### 1. المصادر الأولية:

وهذه المصادر مدت الباحث بالمعلومات من خلال الاستبانة الرسمية، والتي تكونت بدورها من ثلاثة أجزاء، تضمن الجزء الأول معلومات عن المستجيب بما يفي بأغراض المتغيرات المستقلة، والجزء الثاني تضمن المؤشرات الخاصة بالنمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر الموظفين فيها، والجزء الثالث تضمن المؤشرات الخاصة بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في تلك البلديات، كما ارتأى الباحث توضيح وتفسير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة كالآتي:

#### الجزء الأول:

تكون هذا الجزء من المتغيرات المستقلة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري، تصنيف البلدية.

#### الجزء الثاني:

تضمن هذا الجزء المؤشرات الدالة على النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر الموظفين فيها، حيث طور الباحث هذا الجزء من الاستبانة استنادا إلى الأدب النظري الذي له علاقة بالأنماط القيادية الإدارية، وكذلك تمت الاستفادة من آراء المحكمين والمختصين والمشرفين، كما تم الاستعانة كذلك بعدد من الدراسات والأبحاث العربية والعالمية السابقة التي لها علاقة بالقيادة والأنماط الإدارية القيادية ومنها:

1. الاستبيان الوصفي للسلوك القيادي The Leader Behavior Description Questionnaire والذي طوره هالبن ( Halpin, 1966 ) وترجمه إلى العربية فؤاد قلاوة
2. تم كذلك الاستفادة من بعض الاستبانات الموجودة في بعض رسائل ل الماجستير العربية في الجامعات الفلسطينية والعربية القريبة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة. تكون هذا الجزء المطور من الاستبانة من (59) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط قيادية وهي: النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي وتمثله البنود من ( 1 - 18)، ثم النمط الديمقراطي وتمثله البنود من ( 19 - 43 )، والنمط المتساهل وتمثله البنود من ( 44 - 59 ).

### الجزء الثالث:

تضمن هذا الجزء المؤشرات الدالة على قياس الرضا الوظيفي العام، من وجهة نظر الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية، حيث طور الباحث هذا الجزء من الاستبانة استنادا إلى الأدب النظري الذي له علاقة بالرضا الوظيفي، والأبحاث العربية والعالمية مثل:

1. مقياس الرضا عن العمل، والذي تم تعديله من قبل ( احمد، 1998 ).
  2. وكذلك تم الاستفادة من آراء المحكمين والمختصين والمشرف، كما اطلع الباحث على بعض رسائل الماجستير في الجامعات الفلسطينية والعربية.
- تكون هذا الجزء من الاستبانة من (31) فقرة تمثل الرضا الوظيفي العام لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم.

### 3. المصادر الثانوية:

وهي المصادر التي مدت الباحث بالمعلومات من خلال الكتب والمقالات والدراسات السابقة والأدبيات وشبكة الانترنت، التي لها علاقة بهذه الدراسة.

### 6.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على ( 5 ) محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم حولها، من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومن حيث الصياغة والمضمون، وقام أيضا الباحث بإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، مثل الصياغة واللغة وغيرها، حتى أصبحت في صورتها النهائية، وقد تمثل صدق الاستبانة في موافقة المحكمين والمشرف عليها بالصورة النهائية، كما قام الباحث كذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من خمسة موظفين من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، وذلك للتأكد من فهمهم لفقراتها.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة هذا المعامل ( 0.76 ) للاستبانة الخاصة بالأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، و ( 0.92 ) للاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 8.3 أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة:

من أجل التحليل الإحصائي قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، كما تم تطبيق الاختبارات الإحصائية، اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط بيرسون، كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك من خلال الرزمة الإحصائية ( SPSS ).

### 9.3 إجراءات الدراسة:

1. بعد أن تتحقق الباحث من صدق وثبات الأداة، وحصوله على موافقة بلديات جنوب الضفة الغربية بتصنيفاتها الثلاث (أ، ب، ج) على إجراء الدراسة فيها، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة من الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية - فلسطين.

2. حرص الباحث على زيارة البلديات المذكورة لتوضيح الإجابة على الفقرات شفويا، بالإضافة إلى التعليمات المكتوبة على الاستبانة، وتوضيح أهداف الدراسة وأغراضها، ومن ثم قام بتوزيعها على عينة من موظفي وموظفات بلديات جنوب الضفة الغربية البالغ عددهم (257).
3. بلغت عدد الاستبانات المستردة (203) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة البالغة (257).
4. تم إدخال بيانات الاستبانات لصالحها إلى جهاز الحاسوب، وتمت معالجة التحليلات الإحصائية بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS).

## الفصل الرابع

---

### تحليل نتائج الدراسة:

#### 1.4 مقدمة:

بعد أن تم تناول موضوع منهجية الدراسة في الفصل السابق، سيقوم الباحث في هذا الفصل بإنشاء الله بعرض وتحليل النتائج وتفسيرها، وذلك في إطار الأهداف والأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك سيتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها وهي على النحو الآتي:

## 2.4 تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة:

يتضمن هذا البند عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها؟

جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأنماط القيادة السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها.

النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	3.39	0.778
النمط الاوتوقراطي	3.01	0.471
النمط المتساهل	2.46	0.578

يلاحظ من خلال الجدول ( 5.4 ) أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، حيث أن متوسطه الحسابي قد بلغ ( 3.39 )، وهو يعتبر بالمرتبة الأولى وبدرجة المتوسطة، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي في المرتبة الثانية الذي بلغ متوسطه الحسابي ( 3.01 ) ويعتبر أيضاً بدرجة متوسطة، ثم يأتي في المرتبة الثالثة النمط القيادي المتساهل والذي بلغ متوسطه الحسابي ( 2.46 ) ويعتبر ظهوره بدرجة قليلة.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الصايغ وحسين، 1994 ) والتي تبين في نتائجها أن النمط القيادي الديمقراطي، هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي، ثم النمط القيادي الترسلي.

وتتفق أيضا مع دراسة ( الصغير ، 1986 ) والتي بينت في نتائجها انه تم الاعتماد على ثلاثة أنواع من الأنماط القيادية الإدارية لدى مدرء المدارس المتوسطة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وهي النمط الديمقراطي والاتوقراطي، ثم النمط الانسيابي.

كما تتفق أيضا مع دراسة ( حسان والصيد، 1986 ) والتي ظهر في نتائجها أن القيادة الديمقراطية، هي أفضل أنواع القيادات وجودا بالمدرسة المتوسطة السعودية في مدينة مكة المكرمة، وتتفق أيضا مع دراسة ( غنيم، 2006) ودراسة ( الشنطي، 2005).

وتتفق جزئيا مع دراسة ( توفيق، 1986 ) وخاصة ضمن المجموعة الثانية التي تقع ضمن هدف هذه الدراسة في حصر وتصنيف الخصائص والصفات التي يتصف بها القادة الإداريون في المنظمات الحكومية المصرية، ونتائج هذه المجموعة تتصف باستغلال قدرات ومواهب المرؤوسين والحصول على معلومات كافية عن العمل منهم، ومعايشة أفراد ومجموعات العمل، وإشراك الآخرين في الرأي والمعلومات والسلطة.

وتتعارض مع دراسة ( مزعل وآخرون، 1994 ) والتي توصلت في نتائجها إلى أن غالبية المدرء يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، وهم حريصون على التقييد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية، وأن مشاركة المرؤوسين للمدرء في اتخاذ القرار تتم بمشاركة غير مباشرة.

من خلال التحليل يستنتج الباحث أن ما يفسر شيوع النمط القيادي الديمقراطي، لدى مدرء بلديات جنوب الضفة الغربية بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، إن هؤلاء المدرء يستخدمون أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق والقوانين العادلة، واستغلال أحاسيس الموظفين ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق أهداف البلديات، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات على المستوى الإداري التنفيذي، وذلك من اجل حفزهم على التعاون والعمل بروح الفريق.

ويستنتج الباحث كذلك أن شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى مدرء بلديات جنوب الضفة الغربية، ينسجم مع طبيعة عمل مثل هذه المؤسسات التي تتطلب أنماطا قيادية مبدعة، خاصة وأنها تتعامل مع المجتمع المحلي بشكل مباشر، وبالذات من الناحية القيادية والفنية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

للإجابة على السؤال الثاني: ما أهم مظاهر الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها ؟

### النمط القيادي الديمقراطي:

جدول 6.4: مظاهر النمط القيادي الديمقراطي الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، مرتبا تنازليا.

رقم البند	المؤشرات السلوكية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة للبلدية.	1	3.87	0.89
42	قادر على إدارة وقته في العمل.	2	3.71	1.07
40	يشارك مرؤوسيه في المناسبات الاجتماعية.	3	3.69	1.01
29	قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه مفتوحة من اجل تحقيق أهداف البلدية.	4	3.65	0.99
25	يتخذ قرارات قابلة للتطبيق من قبل المرؤوسين في البلدية.	5	3.64	0.90
24	يحث ويوجه تعليماته لمرؤوسيه على بذل مجهود اكبر للمحافظة على مستوى الأداء المتميز.	6	3.63	0.97
43	يحسن إدارة الصراع بين مرؤوسيه في البلدية.	7	3.54	1.06
32	يسعى إلى تلبية احتياجات مرؤوسيه المتعلقة بالعمل.	8	3.54	1.03
37	يمارس التأثير الايجابي على مرؤوسيه في العمل.	9	3.51	1.06
19	يأخذ بأراء الموظفين في حل مشكلات العمل.	10	3.45	1.13
35	يسمح لمرؤوسيه بان يحددوا مدى تقدم العمل مقارنة بالأهداف الموضوعه .	11	3.43	0.97
31	يساعد المرؤوسين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المختلفة في العمل	12	3.40	1.05

1.13	3.40	13	يعمل على تنمية شعور الانتماء لدى المرؤوسين في البلدية.	39
1.11	3.39	14	يشارك المرؤوسين بالأعمال التعاونية التي تجعل العمل محبباً.	30
1.01	3.37	15	يراعي ظروف المرؤوسين عند توزيعه للمسؤوليات والمهام.	26
1.10	3.37	16	يطرح أفكاراً جديدة تتعلق بالعمل للنقاش مع مرؤوسيه بين فترة وأخرى.	34
1.13	3.36	17	ينجز العمل عن طريق أسلوب المشاركة.	22
1.17	3.33	18	يعمل على رفع وتنمية الروح المعنوية لدى مرؤوسيه.	23
1.14	3.32	19	يظهر مرونة في تعامله وقراراته.	41
1.15	3.32	20	يتعرف بصورة شمولية على مشاكل الموظفين.	21
0.94	3.27	21	يوفر لمرؤوسيه التغذية الراجعة عن أعمالهم بعد القيام بالمهام.	33
<b>الانحراف</b>	<b>المتوسط</b>	<b>الترتيب</b>	<b>المؤشرات السلوكية</b>	<b>رقم</b>
<b>المعياري</b>	<b>الحسابي</b>			<b>البند</b>
1.16	3.23	22	يطرح آراءه ويدعوا العاملين المعنيين للتعليق عليها ليتعرف على مسار الرأي العام.	20
1.25	3.14	23	يعامل مرؤوسيه بالعدل والمساواة من ناحية الحقوق والواجبات في العمل.	38
1.14	3.06	24	يسمح للمرؤوسين بمختلف مستوياتهم مطلق الحرية في العمل.	27
1.15	3.00	25	يعمل على تفويض كثيراً من سلطاته للمرؤوسين العاملين معه.	28

يتبين من خلال الجدول ( 6.4 ) أن معدل المتوسطات الحسابية لبند مؤشرات استبانة النمط القيادي الديمقراطي قد بلغت (3.56)، وكانت المظاهر التالية، تمثل أعلى خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، بمعدل (3.71) والتي تتمثل في أن مدراء البلديات يهتمون بتحقيق الأهداف المرجوة لبلدياتهم، وأنهم قادرون على إدارة وقت العمل، ويشاركون مرؤوسيه في المناسبات الاجتماعية، ويجعلون قنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيه مفتوحة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية لكل بلدية، كما أنهم يتخذون قرارات قابلة للتطبيق من قبل المرؤوسين في البلدية.

في حين أن أقل خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، تتمثل في أنهم يوفرون لمرؤوسيه التغذية الراجعة عن أعمالهم بعد القيام بالمهام، ويطرحون آراءهم ويدعون الموظفين للتعليق عليها حتى يتعرفوا على مسار الرأي العام، كما أنهم يعاملون مرؤوسيه بالعدل والمساواة من ناحية الحقوق والواجبات في العمل، ويسمحون لهم

بمختلف مستوياتهم مطلق الحرية في العمل، ويعملون كذلك على تفويض كثيرا من سلطاتهم لمؤسسيهم، وتمارس هذه المظاهر بمعدل (3.14).

لقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن النمط القيادي الديمقراطي، ممارسا من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي ( 3.39 ).

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الصايغ وحسين، 1994 ) والتي تبين في نتائجها أن النمط القيادي الديمقراطي، هو النمط القيادي السائد بالمرتبة الأولى لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي بالدرجة الثانية، ثم النمط القيادي ألترسلي.

وتتفق وتتعارض جزئيا مع دراسة ( العسيلي، 1999 )، حيث تتفق في نتائجها في أنها أوضحت أن النمط القيادي الديمقراطي، هو النمط الممارس من قبل رئاسة جامعة بوليتيكنك فلسطين، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي، ثم النمط القيادي الفوضوي، وتتعارض مع نفس الدراسة جزئيا على أنها أظهرت أن النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي، هو النمط القيادي الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل، ويليه النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي ألترسلي.

من خلال التحليل يستنتج الباحث أن ممارسة النمط القيادي الديمقراطي بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، هو بسبب أنهم يهتمون بالدرجة الأولى بتحقيق أهداف البلدية، وأنهم يقومون بإدارة وقت عملهم، ويشركون مؤسسيهم في المناسبات الاجتماعية، ويجعلون قنوات الاتصال بينهم وبين مؤسسيهم مفتوحة من اجل تحقيق أهداف مؤسستهم، كما أنهم يتخذون قرارات جماعية تنفيذية تتوزع فيها الأدوار والمسؤوليات بقبول وإقناع وقابلة للتطبيق من قبل المرؤوسين، وأنهم يوفرون لمؤسسيهم التغذية الراجعة عن أعمالهم بعد القيام بالمهام، ويطرحون آراءهم ويدعون الموظفين للتعليق عليها حتى يتعرفوا على مسار الرأي العام، ويعاملون مؤسسيهم بالعدل والمساواة من ناحية الحقوق والواجبات في العمل، كما أنهم يسمحون لهم بمختلف مستوياتهم مطلق الحرية في العمل، ويعملون كذلك على تفويض كثيرا من سلطاتهم للمؤوسين في بلديات جنوب الضفة الغربية.

## النمط القيادي الاوتوقراطي:

جدول 7.4: مظاهر النمط القيادي الاوتوقراطي الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، مرتبا تنازليا.

رقم البند	المؤشرات السلوكية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	يشدد على أداء الواجبات في مواعيدها المحددة.	1	3.80	0.97
9	يركز على الانضباط وتنفيذ القوانين والإرشادات في العمل.	2	3.77	1.01
11	يظهر بشكل رسمي في سلوكه وتصرفاته.	3	3.60	1.05
17	يلتزم بالقواعد واللوائح في ثوابه وعقابه لمروسيه.	4	3.26	1.05
12	يهتم بالإنتاجية في العمل ولو على حساب راحة الموظفين.	5	3.23	1.11
1	يحقق لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات التنفيذية في البلدية.	6	3.22	1.23
18	يتحدث دائما باسم الموظفين ، خاصة في الاجتماعات الخارجية.	7	3.21	1.13
15	يستخدم بعض الوسائل الترغيبية كالثناء والمدح.	8	3.16	1.14
16	يتعامل مع مروسيه بأسلوب الأمر والنهي.	9	2.92	1.18
7	ينفرد باتخاذ القرارات ويحاول إقناع الموظفين بقبولها.	10	2.90	1.14
3	لا يشعر الموظفين بحرية مناقشة اختصاصات وشؤون الوظيفة معه.	11	2.90	1.25
2	لا يوفر الثقة بينه وبين مروسيه في البلدية.	12	2.82	1.22
6	يستخدم أساليب إشرافية متصلبة في تنفيذ القرارات.	13	2.79	1.21
14	اتصاله بمروسيه في العمل يكون في حدود ضيقة.	14	2.77	1.07
4	لا يهتم بأخذ آراء الموظفين في حل مشاكل العمل.	15	2.67	1.24

1.16	2.66	16	لا يشعر الموظفون بمسؤولياتهم اتجاه تحقيق أهداف البلدية.	13
1.15	2.58	17	لا توجد علاقة اتصال قوية بينه وبين رؤوسيه لتحقيق أهداف البلدية.	5
0.91	2.42	18	يعتبر مناقشة رؤوسيه في العمل مضيعة للوقت.	10

يشير الجدول ( 7.4 ) أن معدل المتوسطات الحسابية لبنود المؤشرات السلوكية الكلية للنمط القيادي الإداري الاوتوقراطي الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، قد بلغت ( 3.04 ) وكانت المظاهر التالية، تمثل أعلى خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، بمعدل ( 3.53 ) وهي أنهم يشددون على أداء الواجبات الوظيفية في مواعيدها المحددة، ويركزون على الانضباط في تنفيذ قوانين وإرشادات العمل، كما يظهرون بشكل رسمي في سلوكهم وتصرفاتهم، ويلتزمون بالقواعد واللوائح في ثوابهم وعقابهم لمؤوسيه، كما أنهم يركزون على الإنتاجية في العمل ولو على حساب راحة الموظفين في بلديات جنوب الضفة الغربية.

في حين أن اقل خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، تتمثل في أن اتصال المدراء بمؤوسيه في العمل يكون في حدود ضيقة، ولا يهتمون كذلك بأخذ آراء الموظفين في حل مشاكل العمل اليومية، كما أنهم لا يشعرونهم بمسؤولياتهم اتجاه تحقيق أهداف البلدية، ولا توجد هناك علاقة اتصال قوية بينهم وبين رؤوسيه في العمل، ويعتبرون كذلك مناقشة أمور العمل مع رؤوسيه مضيعة للوقت، وتمارس هذه المظاهر بمعدل (2.62).

لقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي ممارسا بالمرتبة الثانية من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، بعد النمط القيادي الإداري الديمقراطي وبدرجة متوسطة.

تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( مزعل وآخرون، 1994 ) والتي توصلت في نتائجها إلى أن غالبية المدراء يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة، وهم حريصون على التقني د بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية، وان مشاركة الرؤوسين للمدراء في اتخاذ القرار تتم بمشاركة غير مباشرة.

وتتفق هذه الدراسة أيضا جزئيا مع نتائج دراسة ( العسيلي، 1999 ) والتي بينت نتائجها أن النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي ممارسا بالمرتبة الثانية من قبل رئاسة جامعة بوليتيكنك فلسطين، وتتفق مع دراسة ( عبد الرحمن، 2001).

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة ( الصايغ وحسين، 1994 ) والتي تبين في نتائجها أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي، هو النمط القيادي الإداري السائد بالمرتبة الأولى لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي بالدرجة الثانية، ثم النمط القيادي الترسلي.

من خلال التحليل يستنتج الباحث أن ما يفسر ممارسة النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وبالمرتبة الثانية بعد النمط الديمقراطي، هو أنهم يشددون على أداء الواجبات في مواعيدها المحددة، ويركزون على الانضباط في تنفيذ القوانين والإرشادات والتدخل في تفاصيل العمل، كما يظهرون بشكل رسمي في سلوكهم وتصرفاتهم، ويلتزمون بالقواعد واللوائح في عملية ثوابهم وعقابهم لمرؤوسيه، ويستخدمون أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف، ويركزون على الإنتاجية في العمل ولو على حساب راحة المرؤوسين، وأن عملية اتصال تلك المدراء بمرؤوسيه في العمل تكون في حدود ضيقة، ولا يهتمون بأخذ آراء مرؤوسيه في حل مشكلات العمل، وأنهم لا يشعرونهم بمسؤولياتهم اتجاه تحقيق أهداف البلدية، كما أنه لا توجد علاقة اتصال قوية بينهم، ويعتبرون مناقشة أية أمور تتعلق بتفاصيل العمل مع مرؤوسيه مضيعة للوقت.

### النمط القيادي المتساهل:

جدول 8.4: مظاهر النمط القيادي المتساهل الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، مرتبا تنازليا.

رقم البند	المؤشرات السلوكية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
44	يشعر مرؤوسيه عندما يتحدثون معه بالراحة والطمأنينة ويتصرف كالأخ الأكبر والصديق ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.	1	3.48	1.19
50	يقدم لمرؤوسيه بعض الخدمات الشخصية.	2	2.69	1.04
45	يسمح لمرؤوسيه بالتأجيل في أداء الأعمال.	3	2.60	0.97
54	يترك سلطة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه.	4	2.58	1.03

1.01	2.55	5	لا يحاول إغضاب الموظفين ولو على حساب العمل.	57
1.09	2.52	6	لا يتدخل في مشاكل العمل إلا عندما تصبح جدية في البلدية.	52
1.03	2.46	7	يتردد في اتخاذ القرارات.	56
1.02	2.46	8	يعتبر نفسه مستشارا، ولا يسيطر على مرؤوسيه.	55
1.03	2.43	9	لا توجد عنده القدرة على التوجيه والتأثير والرقابة الفاعلة.	59
0.99	2.38	10	لا يهتم بتفصيلات العمل.	49
0.97	2.38	11	لا يخطط لأعماله.	46
1.01	2.36	12	يتجنب المسؤولية والالتزام بالأنظمة المعمول بها في البلدية.	48
<b>الانحراف</b>	<b>المتوسط</b>	<b>الترتيب</b>	<b>المؤشرات السلوكية</b>	<b>رقم</b>
<b>المعياري</b>	<b>الحسابي</b>			<b>البند</b>
1.07	2.34	13	يتهرب من المسؤولية.	58
0.97	2.34	14	لا يهتم بإنتاجية العمل ومرؤوسيه في البلدية.	47
1.03	2.30	15	يترك المشاكل تتأزم قبل أن يعمل على حلها.	53
0.89	1.92	16	كثير التغيب عن المؤسسة.	51

يتبين من خلال الجدول ( 8.4 ) أن معدل المتوسطات الحسابية لبند مؤشرات استبانة النمط القيادي المتساهل، قد بلغت ( 2.48 )، وكانت المظاهر التالية تمثل أعلى خمسة مظاهر ممارسة للنمط القيادي المتساهل من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، بمعدل ( 2.78 ) وتتمثل في أنهم يشعرون مرؤوسيهم عندما يتحدثون معهم بالراحة والطمأنينة ويتصرفون كالأخ الأكبر والصديق ويعملون على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، كما أنهم يقدمون لهم بعض الخدمات الشخصية، ويسمحون أيضا لمرؤوسيهم بالتأجيل في أداء الأعمال، ويتركون سلطة اتخاذ القرار لهم، كما أنهم لا يحاولون إغضابهم ولو على حساب العمل.

في حين أن أقل خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، تتمثل في أن المدراء من هذا النمط كثيرون التغيب عن البلدية، ويتركون المشاكل تتأزم قبل أن يعملون على إيجاد الحلول لها، ولا يهتمون بإنتاجية العمل ولا بالمرؤوسين، كما أنهم يتهربون من المسؤولية، ويتجنبون المسؤولية والالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في بلديات جنوب الضفة الغربية، وممارسة هذه المظاهر بمعدل ( 2.25 ).

لقد بينت نتائج هذه الدراسة أن النمط القيادي المتساهل ممارسا من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية بالمرتبة الثالثة وبدرجة قليلة، حيث بلغ متوسطه الحسابي ( 2.46 ).

تتفق هذه الدراسة مع دراسة ( فهد وغزال، 1994 )، والتي استنتجت أن القيادات الإدارية الفعالة ضعيفة، لدى منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري، وأنها تظهر في منظمات دون الأخرى، إلا أن العاملين وعلى الرغم من ذلك يفضلون العمل في منظمات القطاع العام.

تختلف جزئياً مع دراسة ( المنيع، 1989 )، من ناحية الثقة المتبادلة بين الأشخاص أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، على أن الأفراد أكثر اعتماداً على القائد وأكثر تملقاً له، ولم يتوافر جو من الثقة، ويسود جو من القلق والإحباط والحرمان، وذلك في طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها في ارتباطها بالعلاقات الاجتماعية السائدة في المدرسة.

من التحليل يستنتج الباحث أن ممارسة النمط القيادي المتساهل بالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبدرجة قليلة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، هو بسبب أنهم يهتمون بالدرجة الأولى بإشعار مرؤوسيهم عندما يتحدثون معهم بالراحة والطمأنينة وأنه يتصرف كالأخ الأكبر معهم والصديق ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، كما يقدموا لهم بعض الخدمات الشخصية، ويسمحوا لمرؤوسيه بالتأجيل في أداء الأعمال، ويتركون سلطة اتخاذ القرارات لهم، ولا يحاولون إغضاب مرؤوسيهم ولو على حساب إنتاجية العمل، وأنهم كثيرون التغييب عن البلدية، ويتركون المشاكل تتأزم في البلديات قبل أن يعملون على إيجاد الحلول لها، ولا يهتمون بإنتاجية العمل ولا بالمرؤوسين، كما أنهم يتهربون من المسؤولية، ويتجنبون المسؤولية والالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في بلديات جنوب الضفة الغربية.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يختلف النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، تصنيف البلدية ؟

### من ناحية الجنس:

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها باختلاف متغير الجنس.

الجنس	النمط الاوتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط المتساهل	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
ذكر	3.00	0.44	3.42	0.77	2.49	0.60
أنثى	2.99	0.57	3.31	0.79	2.32	0.45

دلت نتائج الدراسة كما يتبين من الجدول ( 9.4 ) أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من كلا الجنسين الذكور والإناث، يتفقون على أن النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، هو النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى، ثم يأتي بعده النمط الاوتوقراطي، ثم النمط المتساهل، مع العلم أن هناك اختلاف بسيط في المتوسطات الحسابية لصالح موظفي البلديات من فئة الذكور، حيث بلغ متوسطهم الحسابي ( 3.42 ) والإناث بمتوسط ( 3.31 )، الأمر الذي يدل على أن النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية لا يختلف باختلاف الجنس.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (قراقيش، 1999 ) والتي بينت في نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء أقسام التمريض في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية كما يراه مرؤوسيه، هو النمط الديمقراطي.

وبناء على هذه النتائج يستنتج الباحث أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية ذكورا وإناثا يجمعون ويتمثلون حول آراء وانطباعات واحدة، وهي أن غالبية مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية يمارسون أنماطا قيادية فاعلة، مما يشير إلى تفهم إداري تلك البلديات لأهمية هذه الأنماط القائمة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ورفع الروح المعنوية لهم، وتلبية احتياجاتهم وغيرها من المظاهر الطيبة التي تبقي قنوات الاتصال بين المدير وموظفيه مفتوحة من أجل تحقيق أهداف البلدية.

#### من ناحية المؤهل العلمي:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها باختلاف متغير المؤهل العلمي.

النمط المتساهل		النمط الديمقراطي		النمط الاوتوقراطي		المؤهل العلمي
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.56	2.44	0.71	3.56	0.46	3.01	ثانوية فما دون
0.52	2.32	0.75	3.51	0.46	2.96	دبلوم
0.60	2.55	0.81	3.21	0.45	3.03	بكالوريوس
0.65	2.85	0.81	3.01	0.62	3.03	دراسات عليا

يشير الجدول السابق ( 10.4 )، أن النمط القيادي الديمقراطي، هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها وبدرجة متوسطة، من حملة شهادات الثانوية العامة فما دون بمتوسط حسابي ( 3.56 )، ويليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 3.01 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.44 )، وحملة شهادة الدبلوم بمتوسط حسابي ( 3.51 )، ويليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 2.96 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.32 )، وحملة شهادة البكالوريوس بمتوسط حسابي ( 3.21 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 3.03 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.55 )، بينما يختلف معهم موظفي البلديات من حملة شهادة الدراسات العليا الذين يرون بان النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، هو النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي ( 3.03 ) ويليه النمط الديمقراطي بمتوسط ( 3.01 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.85 ) .

وبناء عليه فقد بينت نتائج الدراسة على إجماع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من حملة شهادات الثانوية العامة فما دون، والدبلوم، والبكالوريوس على أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي يأتي بالمرتبة الأولى، ثم يليه النمط الاوتوقراطي، ثم النمط المتساهل، بينما اختلف معهم موظفي البلديات من حملة شهادة الدراسات العليا الذين يعتبرون أن النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي يأتي بالمرتبة الأولى، ثم يليه النمط الديمقراطي، ثم النمط المتساهل، الأمر الذي يدل على اختلاف النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( الصغير ، 1986 ) والتي بينت نتائجها وجود أنماط قيادية مختلفة لمديرات المدارس في مدينة الرياض باختلاف المؤهل العلمي .

من التحليل يستنتج الباحث أن هذا يدل على أن القيادة الديمقراطية، أصبحت أكثر ملاءمة لمتطلبات الإدارة الحديثة وخاصة أنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، واخذ آراء الموظفين في حل مشكلات العمل، والتعرف بصورة شاملة على مشاكل الموظفين وإشباع حاجاتهم، وغيرها

من ركائز الفلسفة الديمقراطية الحديثة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الأنماط القيادية الإدارية الاوتوقراطية التي يروها سائدة حملة شهادة الدراسات العليا من موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، والتي تقوم على بعض الأسس منها، عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التنفيذية في البلديات، وعدم إيجاد قاعدة اتصال قوية بينهم، وغيرها من الأمور التي تؤدي الى تمركز القرارات في قمة الهرم.

**من ناحية الراتب الشهري:**

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها باختلاف متغير الراتب الشهري/ بالشيكل.

النمط المتساهل		النمط الديمقراطي		النمط الاوتوقراطي		الراتب الشهري
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0	2.00	0	3.64	0	2.27	1000- ما دون
0.53	2.39	0.78	3.31	0.49	2.89	1001 - 1500
0.46	2.42	0.76	3.44	0.43	3.04	1501 - 2000
0.63	2.49	0.77	3.37	0.47	3.01	2001- فأكثر

يلاحظ من خلال الجدول السابق ( 11.4 ) أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي، هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، باختلاف رواتبهم وبدرجة متوسطة، حيث أن متوسطه الحسابي لدى من يتقاضون راتباً شهرياً من ( 1000 - فاقل شيكل ) ( 3.64 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 2.27 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط (2.00)، ومتوسطه الحسابي لدى من يتقاضون راتباً شهرياً من ( 1001 - 1500 شيكل ) ( 3.31 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 2.89 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط (2.39)، ومتوسطه الحسابي لدى من يتقاضون راتباً شهرياً من ( 1501 - 2000 شيكل ) ( 3.44 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 3.04 ) ثم النمط المتساهل ( 2.42 )، ومتوسطه لدى من يتقاضون راتباً شهرياً من ( 2001- فأكثر شيكل ) ( 3.37 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 3.01 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط (2.49).

وإشارة الى هذه النتيجة يستنتج الباحث إجماع جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بمختلف مستويات رواتبهم على أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي هو النمط السائد بالمرتبة الأولى لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وذلك لأنه تجمعهم ظروف متشابهة من ناحية الراتب الشهري، مما يدل على أن النمط القيادي الإداري الذي تم اختياره، لا يختلف باختلاف الراتب الشهري.

### من ناحية المستوى الوظيفي:

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأنماط القيادة الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها باختلاف متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	النمط الاوتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط المتساهل	
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
إدارة دنيا	0.33	3.06	0.82	3.50	0.39	2.49
إدارة متوسطة	0.47	2.97	0.79	3.39	0.59	2.46
إدارة عليا	0.54	3.09	0.78	3.42	0.64	2.39

يتبين من خلال الجدول السابق ( 12.4 ) أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي، هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، باختلاف مستواهم الوظيفي وبدرجة متوسطة، حيث أن متوسطه الحسابي لدى من يعملون في الإدارة الدنيا ( 3.50 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 3.06 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.49 )، ومتوسطه الحسابي لدى من يعملون في الإدارة الوسطا ( 3.39 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 2.97 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.46 )، ومتوسطه الحسابي لدى من يعملون في الإدارة العليا ( 3.42 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 3.09 ) ثم النمط المتساهل ( 2.39 ).

من التحليل يستنتج الباحث أن نتائج الدراسة بينت أيضاً إجماع جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، سواء كانوا في الإدارة الدنيا أو الوسطا أو العليا، على أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي يأتي بالمرتبة الأولى، مع اختلاف ضئيل جداً في المتوسطات الحسابية، الأمر الذي يدل على أن النمط القيادي الإداري الذي تم اختياره لا يختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

## من ناحية تصنيف البلدية:

جدول 13.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها باختلاف متغير تصنيف البلدية.

النمط المتساهل		النمط الديمقراطي		النمط الاوتوقراطي		تصنيف البلدية
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.67	2.64	0.80	3.05	0.45	3.23	بلدية أ
0.43	2.37	0.63	3.70	0.40	2.86	بلدية ب
0.49	2.21	0.69	3.52	0.40	2.74	بلدية ج

يشير الجدول السابق ( 13.4 ) أن النمط القيادي الديمقراطي، هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها الذين يعملون في البلديات تصنيف (ب) و (ج) وبدرجة متوسطة، حيث أن متوسطه الحسابي لدى من يعملون في البلديات تصنيف (ب) ( 3.70 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 2.86 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.37 )، ومتوسطه الحسابي لدى من يعملون في البلديات تصنيف (ج) ( 3.52 ) ثم يليه النمط الاوتوقراطي بمتوسط ( 2.74 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.21 )، ويختلف معهم الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) ، حيث يرون أن النمط القيادي الإداري السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، هو النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي ( 3.23 ) ويليه النمط الديمقراطي بمتوسط ( 3.05 )، ثم النمط المتساهل بمتوسط ( 2.64 ) .

وتشير نتائج الدراسة أن النمط القيادي الاوتوقراطي يأتي بالمرتبة الأولى من وجهة نظر الموظفين في البلديات من فئة ( أ )، ثم يليه النمط الديمقراطي، ثم النمط المتساهل، واختلف معهم الموظفون من فئة ( ب ) و ( ج ) الذين اعتبروا أن النمط القيادي الديمقراطي هو الذي يأتي بالمرتبة الأولى،

ثم يليه النمط الاوتوقراطي، ثم النمط المتساهل، مما يدل على أن النمط القيادي الذي تم اختياره يختلف باختلاف تصنيف البلدية.

من خلال التحليل يستنتج الباحث أن السبب يعود الى انه يوجد في بلديات جنوب الضفة الغربية من فئة (أ) بعض المعوقات الإدارية التي أدت إلى ظهور النمط القيادي الاوتوقراطي، كنمط سائد بالمرتبة الأولى لدى مدراءها، والتي تتمثل في عدم تفويض السلطات، والمركزية الإدارية الشديدة، وتعقيد الإجراءات، وعدم وجود الوعي والإدراك الكامل لمفهوم عملية التنمية الإدارية، خاصة وأنه مر على تأسيس تلك البلديات فترة طويلة من الزمن، على عكس النمط القيادي الإداري الديمقراطي الذي يسود فيه جو من التوافق والمشاركة وسماع لأراء الآخرين، وغيرها من الركائز الإدارية الطيبة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بشكل عام ؟

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بشكل عام.

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة الرضا الوظيفي	3.37	0.57

يوضح الجدول ( 14.4 ) أن درجة الرضا الوظيفي العام لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، قد بلغ متوسطه الحسابي ( 3.37 )، وهذا يعني أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة عند جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.

وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة ( ظاظا، 1992 )، والتي دلت على وجود رضا وظيفي بدرجة متوسطة لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن.

وتتفق هذه الدراسة أيضا مع دراسة ( همشري، 1997 ) ودراسة ( القاعد، 1997 ) والتي دلت نتائج الدراسة الأولى على وجود رضا وظيفي لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن

بدرجة متوسطة، والدراسة الثانية أظهرت نتائجها أن الرضا الوظيفي عن المهنة لدى معلمي المدارس في الدراسات الاجتماعية واللغة العربية في الأردن كان متوسطا.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( أبو العس ل، 1993 )، والتي بينت نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن عن عملهم كانت مقبولة.

من التحليل يستنتج الباحث أن ما يفسر ظهور الرضا الوظيفي العام بدرجة متوسطة، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، هو ظهور مؤشرات عديدة نتيجة للوضع اليومي الذي يعانيه الموظفون في تلك البلديات، من ظروف محيطية سواء داخلية أو خارجية، تؤدي إلى حدوث التوتر والقلق للموظفين نتيجة للأعباء الوظيفية، خاصة وان معظم موظفي البلديات يتعاملون بشكل مباشر مع المجتمع المحلي المثقل في بعض الأحيان بكثير من المشاكل والمعوقات، خاصة في ظل الظروف التي تعيشها المنطقة في هذه الأيام، بالإضافة لقلّة الإمكانيات المتوفرة وخاصة من ناحية الموارد المالية والبشرية، وكذلك لعدم وجود العدالة والمساواة في رواتب هؤلاء الموظفين وترقياتهم وتدريبهم وتحفيزهم، ونظام التقاعد والتأمين الصحي وغيره، خاصة وانه لا يوجد د كادر مالي وإداري موحد لجميع موظفي الهيئات المحلية، يؤدي إلى إنصاف الموظفين فيها، حيث أن كل بلدية تعمل باجتهاداتها المالية والإدارية الخاصة بها، بالإضافة لممارسة الأنماط القيادية الإدارية الاوتوقراطية من قبل بعض مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والمشاكل الاجتماعية والأسرية التي يعاني منها بعض الموظفين.

كل هذه الأمور مجتمعة وأخرى أيضا تعتبر سببا في انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء وانتماء وإنجاز هؤلاء الموظفين لعملهم، وظهور عدم الاستقرار الوظيفي وتدني الروح معنوية لديهم.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما أهم مظاهر الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم؟

جدول 15.4: مظاهر الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها، مرتبا تنازليا.

رقم البند	مؤشر الرضا الوظيفي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	عدد ساعات العمل في البلدية مناسبة لي.	1	4.16	0.70
1	مواعيد الدوام في البلدية مناسبة لي.	2	4.11	0.71
24	اعتقد انه كلما زادت سنوات خبرتي في البلدية، زادت ثقتي بنفسي.	3	4.04	0.90
6	أرى أن روح التعاون تسود علاقتي مع زملائي في البلدية.	4	4.00	0.74
25	يتلاءم حجم العمل الذي أقوم به مع قدراتي الشخصية.	5	3.81	0.90
28	الوظيفة التي اشغلها لها مكانة ومنزلة اجتماعية مرموقة داخل البلدية.	6	3.80	0.90
9	اعتقد أن وظيفتي تتلاءم مع ميولي وخبراتي ومؤهلاتي العلمية.	7	3.76	1.05
30	اشعر بعلاقة قوية مع المجتمع المحلي.	8	3.70	0.89
31	اشعر بأهمية نظام المتابعة الذي يقوم به رئيسي مع رؤوسيه.	9	3.62	1.00
11	أرى أن عملي في البلدية يميل إلى العمل الجماعي والتنوع في المهارات.	10	3.60	0.96
10	الطريقة التي يتعامل بها رئيسي مع موظفيه في العمل تعتمد على تبادل الآراء.	11	3.59	1.06
5	اشعر أن مهامي ومسؤولياتي في العمل واضحة.	12	3.59	1.09
19	أرى أن رئيسي يقدر إنجازي في العمل.	13	3.48	1.09
21	اشعر باهتمام رئيسي بحاجات رؤوسيه.	14	3.40	1.11
29	أحس بالرضا عن فاعلية الخدمات التي تقدمها البلدية للمجتمع المحلي.	15	3.38	1.13
27	اشعر بالأمن والسلامة والاستقرار الوظيفي في البلدية.	16	3.37	1.19
20	اعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبعه رئيسي مع رؤوسيه في العمل ملائم.	17	3.37	1.08
16	اعتقد أن الطريقة التي يفوض فيها رئيسي العمل للآخرين ملائمة.	18	3.36	0.97

18	اشعر بعدالة معالجة رئيسي لمشاكل مرؤوسيه في العمل.	19	3.34	1.05
4	ظروف العمل ( الإضاءة، التدفئة، التهوية، توفير التجهيزات ) في البلدية ملائمة لي.	20	3.32	1.24
رقم البند	مؤشرات الرضا الوظيفي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	اشعر أن رئيسي يعامل مرؤوسيه بالعدالة والمساواة والموضوعية.	21	3.32	1.11
7	اشعر بتقدير رؤسائي لعملي في البلدية.	22	3.31	1.12
12	أرى أن رئيسي يعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في البلدية.	23	3.30	1.03
26	يتم تقييم أدائي للعمل الذي أكلف به بموضوعية.	24	3.30	1.04
17	اشعر أن وظيفتي في البلدية تتيح لي فرصة العمل باستقلالية.	25	3.27	1.08
13	اعتقد أن الطريقة التي يبلغ فيها الموظفون عن سياسات البلدية مرضية.	26	3.11	1.02
22	اشعر بعدالة نسبية عند مقارنة راتبي مع رواتب الموظفين الآخرين في البلدية.	27	2.80	1.23
23	اشعر بالرضا عن التأمين الصحي ونظام التقاعد المعمول به في البلدية.	28	2.70	1.26
8	اعتقد أن برامج التدريب التي توفرها البلدية للموظفين مناسبة.	29	2.51	1.18
15	أرى أن ترقيات الموظفين وتحفيزهم في البلدية يتم على أسس موضوعية.	30	2.41	1.09
3	اشعر أن الراتب الذي أتقاضاه يتواءم مع الجهد الذي أقوم به، ويلبي جميع احتياجات أسرتي.	31	2.28	1.13

يتضح من خلال الجدول ( 15.4 ) أن معدل المتوسطات الحسابية لبند استبانة الرضا الوظيفي، قد بلغ معدلها (3.39)، وان معدل أعلى خمس درجات للرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية قد بلغ (4.02)، وهي تتمثل في أن عدد ساعات العمل في البلدية مناسبة للموظفين، وان مواعيد الدوام الرسمي في البلدية مناسبة لهم أيضا، كما أنهم يعتقدون انه كلما زادت سنوات خبرتهم في البلديات كلما زادت ثقتهم بأنفسهم، ويرون كذلك أن روح التعاون تسود علاقتهم مع زملائهم في البلدية، وان حجم العمل في بلديات جنوب الضفة الغربية يتلاءم وقدراتهم الشخصية.

من ناحية أخرى يبلغ معدل اقل خمس درجات للرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم (2.47)، والتي تتمثل في أنهم يشعرون بعدالة نسبية عند مقارنة رواتبهم

مع رواتب زملائهم الآخرين في البلديات، كما أنهم يشعرون بالرضا عن التامين الصحي ونظام التقاعد المعمول به في بلدياتهم، ويرون كذلك أن برامج التدريب التي توفرها تلك البلديات مناسبة لهم نوعا ما، وان تحفيزهم وترقيتهم يتم على أسس موضوعية أيضا، ويشعرون كذلك أن الراتب الذي يتقاضونه يتلاءم مع الجهد الذي يقومون به في العمل وانه يلبي جميع احتياجات أسرهم. وان درجة الرضا الوظيفي، قد ظهرت بدرجة متوسطة لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( قراقيش، 1999 ) التي بينت في نتائجها أن درجة الرضا الوظيفي لرؤساء أقسام التمريض في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية كانت متوسطة.

ويستنتج الباحث أن تقارب الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى عدة عوامل منها:

- أ - عدم وجود كادر مالي وإداري موحد لموظفي الهيئات المحلية.
- ب - عدم وجود برامج تدريبية واضحة وشاملة لجميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.
- ت - عدم وجود برامج ترقية وتحفيز عادلة ومنصفة لموظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.
- ث - تشابه الظروف المادية التي تعمل فيها جميع بلديات جنوب الضفة الغربية والتي تشكل أبعاد الرضا الوظيفي العام، حيث أن الواقع العملي هو نفسه لجميع البلديات.
- ج - أن النمط القيادي الإداري السائد هو نفسه لدى مدراء البلديات من وجهة نظر موظفيها. وعليه فان اتحاد جميع أبعاد الرضا الوظيفي في بوتقة واحدة، لا بد أن تؤدي إلى تساوي درجات الرضا الوظيفي عند جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، تصنيف البلدية ؟

## من ناحية الجنس:

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	3.39	0.58
أنثى	3.30	0.52

يلاحظ من خلال الجدول السابق ( 16.4 ) أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من جنس الذكور، هم أكثر رضا وظيفي من الموظفات الإناث، وذلك بناء على مظاهر المقياس المطبق في الدراسة، حيث أن متوسطهم الحسابي ( 3.39 ) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الموظفات الإناث على متوسط حسابي ( 3.30 ) وهو أيضا بدرجة متوسطة.

من التحليل يستنتج الباحث أن نتائج الدراسة دلت على أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من جنس الذكور أكثر رضا وظيفي من الإناث، ولكن كلاهما رضاهم الوظيفي ورد بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على أن الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، سواء الذكور أو الإناث لا يختلف باختلاف الجنس.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( ظاظا، 1992 )، والتي أشارت في نتائجها إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في الأردن، باختلاف بعض المتغيرات ومنها الجنس، كانت متوسطة.

ويستنتج الباحث أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية ذكورا وإناثا قد تجمعهم ظروف متشابهة وبيئة عمل واحدة، وأن البلديات تقدم خدماتها لموظفيها ضمن قوانين وأنظمة محددة، مما يجعل الأمر طبيعيا أن تتماثل آراء الموظفين ذكورا وإناثا حول الرضا الوظيفي.

ويستنتج الباحث أيضا كذلك أن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أو امرأة وبين رضاه الوظيفي ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل، مثل هذه النظرة إلى المرأة على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة، وعلى أن الرجل أفضل منها

من ناحية الأداء في العمل، حيث أن كل هذه الظواهر السلبية وأخرى تؤثر على رضا المرأة الوظيفي.

### من ناحية المؤهل العلمي:

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية فما دون	3.56	0.60
دبلوم	3.43	0.61
بكالوريوس	3.20	0.67
دراسات عليا	3.05	0.22

يشير الجدول السابق ( 17.4 ) أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من حملة شهادة الثانوية العامة اظهروا أعلى رضا وظيفي من غيرهم بمتوسط حسابي ( 3.56 )، ثم يأتي بعدهم حملة شهادة الدبلوم بمتوسط حسابي ( 3.43 )، ثم حملة شهادة البكالوريوس بمتوسط ( 3.20 )، وحملة شهادة الدراسات العليا اظهروا اقل درجة رضا وظيفي من غيرهم، حيث أن متوسطهم الحسابي قد بلغ ( 3.05 )، ولكن الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي كان بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسات ( ظاظا، 1992 ) و(الهمشري، 1997 ) والتي توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي عن المهنة لدى أفراد العينة لكل منها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

من التحليل يستنتج الباحث أن نتائج الدراسة بينت أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من حملة شهادة الثانوية العامة فما دون، قد سجلوا أعلى رضا وظيفي من غيرهم من الموظفين وبدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنهم يعملون في الوظائف الإشرافية التي لا تتعرض لضغوطات العمل اليومية بشكل مباشر، وان حجم العمل الذي يقومون به يتلاءم مع قدراتهم الشخصية، ويلبيهم حملة شهادة الدبلوم، ثم حملة شهادة البكالوريوس، وسجل الموظفون الذين

يحملون شهادة الدراسات العليا اقل رضا وظيفي من غيرهم، ويمكن تفسيره إلى أن السبب في ذلك يعود إلى أنهم غير راضيين من ناحية أن الراتب الذي يتقاضونه لا يتلاءم مع الجهد الذي يقومون به، ولا يملكون بعض الصلاحيات والامتيازات، مما يولد عندهم عدم استقرار وظيفي، وانه لا يلبي طموحاتهم، ولم يحقق لهم مكانة اجتماعية مرموقة، عدا عن ظروف العمل ومناخه.

الامر الذي يدل على أن الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية يخثل باختلاف المؤهل العلمي.

### من ناحية الراتب الشهري:

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الراتب الشهري.

الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1000 - فاقل شيكل	3.70	0
1001 - 1500 شيكل	3.16	0.58
1501 - 2000 شيكل	3.38	0.54
2001 - فأكثر شيكل	3.39	0.59

يلاحظ من خلال الجدول السابق ( 18.4 ) أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية الذين يتقاضون راتباً شهرياً من ( 1000 - فاقل شيكل ) اظهروا أعلى درجة رضا وظيفي من غيرهم من الموظفين أصحاب الرواتب الأعلى، وذلك بمتوسط حسابي ( 3.70 )، بينما اظهر الموظفون الذين يتقاضون راتباً شهرياً من ( 2001 - فأكثر شيكل ) رضا وظيفي بمتوسط حسابي ( 3.39 ) ويأتون بالمرتبة الثانية من ناحية الرضا الوظيفي، ويأتي بعدهم ويفارق بسيط الموظفون الذين يتقاضون راتباً شهرياً من ( 1501 - 2000 شيكل ) بمتوسط حسابي ( 3.38 )، واطهر الموظفون الذين يتقاضون راتباً شهرياً من ( 1001 - 1500 ) اقل درجة رضا وظيفي من غيرهم بمتوسط حسابي ( 3.16 )، ولكن الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الراتب الشهري كان بدرجة متوسطة.

وتختلف مع دراسة ( العتيبي، 1991 ) والتي دلت نتائجها الى وجود علاقة ذات دلالة بين موظفي القطاع الحكومي وموظفي القطاع الخاص في دولة الكويت، من ناحية العلاقة بين الرضا الوظيفي والراتب.

من التحليل يستنتج الباحث أن نتائج الدراسة بينت إجماع جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بمختلف مستويات رواتبهم، على أن مستوى الرضا الوظيفي لديهم كان بدرجة متوسطة، مع وجود اختلافات بسيطة في المتوسطات الحسابية، حيث سجل أعلى رضا وظيفي لدى الموظفين الذين يتقاضون راتبا شهريا بين ( 1000 - فاقل شيكل ) ثم ما بين ( 2001 - فأكثر شيكل ) ثم ما بين ( 1501 - 2000 شيكل )، ثم ما بين ( 1001 - 1500 شيكل )، وهذا يدل على أن هؤلاء الموظفين يشعرون أن الراتب الذي يتقاضونه من البلديات لا يتواءم مع الجهد الذي يقومون به، كما انه لا توجد عدالة توزيع للرواتب لعدم وجود كادر مالي موحد لموظفي الهيئات المحلية من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، وا ن هؤلاء الموظفي يتطلعون إلى تحسين أوضاعهم المادية لتفي بمتطلبات حياتهم.

مما يدل على أن الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية لا يختلف باختلاف الراتب الشهري.

#### من ناحية المستوى الوظيفي:

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة دنيا	3.54	0.70
إدارة متوسطة	3.35	0.55
إدارة عليا	3.36	0.64

يشير الجدول السابق ( 19.4 ) أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية الذين يعملون في الإدارة الدنيا، قد اظهروا أعلى رضا وظيفي من غيرهم حيث بلغ متوسطهم الحسابي ( 3.54 )، ويليهام الموظفون الذين يعملون في الإدارة العليا بمتوسط ( 3.36 )، ثم الذين يعملون في الإدارة الوسطا

بمتوسط ( 3.35 ) وبفارق بسيط عن من قبلهم، ولكن الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المستوى الوظيفي كان بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( Lamborn.1991). والتي أشارت في نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة بين الرضا الوظيفي والموقع الوظيفي، لدى رؤساء أقسام التمريض.

من التحليل يستنتج الباحث أن نتائج الدراسة بينت أيضا إجماع جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، سواء كانوا في الإدارة الدنيا أو الوسطا أو العليا، على أن مستويات الرضا الوظيفي لديهم ظهرت بدرجة متوسطة، مع اختلاف ضئيل جدا في المتوسطات الحسابية بينهم، حيث ظهر أعلى رضا وظيفي لدى الموظفين الذين يعملون في الإدارة الدنيا، ثم الذين يعملون في الإدارة العليا، ثم الإدارة الوسطا وهذا من الممكن انه ناتج عن شعور هؤلاء الموظفين بان المسؤولية الممنوحة لهم لا تعطيهم فرص للتقدم أو الترقية، و المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي لديهم في بعض الأحيان.

الأمر الذي يدل على أن الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية لا يختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

#### من ناحية تصنيف البلدية:

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.

التصنيف البلدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بلدية أ	3.25	0.61
بلدية ب	3.49	0.53
بلدية ج	3.31	0.53

يلاحظ من خلال الجدول السابق ( 20.4 ) أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية الذين يعملون في البلديات (ب)، قد اظهروا أعلى رضا وظيفي من غيرهم حيث بلغ متوسطهم الحسابي ( 3.49 )، ويليهم الموظفون الذين يعملون في البلديات (ج) بمتوسط ( 3.31 )، ثم الذين يعملون في

البلديات (أ) حيث اظهروا اقل رضا وظيفي عن غيرهم بمتوسط ( 3.35 ) ويفارق بسيط عن من قبلهم، ولكن الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية كان بدرجة متوسطة.

من التحليل يستنتج الباحث أن نتائج الدراسة دلت إلى ظهور الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلديات سواء كانت بلديات (أ) أو (ب) أو (ج) بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل وعلى الرغم من التباعد في فترة تأسيس كل فئة من فئات البلدية المذكورة إلا أنها تتفق في معظم الأحيان في نفس العوامل المؤثرة على رضا الموظفين فيها سواء من ناحية مالية أو إدارية.

حيث أن الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية يختلف باختلاف تصنيف البلدية.

ويستنتج الباحث أن تقارب مستوى الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المتغيرات المذكورة قد يعود إلى ما يلي:

1. وجود معوقات عديدة تحد من مساهمة بلديات جنوب الضفة الغربية في عملية التنمية البشرية، وخاصة فيما يتعلق في توفير أساليب عمل حديثة، وتوفير الموارد البشرية والمادية الملائمة واستخدامها الاستخدام الأمثل.
2. عدم وجود برامج تدريب إدارية وفنية منتظمة، من أجل تطوير وتنمية مهارات الأفراد العاملين في البلديات.
3. ضعف التغيير والتطوير في الأداء والقوانين والأنظمة والإجراءات للبلديات المذكورة.
4. عدم وجود كادر مالي وإداري لموظفي الهيئات المحلية، يؤدي إلى إنصاف جميع الموظفين في البلديات، فيما يتعلق بالرواتب والترقيات والتحفيز ونظام التقاعد والتأمين الصحي، وبيبين المسؤوليات والواجبات المحددة لكل قسم أو دائرة.
5. ضعف مشاركة موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية في مختلف المستويات في اتخاذ القرارات التنفيذية.

## مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال السابع:

هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لموظفيها ؟

حيث تمت الإجابة على هذا السؤال باحتساب معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية والرضا الوظيفي، كما هو موضح في الجدول ( 21.4 ).

المتغيرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر
النمط الاوتوقراطي * الرضا الوظيفي	0.00	0.22-
النمط الديمقراطي * الرضا الوظيفي	0.00	0.59
النمط المتساهل * الرضا الوظيفي	0.00	0.23-

تبين من خلال الجدول ( 21.4 ) انه توجد علاقة ايجابية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية والرضا الوظيفي لدى موظفيها، بينما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي والرضا الوظيفي، وكذلك توجد علاقة سلبية أيضا بين النمط القيادي الإداري المتساهل والرضا الوظيفي.

من التحليل يستنتج الباحث أن النمط القيادي الإداري الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية الإدارية توازنا وإيجابية، حيث انه يؤدي إلى إيجاد العوامل التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، ويؤدي كذلك إلى شعور الموظفين بالراحة والطمأنينة ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتركيز على أساليب الحوار والمناقشة والإقناع، وتقييم العمل وفق معايير علمية، ويعمل الجميع ضمن هذا النمط القيادي الإداري بتناسق وتناغم نحو تحقيق الهدف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Jang، 1988 ) والتي بينت في نتائجها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في كوريا الجنوبية، وبينت كذلك نتائجها أن القائد الذي يركز على أهداف المؤسسة والإنتاج، والذي

يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، هو القائد الذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين أكثر من غيره.

وتتفق مع نتائج دراسة ( عودة، 1992 )، والتي بينت في نتائجها أن الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن كان متوسطا، وان النمط القيادي الإداري الديمقراطي قد حقق رضا للمعلمين أكثر من غيره.

وعلى العكس من ذلك النمط القيادي الاوتوقراطية الذي يؤدي ممارسته من قبل بعض مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، إلى علاقة سلبية بين تلك الأنماط والرضا الوظيفي.

من التحليل يستنتج الباحث انه يعزى ذلك إلى طبيعة المظاهر التي يمارسها هذا النوع من أنواع النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي في بعض بلديات جنوب الضفة الغربية، مثل التشديد على أداء الواجبات في مواعيدها المحددة، والانضباط في الأنظمة والقوانين، وظهوره بشكل رسمي في سلوكه وتصرفاته، واهتمامه بالإنتاجية على حساب راحة الموظف، وعدم مشاركته للموظفين في اتخاذ القرارات.

تتفق هذه النتيجة جزئيا مع نتائج دراسة ( بيركنز، 1992 )، والتي جاء في نتائجها أن النمط القيادي الإداري الذي يتصف بدرجة متدنية من الرضا الوظيفي، ومن الاهتمام بالعمل والعاملين، هو النمط الأقل تحقيقا لرضا العاملين.

وتختلف جزئيا مع نفس الدراسة السابقة ( بيركنز، 1992 )، والتي جاء فيها أن النمط الذي يعبر عن درجة عالية من الاهتمام بالعمل والعاملين، هو النمط القيادي الإداري الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا وجود علاقة سلبية ضعيفة بين النمط القيادي الإداري المتساهل، والرضا الوظيفي.

يستنتج الباحث أيضا أن ذلك يعزى إلى ممارسة ذلك النمط لبعض المظاهر منها: انه كثير التغيب عن المؤسسة، وانه يترك المشاكل تتأزم قبل محاولته إيجاد الحلول لها، ولا يهتم بإنتاجية العمل

ومرؤوسيه في البلدية، وانه يتهرب من المسؤولية، كما انه يتجنب الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في البلديات.

### 3.4 مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات:

حيث سيتم تحليل واختبار نتائج فرضيات الدراسة كالآتي:

#### الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) بين متوسطات درجات الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف كل من المتغيرات الآتية:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي.
3. الراتب الشهري.
4. المستوى الوظيفي.
5. تصنيف البلدية.

#### النمط القيادي الديمقراطي:

##### 1. من ناحية الجنس:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الإداري الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس كما هو واضح في الجداول التالي ( 22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط

القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.435	0.611	0.371	1	0.371	بين المجموعات
		0.606	199	120.674	خلال المجموعات
			200	121.045	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس.

## 2. من ناحية الراتب الشهري:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الدخل الشهري، كما هو واضح في الجداول التالية ( 23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الراتب الشهري.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.901	0.194	0.117	3	0.351	بين المجموعات
		0.603	198	119.460	خلال المجموعات
			201	119.811	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الدخل الشهري.

## 3. من ناحية المستوى الوظيفي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول التالي (23.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المستوى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.863	0.147	0.093	2	0.186	بين المجموعات
		0.630	189	119.061	خلال المجموعات
			191	119.247	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي.

من ناحية المؤهل العلمي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول التالي (24.4).

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط

القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.020	3.352	1.987	3	5.96	بين المجموعات
		0.593	196	116.214	خلال المجموعات
			199	122.176	المجموع

يتبين خلال الجدول السابق بأنه توج د فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار ( Tukey ) كما هو واضح في الجدول التالي (26.4).

جدول 26.4: اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية فما دون	---	---	---	---
دبلوم	---	---	---	---
بكالوريوس	*	---	---	---
دراسات عليا	---	---	---	---

يشير الجدول السابق أن الفروق في درجة النمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي، دالة إحصائياً بين الموظفين الذين يحملون درجة الثانوية العامة فما دون، حيث وجد لديهم أعلى درجة ممارسة للنمط القيادي الديمقراطي من قبل مدراء البلديات، بمتوسط ( 3.56 ) وبين الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس بمتوسط ( 3.21 ).

من ناحية تصنيف البلدية:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية، كما هو واضح في الجدول التالي (26.4).

جدول 27.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	18.089	9.431	2	18.863	بين المجموعات
		0.521	198	103.237	خلال المجموعات
			200	122.099	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (Tukey) كما هو واضح في الجدول التالي رقم (28.4).

جدول 28.4: اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية.

بلدية ج	بلدية ب	بلدية أ	تصنيف البلدية
---	---	---	بلدية أ
---	---	*	بلدية ب
---	---	*	بلدية ج

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفروق في درجة النمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية، دالة إحصائية بين الموظفين الذين

يعملون في البلديات تصنيف (أ)، بمتوسط ( 3.05 ) وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ب) حيث وجد لديهم أعلى درجة ممارسة للنمط القيادي الديمقراطي من قبل مدراء البلديات بمتوسط ( 3.70 )، ثم بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ج) بمتوسط ( 3.52 ).

### النمط القيادي الاوتوقراطي:

#### 1. من ناحية الجنس:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس كما هو واضح في الجدول التالي (29.4).

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.904	0.014	0.003	1	0.003	بين المجموعات
		0.219	199	43.673	خلال المجموعات
			200	43.676	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس.

#### 2. من ناحية الراتب الشهري:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الدخل الشهري، كما هو واضح في الجدول التالي (30.4).

جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الدخل الشهري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.291	1.257	0.276	3	0.829	بين المجموعات
		0.220	198	43.568	خلال المجموعات
			201	44.398	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الدخل الشهري.

### 3. من ناحية المستوى الوظيفي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول التالي (31.4).

جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب

الضفة الغربية باختلاف المستوى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.359	1.030	0.231	2	0.462	بين المجموعات
		0.224	189	42.430	خلال المجموعات
			191	42.892	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي.

#### 4. من ناحية المؤهل العلمي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول التالي (32.4).

جدول 32.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.844	0.274	0.061	3	0.182	بين المجموعات
		0.221	196	43.358	خلال المجموعات
			199	43.539	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي.

## 5. من ناحية تصنيف البلدية:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الإداري الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية، كما هو واضح في الجدول التالي (33.4).

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	22.205	4.107	2	8.213	بين المجموعات
		0.185	198	36.617	خلال المجموعات
			200	44.830	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار ( Tukey ) كما هو واضح في الجدول التالي رقم (34.4).

جدول 34.4: اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية.

تصنيف البلدية	بلدية أ	بلدية ب	بلدية ج
بلدية أ	---	---	---
بلدية ب	*	---	---
بلدية ج	*	---	---

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفروق في درجة النمط القيادي الاوتوقراطي من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية، دالة إحصائيا بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ)، بمتوسط ( 3.23)، وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ب) حيث وجد لديهم أعلى درجة ممارسة للنمط القيادي الاوتوقراطي من قبل مدراء البلديات بمتوسط ( 2.86 )، ثم بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ج) بمتوسط ( 2.74 ).

#### النمط القيادي المتساهل:

#### 1. من ناحية الجنس:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس كما هو واضح في الجدول التالي (35.4).

جدول 35.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.119	2.454	0.820	1	0.820	بين المجموعات
		0.334	199	66.498	خلال المجموعات
			200	67.318	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس.

## 2. من ناحية الراتب الشهري:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الدخل الشهري، كما هو واضح في الجدول التالي (36.4).

جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الإداري المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف الراتب الشهري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.673	0.514	0.174	3	0.523	بين المجموعات
		0.339	198	67.081	خلال المجموعات
			201	67.604	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الدخل الشهري.

## 3. من ناحية المستوى الوظيفي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول التالي (37.4).

جدول 37.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المستوى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.789	0.238	0.081	2	0.162	بين المجموعات
		0.342	189	64.610	خلال المجموعات
			191	64.772	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي.

#### 4. من ناحية المؤهل العلمي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الإداري المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول التالي (38.4).

جدول 38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	

0.021	3.308	1.068	3	3.203	بين المجموعات
		0.323	196	63.265	خلال المجموعات
			199	66.468	المجموع

يتبين من خلال الجداول السابقة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (Tukey) كما هو واضح في الجدول التالي رقم (39).

جدول 39.4: اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية فما دون	---	---	---	---
دبلوم	---	---	---	---
بكالوريوس	*	---	---	---
دراسات عليا	---	---	---	---

يشير الجدول السابق أن الفروق في درجة النمط القيادي المتساهل من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي، دالة إحصائياً بين الموظفين الذين يحملون درجة الثانوية العامة فما دون، بمتوسط حسابي ( 2.44 ) وبين الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس بمتوسط حسابي ( 2.55 ).

##### 5. من ناحية تصنيف البلدية:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية، كما هو واضح في الجدول التالي (40.4).

جدول 40.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط

القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	8.726	2.717	2	5.434	بين المجموعات
		0.311	198	61.651	خلال المجموعات
			200	67.084	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق بأنه توج د فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار ( Tukey ) كما هو واضح في الجدول التالي رقم (41).

جدول 41.4: اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية.

تصنيف البلدية	بلدية أ	بلدية ب	بلدية ج
بلدية أ	---	---	---
بلدية ب	*	---	---
بلدية ج	*	---	---

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفروق في درجة النمط القيادي المتساهل من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية، دالة إحصائية بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) حيث وجد لديهم أعلى درجة ممارسة للنمط القيادي المتساهل من قبل مدراء البلديات، بمتوسط حسابي ( 2.64 ) وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ب) بمتوسط ( 2.37 )، ثم بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ج) بمتوسط ( 2.21 ).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي جنوب الضفة الغربية باختلاف كل من المتغيرات الآتية:

1. الجنس.
  2. المؤهل العلمي.
  3. الراتب الشهري.
  4. المستوى الوظيفي.
  5. تصنيف البلدية.
1. من ناحية الجنس:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات ابعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم، باختلاف الجنس كما هو واضح في الجدول التالي (42.4).

جدول 42.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.429	0.629	0.207	1	0.207	بين المجموعات
		0.330	199	65.589	خلال المجموعات
			200	65.797	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الجنس.

## 2. من ناحية الراتب الشهري:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الراتب الشهري كما هو واضح في الجدول التالي (43.4).

جدول 43.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف الراتب الشهري.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.456	0.873	0.294	3	0.882	بين المجموعات
		0.337	198	66.642	خلال المجموعات
			201	67.524	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم، باختلاف الراتب الشهري.

## 3. من ناحية المستوى الوظيفي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول التالي (44.4).

جدول 44.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المستوى

## الوظيفي .

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.430	0.847	0.291	2	0.581	بين المجموعات
		0.343	189	64.829	خلال المجموعات
			191	65.410	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم باختلاف المستوى الوظيفي.

#### 4. من ناحية المؤهل العلمي:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، كما هو واضح في الجدول التالي (45.4).

جدول 45.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.001	5.344	1.685	3	5.05	بين المجموعات
		0.315	196	61.804	خلال المجموعات
			199	66.859	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (Tukey) كما هو واضح في الجدول التالي (46.4).

جدول 46.4: اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي

بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية فما دون	---	---	---	---
دبلوم	---	---	---	---
بكالوريوس	*	---	---	---
دراسات عليا	---	---	---	---

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفروق في أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف المؤهل العلمي، دالة إحصائياً بين من يحملون درجة الثانوية العامة فما دون، حيث وجد لديهم أعلى درجة رضا وظيفي، بمتوسط ( 3.56 ) ومن يحملون درجة البكالوريوس بمتوسط ( 3.20 ).

##### 5. من ناحية تصنيف البلدية:

للتأكد من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، باختلاف تصنيف البلدية، كما هو واضح في الجدول التالي (47.4).

جدول 47.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، باختلاف تصنيف البلدية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.021	3.916	1.270	2	2.540	بين المجموعات
		0.324	198	64.207	خلال المجموعات
			200	66.747	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، باختلاف تصنيف البلدية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار ( Tukey ) كما هو واضح في الجدول التالي رقم (48.4).

جدول 48.4 : اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي، لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية ، باختلاف تصنيف البلدية.

تصنيف البلدية	بلدية أ	بلدية ب	بلدية ج
بلدية أ	---	---	---
بلدية ب	*	---	---
بلدية ج	---	---	---

يتبين من خلال الجدول السابق أن الفروق في أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف تصنيف البلدية، دالة إحصائياً بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ب)، حيث وجد لديهم أعلى درجة رضا وظيفي بمتوسط ( 3.49 )، وبين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) بمتوسط ( 3.25 ).

#### الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين النمط القيادي السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

للتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لدى موظفيها، كما هو واضح في الجدول التالي (49.4).

جدول 49.4: حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لدى

موظفيها.

المتغيرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر
النمط الديمقراطي * الرضا الوظيفي	0.00	0.59
النمط الاوتوقراطي * الرضا الوظيفي	0.00	-0.22
النمط المتساهل * الرضا الوظيفي	0.00	-0.23

يلاحظ من خلال الجدول السابق انه توجد علاقة ايجابية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لدى موظفيها، وكذلك توجد علاقة سلبية ضعيفة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والرضا الوظيفي، وتوجد أيضا علاقة سلبية ضعيفة بين النمط القيادي المتساهل والرضا الوظيفي.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات:

تناول هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، بناء على ترتيب أسئلتها، ومن ثم تقديم التوصيات النهائية بناء على هذه النتائج.

## 1.5 النتائج:

بعد أن تم مناقشة وتحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها، يستطيع الباحث تقديم النتائج على النحو الآتي:

1. تبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك أكثر من نمط قيادي سائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، وأن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً، ويأتي بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.39)، ثم النمط القيادي الاوتوقراطي بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وبلغ متوسطه الحسابي (3.01)، ثم النمط القيادي المتساهل يأتي بالمرتبة الثالثة وبدرجة ضعيفة، ومتوسطه الحسابي (2.46).
2. تتمثل أعلى خمسة مظاهر للنمط القيادي الديمقراطي، في أن المدراء الممارسين لذلك النمط، يهتمون بتحقيق أهداف البلدية، وأنهم قادرون على إدارة وقت العمل، ويشركون مرؤوسيه في اتخاذ القرارات والمناسبات الاجتماعية، وقنوات الاتصال بينهم وبين مرؤوسيه مفتوحة دائماً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأنهم يتخذون قرارات قابلة للتطبيق، وذلك بمعدل (3.71)، بينما تتمثل أقل خمسة مظاهر ممارسة من تلك النمط القيادي في أنهم يوفر لمرؤوسيه التغذية الراجعة عن أعمالهم بعد القيام بالمهام، ويطرحون آراءهم ويدعون الموظفين للتعليق عليها حتى يتعرفوا على مسار الرأي العام، كما أنهم يعاملون مرؤوسيه بالعدل والمساواة من ناحية الحقوق والواجبات في العمل، ويسمحون لهم بمختلف مستوياتهم مطلق الحرية في العمل، ويعملون كذلك على تفويض كثيراً من سلطاتهم لمرؤوسيه، وتتمارس هذه المظاهر بمعدل (3.14).
3. تتمثل أعلى خمسة مظاهر للنمط القيادي الاوتوقراطي، في أن المدراء الممارسين لذلك النمط يشددون على أداء الواجبات في مواعيدها المحددة، ويركزون على الانضباط في تنفيذ قوانين العمل، ويظهرون بشكل رسمي في سلوكهم وتصرفاتهم، ويلتزمون بالقواعد واللوائح في ثوابهم وعقابهم لمرؤوسيه، ويركزون على الإنتاجية في العمل ولو على حساب راحة الموظف، وذلك بمعدل (3.53). في حين أن أقل خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية الممارسين لتلك النمط القيادي، تتمثل في أن اتصال المدراء بمرؤوسيه في العمل يكون في حدود ضيقة، ولا يهتمون كذلك بأخذ آراء الموظفين في حل مشاكل العمل اليومية، كما أنهم لا يشعرونهم بمسئولياتهم تجاه تحقيق أهداف البلدية، ولا توجد هناك علاقة اتصال

قوية بينهم وبين مرؤوسيه في العمل، ويعتبرون كذلك مناقشة أمور العمل مع مرؤوسيه مضيعة للوقت، وتمارس هذه المظاهر بمعدل (2.62).

4. تتمثل أعلى خمسة مظاهر للنمط القيادي المتساهل الممارس من قبل بعض مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، في أنهم يشعرون موظفيهم بالراحة والطمأنينة ويتصرفون كالأخ الأكبر والصديق معهم، ويعملون على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويقدمون لهم بعض الخدمات الشخصية، ويسمحون لهم بالتأجيل في أداء الأعمال، ويتركون سلطة اتخاذ القرار لهم، ولا يحاولون إغضابهم ولو على حساب إنتاجية العمل، وذلك بمعدل ( 2.78 ). في حين أن أقل خمسة مظاهر ممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية الممارسين لتلك النمط القيادي، تتمثل في أنهم كثيرون التغيب عن البلدية، ويتركون المشاكل تتأزم قبل أن يعملوا على إيجاد الحلول لها، ولا يهتمون بإنتاجية العمل ولا بالموظفين، كما أنهم يتهربون من المسؤولية، ويتجنبون المسؤولية والالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في بلديات جنوب الضفة الغربية، وممارسة هذه المظاهر بمعدل (2.25).

5. أظهرت الدراسة أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، لا يختلفون من ناحية أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مدراء بلدياتهم، باختلاف متغيرات، الجنس، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، بينما يختلفون باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وتصنيف البلدية، حيث أن الموظفين من حملة شهادات الثانوية العامة فمادون، والدبلوم، والبكالوريوس يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مدراء بلدياتهم، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي، ثم النمط المتساهل، بينما يختلف معهم الموظفون من حملة شهادة الدراسات العليا الذين يرون أن النمط القيادي الاوتوقراطي هو النمط السائد لدى مدراء بلدياتهم بمتوسط حسابي ( 3.03 ) ثم يليه النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط ( 3.01 )، ثم النمط القيادي المتساهل بمتوسط (2.85)، أما من ناحية تصنيف البلدية، حيث يرى الموظفون الذين يعملون في البلديات من تصنيف (ب) و (ج) أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مدراء بلدياتهم، ثم يليه النمط القيادي الاوتوقراطي، ثم النمط القيادي المتساهل، بينما يختلف معهم الموظفون الذين يعملون في البلديات تصنيف (أ) الذين يرون أن النمط القيادي الاوتوقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مدراءهم بمتوسط حسابي ( 3.23 )، ثم يليه النمط القيادي الديمقراطي بمتوسط (3.05)، ثم النمط القيادي المتساهل (2.46).

6. تبين من الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، ظهرت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي ( 3.37 )، الأمر الذي يشير إلى وجود عوامل عديدة قد

تكون سببا في انخفاض الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلبا على أداء وانتماء الموظفين في عملهم، ويؤدي كذلك إلى عدم الاستقرار الوظيفي وتدنّي الروح المعنوية عندهم، وان تقارب درجة الرضا الوظيفي لدى جميع موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، والتي من الممكن أن تعزى كذلك إلى عدم وجود كادر ونظام مالي وإداري موحد لموظفي الهيئات المحلية، وعدم وجود برامج ترقية وتحفيز عادلة ومنصفة لهم أيضا.

7. يتمثل معدل أعلى خمس درجات للرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية في أن عدد ساعات العمل في البلدية مناسبة للموظفين، وان مواعيد الدوام الرسمي في البلدية مناسبة لهم أيضا، كما أنهم يعتقدون انه كلما زادت سنوات خبرتهم في البلديات كلما زادت ثقتهم بأنفسهم، ويرون كذلك أن روح التعاون تسود علاقتهم مع زملائهم في البلدية، وان حجم العمل في بلديات جنوب الضفة الغربية يتلاءم وقدراتهم الشخصية وذلك بمعدل (4.02)، بينما تتمثل اقل خمس درجات للرضا الوظيفي في أنهم يشعرون بعدالة نسبية عند مقارنة رواتبهم مع رواتب زملائهم الآخرين في البلديات، كما أنهم يشعرون بالرضا عن التامين الصحي ونظام التقاعد المعمول به في البلديات عينة، ويرون كذلك أن برامج التدريب التي توفرها تلك البلديات مناسبة لهم نوعا ما، وان تحفيزهم وترقيتهم يتم على أسس موضوعية أيضا، ويشعرون كذلك أن الراتب الذي يتقاضونه يتلاءم مع الجهد الذي يقومون به في العمل وانه يلبي جميع احتياجات أسرهم نوعا ما وذلك بمعدل (2.47).

8. تبين من الدراسة أن موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، لا يختلفون من ناحية درجة الرضا الوظيفي لديهم باختلاف متغيرات الجنس، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، بينما يختلفون باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وتصنيف البلدية، حيث أن الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي دالة إحصائيا بين من يحملون درجة الثانوية العامة فمادون حيث وجد لديهم أعلى درجة رضا وظيفي بمتوسط حسابي (3.56) ومن يحملون درجة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.20)، في حين وجد أن الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية دالة إحصائيا أيضا بين الموظفين الذين يعملون في البلديات تصنيف (ب)، حيث وجد لديهم أعلى درجة رضا وظيفي بمتوسط حسابي (3.49)، وبين من يعملون في البلديات تصنيف (أ) بمتوسط حسابي (3.25).

9. أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية والرضا الوظيفي لدى موظفيها حيث ظهرت قيمة (ر) بمعدل ( 059)، بينما أظهرت وجود علاقة سلبية ضعيفة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والرضا الوظيفي، حيث ظهرت قيمة (ر) بمعدل ( -0.22)، وعلاقة سلبية ضعيفة أيضا بين النمط القيادي المتساهل وبين الرضا الوظيفي، حيث ظهرت قيمة (ر) بمعدل ( -0.23).

## 2.5 التوصيات:

بعد المناقشة المستفيضة للمتغيرات الأساسية للبحث في جانبها النظري والميداني، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يستطيع الباحث تقديم التوصيات التالية التي يراها أساسية لتطوير العمل الإداري في بلديات جنوب الضفة الغربية وهي كالآتي:

1. على وزارة الحكم المحلي والمجالس البلدية العمل على إجراء التقييم المستمر للأنماط القيادية لمدراء البلديات، وذلك عن طريق تصميم نماذج تقييم خاصة على أن تتم عملية التقييم من قبل المسؤول المباشر للمدير، ومن خلال موظفيه كذلك، وعلى المدراء أيضا العمل على إجراء تقييم ذاتي لإداراتهم بين الحين والآخر من أجل الوصول إلى إدارة بلديات قائمة على النمط القيادي الإداري الديمقراطي، لان ممارسته تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وتحقيق أهداف البلدية العامة.

2. ضرورة مشاركة موظفي البلديات في اتخاذ القرارات التنفيذية ورسم السياسات العامة وتحقيق أهداف البلديات الرئيسية، عن طريق تحقيقهم للأهداف الفرعية التي تكون على مستوى الشعب والوحدات والأقسام والدوائر لتصل في النهاية وبدرجة تكاملية لتحقيق الهدف الرئيس للبلديات الذي يتمثل في تقديم الخدمات العامة وتقوية العلاقات مع جمهور المواطنين في المجتمع المحلي، وإعطاؤهم الحرية في العمل، وتفويضهم في بعض السلطات، مما يعزز الثقة بين المدراء وموظفيهم، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من انتمائهم وأدائهم وإخلاصهم لعملهم وسرعة الإنجاز وجودة الخدمة وتقليل التكلفة، وبالتالي يؤدي بدوره إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

3. الحد من المظاهر القيادية المتشددة التي تؤدي إلى تمسك بعض مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية بأداء الواجبات في مواعيدها المحددة، والظهور بشكل رسمي في تعاملاتهم وتصرفاتهم، والاحتفاظ بكامل الصلاحيات والسلطات التنفيذية، والح د أيضا من المظاهر القيادية الإدارية التي تؤدي إلى التسبب الإداري من قبل بعض مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية ، مثل السماح للمرؤوسين بالتأجيل في أداء العمل، وعدم التدخل في مشاكل العمل إلا عندما تتأزم، وعدم الاهتمام بتفاصيل العمل، وكثرة التغيب عن البلدية.

4. إعداد برامج تدريبية للمدراء في مختلف البلديات، مثل برامج فن الإدارة وإدارة الوقت وإدارة المؤسسات وإدارة الصراع والأزمات وغيرها من البرامج التدريبية وذلك من أجل تعزيز قدراتهم في مجالات التعامل الفاعل مع موظفيهم، وتحفيزهم على الإنجاز والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات وطرح الأفكار ومناقشتها ونشر روح التعاون بينهم.

5. تحسين رواتب وأجور موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، وتحفيزه م، وإيجاد نظام فاعل ومنصف للترقيات وبرامج التدريب والتأمين الصحي الخاصة بهم، بالإضافة إلى توفير الظروف المادية في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية، وبالتالي يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

6. استخدام نتائج الدراسة في تشخيص نقاط الضعف في النظام القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، ومحاولة معالجتها، والكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

القران الكريم، سورة الأعراف، أية 74.

مسلم، مسلم بن الحجاج النيسابوري(ت 261 هـ): رياض الصالحين، الطبعة الأولى، الجزء الأول. مكتبة الأيمان، المنصورة.

أبو أحشيش، ط. (1993): الرضا الوظيفي لدى الممرضات في كل من مستشفى المقاصد ومستشفى الاوغستا فكتوريا. الكلية العربية للمهن الطبية، فلسطين.

أبو العسل، خ. ( 1993 ): الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.الجامعة الأردنية، عمان.

احمد، أ. ( 1997): نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة الإدارة الحديثة، الإسكندرية.

احمد، أ. ( 1998): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

اشتيه، م.، حباس، أ. ( 2004 ): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، الطبعة الأولى. المجلس الفلسطيني للتنمية والاعمار بكدار، رام الله.

فلسطين، الأمن العام ( 1999): منهاج تدريب القيادة والإدارة. الفريق الفلسطيني للإدارة، رام الله.

بدر، ح. ( 1983 ): الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، الطبعة الخامسة. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت.

توفيق، ص. ( 1986 ): ملامح الشخصية القيادية الإدارية في المنظمة الحكومية المصرية. المجلة العلمية، العدد 2. ص19.

توفيق، ع. ( 2005 ): القائد والمدير في عصر العولمة والتغير، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة.

جرادات، م. ( 1994 ): تصورات مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في محافظة اربد للدور القيادي لمدير المدرسة. الجامعة الأردنية، عمان.

حسان، ح.، الصياد، ع. ( 1986 ): البناء ألعامل ل أنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي العام للمعلم في المدرسة المتوسطة السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد 6. ص 17.

حسن، م. ( 1989 ): نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية، الطبعة الثانية. مديرية دار الكتب والطباعة والنشر، بغداد.

الخطيب، ر. أبو فرسخ، ف. ( 1996 ): الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، الطبعة الثالثة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان.

الخطيب، ر. ( 1996 ): الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثانية. مطبعة الفرزدق التجارية، الرياض.

خلجة، ه.، سرتاوي، ر. (1998): القيادة في الأزمات، دار الانترنشونال للنشر، القاهرة.

دغلس، ع. (1994): اتجاهات الممرضين نحو إداريي التمريض في المستشفيات الغير حكومية في الضفة الغربية. الكلية العربية للمهن الطبية، فلسطين.

دسوقي، ك. ( 2004 ): قواعد ومعدات القادة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة.

الدويك، ر. حسين، ع. ألدويك، م. ( 1998 ): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

زويلف، م، العضاليلة، ع.( 1996 ): إدارة المنظمة، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.

سالم، ف، وآخرون. ( 1992 ): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى. مركز الكتب الأردني، عمان.

سمعان، و. ( 1985 ): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

السيد، م. حسني، ت. ( 2000 ): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.

الشرقاوي، ع. ( 1992 ): العملية الإدارية في ميدان الأعمال مدخل الوظائف والممارسات، الطبعة الثانية. مطبعة الأنصار، الإسكندرية.

شريف، ن. ( 1980): دراسة مقارنة لنمط المناخ المؤسسي وعلاقته برضا المعلم عن مهنته في مدارس المقررات والمدارس التقليدية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 13. ص 74-93.

الشلافة، ش. ( 1993 ): العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط واثر العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية. الجامعة الأردنية، عمان.

الشنطي، م. ( 2005 ): الفعالية الإدارية والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

شهيب، م. ( 1990 ): السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة.

الشيخ، س.، سلامة، ح. ( 1983 ): الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر. " مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30. ص 5-9.

الصايغ، م.، حسين، م. ( 1994 ): أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، العدد 2. ص 6.

الصغير، م. ( 1986 ): أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي. جامعة الخليج العربي، الرياض.

الصيرفي، م. ( 2005 ): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. مؤسسة طيبة، الاسكندرية.

طوالبة، م. ( 2000 ): الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الحاسوب في المدارس الاردنية الحكومية. مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 18. ص 59-86.

طوقان، ع. (1991): النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الطويل، هـ. ( 1998 ) : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان.
- ظاظا، ع. ( 1992 ) : الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في الاردن. الجامعة الأردنية، عمان.
- عاشور، أ. ( 1995 ) : إدارة القوى العاملة، الدار الجامعة، القاهرة.
- عبابنة، ت. ( 1995 ) : أساليب إدارة الطرح دراسة مقارنة بين القطاع العام الخاص. الجامعة الأردنية، الأردن.
- عباس، س.، علي، ح. (2003): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الباقي، ص. ( 2000 ) : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- عبد الرحمن، م. (2001): الأنماط القيادية السائدة لدى الأكاديمي ن في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الرحيم، ز. ( 1996 ) : أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. جامعة اليرموك، اربد.
- عبد الفتاح، ن. ( 1992 ) : تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان. " مجلة الإداري، العدد 3.ص48.
- عبود، ع. ( 1995 ) : إدارة التعليم في الوطن العربي. في: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير. دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبيدات، ذ واخزون. ( 1984 ) : البحث العلمي، دار الفكر للبحث والنشر، عمان.

العتيبي، أ. ( 1991 ) : الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت. مجلة الإدارة العامة، العدد69، ص31-59.

العديلي، ن. ( 1993 ) : إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، عمان.

العسيلي، ر. ( 1999 ) : النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي. جامعة القدس، القدس.

عقيلي، ع. ( 1996 ) : إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

عقيلي، ع. ( 2005 ) : الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى. دار واط للنشر والتوزيع، حلب.

العمرى، خ. ( 1992 ) : مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الاردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مؤتة للدراسات والبحوث، عمان.

عودة، ن. ( 1992 ) : علاقة السلوك القيادي لمديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن. جامعة اليرموك، اربد.

فهد، أ.، غزال، ن. ( 1994 ) : القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري. مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 7. ص 12-17.

القاعد، أ، الخطيب، م، محافظة، س. ( 1997 ) : رضا معلمي الدراسات الاجتماعية واللغة العربية عن مهنتهم وعلاقته بمعدل تحصيل طلابهم في المرحلة الثانوية. مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد24، ص 363-381.

غنيم، رندة. (2006) : النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لكليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، جامعة القدس، القدس، رسالة ماجستير غير منشورة.

قراقزة، م. ( 1987 ) : نحو إدارة تربوية واعية، الطبعة الأولى. دار الفكر اللبناني ودار الوسام، بيروت.

- قراقيش، أ. ( 1999): النمط القيادي لدى إداريي التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- قرواني، خ. ( 1997 ): النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- القريوتي، م. ( 1993 ): السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان.
- القريوتي، م. ( 2000): السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
- كنعان، ن. ( 1995 ): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الكيلاني، أ. ( 1988 ): تحليل الأنماط الإدارية حسب متغيري اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى عينة من المديرين في الأردن. الجامعة الأردنية، عمان.
- المغربي، ك. ( 1986): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- مزعل، ف، الخشالي، ف، حسن، ع. ( 1994 ): الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد 2. ص 21.
- المغربي، ك. ( 1995 ): السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- المغدي، ح. ( 1996 ): اثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية. جامعة قطر، قطر.
- المنيع، م. ( 1989 ): اثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس. مجلة جامعة الملك سعود، العدد 1. ص 1-3.

همشري، ع. ( 1997 ): الرضا عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن.  
مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 25، ص 57-74.

ياغي، م. ( 1987 ) قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية. " المجلة العربية للإدارة، العدد 2. ص 7-11.

اليمني، س.، بوقحوص، خ. ( 1996 ): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي المهني لدى معلمي ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين. مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 23، ص 269-287.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

**Blake, R., Mouton, J. (1964): The Managerial Grid, Gulf Publishing Co, Texas.**

**Chang, H. R. (2005): The Relationship of leadership style to education reform as indicated by teacher's job satisfaction. University of Montana, DAI-A 66/02, p495, AAT3166290.**

**Esslam, A. (1995): Environmental and Organizational Variables Affecting The Founding And Moratality Of Organizations With An Application To The Firms Regulated By The Investment Lewin. University Of AL-Escandaria, Egypt.**

**Evans, F. (1976): Management Techniques for Libraries, Academic Press, London.**

**Jang, M. (1988): Principals Leadership and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea. Dissertation Abstract International, 49.**

**Jeffrey, A. (1995): concepts Of Leadership, 3Edition. Dartmouth Publishing Co, England.**

**Pendley, K. (1986): Effective Educational Leadership. Dissertation  
Abstract International,47.**

**Perkins, C. (1992): A study To Investigate Experienced Teachers Job  
Satisfaction And the Teachers Perception of Their Principals Leadership  
Style. Dissertation Abstract International, 52.**

**Hezberg, F. (1959): The Motivation to Work, John Wiley's and sons, New  
York.**

**Lambron, M. (1991): Motivation and Satisfaction of Deans of schools if  
Nursing. Journal of Professional Nursina, v7, p33-40.**

**Likert, R. (1967): The Human Organization, McGraw-Hinll, New York.**

**Little, S. (1995): Organizational Climat and Job Satisfaction, PHD, USA.**

**Shackleton, V. (1995): Business Leadership, British Library Cataloguing in  
Publication Data, London.**

**Al- oShuwairekh, K. S. (2005): The impact of the managerial leadership  
style on the levels of job satisfaction of staff members: A study at Al-imam  
University in Riyadh, Saudi Arabia. DAI- A66/02 p751.**

**Spectrum, M. (1999): 10 Minute Guide To Leadership, Theresa Murtha,  
New York.**

الملاحق:

ملحق رقم (1)

وصف لبلديات جنوب الضفة الغربية وعدد موظفيها ( محافظة بيت لحم).

عدد العاملين	سنة التأسيس	التصنيف	اسم البلدية
65	1911م	B	بيت جالا
29	1921	B	بيت ساحور
24	1997م	C	بيت فجار
31	1872	A	بيت لحم
12	1997م	C	تقوع
12	1996م	C	جناتة
18	1997م	C	الخضر
14	1996م	C	الدوحة
11	1997م	C	زعترة
12	1997م	C	العبيدية

228	-	-	المجموع
-----	---	---	---------

## ملحق رقم (2)

وصف لبلديات جنوب الضفة وعدد موظفيها (محافظة الخليل).

عدد العاملين	سنة التأسيس	التصنيف	اسم البلدية
28	1997م	B	إذنا
28	1997م	B	بني نعيم
30	1997م	B	بيت أمر
19	1997م	C	بيت أولا
19	1999م	C	بيت عوا
20	1997م	B	ترقومي
18	1999م	C	تفوح
55	1964م	B	حاحول
15	2000م	C	خاراس
524	1890م	A	الخليل
80	1967م	B	دورا
30	1997م	B	سعير

42	1997م	B	السموع
24	1999م	C	الشيخ
17	1997م	B	صور نيف
49	1997م	B	الظاهرية
60	1971م	B	يطا
<b>1058</b>	-	-	<b>المجموع</b>

### ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة الدراسة.

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي	الوظيفة	مكان العمل
1.	د. نبيل الكوكلي	دكتوراه إحصاء	محاضر	جامعة الخليل
2.	د. شاكر شلالة	دكتوراه إدارة تربية	موظف	وزارة التربية والتعليم
3.	د. نبيل الجندي	دكتوراه إحصاء	محاضر	جامعة الخليل
4.	د. شريف أبو كرش	دكتوراه إدارة مالية	محاضر	جامعة الخليل
5.	بلال خليل يونس	ماجستير إدارة تربية	محاضر	كلية العروب

## ملحق رقم (4)

### السيرة الذاتية للباحث

#### المعلومات الشخصية:

الاسم: ناصر محمد احمد خليل ابوعرام ( ربيعي ).

رقم الهوية: 908109283

تاريخ الميلاد: 1974/1/1 م.

مكان الولادة: يطا - الخليل.

الجنسية: فلسطيني.

الحالة الاجتماعية: متزوج، ثلاث بنات وولد.

عنوان العمل: بلدية يطا - ص.ب ( 5 ) - الخليل - الضفة الغربية - فلسطين.

تلفون العمل: 02-2279394، فاكس - 02-2279606.

عنوان السكن: يطا - الخليل - الضفة الغربية - فلسطين.

تلفون السكن: 02-2271156.

الرتبة العلمية: بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة بيرزيت.

المؤهلات العلمية:

1992- شهادة الثانوية العامة - مدرسة ذكور يطا الثانوية.

1997- بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة بيرزيت - فلسطين.

2006- إتمام دراسة ماجستير بناء مؤسسات وتنمية بشرية - جامعة القدس.

#### **الخبرات:**

1997- لمدة أربعة اشهر - منسق مشاريع لمجلس الخدمات المشترك - يطا.

1998- مدير عام بلدية يطا - ومازلت على راس عملي حتى تاريخه.

#### **الأبحاث:**

2005 م- تقييم رضا الجمهور عن إدارة النفايات الصلبة من قبل بلديتي يطا والسموع - جنوب الخليل.

2006 م- الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها.

#### **الدورات الحاصل عليها:**

1997 م - تنمية القدرات الإدارية - وزارة الحكم المحلي - بمعدل ( 45 ) ساعة.

1997 م - البحث السريع بالمشاركة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - بمعدل ( 70 ) ساعة.

2000 م - تنمية المهارات الإدارية - مؤسسة إنقاذ الطفل - بمعدل ( 40 ) ساعة.

#### **عضوية الأعمال الخيرية:**

عضو لجنة اعمار مسجد الصادق الأمين - يطا - الخليل.

#### **اللغات:**

العربية - ممتازة

الإنجليزية - جيدة.

#### **المهارات:**

- استعمال جهاز الكمبيوتر بشكل ممتاز .

- كتابة التقارير والأبحاث والمراسلات بشكل ممتاز .

#### **الخدمات التدريبية التي ساهمت بها كمدرّب:**

2002 م - دورة البحث السريع بالمشاركة للقطاع النسوي في قرى محافظة الخليل بمعدل

( 200 ) ساعة تدريبية بالتعاون مع طاقم شؤون المرأة.

ملحق رقم (5)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

الإخوة موظفو بلديات جنوب الضفة الغربية المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:-

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لدى موظفيها " ، بإشراف الدكتور شريف أبو كرش ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (بناء مؤسسات وتنمية بشرية) ضمن برنامج التنمية الريفية المستدامة \_ كلية الدراسات العليا \_ جامعة القدس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة، فقد صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، لذا أرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية.

حيث أن دقة وموضوعية إجاباتكم على جميع فقرات هذه الاستبانة، سيكون لها اثر ايجابي في صدق واصالة النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة.

آملين تعاونكم في هذا المجال... علما بان جميع هذه البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

ناصر محمد احمد ربيعي

### بيانات الاستبانة

#### الجزء الأول: بيانات عامة.

يرجى وضع إشارة ( X ) في الوضع الذي ينطبق عليك.

1. الجنس:-  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي:-  الثانوية العامة فما دون  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
3. دخلك الشهري بالشيكل:-  ( 1000 فأقل )  ( 1001 - 1500 )  ( 1501 - 2000 )  ( 2001 فأكثر )
4. المستوى الوظيفي:- .....
5. تصنيف البلدية:-  ( أ )  ( ب )  ( ج )

الجزء الثاني : الفقرات التي تتعلق بالأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى مدراء البلديات .

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على نمط القيادة	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات التنفيذية في البلدية.					
2.	لا يوفر الثقة بينه وبين مرؤوسيه في البلدية.					
3.	لا يشعر الموظفون بحرية مناقشة اختصاصات وشؤون الوظيفة معه.					
4.	لا يهتم بأخذ آراء الموظفين في حل مشاكل العمل.					
5.	لا توجد علاقة اتصال قوية بينه وبين مرؤوسيه لتحقيق أهداف البلدية.					
6.	يستخدم أساليب إشرافية متصلبة في تنفيذ القرارات.					
الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على نمط القيادة	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
7.	ينفرد باتخاذ القرارات ويحاول إقناع الموظفين بقبولها.					
8.	يشدد على أداء الواجبات في مواعيدها المحددة.					
9.	يركز على الانضباط وتنفيذ القوانين والإرشادات في العمل.					
10.	يعتبر مناقشة مرؤوسيه في العمل مضيعة للوقت.					
11.	يظهر بشكل رسمي في سلوكه وتصرفاته.					
12.	يهتم بالانتاجية في العمل ولو على حساب راحة الموظفين.					
13.	لا يشعر الموظفون بمسئولياتهم اتجاه تحقيق أهداف البلدية.					
14.	اتصاله بمرؤوسيه في العمل يكون في حدود ضيقة.					
15.	يستخدم بعض الوسائل الترغيبية كالثناء والمدح.					
16.	يتعامل مع مرؤوسيه بأسلوب الأمر والنهي.					
17.	يلتزم بالقواعد واللوائح في ثوابه وعقابه لمرؤوسيه في العمل.					
18.	يتحدث دائماً باسم الموظفين، خاصة في					

					الاجتماعات الخارجية.	
					19. يأخذ بآراء الموظفين في حل مشكلات العمل.	
					20. يطرح آراءه ويدعو العاملين المعنيين للتعليق عليها ليتعرف على مسار الرأي العام.	
					21. يتعرف بصورة شمولية على مشاكل الموظفين.	
					22. ينجز العمل عن طريق أسلوب المشاركة.	
					23. يعمل على رفع وتنمية الروح المعنوية لدى مرؤوسيه.	
					24. يبحث ويوجه تعليماته إلى مرؤوسه على بذل مجهود اكبر للمحافظة على مستوى الأداء المتميز.	
					25. يتخذ قرارات قابلة للتطبيق من قبل المرؤوسين في البلدية.	
					الرقم المؤشرات السلوكية الدالة على نمط القيادة	
	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	
					26. يراعي ظروف المرؤوسين عند توزيعه للمسؤوليات والمهام.	
					27. يسمح للمرؤوسين بمختلف مستوياتهم مطلق الحرية في العمل.	
					28. يعمل على تفويض كثيرا من سلطاته للمرؤوسين العاملين معه.	
					29. قنوات الاتصال بينه وبين مرؤوسيه مفتوحة من اجل تحقيق أهداف البلدية.	
					30. يشارك المرؤوسين بالأعمال التعاونية التي تجعل العمل محببا.	
					31. يساعد المرؤوسين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المختلفة في العمل.	
					32. يسعى إلى تلبية احتياجات مرؤوسيه المتعلقة بالعمل.	
					33. يوفر لمرؤوسيه التغذية الراجعة عن أعمالهم بعد القيام بالمهام.	
					34. يطرح أفكارا جديدة تتعلق بالعمل للنقاش مع مرؤوسيه بين فترة وأخرى.	
					35. يسمح لمرؤوسيه بان يحددوا مدى تقدم العمل مقارنة	

					بالأهداف الموضوعية.
					36. يهتم بتحقيق الأهداف المرجوة للبلدية.
					37. يمارس التأثير الإيجابي على مرؤوسيه في العمل.
					38. يعامل مرؤوسيه بالعدل والمساواة من ناحية الحقوق والواجبات في العمل.
					39. يعمل على تنمية شعور الانتماء لدى المرؤوسين في البلدية.
					40. يشارك مرؤوسيه في المناسبات الاجتماعية.
					41. يظهر مرونة في تعامله أو قراراته.
					42. قادر على إدارة وقته في العمل
					43. يحسن إدارة الصراع بين مرؤوسيه في البلدية.
					44. يشعر مرؤوسيه عندما يتحدثون معه بالراحة والطمأنينة ويتصرف كالأخ الأكبر والصديق ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
					<b>الرقم</b>
					<b>المؤشرات السلوكية الدالة على نمط القيادة</b>
					<b>أوافق بشده</b>
					<b>أوافق</b>
					<b>محايد</b>
					<b>غير موافق بشده</b>
					<b>غير موافق بشده</b>
					45. يسمح لمرؤوسيه بالتأجيل في أداء الأعمال.
					46. لا يخطط لأعماله.
					47. لا يهتم بإنتاجية العمل ومرؤوسيه في البلدية.
					48. يتجنب المسؤولية والالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في البلدية.
					49. لا يهتم بتفصيلات العمل.
					50. يقدم لمرؤوسيه بعض الخدمات الشخصية.
					51. كثير التغيب عن المؤسسة.
					52. لا يتدخل في مشاكل العمل إلا عندما تصبح جدية في البلدية.
					53. يترك المشاكل تتأزم قبل أن يعمل على حلها.
					54. يترك سلطة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه.
					55. يعتبر نفسه مستشاراً، ولا يسيطر على مرؤوسيه.
					56. يتردد في اتخاذ القرارات.
					57. لا يحاول إغضاب الموظفين ولو على حساب العمل.

					58. يتهرب من المسؤولية.
					59. لا توجد عنده القدرة على التوجيه والتأثير والرقابة الفاعلة.

### القسم الثالث : الفقرات التي تتعلق بدرجة رضا العاملين :

الرقم	المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي.	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	مواعيد الدوام في البلدية مناسبة لي.					
2.	عدد ساعات العمل في البلدية مناسبة لي.					
3.	اشعر أن الراتب الذي أتقاضاه يتواءم مع الجهد الذي أقوم به ، ويلبي جميع احتياجات أسرتي.					
4.	ظروف العمل ( الإضاءة، التدفئة التهوية توفير التجهيزات ) في البلدية ملائمة لي.					
الرقم	المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي.	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
5.	اشعر أن مهامي ومسؤولياتي في العمل واضحة.					
6.	أرى أن روح التعاون تسود علاقتي مع زملائي في البلدية.					
7.	اشعر بتقدير رؤسائي لعملي في البلدية.					
8.	اعتقد أن برامج التدريب التي توفرها البلدية للموظفين مناسبة.					
9.	اعتقد أن وظيفتي تتلاءم مع ميولي وخبراتي ومؤهلاتي العلمية.					
10.	الطريقة التي يتعامل بها رئيسي مع موظفيه في العمل تعتمد على تبادل الآراء.					
11.	أرى أن عملي في البلدية يميل إلى العمل الجماعي والتنوع في المهارات.					
12.	أرى أن رئيسي يعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في البلدية.					
13.	اعتقد أن الطريقة التي يبلغ فيها العاملون عن سياسات البلدية مرضية.					
14.	اشعر أن رئيسي يعامل مرؤوسيه بالعدالة والمساواة والموضوعية في البلدية.					
15.	أرى أن ترقية الموظفين وتحفيزهم في البلدية تتم على أسس موضوعية.					
16.	اعتقد أن الطريقة التي يفوض فيها رئيسي العمل للآخرين ملائمة.					

					17. اشعر أن وظيفتي في البلدية تتيح لي فرصة العمل باستقلالية.
					18. اشعر بعدالة معالجة رئيسي لمشاكل مرؤوسيه في العمل.
					19. أرى أن رئيسي يقدر إنجازي في العمل.
					20. اعتقد أن نمط الإشراف الذي يتبعه رئيسي مع مرؤوسيه في العمل ملائم.
					21. اشعر باهتمام رئيسي بحاجات مرؤوسيه.
					22. اشعر بعدالة نسبية عند مقارنة راتبي مع رواتب العاملين الآخرين في البلدية.
					23. اشعر بالرضا عن التامين الصحي ونظام التقاعد المعمول به في البلدية.
					<b>الرقم</b> المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي.
غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشده	
					24. اعتقد انه كلما زادت سنوات خبرتي في البلدية، زادت ثقتي بنفسي .
					25. يتلاءم حجم العمل الذي أقوم به مع قدراتي الشخصية.
					26. يتم تقييم أدائي للعمل الذي أكلف بموضوعية.
					27. اشعر بالأمن والسلامة والاستقرار الوظيفي في البلدية.
					28. الوظيفة التي اشغلها لها مكانة ومنزلة اجتماعية مرموقة داخل البلدية.
					29. أحس بالرضا عن فاعلية الخدمات التي تقدمها البلدية للمجتمع المحلي.
					30. اشعر بعلاقة قوية مع المجتمع المحلي.
					31. اشعر بأهمية نظام المتابعة الذي يقوم به رئيسي مع مرؤوسيه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
الباحث : ناصر محمد احمد ربيعي

## فهرس الآيات القرآنية الكريمة

الصفحة	السورة	رقم الآية	الآية القرآنية الكريمة
1	الأعراف	74	قال الله تعالى " واذكروا إذ جعلكم خلفاء من بعد عاد وبوأكم في الأرض تتخذون من سهولها قصورا وتتحتون الجبال بيوتا فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين".

## فهرس الأحاديث النبوية الشريفة

الصفحة	المرجع	رقم الحديث	الحديث النبوي الشريف
1	رياض الصالحين	7	عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا

إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" رواه مسلم.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	أنواع القيادات الإدارية بناء على عدة متغيرات.	1.2
23	خصائص الأنماط القيادية عند بلاك وموتون.	2.2
61	وصف مجتمع الدراسة لموظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بناء على تصنيف البلدية.	3.3
62	النتائج الخاصة بأفراد العينة الديمغرافية.	4.3
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، كما يراه موظفيها.	5.4
74	مظاهر النمط القيادي الديمقراطي الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها.	6.4
77	مظاهر النمط القيادي الاوتوقراطي الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها.	7.4
79	مظاهر النمط القيادي المتساهل الممارس من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها.	8.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، كما يراه موظفيها	9.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	باختلاف متغير الجنس.	
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، كما يراه موظفيها باختلاف متغير المؤهل العلمي.	10.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، كما يراه موظفيها باختلاف متغير الراتب الشهري.	11.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، كما يراه موظفيها باختلاف متغير المستوى الوظيفي.	12.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، كما يراه موظفيها باختلاف متغير تصنيف البلدية.	13.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية بشكل عام.	14.4
89	مظاهر الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر موظفيها.	15.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الجنس.	16.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي.	17.4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الراتب الشهري.	18.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.	19.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى	20.4

- 21.4 احتساب معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية السائدة لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير تصنيف البلدية. 98
- 22.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الجنس. 101

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الراتب.	23.4
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.	24.4
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي.	25.4
103	اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.	26.4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير تصنيف البلدية.	27.4
104	اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.	28.4
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية	29.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الغربية باختلاف متغير الجنس.	
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الراتب الشهري.	30.4
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.	31.4
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي.	32.4
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير تصنيف البلدية.	33.4
109	اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي الاوتوقراطي، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.	34.4
110	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساھل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الجنس.	35.4
110	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساھل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير الراتب الشهري.	36.4
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساھل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.	37.4
112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساھل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير المستوى الوظيفي.	38.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي. اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.	39.4
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف متغير تصنيف البلدية.	40.4
113	اختبار (Tukey) للفروق في متوسطات درجة النمط القيادي المتساهل، من وجهة نظر موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية باختلاف تصنيف البلدية.	41.4
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف الجنس.	42.6
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف الراتب الشهري.	43.4
116	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف المستوى الوظيفي.	44.4
117	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف المؤهل العلمي.	45.4
117	اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف المؤهل العلمي.	46.4
118	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم	47.4

باختلاف تصنيف البلدية.

- 118 48.4 اختبار ( Tukey ) للفروق في متوسطات أبعاد الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظرهم باختلاف تصنيف البلدية.
- 119 49.4 حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية، والرضا الوظيفي لدى موظفيها.

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نموذج الشبكة الإدارية عند بلاك وموتون (1964).	1.2
63	متغير الجنس للمبحوثين.	2.3
64	متغير المؤهل العلمي للمبحوثين.	3.3
65	متغير الراتب الشهري للمبحوثين.	4.3
66	متغير المستوى الوظيفي للمبحوثين.	5.3
67	متغير تصنيف البلدية للمبحوثين.	6.3

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
135	وصف لبلديات جنوب الضفة الغربية وعدد موظفيها ( محافظة بيت لحم).	.1
136	وصف لبلديات جنوب الضفة الغربية وعدد موظفيها ( محافظة الخليل).	.2
137	قائمة أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة.	.3
138	السيرة الذاتية للباحث	.4
140	استبانة الدراسة.	.5

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
	إجازة الرسالة	
	الإهداء	
أ	الإقرار	
ب	شكر وعرقان	
ج	تعريف المصطلحات الإجرائية	
هـ	الملخص باللغة العربية	
1	الفصل الأول: موضوع الدراسة وخلفيتها	
1	مقدمة	1.1
2	أهمية الدراسة	2.1
3	أهداف الدراسة	3.1
4	مشكلة الدراسة	4.1
5	أسئلة الدراسة	5.1
6	فرضيات الدراسة	6.1
7	نطاق ومحددات الدراسة	7.1
7	متغيرات الدراسة	8.1

8 9.1 حدود الدراسة

9 **الفصل الثاني: أدبيات البحث والدراسات السابقة**

9 الأدب النظري

10 1.2 المبحث الأول: الأدب النظري المتعلق بمفهوم القيادة الإدارية

10 1.1.2 مفهوم القيادة

الصفحة	المبحث	الرقم
11	مصادر قوة القيادة	2.1.2
12	أنواع القيادة الإدارية	3.1.2
19	العوامل التي تؤثر في اختيار القيادة الإدارية	4.1.2
20	نظريات القيادة الإدارية	5.1.2
26	نماذج النمط القيادي	6.1.2
30	صفات ومقومات القيادة الرشيدة	7.1.2
34	المبحث الثاني: الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي	2.2
34	مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته	1.2.2
37	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	2.2.2
38	العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين	3.2.2
40	الرضا الوظيفي والروح المعنوية	4.2.2
41	الرضا الوظيفي والأداء	5.2.2
42	الرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية	6.2.2
42	نظريات الرضا الوظيفي	7.2.2
45	الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي	3.2
45	المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية	1.3.2
53	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي	2.3.2
57	المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا والوظيفي	3.3.2

60 **الفصل الثالث: منهجية وطرق البحث**

60	1.3	منهجية البحث
61	2.3	مجتمع الدراسة
61	3.3	عينة الدراسة
62	4.3	تحليل خصائص العينة الديمغرافية

الصفحة	المبحث	الرقم
68	أدوات البحث المستخدمة	5.3
69	صدق أداة الدراسة	6.3
70	ثبات أداة الدراسة	7.3
70	أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة	8.3
70	إجراءات الدراسة	9.3

71 **الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة**

71	1.4	مقدمة
71	2.4	مناقشة وتحليل نتائج أسئلة الدراسة
100	3.4	مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

120 **الفصل الخامس:**

120	1.5	النتائج
124	2.5	التوصيات
126		المراجع
135		الملاحق
147		فهرس الآيات القرآنية

147	فهرس الأءادفء النبوة الشرففة
148	فهرس الجءاول
153	فهرس الأشكال
154	فهرس الملاحق
155	فهرس المءءوفاء
158	الملءص باللغة الإنءلوزفة