

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الانماط القيادية السائدة لدى محافظي المحافظات  
(رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل)  
وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها

رائف عزات زهدي سلامة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

بسم الله الرحمن الرحيم

الانماط القيادية السائدة لدى محافظي محافظات ( رام الله والبيرة ، بيت لحم ،  
الخليل ) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها

اعداد:

الطالب : رائف عزات زهدي سلامة

بكالوريوس ادراة وريادة تركيز محاسبة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف : د. اياد خليفة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من  
برنامج الدراسات العليا في التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية بشرية ،

جامعة القدس

القدس - فلسطين

2015م/1436هـ



جامعة القدس  
معهد التنمية المستدامة  
عمادة الدراسات العليا

### اجازة الرسالة

الانماط القيادية السائدة لدى محافظي المحافظات (رام الله والبيرة , بيت لحم , الخليل)  
وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها

إسم الطالب: رائف عزات زهدي سلامة  
الرقم الجمعي: 20812586

إشراف: الدكتور اياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2015/11/8 من لجنة المناقشة المدرجة اسماءهم  
وتوافقهم :

..... التوقيع	د.اياد خليفة	1. رئيس لجنة المناقشة:
..... التوقيع	د سمير ابو زنيد	2. ممتحناً خارجياً:
..... التوقيع	د عزمي الاطرش	3. ممتحناً داخلياً:

القدس - فلسطين

2015م/1436هـ

## الإقرار

أقرانا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل اية درجة عليها لأي جامعة أو معهد .

التوقيع: .....

الطالب: رائف عزات زهدي سلامه .

التاريخ: .....

## إهداء

تبعثرت أوراقى، فأخذت أجمع أشتاتها لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة، فوجدت أطياً جميلة تتراءى أمام ناظرى وفي مخيلتي أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم خلال تحصيلي العلمي، وخاصة والدي الحبيبين، زوجتي الحبيبه وأختي وإخواني الأعزاء ابنتي الغالية على قلبي، وأستاذتي الفضلاء، وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء.

ومن منطلق الوفاء بالعهد والتقدير والعرفان، أقدم أولى ثمرات حصادي العلمي إلى نبع الحنان، ورمز الأمان إلى اللذين يقفان إلى جوارى يمداني بعونهما ودعواتهما ويشجعاني على المضي قدماً في سبيل البحث والعلم .. إلى اللذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي وبوجوب برهما والإحسان إليهما وتقدير جهودهما ... إلى أمي وأبي ...

الى زوجتي الغاليه .. وابناتي الحبيبات ..

إلى اخواني واختي الاعزاء ....

الى روح جدتي وجدتي رحمهما الله ...

الطالب: رائف عزات زهدي سلامه

## شكر وعرفان

### بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بعد أن أتممت وحمد الله بحثي هذا بخالص الشكر وعظيم التقدير الى الاستاذ العزيز الدكتور إياد خليفة لمتابعته وأشرفه وإبداء النصح والتوجيهات لي لإتمام هذه الرسالة .

كما أسجل شكري الى الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة - كلية الدراسات العليا ، وخاصة معهد التنمية المستدامة الذين اتاحوا لي الفرصة في الالتحاق بهذا المعهد لتطوير قدراتي العلمية وطموحي المستقبلي .

أقدم شكري وعظيم امتناني الى الاخوة محافظي محافظات (رام الله والبيهره، بيت لحم، الخليل ) والمدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية وموظفي المحافظات الذين ساعدوني في جمع بيانات الدراسة ، حيث أن لدقة إجاباتهم وتعاونهم دور كبير في إتمام الجانب الميداني للدراسة.

أشكر زملائي الطلاب في معهد التنمية المستدامة وكل من ساعدني لإتمام دراسة الماجستير هذه .

الطالب: رائف عزات زهدي سلامه

## مصطلحات الدراسة

### المحافظ:

ممثل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، ورئيس الإدارة العامة، وأعلى سلطة في محافظته، ويشرف على تنفيذ السياسة العامة للسلطة، بموجب المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 2003/1/1، ويعين ويعفى من مهامه بقرار رئاسي، وهو مسؤول أمام رئيس السلطة الوطنية، و يساعد المحافظ في أداء مهامه طاقم من المستشارين والموظفين. (المرسوم الرئاسي، 2003).

### القيادة

هي عملية التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف (رويز وآخرون 2011م). وعرفت أيضاً بالنشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (النمر وآخرون، 2011م).

### القيادة الإدارية

هو الدور الذي يتقمصه شخص بإدارة المنظمة من خلال التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة (القحطاني، 2008م).

### القيادة الديمقراطية

تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين (ياغي، 1996).

## القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتركز إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار، ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي، ١٩٩٦).

## القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. وتكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول أن يؤثر فيهم (روبنز، 2011).

## الرضا الوظيفي:

هو مشاعر الموظفين والعاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، وبدرجة الرضا تجاه الوظيفة (روبنز، 2011).



## المخلص التنفيذي

هدفت الدراسة الى التعرف الى الانماط القيادية السائدة لدى محافظي المحافظات (رام الله والبيرة ، بيت لحم ، الخليل) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) والبالغ عددهم (71)، وقد تم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين والمقابلة المهيكلية للمحافظين ، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أن مجال النمط الديمقراطي قد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط ( 3.92 ) ، يليه مجال النمط الحر بدرجة إستجابة متوسطة بمتوسط ( 3.43 )، وجاء النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري) بالمرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة بمتوسط ( 2.52).

كما يتضح من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الداخلي حيث بلغ معامل الارتباط (0.75) ، كما تبين بأنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين النمط الديمقراطي والرضا الخارجي حيث بلغ معامل الارتباط (0.65)، وان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الحر وكل من الرضا الداخلي والخارجي (-0.57) و(-0.55)، وان هناك علاقة ارتباطية سلبية دالة احصائيا بين النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري) والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي حيث كانت معاملات الارتباط حيث بلغت معاملات الارتباط (-0.58) و(-0.54).

وعلى ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث بطرح التوصيات التالية:

1. تشجيع تطبيق النمط الديمقراطي من خلال معالجة اوجه النقص في تطبيقه مثل تشجيع المحافظ لروح المنافسة والمشاركة بين الموظفين من اجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية .
2. التخلي على الممارسات التي تتعلق بالنمط القيادي الحر والدكتاتوري مثل انفراد المحافظ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل (المركزية في العمل).
3. التخلي على الممارسات التي تتعلق بالنمط القيادي الحر يمنح المحافظ صلاحيات للموظفين او حرية الموظفين في اختيار الصلاحيات التي تتناسب مع رغباتهم (اللامركزية).

## **Abstract**

The relationship between the leadership styles of governors of the governorate of (Ramallah and Albireh, Betlehem, and Hebron) and job satisfaction of their senior employees

Supervisor: Eyad Khalifeh

The study aimed to identify the prevalent leadership styles among the governors of the governorates of (Ramallah - Al Bireh, Bethlehem, and Hebron) and its relationship with employee's job satisfaction, the researcher adopts a descriptive correlative methodology. The study population consisted of the first and the senior level staff in the governorates of (Ramallah - Al Bireh, Bethlehem, and Hebron) totaling (71). The study adopts a questionnaire and structured interview to collect data. The study found the following results:

The democratic style has taken the first place with an average (3.92), followed by free style with a moderate response average (3.43), and came dictatorial style in latest rank by low average (2.52).

The results of the study reveals the presence of a statistically positive significant relationship between democratic leadership style and internal job satisfaction (0.75), Moreover, there is a statistically significant positive correlation between democratic leadership style exterior job satisfaction with correlation coefficient (0.65). Also, there is a statistically negative correlation between free- leadership style and internal and external satisfaction (-0.57) and (-0.55). In addition, there is a statistically negative correlation between dictatorship leadership style

relationship and internal external job satisfaction, the correlation coefficients are (-0.58) and (-0.54).

In the light of the study results, the researcher suggests the following recommendations:

1. Promoting the democratic leadership style by addressing the deficiencies such as promoting the conservative spirit of competition and participation among employees in order to achieve job satisfaction, which leads to increased productivity.
2. Abandon practices that relate to the dictatorial leadership style such as imposing his opinion in personal work positions.
- 3- Abandon practices relate to the free leadership style that gives the conservative powers to staff or the freedom of employees to choose the powers that are commensurate with their desires (decentralization).

### 1.1 المقدمة

إن تطورات القيادة في المنظمات الحديثة تعتبر متنوعة الأشكال، كما أن التحديات التي تواجهها المنظمات، جعلت من القيادة امرأ معقداً. وينطبق هذا القول على المؤسسات بصفتها منظمات تحتاج إلى قيادة واعية وقادرة على مواجهة مثل هذه التحديات.(نجم،2012م، ص15).

إن القيادة تتمثل في سعي القائد الى تحقيق أهداف المنظمة، وفي ذات الوقت، لا يملك القدرة في جعل الموظفين متابرين على العمل والإنجاز، وتحقيق هذه الأهداف دون أن يكونوا راضين عن عملهم، وعن أنفسهم، كما أن القيادة تتمثل في القدرة على التأثير على الموظفين، لا إجبارهم على تحقيق الأهداف، بل أن الذين يجبروا على العمل قد تكون النتائج سلبية، وتأثيرهم على زملائهم سلبي مما يؤدي إلى تراجع المنظمة ككل(هيجان،2005م،ص49).

أهتمت المنظمات الحديثة، بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها، في محاولة من المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي او معرفة عهدم وجوده، وذلك من خلال قياس سلوكيات الموظفين، إذن فالرضا الوظيفي تعد من اهتمامات المنظمة حيث تؤثر على الفرد سواءً في شعور الفرد بالرضا وتحمله ضغط العمل، او عدم القدرة على التحمل (الزعي، 2011، ص19).

فكان لا بد من التطرق إلى أهمية الرضا الوظيفي ومسبباته (الوظيفية والشخصية) وإلى مجموعة النظريات التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التي تناولت التركيز على جزأين من الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي من خلال دمج نموذجي Minnesota (MSQ) (Satisfaction Questionnaire (MSQ) و (WAR) و (MSQ).

إن الرضا الوظيفي والتنظيم الإداري يعتبران مسألة في غاية الأهمية، فالدول لا تأخذ بأسلوب موحد بخصوص تنظيمها الإداري فكل دولة تأخذ بالأساليب التي تتفق مع ظروفها السياسية والإقتصادية والإجتماعية لان هذه الأساليب ليست أهدافا بقدر ما هي وسائل لتحقيق هذه الاهداف الايجابية للدولة، وفي الين السياسي والاقتصادي، فالنشاط الإداري يستهدف وضع الإتجاهات السياسية الكلية للدولة موضع التنفيذ(الزعيبي، 1998، ص106).

وتتبع الدولة في تسيير أنشطتها أحد أسلوبين، وقد تمزج بينهما، فالأول يتمثل في المركزية الإدارية، وتعني تركيز جميع الوظائف الإدارية بيد الحكومة المركزية في العاصمة، ولا ريب أن هذا النظام (وأنه كان يؤدي الى تقوية نفوذ السلطة المركزية) إلا انه يتقل كاهلها لكثرة وتشعب الاختصاصات وجسامة الصلاحيات من جهة، كما يتسم بالروتين وتعقيد الاجراءات من جهة أخرى، أما الثاني فيتمثل في اللامركزية الإدارية، أي توزيع الوظائف الإدارية فيما بين السلطة المركزية وهيئات أخرى محلية وإقليمية أو موقفية مصلحة، ويحقق هذا الأسلوب العديد من المزايا نتيجة لتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات، والنوع الأول من أنواع اللامركزية الإدارية، هو موضوع الدراسة وذلك أن قيام هيئات محلية بادارة شؤون السكان في وحدة إدارية أو منطقة من مناطق الدولة هو المقصود بنظام اللامركزية الاقليمية او ما يطلق عليه الإدارة المحلية او الحكم المحلي(الطهراوي، 2004، ص5).

إن أسلوب لإدارة المحلية اسلوب يتم بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجلس منتخب من ابائها لإدارة مصالحها تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية، وبالرغم من اختلاف الايديولوجيات التي تصدر عنها الشعوب والتطبيقات المختلفة لنظام

الإدارة المحلية في دول العالم المختلفة فإن الإدارة المحلية تقوم على ثلاثة أركان تتمثل في وحدات إدارية تمثل مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية، وأيضاً تشمل قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية، وإيضاً استقلال الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصات تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية (الزعبي، 1998، ص 119).

وللاستفادة من تجارب أنظمة الحكم العربية، والعالمية المعاصرة لتبدأ فلسطين من حيث انتهى الآخرون، بغية الانطلاق نحو خطوات واسعة إلى الأمام بدلاً من إتباع سياسة التجربة والخطأ التي تكلف الوقت والجهد والمال الكثير، أن موضوع اللامركزية في فلسطين يرتبط بعوامل بنيوية تعلق بالوضع الإقتصادي والإجتماعي، مترافقاً مع الإرث السياسي للبلاد التي لم تعش حتى الآن حالة استقلال، فيما تمت عملية تقطيع للأوصال سواء بين الضفة والقطاع أو في أوصال الضفة ذاتها، مع استبعاد القدس من أي عمل في هذا ال، ولازالت البنى التحتية للعديد من مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية غير محدثه، وما زال الجهاز الحكومي الفلسطيني مبنياً على الفصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

ففي القانون الفلسطيني يعتبر المحافظ، المسؤول الإداري الأكبر في المحافظة نظراً لما له من اختصاصات وصلاحيات، فهو يتمتع بصفة الضابطة القضائية، وأحد مكونات العدالة الفلسطينية، كما أنه يلعب دوراً هاماً في المحافظة على السلم الأهلي والمجتمعي. بالإضافة إلى المهام والواجبات الملقاة على عاتقه بموجب الأنظمة والقوانين والتعليمات، وعمله اليومي كرئيس لمؤسسة تحتوي على الكادر البشري المساند، فهذه المهام والواجبات تعطي المحافظ صفة القيام بواجبين أساسيين إداري وقيادي، لأنه في قمة الهرم الإداري للمؤسسة، وفي قمة الهرم القيادي للمحافظة والتي تستوجب بلا شك امتلاكه القدرات والمهارات اللازمة لهذا العمل. ومع ذلك فإن المحافظين من خلال قيادتهم لمحافظاتهم لا يسيرون في قيادتهم على نمط واحد في القيادة، بل أن اجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف مدارسهم الإدارية (خدمة عسكرية وخدمة مدنية وأكاديمية)، ونمط تفكيرهم، وشخصياتهم، وتدريبهم، واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة وإلى المجتمع، ولهذا فإن الفاحص أو المدقق لما يجري داخل المحافظات على المستوى الإداري يستطيع أن يتلمس النمط

القيادي المتبع من قبل هذا المحافظ أو ذاك والذي يمكن أن ينعكس على درجة رضا الموظف التابع له، كما أنه قد ينعكس على سلوكه وإخلاصه في العمل.

نهدف في هذه الدراسة من التعرف إلى أنماط القيادة السائد لدى المحافظين من وجهة نظر العاملين معهم، وذلك من خلال الاجابة على الأنماط القيادية السائدة لديهم، ومقارنة هذه الانماط بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. وفي ضوء ما تقدم فإن ما يمارسه المحافظون من أنماط قيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين من مساعدين، ومدراء عامين، ومستشارين كما ان علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي من خلال العلاقات الشخصية والانسانية في هذه المحافظات يثير العديد من التساؤلات والتي يراها الباحث في هذا ال أخصباً وهاماً جداً لقياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية على العمل داخل هذه المؤسسة الهامة مما يترتب عليه من رضا وظيفي أو عدمه.

## 2.1 مشكلة الدراسة

لقد تناولت الكثير من الدراسات الانماط القيادية، وقد قامت في تصنيفها، ووضع خصائصها، وبيان مزايا كل منها ونقاط ضعفها،

أن طبيعة عمل الباحث دفعته الى الشعور بطبيعة مشكلة الدراسة، مما ولد لديه الرغبة في بحث العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، حيث يفرض الباحث بانه وبدون قيادة ناجحة لايمكن أن تتطور المنظمة، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما هي الانماط القيادية السائدة لدى محافظي محافظات (رام الله والبيهره، بيت لحم، الخليل) وما علاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات ؟



### 3.1 اسئلة الدراسة

بناءً على ما تقدم فان الدراسة تحاول ايجاد الاجابه عن الاسئلة التالية :

1. ما النمط القيادي الذي يمارسه محافظوا المحافظات (رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل)؟

2. ما درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات ؟

3. ما علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى المحافظين في المحافظات (رام الله والبيره، بيت لحم،

الخليل) بالرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات ؟

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق مايلي :

1. التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها المحافظون في المحافظات (رام الله والبيره، بيت لحم،الخليل).

2. قياس درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات ( رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل).

3. التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية ( الديمقراطي، الأتوقراطي، الحر ) والرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي ) في المحافظات ( رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل ) لدى موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات

### 5.1 اهمية الدراسة

تتبع اهمية الدراسة من الاعتبارات الاتية حيث :

1. تعد الدراسة الحالية، الأولى من نوعها-حسب علم الباحث- والتي تتناول العلاقة بين الأنماط

القيادية والرضا الوظيفي في مؤسسات المحافظات في فلسطين، حيث يمكن أن تفتح الباب

نحو اجراء دراسات اخرى مماثلة تتناول جوانب تتعلق بالتنظيم الإداري والانماط القيادية والرضا الوظيفي فيها.

2. تعتبر الدراسة الحالية على درجة من الأهمية كونها تسعى الى مساعدة صانع القرار من مشرع ومحافظين وغيرهم في التعرف إلى الأنماط القيادية المستخدمة في المحافظات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

3. كما وتتبع أهمية الدراسة، كونها تلقي الضوء على قوانين المحافظات مثل قانون رقم (5) حزيران 1967 ومجموعة من المراسيم الرئاسية واللوائح القانونية، ولحاجة المحافظات إلى اصدار قانون فلسطيني ينظم عملها ويمنع التداخل في الصلاحيات بينها وبين المؤسسات الحكومية وأحياناً القضاء، تظهر أهمية الدراسة لاعتمادها من ضمن الأدوات المساندة لعمل المحافظات .

4. أهمية الدراسة لوحدة شؤون المحافظات في ديوان الرئاسة كونها المرجعية الأشرافية والرقابية على المحافظات، وأيضاً في الفائدة التي قد تنعكس على مختلف الجهات الرسمية في الدولة مثل مجلس الوزراء، ووزارة الحكم المحلي والصحة والاجهزة الامنية، المحافظين والمحافظات .

5. اهميتها لاثراء المكتبات في الجامعات .

#### 6.1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى المحافظي المحافظات (رام الله والبيهر، بيت لحم، الخليل ) بالرضا الوظيفي لموظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات.

2. الإطار المكاني: تقتصر الدراسة على المحافظات الفلسطينية في (رام الله والبيهر، بيت لحم، الخليل) .

3. الاطار الزمني: تقتصر الدراسة الى العام 2015-2014.

ادبيات الدراسة والدراسات السابقة:

### 1.2 مقدمة.

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

#### 1.1.2 مفهوم القيادة

لقد أصبحت القيادة ضرورة إجتماعية تعتبر من مقتضيات الحياة ، حيث برزت الحاجة لها نظراً لكبر حجم المنظمات، والمعوقات التي تحيط بها، بالإضافة الى أن النمط القيادي مرتبط بشكل مباشر بحيوية المنظمات ومدى استعدادها لإنجاز مهامها، حيث يعمل على تنسيق مقدراتها المادية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويبرز دور عملية القيادة الإدارية في تأثير القيادة أو القائد على سلوك الأفراد ودفعهم للعمل بفاعلية، ولا يمكن للقيادة التعامل مع العاملين كالات، بل من خلال رفع الروح المعنوية وتقوية التعاون بينهم (الغامدي، 2013م، ص19).

ويعتبر موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا ان راي الباحثين والعلماء لم يستقر على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ولكنه مع تعدد التعريفات فإن هناك تشابهاً ملحوظ بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تقدموا لبحث هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها وسيتم استعراض بعض من هذه التعاريف:

عرف كنعان، 1995 القيادة في القائد الذي يصدر الأوامر واتباعين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها، والقيادة بهذا لمفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد، الطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة (كنعان، 1995).

وتعرف القيادة إجرائياً بأنها قيام القائد بالتأثير على الآخرين من خلال توجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

النمط القيادي :عرف هواري النمط القيادي على أنه السلوك المكرر للقائد في أداء عمله وعرفه السلمي انه السلوك الذي يتبعه القائد لكسب تعاون جماعه واقناعهم في تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2010).

كما وعرف النمط القيادي على انه أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية، التأثير على موظفيه، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي وجدت على أساس طريقة ممارسة السلطة (دسوقي، 2004).

ويعرف النمط القيادي إجرائياً في هذه الدراسة كما يلي: النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

## 2.1.2 تعريف القيادة الادارية :

القيادة مستمدة من الصفات والسمات الشخصية لدى القائد أما القيادة الإدارية فهي مستمدة من السلطة الرسمية في تنفيذ وممارسة نشاطاتها، حيث تتمثل القيادة الإدارية بقياسها بمدى التأثير على الأفراد في كيان تنظيمي محدد المعالم والانشطة والاختصاص مما يتطلب من القائد أن يكون على اطلاع واسع في الإدارة ليكون قادراً على التأثير على المرؤوسين (القحطاني، 2008م، ص8).

يختلف الأفراد في ممارساتهم الإدارية وتسيير شؤون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإدارية وأساليبها، وقد يرجع الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطباعهم الاجتماعية، وخلفيتهم العلمية والعملية، فإذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومرؤسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، إذ ترتبط القيادة بالسلوك، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها العاملون في الإدارة (العجمي، 2008).

### 3.1.2 عناصر القيادة:

القائد لا يكون بمفرده فالقيادة تقوم اذا وجد من يقوم بالقيادة ووجود أفراد، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في وقت زمني وظروف معينة يمارسها القائد يؤثر على الجماعة حيث تتضمن القيادة العناصر التالية:

1. الجماعة: أن وجود مجموعات يؤدي إلى الحاجة للقيادة حيث نشأت القيادة بوجود مجموعات.
2. الهدف المشترك: حيث تقوم القيادة بتوحيد الأهداف للوصول إلى تقارب بينها.
3. التنسيق والانسجام: يعتبر التنسيق والانسجام هو أساس إنجاح الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها حيث أن وجود جماعة وحده لا يكفي لتحقيق الأهداف وإنما التنسيق بين الجماعة.
4. القدرة على التأثير: يعتبر التأثير احد اسس القيادة حيث يتمثل التأثير في سلوك الجماعة اثناء ممارسة القيادة بشكل عملي، وفي المرحلة التنفيذية للقيادة يتبين القدرة على التأثير .

## 4.1.2 أهمية القيادة:

القيادة تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارة، بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، لأن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعا في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية إرتباطا وثيقا، وعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدوره القيادي (العجمي، 2008).

فأهمية القيادة كما أشار إليها الشيخ (2010) تكمن فيما يلي:

- مركز التواصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- تسهل للمؤسسة التعليمية تحقيق الأهداف المرسومة لها بدقة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث بأن القيادة مهمة لنجاح حياة المجتمع البشري، وهي تسهم في تنظيم حياتهم، من خلال ان قيام الباحث بتحديد عناصر القيادة لتطوير العمل وتحديد الادوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

## 5.1.2 خصائص القيادة :

لابد من تميز القائد بقدراته وخبراته العلمية والعملية من خلال قيادة مؤسسته انطلاقاً من المعرفة العلمية والقدرة على التخطيط والقيادة والرقابة والتطوير والتنظيم، متمثلاً في الامور التالية (ال  
عروان، 2004م، ص94):

1. تفهم معني المسؤولية وتفويض الصلاحية حسب المستوى في المؤسسة، ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة .
2. قدراته في التعبير عن نفسه شفهيّاً وكتابياً باقناع وقدراته من الناحية التطبيقية .
3. الاطلاع على اراء الاخرين والحكم بطريقة سليمة عليها، لصالح المؤسسة.
4. التمتع بالصبر والجد لان القائد مسؤول ومطالب بايصال مؤسسته الى تحقيق اهدافها .

## 6.1.2 مداخل دراسة القيادة.

نستعرض في هذه الدراسة مداخل القيادة وهي مدخل السمات والمدخل السلوكي والمدخل الموقفى وبعدها يتم التطرق الى القيادة التحويلية والتبادلية :

### 1.6.1.2 مدخل السمات:

يقوم هذا المدخل على ان هناك عدة صفات وسمات اذا توفرت في الفرد يكون مهياً للقيادة اكثر من غيره ومن ابرز الامثلة في ظل نظرية السمات ما يسمى بنظرية الرجل العظيم نذكر (النيرب 2003م، ص16).

- نظرية الرجل العظيم:

من المعتقدات السابقة أن صفات وسمات القائد تكون موروثه مما يعني أن القائد يولد قائداً، حيث ذكر أنصار هذه النظرية بعض الصفات ومنها القوة البدنية، الاتصال والتواصل، الذكاء، الحزم، القدرة على العمل، حيث ساد الاعتقاد أن القادة يولدون ولا يصنعون مما يؤدي إلى أحداث التقدم الحقيقي ولكن بعد القرن العشرين أكدت الدراسات أن هناك صفاتاً إضافية للقائد الناجح مثل القامة الطويلة، الصحة العامة ومن الملاحظ أن هذه الصفات قد تتوفر في غير القادة مما ساهم في التشكيك في هذه الدراسات حيث أن نظرية الرجل العظيم، تركز على السمات الثابتة لدى الرجل العظيم التي لا تتغير عبر الزمن ولا لدى الجماعات (الطراونه، 2007م، ص136).

#### 1.1.6.1.2 المدخل السلوكي:

يمثل المدخل السلوكي أحد أهم المداخل مما يؤكد على أهمية تحقيق الأهداف وتطوير مهارات القيادة والقدرات الفنية وتعزيز الثقة بالنفس ويركز على أهمية أن يكون القائد قدوة للعاملين (كلادة، 1997م، ص165).

أ. ومن أكثر النماذج التي توضح أنماط السلوك القيادي نموذج بليك وموتون حيث يركز على اهتمامات القائد مما يعتمد على محورين أساسيين لوصف سلوك القائد من خلال خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القائد في كل منها بدرجات مختلفة ومن هذين المحورين أولاً درجة اهتمام القائد بالعمل والانتاج، ودرجة اهتمام القائد في العاملين والعلاقات الإنسانية (حسن، 2004م، ص36).



شكل رقم 1.2 الأنماط القيادية في شبكة مصفوفة ادارية.

الاهتمام عالي	9	القيادة العلمية (9-1)																			القيادة الجماعية (9-9)	
	8																					
	7																					
	6																					القيادة المتوسطة (5-5)
	5																					
	4																					
	3																					
	2																					
	1																					القيادة السلبية (1-1)
		21		3		4		5		6		7									8 9	
		الاهتمام عالي بالانتاج																				

المصدر (المنيف، 2011 ص70)

حيث حدد العالمان خمسة أنماط للحالات القصوى لسلوك القائد وهي (1/1 و 1/9 و 9/1 و 9/9 و 5/5) ومن واقع الشكل أعلاه نعرض الأنماط الخمسة التي تمثل اهتمامات القائد (نجم، 2011م، ص88).

1. النمط ( 1/1 ): يمثل أدنى نقطه على محور العاملين والإنتاج وبناءً على ذلك يطلق عليه القيادة السلبية (المهملة) كونه يولي أدنى اهتمام بالإنتاج والعاملين مما يؤدي إلى ضعف الرضا وكذلك الاداء (حمزاوي، 2008م، ص75).

2. النمط ( 1/9 ): حيث يهتم القائد بدرجة قوية بالإنتاج والعمل دون اهتمام بالعاملين حيث يهتم بالجوانب الفنية من رفع الكفاءة إلى الحد الأقصى ولا يولي اهتماماً بالجوانب الانسانية الخاصة بالعاملين حيث يطلق عليه البعض القائد العلمي، وإذا نجح في المدى القصير على زيادة الإنتاج يؤدي إلى جمود في المدى البعيد في المنظمة (العميان، 2005م، ص22).

3. النمط (9/1): يهتم هذا النمط بالعاملين دون الاهتمام بالعمل والانتاجية حيث يولي اهتماماً بالرضا الوظيفي للعاملين بشكل اساسي ويطلق عليه البعض النمط ( القيادي الاجتماعي ) لاهتمامه بالعاملين (الغامدي، 2013م، ص78).

4. النمط (9/9) حيث يهتم العلماء ويطمحون إلى أن يصل إليه كل قائد فهو يهتم بالدرجة القصوى بالعمل والعاملين ويعد هذا النمط الذي يطمح الوصول له ويسمى (القيادة الجماعية ) (حسن، 2004م، ص38).

5. النمط (5/5) يهتم هذا النمط بشكل متساوي ومتوازن بين العاملين والإنتاج على حد سواء حيث يعد هذا النمط المثالي في القيادة ويسمى (القيادة الوسطية) (حسن، 2004م، ص38).  
توصل بليكو موتون إلى أن هذا النمط هو النمط المثالي في تحقيق الكفاءة والفاعلية للوصول إلى الابداع، والوصول إلى التكامل بين العاملين من خلال المشاركة في العمل الجماعي .

يرى الباحث أنه بغض النظر عن اختلاف النظريات للقيادة، إلا أنها تبين أن للقيادة حد ادنى من المقومات والقدرات، التي ينبغي ان تتوفر فيها، حيث أن السمات الشخصية للقائد تبدو ضرورية في موقف معين وقد لا تكون ضرورية لقائد اخر في موقف اخر وجماعة اخرى .

## 2.1.6.1.2 المدخل الموقفي :

بعد مدخل السمات والمدخل السلوكي، إتجه الباحثون الى دراسة عوامل اخرى تؤثر في اسلوب القائد حيث عرف الاتجاه في المدخل الموقفي او مدخل الموقف .

ومن حيث المواقف القيادية، تختلف من منظمة الى اخرى باختلاف ظروف كل منظمة من حيث: حجم العمل، ونوعيته، والمهارات والظروف البيئية المحيطة، التي تلعب دور في تحديد نوعية القيادة، وقامت الدراسات بالعديد من العوامل المؤثرات في المنظمة (العديلي، 1995، ص:354) .

### \_ نظرية فرد فيدلر:

إن القائد الناجح يعتمد في قيادته على قدراته في التحكم على عناصر الموقف وينمط القيادة الذي يمارسه، كما ان علاقة القائد بالمرؤوسين وسلطة القائد تعتبر من عوامل الموقف، من خلال هذه النظرية يتم معرفة النمط القيادي من عناصر الموقف الذي يؤدي الى النجاح (الطراونه، 2007م، ص143) .

### - نظرية هيرسي وبلانشارد:

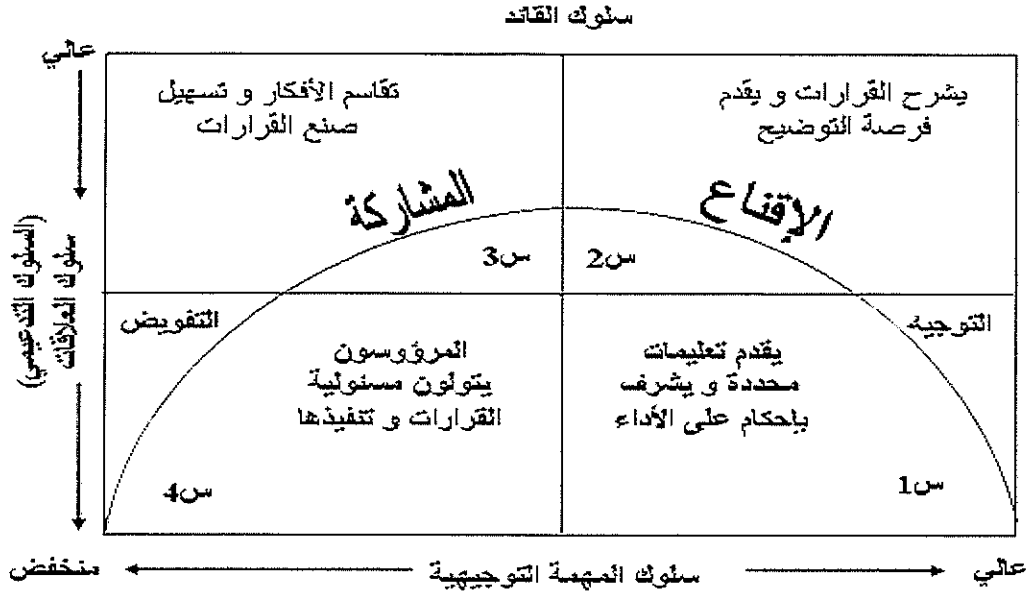
تؤكد هذه النظرية على نجاح القائد الذي يعتمد على مواقف وعلى عدة عوامل مثل: الوقت، درجة نضوج المرؤوسين، مقدار والسلوك الموجه للاهتمام بالعاملين والعمل، وهذه العوامل تحدد النمط القيادي المناسب من الأنماط الاربعة ( التوجيه، الاقناع، المشاركة، التفويض ) حيث تعترف نظرية هيرسي وبلانشارد باهمية سمات القائد، وإن الموقف يحدد هذه السمات، كما ساهمت هذه النظرية في اظهار بعض السمات المناسبة لبعض المواقف الادارية، كما انه قد تتوافر السمات في القائد ولاينجح في القيادة والسبب في ذلك انه لايقوم بتوظيف هذه السمات اثناء القيادة (الطراونه، 2007م، ص146) .

- الأنماط القيادية في ظل النظرية الموقفية لهيرسي ويلانشارد:

تركز هذه النظرية على خصائص العاملين في تحديد سلوكهم القيادي الافضل حيث ان العامل الاساسي فيها هو مستوى الاستعداد الذي يختلف بين العاملين حسب هذه النظرية فان مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة والتدريب، او الاحساس بعدم الامان في العمل يتطلب نمطاً قيادياً مختلفاً عن العاملين اصحاب الاستعداد العالي الذين لديهم مهارات وقدرة عالية في العمل .

للقدرة على فهم هذه النظرية يتطلب معرفة كيفية استخدام الاساليب القيادية ومفهوم الاستعداد، حيث تفترض أن الظهور النسبي للسلوكيات الموجهة للمهمة يمكن استخدامها في تحديد أربعة أساليب مميزة للقيادة (الطراونة، 2012م، ص148).

شكل 2.2 النظرية الموقفية: أساليب القيادة والمرؤوسين.



استعداد المرؤوسين			
عالي	متوسط		منخفض
4ع	3ع	2ع	1ع
لديه القدرة، الرغبة أو مع الثقة	لديه القدرة، مع عدم الرغبة أو نقص الأمان	عدم القدرة، مع الرغبة أو مع الثقة	لديه عدم قدرة، عدم الرغبة أو نقص الأمان

المرؤوس يوجه

القائد يوجه

المصدر (نجم، 2011م)

أسلوب التوجيه (الابلاغ) يمثل موقف ( مهمة عالية -علاقات منخفضة ) حيث أن القائد يقوم بوضع القرار ويحدد أدوار المرؤوسين ويبلغهم ماذا وكيف وأين يعملون المهام مع تركيز القائد على السلوك الآخر- والتوجيه، ويكون دور المرؤوسين تابع لتوجيهات القائد مع استعداد منخفض بسبب عدم القدرة او الرغبة في نقص الأمان، ونرمز للمرؤوسين 1ع/ عدم القدرة -عدم الرغبة لعدم الثقة بالقائد.

أسلوب الاقتناع (البيع) يمثل موقف ( مهمة عالية وعلاقات عالية ) حيث أن القائد صانع القرار يقوم بتقديمه وتفسيره للمرؤوسين ويعطي فرصة للتوضيحات عنه مع دور توجيهي - تدعيمي للقائد. حيث يتسم سلوك المرؤوسين إزاء توجيهات القائد بالاستعداد المتوسط. ويرمز للمرؤوسين بالحالة ع2 /عدم قدرة ولكن رغبة للثقة بالقائد .

أسلوب المشاركة وتمثل موقف ( مهمة منخفضة - علاقة عالية ) حيث أن القائد والمرؤوسين يتقاسمون صنع القرار ويكون دور القائد الاساسي تشجيع ومساعدة المرؤوسين ودعمهم وتبني السلوك التدعيمي فيه، وفي المقابل يكون استعداد المرؤوسين متوسطاً بسبب قدرتهم على عمل مايريد القائد ولكن لايرغبون بذلك، بسبب شعورهم بعدم الامان. ونرمز للمرؤوسين فيها بحالة: ع3/ توفر قدرة مع عدم رغبة لنقص الأمان.

أسلوب التفويض يمثل الموقف ( مهمة منخفضة - علاقات منخفضة ) حيث إن المرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات، والقائد يقدم القليل من التوجيه او الدعم قليل، ليكون استعداد المرؤوسين عالياً، وحالة المرؤوسين ع4/ قدرة مع رغبة ويشعرون بالثقة وقدرة على العمل المطلوب منهم (نجم، 2011م، ص70).

تعد نظرية (هيري سي وبلانشارد) من النظريات المشهورة والتي وجد عليها إقبالا خاصة من الممارسين، وطبقاً لهيري سي وبلانشارد، فإن القائد يركز نمطه القيادة على العمل او على العامل فانه يعتمد على حالات النضج الخاصة بالعمل (مؤهلات، خبرات ) وعلى نضج العاملين النفسي (الدافعية وثقة بنفسه ورغبة في إنجاز العمل بكفاءة) مما يعكس أن أداء الموظف يكون عالياً في حال ترابط النمط القيادي مع مستوى النضج النفسي والعملية للعاملين (الكلابي، 2001م، ص44).

وقد صاغ هيري سي وبلانشارد النظرية الموقفية بسمى نظرية دور الحياه في القيادة، وقاما على تطويرها حتى أصبحت تستخدم في برامج تدريب وتطويرية القادة في عدة ات، حيث تتبنى النظرية

الموقفية بعد السلوك المعنى بالمهمه وبعد السلوك المعنى بالعلامات والتفاعل بينما يحدد كفاءة في أسلوب القائد من خلال ملامته لنوعية المرؤوسين الموجدين في الموقف (محمد،2010م،ص108).

### 3.1.6.1.2 مداخل حديثة:

#### 1. القيادة التبادلية:

عرف برنز دور القائد في إدارة عملية التبادل حيث عام 1978 التي من خلالها يأخذ مايريده من الأتباع ويعطيهم ما يريدونه، وما يريده القائد من أتباعه هو العمل بكفاءة واداء عالي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما مايريدونه العاملون فهو تلبية متطلباتهم او احتياجاتهم الذاتي، مما يعني أن التبادلية تحتاج إلى قوة متكافئه بين الطرفين فالمسؤول لديه صلاحية التي من خلالها يستطيع المكافأة، اما قوة العاملين في اداء العمل والانجاز والمهارات والقدرات فالعوائد هي التي يمكن تبادلها في القيادة، والحد الأدنى من الانتاجية يقابله الحد الأدنى من المكافأة(الكبيسي،2012م،ص40).

#### 2. القيادة التحويلية:

وضعت في عام 1985م بعض المعطيات الجديدة التي تؤكد ان القائد سوف يعطي للعاملين ما يستحقونه مادياً وتبادلياً. اي ان عطاء القائد سوف يمتد الى الرعاية النفسية ويؤدي الى الابداع والابتكار، الامر الذي سوف يسهم في تجاوزهم لمعدلات الانتاج المطلوبة.

## جدول 1.2 تتميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية بما يلي:

الرقم	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
1	من يعقد صفقة تبادلية لمنفعة الطرفين	تغير بالمعتقدات والاتجاهات
2	استمرار المنفعة حفاظاً على مصلحة الطرفين	تواصل الولاء والوفاء مقابل المتوقّعات التي تتجاوز المنفعة المادية
3	يتدخل القائد في عمل الأتباع فقط عند الحاجة الضرورية	يتابع القائد عن قرب ويتوصل للتجديد مؤكداً لهم حبه واحترامه
4	يأخذ القائد وأتباعه معيار الكلفة العائدة للوفاء بالالتزامات المتبادلة	يهتم القائد وأتباعه بتحديد المستقبل
5	القائد يحدث تعديلاً في المنظمة حفاظاً على استقرارها	القائد يخلق منظمة جيدة للوصول إلى التحول نحو الأفضل

إن التداخل بين النمطين القياديين (التبادلي والتحويلي) امر وارد على مستوى الافراد والجماعات، وقد يكون النمط القيادي التبادلي مرحلة انتقالية للنمط القيادي التحويلي (الكيسبي، 2012م، ص42).

### 7.1.2 الأنماط القيادية :

تطرقت الدراسات العلية إلى الانماط التي تظهر القيادة وتساهم في لاختفائها، وإلى الطرق التي تدعم كفاءتها، سواءً بفرضها بقوة او وحشية او تفويضها، وتشمل هذه الطريقة قياس كفاءة حجم الأتباع الذين تم حشدهم، ووفقاً لهذا المعيار، يصبح قائداً كفو لفترة زمنية حتى لو كان هذا من خلال الوعود الخادعة والاساليب القعيمة. وهذا الاسلوب يقيس السلطة وليس القيادة وحتى يستطيع قياس القيادة بشكل اكثر دقة، لابد من تقييم مدى التأثير على الأتباع ضمن المجموعة التنظيمية، مما يؤدي الى انتاج ذو قيمة من الناحية المالية، حيث يستطيع القادة الاكفاء خلق النتائج وتحقيق اهداف ورؤيا المنظمة بشكل اسرع وبجودة عالية (العتوم وآخرون، 2011م، ص177).



إن الانماط القيادية قد إرتكزت على معيار السلوك في عملية التأثير في المرؤوسين ومن تلك الانماط :

أ- النمط الاتوقراطي .

ب-النمط الديمقراطي(التشاركي).

ت-النمط الحر.

حيث قام الباحث باستخدام هذه الانماط القيادية في دراسته كونها من اوائل محاولات دراسة الانماط القيادية من نواحي سلوكيات القائد مع المرؤوسين وتم استخدامها في دراسات متعددة (كنعان،2009م).

### 1.7.1.2 القيادة الاتوقراطية .

إن مصطلح القيادة الأتوقراطية ذو اصول يونانية ومعناه الحكم حيث نجد القائد متمتت غير راغب في تفويض سلطاته او مشاركة غيره في القرار، ومن المصطلحات الأخرى القيادة التسلطية والاستبدادية حيث يعود ذلك إلى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين قد يكون التأثير في طابع النفسية العام للقائد كما ان تطبيق هذا النمط القاياي في بعض المؤسسات المدنية أو العسكرية، يبرز منذ تولي القائد القيادة بالبدء باعطاء الاوامر وعدم السماح بالنقاش حيث تبرز المركزية في هذا النوع من القيادة اي أن القرار يصدر من المركز ويبد شخص واحد ويصدر القائد القرارات ولا يفوض الصلاحيات للمرؤوسين وبالغالب لا يكون هناك ثقة بالمرؤوسين كونه يمارس سلطته بالضغط على الموظفين لإنجاز الأعمال المطلوبة ( الغامدي 2009م،ص59).

#### 1.1.7.1.2 مزايا النمط الاتوقراطي:

نذكر اهم مزايا النمط الاتوقراطي وهي :

1. أن هذا الأسلوب في القيادة قد يكون ناجحاً في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين فيه.

2. انه مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل مسؤولية (الطراونة، 2012م، ص170)

3. أن نجاح هذا النمط في التعامل مع بعض الموظفين الذين يكون من الصعب إقناعهم بالأساليب الحكيمة (المزروع 1999م، ص33).

#### 2.1.7.1.2 المآخذ على النمط الاتوقراطي:

من المآخذ على هذا النمط، الآثار السلبية التي تكون ظاهرة على المنظمة، نتيجة ظهورها على سلوكيات العاملين، ومع أن القائد المستبد غير المطلع على تلك الآثار السلبية، بسبب ان الاتصالات في اغلب الاوقات تكون من اعلا الى اسفل (هابطة)، مما يؤدي الى ضعف او عدم وصول التغذية العكسية التي من الممكن ان يستفيد منها في تعديل سير العمل في حال تطلب ذلك (الشريف 2004م، ص60) .

من أبرز تلك الآثار السلبية :

1. ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين.
2. ضعف الروح المعنوية لدى العاملين ووقف الابداع والابتكار لديهم .
3. إنعدام الولاء للقائد .
4. ارتفاع معدلات الغياب في العمل بدون عذر او باعذار مختلفة.
5. ارتفاع معدلات الشكاوي والتظلمات بين العاملين .
6. ظهور السلوك العدواني لدى الموظفين.

ومن وجهة نظر اخرى، فان هذا الاسلوب القيادي لم يستغنى عنه في بعض المنظمات، وما يزال يطبق حتى الان ويعتبر ناجح في بعض المواقف (شهادة 2008، ص 43).

1. إن المشاركة باعتبارها الركيزة الاساسية في القيادة الديمقراطية من شأنها أن تظهر القائد متنازلاً عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه من ناحيه، كما أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة بانها غاية في ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية من ناحيه اخرى .

2. مما يؤخذ على القائد في أسلوب القيادة الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاده بأراء المرؤوسين وتبادل الرأي معهم، أنه أسلوب غير عملي حيث تم تسميته بالأسلوب البيروقراطي للمرؤوسين .

3. بالإضافة الى أن الأسلوب البيروقراطي يسبب احباطاً للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، حيث يعتبرون الحوار ضياعاً للوقت ويعيق التقدم في العمل (السكرانة، 2010، ص 181).

وكون القيادة الديمقراطية مزاياها تفوق المآخذ عليها لايعني أن القيادة الديمقراطية ليس لديها مشاكل، فهناك مشاكل عديدة تواجه القائد سواءً إنسانية لمن لايجد الأسلوب الديمقراطي أي إيجابي في التعامل معهم (كنعان، 2009، ص 251).

### 8.1.2 النمط الديمقراطي (التشاركي).

في هذا النمط يقوم القائد بالتشارك مع العاملين في القرارات التي يقوم باتخاذها ويفوض الصلاحيات للعاملين ويشارك العاملين في إدارة شؤونهم في المنظمة ولا يحتفظ لنفسه إلا في بعض القضايا الأساسية ومن خلال هذا النمط من القيادة تحدد السياسات الأساسية للعمل ويتم الإتفاق والمناقشة الجماعية في التنظيم الداخلي للوصول إلى أفكار وأراء وقرارات ويعتمد هذا الأسلوب على ثلاثة محاور التي من شأنها انجاح هذا الاسلوب وهي اهتمام القائد باعلاقات مع بالمرؤوسين

وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وكذلك اشراك العاملين في بعض المهام القيادية من اجل ازالة بعض المعوقات التي تواجه المنظمة كاشراكهم في صنع القرار ( المزروع 1999م،ص34).

### 1.8.1.2 ركائز القيادة الديمقراطية:

تطرق الويشي (2013) في القيادة الاتوقراطية إلى عدة قواعد وهي:

- أ. إقامة علاقة انسانية بين المرؤوسين والرئيس حيث يهتم القائد بمراعاة عدة نواحي ابرزها اشباع حاجات العاملين والمعاملة التي تحفظ لهم حقوقهم ومصالحهم .
- ب. مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وصنع القرار وتحديد سياسة المنظمة.
- ت. تفويض الصلاحيات من خلال القائد للمرؤوسين والإهتمام بكافة المستويات التنظيمية وفق الصلاحيات المسموح تفويضها.

### 2.8.1.2 مزايا القيادة الديمقراطية وهي:

- أ. توفير المناخ المناسب للحصول والوصول إلى التطوير والتغيير.
- ب. الالتمام بآراء واقتراحات وأفكار المرؤوسين.
- ت. خلق جماعات متعاونة داخل المرؤوسين.
- ث. تبادل الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- ج. اهمية التدريب والتحفيز للعاملين (غرييه، 2008)

### 3.8.1.2 مآخذ القيادة الديمقراطية لدى الطراونه (2012) والشقحاء (2003م) بانه:

اولاً: تنازل يقدمه القائد من مهامه لإشراك العاملين في صنع القرار.

ثانياً: امتناع بعض العاملين عن المشاركة

ثالثاً: انهقد يكون الإهتمام بالمرؤوسين لا يؤدي إلى زيادة الانتاجية.

### 9.1.2 النمط القيادي الحر:

يسمى هذا النمط بالقيادة المتساهلة او المتحررة حيث وإن ظهور هذا النمط بعد فشل القيادة الإستبدادية او الاتوقراطية في تحقيق أهداف المنظمة كما ان القائد في هذا النمط يفوض القائد كافة صلاحياته للعاملين في تحقيق الأهداف، ويعطيهم كامل الحرية لتحقيق أهداف المنظمة بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويبرز دور القائد في اعطاء المشورة ( العتوم وآخرون 2011م،ص72).

ويطلق على النمط الحر القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. وتكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم ستيفن روبرز (Stephen Robbins, 2011).

### 1.9.1.2 مزايا النمط الحر:

أ. تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين بشكل تام لإنجاز الاعمال المطلوبة.

ب. في الاتصال والتواصل اتباع سياسة الباب المفتوح

ت. معالجة المشاكل التي تواجه القيادة الصغرى وحلها بطريقة مناسبة.

ث. بذل أقصى ما لديهم في العمل بمجرد شعورهم في الثقة من القائد في قدراتهم.

ج. الاستقلال في الأفكار والإبداع في العمل وتشجيع الأفراد على التقدم في الإنجاز من خلال تشجيع القائد لهم (العجارمة 2012م، ص177).

ح. نجاح هذا الأسلوب بنسبة عالية في مؤسسات دراسة الأبحاث كون المستويات العقلية للعاملين عالية (الطراونة 2012م، ص177).

### 2.9.1.2 المآخذ على النمط القيادي الحر:

أ. في حال تفويض الصلاحيات بشكل كامل يؤدي إلى ضعف الرقابة او شلها بالكامل ويكون هناك فوضى في إصدار القرارات كونها خاطئة نتيجة الحرية التامة في العمل.

ب. هذا الأسلوب غير عملي ونادر التطبيق ويساعد على التهرب من المسؤولية.

ت. تسود الفوضى والقلق مناخ العمل وضعف الرقابة الفاعلة.

ث. هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية كون القيادة نشاط ايجابي من شخص معين للاشراف الإداري على آخرين للوصول إلى هدف معين من خلال التأثير عليهم (العلاق 2010م، ص22).

### 10.1.2 عناصر الأنماط القيادية:

عرض الباحث اهم نظريات القيادة حسب تسلسلها الزمني، حيث اتضح من العرض مدى الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها ومواقفها.

كما عرض كل من الانماط القيادية واهم ميزاتها والمآخذ عليها حيث ان طبيعة الوظيفة والظروف تؤخذ بعين الاعتبار عن اختيار النمط القيادي في المنظمة حيث سيتم التطرق الى اهم عناصر الانماط القيادية المستخدمة في الدراسة ومن خلال تحديد نموذج الدراسة يربط عناصر الانماط القيادية الثلاث وهي النمط الاتوقراطي يتكون من العناصر ( المركزية , عدم المشاركة) والنمط

الديمقراطي من العناصر ( التمكين ، التشجيع، التفويض، المرونة، الاتصال والتواصل، التخطيط) والنمط الحر ( المشاركة، اللامركزية، الاتصال والتوصل ) وسيتم التعرف عليها بشكل تعريفي كالتالي :

\_ عرف مصطفى، (2005م)، التمكين: يقوم على نقل السلطات بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ويقوم على دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة العاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار ويمثل احد اهم عناصر النمط القيادي الديمقراطي.

\_ التفويض: هو إسناد المهام لأشخاص ومحاسبتهم إدارياً حيث أن تفويض صلاحيات تمنح أو تسلب مرة اخرى وتشكل احد عناصر النمط القيادي الديمقراطي(الهوري،2002،ص223).

كما أن التفويض يتعلق بالسلطة وليس بالمسؤولية حيث أن المسؤولية لاتفوض ومسؤوليات الرئيس تبقى قائمة امام رؤسائه في الاختصاصات والمهام الموكلة اليه حتى وإن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة أنجزها (هاشم، 1980،ص123).

\_ المشاركة: تمثل المفتاح الاول لتمكين العاملين خاصة في المراحل الأولى من التعريف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهها الأفراد فبدون معلومات لايمكن أن يتحمل الأفراد المسؤولية، ولا يساعدوا في حل الازمات التي تعترض العمل وتمثل احد اهم عناصر النمط القيادي الحر (الطاهر ومرزوق،2005 م ).

\_ الاتصال ونقل المعلومات. يرى سلامة أن اهمية الاتصال ونقل المعلومات تقوم في دورها الحيوي على قدرة القائد في نقل أفكاره واقتراحاته ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة للمستقبل أو المتلقي مما يؤدي إلى نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال وذلك من خلال التأثير الفاعل في المستقبل حيث أن المرؤوسين الذين لديهم مهارات في الاتصال اللفظي ولغة

الجسد أكثر فاعلية في علاقاتهم مع الآخرين مما يعود بشكل أساسي على زيادة قدرتهم على تمكين العاملين والاتصال والتواصل يعد من عناصر النمط الحر (سلامة، 1997م، ص 185).

\_\_ المركزية واللامركزية: يعرف (عبد الوهاب، 1402هـ) بأن المركزية تقوم على تجميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات بيد شخص واحد أو عدة أشخاص محددين، واللامركزية تقوم على انتشار صلاحيات اتخاذ القرارات في أكثر من جهة من خلال ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة وتتمثل المركزية بكونها من عناصر النمط الاتوقراطي والامركزية من عناصر النمط الديمقراطي(تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة ).

\_\_ ان التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد أسباب اللامركزية حيث تعني التوسع في تفويض سلطة القرار (ايوب، 2000).

\_\_ التخطيط: هو إحدى العمليات الإدارية الأساسية التي يجب أن يتوجه اليها المحافظون في المحافظات حيث انهم يستخدمونها في مساعدتهم باداء مهامهم وتوجيه طاقاتهم إلى الوجهة المثلى كما أن التخطيط يقوم بافتراض عن البيئة والاقتصاد والتغيرات الاجتماعية والسياسية ونقاط القوة والضعف في المنظمة حيث يمكن أن يكون لهذه المعلومات الدلالة القوية في المعلومات واعتبارها مقومات فاعلة ومرشدة في تحديد مدى التفاؤل او التشاؤم في الإنجاز، كما ان التخطيط يعد من عناصر النمط الديمقراطي.



## 2.2 الرضا الوظيفي

تتناول الدراسة الرضا الوظيفي كاحد العوامل التي تتأثر بانماط القيادة وستم عرض اهمية الرضا الوظيفي وايجابيات الرضا الوظيفي واهم عناصر الرضا الوظيفي سواءً الداخلي او الخارجي وعرض بعض النظريات المفسره، مثل نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الدافع للانجاز ونظرية التوقع ونظرية اعدالة والعوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي، ومؤشرات الرضا الوظيفي، وفي النهاية سيتم استعراض علاقة الانماط القيادية بالرضا الوظيفي .

**الرضا الوظيفي:** هو مشاعر الموظفين والعاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، والرضا الوظيفي شعور لجميع اوجه ومواقف واطراف العاملين ومن طبيعة مناقشة المتخصصين لهذا ال حيث يمكن القول أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض او مرتفع او أن مستوى الرضا الوظيفي ايجابي او سلبي او مستاء ويعد الاستياء نقيض للرضا الوظيفي (السيبي، 2009م، ص18).

يرى الزعبي (2011م)، أن العديد من المنظمات قد اهتمت بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها، في محاولة من المنظمة للتنبؤ بالرضا الوظيفي، ومن المهم في قياس ذلك مثال سلوك التغيب عن العمل غير المبرر، كما ويعتبر الرضا الوظيفي من التغيرات المهمة التي تعود على الفرد، سواءً في الحالات النفسية او شعور الموظف في ضغط العمل والقدرة على التحمل.

**تعريف الرضا الوظيفي:** هو مختلف النشاطات التي يزاولها الانسان بقصد الإنتاج لتحقيق الاهداف التي تتناسب مع القدرات الفردية (الدليمي، 2009م، ص123).

يعرف نايف، (2001م) الرضا الوظيفي بأنه: شعور الموظف بالراحة أثناء قيامه بمهامه نتيجة التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه ويتمثل الرضا الوظيفي أيضاً بالمكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والانتاج.

عرف ستيفن رويز الرضا الوظيفي بأنه مشاعر الموظفين والعاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها كما وعرفه (ستون) بدرجة الرضا تجاه الوظيفة.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الايجابي الذي يشعر به موظفو المحافظات تجاه العمل، وتجاه تطوير العلاقات بينهم من خلاله والذي ينطوي على العمل والإشراف والإتصال والتواصل داخل وخارج المؤسسة، كون طبيعة عملهم تسمح لهم بتطوير علاقتهم خارج المؤسسة بحيث يحققوا افضل ما لديهم من خبرات لتحقيق هدف المؤسسة.

## 1.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر في اغلب الحالات مقياساً لمدى فاعلية الإدارة وفي حال كان هناك ارتفاع في الرضا الوظيفي سيكون هناك نتائج واضحة تقابل التي تتوقعها المنظمة وهنا تقوم برفع الأجور لزيادة الحوافز لدى الموظفين وتقديم مكافآت للموظفين المتميزين، وعدم الرضا ينتج عنه تغييب عن العمل مما يؤدي إلى تأخير العاملين وزيادة عدد العاملين الذين يتركون عملهم ويبحثون عن فرص في مؤسسات اخرى مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة الشكاوي، مما يدفع العاملين إلى إنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم، كما انه يولد وينشئ مناخاً تنظيمياً غير صحي في العمل والمؤسسة حيث المستويات العمالية لها تأثير على الأداء والإنتاجية ( حيدروطالب،2005م،ص44).

## 2.2.2 إيجابيات الرضا الوظيفي:

1. الانتاجية والكفاءة في العمل.
2. انخفاض نسبة المغادرين والغياب عن العمل لدى الموظفين والعاملين.
3. الأفراد ذوي الرضا الوظيفي المرتفع أكثر إنتاجية من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض.
4. العاملین الذين لديهم رضا وظيفي مرتفع أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هذا ويرتبط الرضا الوظيفي بالانتاجية كلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما زادت الانتاجية (الحنيطي، 2000م، ص17).

تطرق الباحث في الرضا الوظيفي إلى نوعين من الرضا (الداخلي والخارجي) كما تطرق إلى اهم عناصر الرضا الوظيفي نذكر منها.

## 3.2.2 عناصر الرضا الوظيفي:

حيث قام الباحث بتحديد اهم عناصر الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي من خلال دمج نموذج (WAR) مع نموذج (MSQ) .

Inceoglu, I., & Warr, P. (2015). Personality and job engagement. Journal of Personnel Psychology.

Kelly, T. (2015). Job Satisfaction of Nurse Practitioners Practicing Within a Centralized Leadership Model.

ومن خلال تحليل اهم عناصر الرضا الداخلي وهي(المهام الوظيفي، وفرص التطور، الوضوح، الاستقرار الوظيفي، تقديم الاقتراحات، المسؤولية الملقاه، تنمية المهارات، المرونة، الانجاز في العمل، حرية الاختيار) واهم عناصر الرضا الخارجي وهي(بيئة العمل، الشكاوي، التقييم، الاجور، الامن الوظيفي، وقت العمل، التطور) نستعرضها كالتالي:

1. الاستقرار الوظيفي: يعني قدرأ جيداً من (توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان).  
للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة يعد من اهم عناصر الرضا الوظيفي الداخلي.

2. الإنجاز: يعرفه حسين (2006م)، أن ينجز الفرد الأعمال ذات الأهمية وأن يبذل أقصى جهد فيما يقوم به من أعمال، وأن يقدر على عمل الأشياء على نحو أفضل من الآخرين ويمثل احد عناصر الرضا الوظيفي الداخلي.

3. بيئة العمل: ذكر العثرياني، (2005م) بأنها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم، وضمن الأدبيات الإدارية هناك بيئة عمل داخلية وبيئة عمل خارجية وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على ما يراه العاملون وفقاً لادراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر. فالإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى من وجهة نظر العاملين وهذا يسهم في الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء يمثل احد عناصر الرضا الوظيفي الخارجي.

4. الاجور: يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر، وهو احد عناصر الرضا الخارجي (عبد الوهاب، 1997م، ص56)

5. التقييم: هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف معين للمنظمة، يمثل احد عناصر الرضا الوظيفي الخارجي (السالم والصالح، 1997، ص102).

6. الامن الوظيفي: هو رفع درجة الإطمئنان لدى الموظف على مستقبله الوظيفي مما يتيح له استغلال كافة طاقاته الإنتاجية وعدم هدرها مما يعيق العمل، وهو احد عناصر الرضا الوظيفي الخارجي (نشرة الثقافة الصناعية رقم،2م،2011،ص1).

#### 4.2.2 نظريات الرضا الوظيفي:

##### 1.4.2.2 نظرية الحاجات ( التسلسل الهرمي ماسلو).

حيث من وجهة نظر ماسلو فان الحاجات يمكن أن تصنف إلى خمسة فئات.

أساسية وهي ( الحاجات الفسيولوجية، الأمنية، الإجتماعية، التقدير والاحترام، تحقق الذات ) مما يشير اليه ماسلو أن هذه الحاجات الخمس تحقق توازناً إجتماعياً نفسياً حيث ترتبط هذه الحاجات ببعضها ارتباطاً هرمياً متسلسلاً، اذ أن الانسان مجرد أن يفي بحاجاته الأولى والثانية وإلي جميع حاجاته أن الانسان او الفرد لا يهدأ حتى أن يحقق حاجاته، حيث أن الفرد الذي يشعر بنقص ما في إحدى هذه الفئات الخمس يبقى متحفظاً إلى أن يحقق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وأشار ماسلو إلى أن قاعدة السلم الهرمي هي الحاجات الفسيولوجية وتشمل الإحتياجات الأساسية والبيولوجية للكائن، والفئة الثانية تشمل الإحتياجات الأمنية من حماية النفس من التهديدات بسبب عدم الاستقرار اما الفئة الثالثة فهي الإحتياجات الإنسانية او الإجتماعية ويقصد ماسلو من ذلك الشعور بالانتماء أما الفئة الرابعة في التسلسل الهرمي فهي الاحترام والتقدير وهو يشمل شعور الفرد بالثقة بالنفس ويتحقق ذلك من خلال أفراد آخرين وتقديرهم للشخص المعني، أما الفئة الخامسة فهي احتياجات تحقيق الذات حيث يهتم الافراد بتطوير قدراتهم وكفاءتهم في المجتمع للوصول إلى كل ما يمكن تحقيقه ( السبيعي،2009م،ص37) .

## 2.4.2.2 نظرية القيمة للوك:

حيث تربط النظرية التي وضعها لوك في الرضا الوظيفي بين الاحتياجات والقيم، وهي حالة عاطفية ناتجة عن إدراك الموظف أن وظيفة تسمح له بالقيام بالمهام الوظيفية الموكلة له بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع احتياجات الفرد حيث أن الرضا الوظيفي يتحقق بالقدر الذي تتحقق فيه احتياجات الفرد من خلال العمل ( حيدر وطالب، 2005م، ص69).

## 5.2.2 نموذج لوير:

لقد قام إدوارد لوير بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث رأى أن الرضا الوظيفي تحدد بثلاثة أبعاد:

أ. الرواتب.

ب. الاشراف.

ت. الرضا الوظيفي.

ويرى لوير أن الرضا الوظيفي عبارة عن اختلاف بين شعور الشخص وما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك انه حصل عليه فعلاً، وإذا كان الجهد المبذول أكبر من المكافأة ينتج عدم رضا وظيفي وعندما يتساوى الجهد مع المكافأة يصبح هناك رضا وظيفي، كما يضيف لوير إلى النموذج بأن أهم المؤشرات التي تدل على إدراك الشخص عن مدخلات وعوائد العمل الوظيفي وإدراكه بمدى أهمية الآخرين بالإضافة إلى صفات وخصائص العمل والخبرات والمكافآت التي يحصل عليها الشخص سواءً كان مادياً أو معنوياً (السالم، 1997م، ص74).

ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق أو يتكون عند ادراك الفرد للعمل الذي يقوم به حيث أن سلوك الفرد ينبع من إدراكه لطبيعة الموقف وليس الموقف نفسه حيث أن فهم وإدراك الأفراد

لموقف معين يتوقف على نموذجهم الشخصي الفردي وتمييزهم وتجاربهم الخاصة وليس على الخصائص الموضوعه للموقف نفسه وبناءً عليه فان الرضا الوظيفي يحدث نتيجة إدراك الفرد للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعيه للعمل (حيدر وطالب، 2005م، ص 69).

### 1.5.2.2 نظرية ذات العاملين:

قامت هذه النظرية بالتفريق بين مجموعتين من العوامل:

1. العوامل الدافعية: وهي العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع السلوك وتسبب رضا وظيفي وتدفع العاملين إلى المزيد من العمل والإنتاج لتحقيق هدف المؤسسة.

2. العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يعتبر توفيرها ضرورياً لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا الوظيفي ولكن لا يؤدي إلى خلق قوة دافعة لدى الأداء حيث تتمثل في بيئة العمل وهي ظروف العمل والعلاقة مع الرؤوسين والرؤساء والاشراف على العمل وهي اداء العمل في المنظمه (ماهر، 2002م، ص154).

هذا ولا تشمل العوامل الوقائية دافعاً بالنسبة للموظف ولكن غياب هذه العوامل تؤدي إلى عدم الرضا عند الموظف.

### 2.5.2.2 نظرية دافع الإنجاز:

يمكن تلخيص هذه النظرية انها:

\_\_ أفراد متحمسون إلى انجاز الاعمال باكمل وجه عكس أفرار يكون الدافع لديهم منخفضاً.

\_\_ دافع الإنجاز من الخبرات الشخصية المكتسبة من البيئة المحيطة بالعمل.

\_\_ الأفراد الذين لهم ميول للانجاز العالي لديهم خصائص من أبرزها:

1. انجاز الأعمال التي يكون مخاطرها متوسطة وتتناسب مع قدراتهم لكي يثبتوا كفاءتهم وقدراتهم.

2. أصحاب هذه الدوافع يميلون إلى الأعمال التي توصلهم إلى الأهداف المطلوبة.

3. اصحاب هذه النظرية يميلون إلى نيل الاحترام والتقدير من خلال الإنجاز (الجريد 2007م، ص35).

\_\_ قام ماكلياند بتوضيح ان هناك ثلاثة دوافع او حاجات لدى العاملين وهي:

1. حاجات الإنجاز وهي حاجات الفرد لكي ينجز عمله للوصول إلى النجاح في العمل.
2. الحاجات للانتماء والارتباط بالآخرين، وهي حاجات الصداقة والتواصل مع الآخرين في العمل.
3. حاجات للقوة وهي حاجة الأفراد للتأثير بالآخرين وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغباتهم.

\_\_ ووجد ماكلياند أن الأفراد المتميزون يقومون بعمل أشياء أفضل ويبحثون عن مسؤوليات فردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها، كما نجد أن في التطبيقات العملية لهذه النظرية انه من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق برامج تدريبية مرتبطة بإثارة دوافع الاستعداد للأداء (كردي، 2011م، ص12).

يرى الباحث مما سبق أن دافع الإنجاز يكون نتيجة سلوك مكتسب، لذا يفترض أن تقوم المحافظة بتنمية المهارات للعاملين بعد التأكد من اهميته على الرضا الوظيفي حيث تقوم المنظمة بإعداد البرامج لرفع قدرة الموظفين لانجاز المطلوب منهم ويكون بمثابة تشجيع لهم.



### 3.5.2.2 نظرية التوقع ( فيكتور فروم ).

ان هذه النظرية تفترض أن دافعية الفرد لاداء عمله ستكون محصلة للعوائد التي سيحصل عليها واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (الشاويش، 2011م، ص28).

بمعنى أن الفرد يقوم بالأعمال التي يعتقد أنها تعود عليه بالنفع والفائدة.

### 1.3.5.2.2 خصائص نظرية التوقع.

عناصر دافعية الفرد لعمل معين :

1. توقع الفرد أن جهده سيؤدي إلى اداء معين.
2. توقع الفرد أن العائد سيعود عليه بالمنفعة.
3. توقع الفرد أن هذا الاداء هو الوسيلة الافضل للحصول على العوائد.

عناصر النظرية التوقع:

تقدير الفرد لقوه العلاقة بين ما يبذله وبين الاداء المطلوب.

1. الوسيلة: قد يعتقد الفرد بان الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية حيث قد لا يكون هناك علاقة بين الاداء والعائد، حيث يفترض من العائد تحديد العلاقة بين الاداء والعوائد حتى يرفع من دافعية الموظفين.

2. منفعة العوائد: تشير منفعة العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه حيث أن قيمة العائد تختلف من فرد لآخر ومن ذلك يمكن تشكيل معادلة من العناصر السابقة .

الدافعية = التوقع \* الوسيلة \* منفعة العوائد

ومن وجهة نظر الباحث أهمية أن تقوم كل منظمة او محافظة بتكليف المختصين لإعداد لائحة توضح العائد المناسب حسب الأداء.

#### 4.5.2.2 نظرية العدالة:

تتمركز هذه النظرية على ثلاث دعائم أساسية وهي (التقييم، المقارنه، السلوك الناتج عن عملية المقارنة ) حيث يقوم الفرد بالمقارنة بين الجهد المبذول والعائد، مع الأفراد العاملين في الوظائف المتشابهة وينفس الظروف المحيطة، إن الأفراد اذا شعروا بالمساواة بالبيئه المحيطة يكون هناك رضا وظيفي، وفي حال الشعور بعدم العدالة والمساواة تكون بحاجة إلى إعادة المساواة بين النسبتين ( ما يقوم به وما يحصل عليه ) من خلال طرق منها:-

1. تقليل الجهد المبذول.
2. المطالبة بأجر أعلى.
3. إنهاء العمل وتركه.
4. الانتقال إلى عمل آخر في مكان آخر.

التطبيق العملي بالعدالة بين الأفراد في عملية توزيع الحوافز فان ذلك سؤدي إلى مشاعر رضا وظيفي بين العاملين ( ماهر 2009م،ص158).

ومما سبق يرى الباحث أن زيادة الإنجاز والكفاءة والفاعلية في المحافظات تكون نتيجة تساوي ما يقوم به الأفراد من عمل مقابل ما يحصلوا عليه من مكافآت وحوافز، أو أن تكون الحوافز والمكافآت أعلى وأكبر مما ما يقوم به، بشرط أن يكون هناك نظاماً عادلاً ينظم توزيع الحوافز والمكافآت.

## 6.2.2 العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي منها العوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية والعوامل المتعلقة بالوظيفة وسيتم التطرق لها كالتالي:

### 1.6.2.2 العوامل الشخصية.

تتكون العوامل الشخصية من:

1. حاجات الفرد: في حال تلبية حاجات الفرد نتيجة العمل الذي يقوم به في المؤسسة يكون الرضا الوظيفي عالياً.
2. الشعور بالاحترام: يكون الفرد راضياً عن العمل اذا شعر بأن العمل الذي يقوم به مهم للمنظمة والفرد.
3. مستوى الإنجاز لدى الفرد: يشعر الفرد بالرضا في حال حقق ما طلب منه وما طمح له.
4. الصفات الشخصية للفرد: السن له دور في الرضا الوظيفي حيث أنه كلما زاد العمر انخفضت درجة طموحه وكذلك مستواه العلمي.
5. إتفاق العمل مع قيم الفرد: القيم التي يتمتع بها الفرد أمام المجتمع كلما حققها زادت مستوى الرضا الوظيفي ( الشاويش، 2011م، ص113).

## 2.6.2.2 العوامل المتعلقة بالوظيفة.

حيث تتكون العوامل المتعلقة بالوظيفة من التالي:

1. محتوى العمل مرتبط بعناصر أهمها ( التقدم المهني، العلاقات مع الرؤوسين و الأفراد بالمنظمة ).
2. عوامل خاصة بالأداء: شعور الفرد بأهمية العمل على أوجود نظام مكافآت مربوط بالأداء، شعور الفرد بالعدالة في توزيع المكافآت.
3. تمكين العاملين وإعطائهم حاجاتهم ليقوموا بأفضل ما لديهم مما يعكس رضا وظيفي عالٍ ( حكيم، 2009م، ص8).

## 3.6.2.2 العوامل التنظيمية.

تتكون العوامل التنظيمية من:

1. نظام العوائد وآليات الأجور: وهي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز الأعمال المطلوبة منه وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية.
  2. نمط الإشراف: نمط الإشراف يعكس طريقة تعامل المسؤولين مع العاملين أو الرؤوسين وكيفية الإشراف عليهم من أجل الوصول إلى الأهداف حيث يتطلب من القائد أن يهتم بطريقة الإشراف على مدراء الموظفين من خلال بناء علاقات إيجابية للوصول إلى الرضا الوظيفي العالي الذي يعود على المنظمة بالنفع وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- هذا ويختلف النمط القيادي باختلاف التابعين من حيث المستوى التعليمي وخبرة العاملين ورغبتهم في العمل ومدى الدافعية لديهم.

3. قيم وأهداف المنظمة: إن أهداف المنظمة والقيم التي تعمل بها مبرورة بالرضا لدى الموظفين حيث أنهم كلما شعروا بأن القيم والأهداف تخدم المجتمع كان هناك أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.

4. سياسة المنظمة: الأنظمة والقوانين والقواعد التي تعمل بها المنظمة حيث أنه كلما كانت واضحة كما الرضا الوظيفي عالي ( الطيب 2008م، ص45 )

### 7.2.2 علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي:

أفضت دراسة أقيمت بجامعة ميتشغان أن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي علاقة قوية ومرتبطة ببعضها ونتيجة لقيام جماعة من الباحثين في الجامعة بتحديد بعدين للقيادة هما ( الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ) حيث أن اهتمام القائد بالعمل يتطلب التركيز على النواحي الفنية أما الاهتمام بالعاملين فإنه يتطلب أن يتم التركيز على إشباع حاجاتهم ومما أشارت إليه الدراسة أن القائد الذي يركز على توطيد العلاقة بين العاملين يكون مستوى الرضا الوظيفي عالي أما القائد الذي يركز على الإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى الرضا الوظيفي بالسلب (الانخفاض)(صحفي،2011م، ص29).

واثبتت الدراسات التي قام بها ( نفين وليبيت وهوايت) أنه في حال القيادة الاتوقراطية تكون فرصة تنمية العلاقات بين الأفراد ضعيفة مما يؤدي إلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي بينما القيادة الديمقراطية تكون فيها معنويات الأفراد عالية مما ينعكس على الرضا الوظيفي بالإيجابية لذا تكون العلاقة بين نوع النمط القيادي والرضا الوظيفي اهمية لما تحققة من نجاح لأعمال المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال نوع النمط المتبع (الصباب واخرون 2002م).

إن الرضا الوظيفي بكافة معانيه يتأثر بالنمط القيادي سواءً الإيجابي او السلبي، كون الإتصال بين القائد والعاملين بشكل مباشر، ومما لاشك فيه أن الرضا الوظيفي يؤثر على العمل من مشاعر

العاملين بعدم الرضا، كما أن بيئة العمل المحيطة بالعاملين التي يطغى عليها التسلط والتشديد في الرقابة على العاملين، وانخفاض الحرية ينعكس بشكل مباشر على المؤسسة، مما يعني انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

اما بيئة العمل التي يسودها الهدوء والمساواة وحرية الاتصال والتواصل بين الموظفين تعتبر إحدى الوسائل التي تؤدي إلى زيادة الانتاجية والى تطور المؤسسة، من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، الذي بدوره يحقق أهداف المنظمة ويؤدي الى تقديم خدماتها ومهامها بأفضل الوسائل.

### 3.2 الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء الدراسات العربية والاجنبية،حول موضوع الأنماط القيادية السائدة لدى محافظي محافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا .

### 1.3.2 الدراسات المحلية:

1. دراسة عامر (2009م) بعنوان النمط القيادي لدى مدراء البنوك في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي جامعة الخليل هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مدراء البنوك في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها يتكون مجتمع الدراسة من 390 موظفاً في جميع فروع البنوك جنوب الضفة اداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة اهم ما جاء بالنتائج وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي المتساهل والرضا الوظيفي .

2. دراسة دراويش (2007م) بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية )، حيث هدفت الدراسة للتعرف الى المناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كما يراه

الموظفون الإداريون والمتمثل في (حوافز العمل، السلوك الإداري والقيادي، الاتصال والعلاقات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، السياسات والاجراءات، والتقدم والنمو المهني) كما هدفت الي التعرف الى مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، اما مجتمع الدراسة فيتكون من 262 فرد تم توزيع الاستبانة على جميع افراد عينة الدراسة ما تم استرداد 236 اي ما نسبته 90،1% من المجتمع الدراسة. الاداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة. المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي. من اهم النتائج انه يوجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الرضى الوظيفي بالاضافة الى درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديريات الثلاث كانت متوسطة حيث حاز الراتب والحافز على درجة متدنية .

3. دراسة ( ابو عرام، 2006 ) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الخليل وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها في "فلسطين، هدفت الدراسة إلى اهمية إلقاء الضوء على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء البلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها لتحديد النمط القيادي الاكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي في تلك البلديات ومن أهم نتائج الدراسة، وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي ووجود علاقة سلبية بين كل من النمط القيادي الاتوقراطي والحر والرضا الوظيفي، حيث اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق لظاهرة الدراسة بالاضافة إلى الأسلوب التحليلي الذي يعتمد على التحليل الدقيق للبيانات والمعلومات بشكل رئيسي، مجتمع الدراسة يتكون من عينة طبقية عشوائية من موظفي البلديات جنوب الضفة الغربية ذكوراً وإناًثاً والبالغ عددهم (1286) وعينة الدراسة من موظفي البلديات جنوب الضفة الغربية تمثل نسبة 20% من مجتمع الدراسة والبالغ 1286 استخدم الباحث اداة الاستبانة في البحث.

## 2.3.2 الدراسات العربية:

1. أجرى (الغزلان، 2014) دراسة بعنوان " الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على الموظفين بوزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية، وأهم ما جاء في النتائج، توافر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية التي يمارسها الموظفون في وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بدرجة مرتفعة بالإضافة إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة كما تبين وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية.، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وكالة وزارة الداخلية والبالغ عددهم 165 موظف كما استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

2. كما أجرت (حجار، 2014) دراسة بعنوان " القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب معين بسام"، في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الدراسة التطبيقية، ومن أهم ما جاء في النتائج أن الأسلوب القيادي السائد في مداجن معين بسام هو الأسلوب الديمقراطي، وأن مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أفراد المؤسسة مرتفع كما تبين وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي بين الأسلوب القيادي الديمقراطي وبين الرضا وأبعاد الرضا الوظيفي، كما أن مؤسسة عريب تحتوي على 453 عامل في كافة الأفرع ولكن اقتصرَت الرسالة على فرع معين بسام وعدد العاملين فيها 53 عامل يشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين، أسلوب البحث الوصفي الارتباطي، أداة الدراسة الاستبانة مدعومة بالمقابلة والملاحظة.



3. دراسة ( الدوسري، 2013 ) بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين "جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين . ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من وجهة نظرهم. ومن أهم ما جاء في النتائج أن النمط القيادي الأتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاوري ثم النمط الحر، هذا يعني وجود علاقة طردية بين النمط التشاركي والحر بالرضا الوظيفي ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والنمط الأتوقراطي بالاضافة إلى توفر رضا وظيفي بدرجة متوسطة، المنهج المستخدم بالدراسة الوصفي والاداة المستخدمة الاستبانة، مجتمع الدراسة يتكون من موظفي الكلية التقنية بالخرج والبالغ عددهم (125) كعينة الدراسة تمثلت بـ(109) من الموظفين.

4. كما أجرى الباحث ( ال زبران، 2013 ) دراسة بعنوان " الأنماط القيادية الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن للبنات "جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر النمط الديمقراطي والنمط التحويلي لدى قائدات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر المبحوثات، بالإضافة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر المبحوثات، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها، توفر النمط الديمقراطي لممارسة القائدات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بدرجة مرتفعة بالاضافة إلى توفر نمط تحويلي في ممارسة القائدات في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بدرجة مرتفعة، وتفاوت في موافقة أفراد العينة على مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، كما أنه تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والتحويلي ومستوى الرضا الوظيفي، منهج الدراسة الوصفي عن طريق المسح

الاجتماعي وباستخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات حيث أن مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريات في الجامعة وعينة الدراسة بلغت 327 فرداً.

5. وأجرى ال ( راشد، 2010 ) دراسة بعنوان " تأثير نمط القيادة الامنية على الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين في ديوان إمارة منطقة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في ديوان إمارة منطقة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لموظفي ديوان إمارة منطقة الرياض، والتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي ديوان إمارة الرياض، وكانت أهم النتائج أن مستوى رضا العاملين عن الوظيفة متوسط ورضا العاملين عن الاجر متوسط، بالإضافة إلى أنه يوجد علاقة بين جميع الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي، مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في ديوان إمارة منطقة الرياض والبالغ عددهم (500)، المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واداة الدراسة هي الاستبانة لجمع البيانات.

6. دراسة ( حداد، 2010 ) بعنوان " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم " عمان، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين أنفسهم، أهم ما جاء في النتائج أن جميع افراد العينة حصلوا على درجة رضا وظيفي مرتفعة وانه لا يوجد علاقة بين أثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة، يتكون مجتمع الدراسة من 79 مديراً ومديرة و 2267 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، وتمثلت عينة الدراسة 27 مدير ومديرة و 400 معلم ومعلمة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة دراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي.

7. دراسة ( الشريف، 2004 ) بعنوان " الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي "، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية، اهم النتائج أن الأنماط القيادية الثلاث تستخدم في إمارة مكة المكرمة بنسب متفاوتة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاتوقراطي بدرجة أقل، وبما أنه قد تبين وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى كل من النمط القيادي والديمقراطي، المنهج المستخدم الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الإستبانة ومجتمع الدراسة بعض قيادات القطاعات في إمارة مكة والمحافظات التابعة لها الذين يشغلون منصب مدير او رئيس قسم .

8. دراسة (محمد واخرون، 2001) بعنوان " تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في " العراق، تهدف الدراسة الى التعرف على الانماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلبا او ايجاباً، اهم النتائج أن النمط القيادي المشارك له تأثير معنوي على متغيرات الرضا الوظيفي ماعدا متغيرات مسؤوليات الوظيفي، كما أن النمط القيادي المفوض له تأثير معنوي على متغيرات المكانة الاجتماعية، ولم يكن له تأثير على بقية المتغيرات كما قام الباحث باستخدام الاستبانة كاداة دراسة أسلوب الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من 40 مدرسة ابتدائية 175 معلما ومدرسة.

9. دراسة (الشناق، 2001): بعنوان (الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي)، هدفت الدراسة الى التعرف الى الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (455) معلما ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس، واستبانة لوصف الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث وسائل إحصائية مختلفة مثل:

(اختبار (ت) (t-test)، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الثلاثي، ومعامل ارتباط بيرسون، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية في الغالب أعلى من المتوسط، وبينت أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام كبير في العمل، ومن جهة أخرى فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية ورضا المعلمين، وأظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

10. وجرى (المزروع، 1999) دراسة بعنوان " الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين " دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرين في القطاعين الحكومي والخاص ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم من أجل تحقيق هذا الهدف وأبرز النتائج أن المديرين يمارسون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة والنمط القيادي الاتقراطي بدرجة عالية ويمارس المديرين في القطاع الخاص النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون كلاً من النمط الحر والاتقراطي بدرجة قليلة كما أن الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بصفة عامة متوسط والقطاع الخاص بصفة عامة مرتفع كما قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي الشامل وبعد احد مداخل المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المفحوصين لتحديد رؤية المديرين للأنماط القيادية التي يمارسونها في ادارة مؤسساتهم واجهزتهم في القطاعين الحكومي والخاص كما قام الباحث باختيار ثلاث وزارات تمثل قطاعات الزراعة والخدمات والتجارة وهي وزارة الزراعة والمياه، ووزارة الصحة ووزارة التجارة وقام الباحث باختيار ثلاث شركات تمثل نفس القطاعات الزراعية الخدمائية والتجارية وهي شركة الوطنية للتنمية الزراعية (نادك) وشركة الغاز الأهلية والبنك العربي الوطني وشملت

الدراسة على جميع المديرين الذين يشغلون وظيفة مدير ادارة وكذلك رؤساء الأقسام الذين يعملون تحت إشرافهم المباشر في الديوان العام في الوزارات والمراكز الرئيسية لشركات القطاع الخاص وبلغ عدد مجتمع الدراسة 612 فرد منهم 156 مدير استخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة تم توظيف 612 استبانة استعاد الباحث منها 496 استبانة .

### 3.3.2 الدراسات الاجنبية:

11. دراسة (أوزمير وسبانسي (Ozemir, & Sabanci 2015) المعنونة " قيادة الفريق ودور القيادة في الإنجاز لدى فرق المفتشين في تركيا"، هدفها فحص وجهات نظر قادة الفرق الإشرافية في مدى تحقيقها للأدوار القيادية، وبيان أثر ذلك على الإنجاز، المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (563) مشرفاً مختارين بالطرق العشوائية، أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط الديمقراطي كان الأكثر قرباً لتوجهات المشرفين، لقربه من آرائهم الشخصية حول القيادة، بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً لنمط القيادة على الإنجاز ونمو المعلمين المهني.

12. وقامت (ريمونيني، Remonini 2001) بدراسة مسحية هدفها معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، إذ شمل المسح معلمي ومديري (18) مدرسة ثانوية وأساسية، وقد استخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الانسانية للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المدير، وكشفت أيضاً عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح.

13. دراسة (ماسارو وأوجستس، Massaro & Augustus 2000) وهدفها اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم، وبيان أثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، و استخدمت الدراسة أداة هيرسي ويلانشرود لأنماط

القيادة لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في المناخ التنظيمي من أجل تطوير المدرسة لمقابلة حاجات المجتمع وحاجات المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلما تم اختيارهم من (20) مدرسة من مدارس مانتشستر، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يوجد تأثير لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة، و وأنه يتوجب على المديرين والمعلمين العمل بشكل تعاوني؛ لتحسين الاتصال فيما بينهم، وأوصت الدراسة بأن على المديرين والمعلمين العمل معا لتحسين العلاقات بينهم، وتحسين مخرجات المدرسة.

#### 4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

لقد قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تربط بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي في دراسات القزلان (2014)، ايمان (2014) الدوسري (2013) ال زبران (2013) حداد (2010) ابو عرام (2006) التي ربطت بشكل مباشرة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي. وقد اجريت الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة فبعضها قد اجري في المؤسسات الحكومية مثل القزلان (2014) والبعض الاخر اجري في المؤسسات الخاصة مثل دراسة حجار (2014).

حيث تميزت الدراسة الحالية بانها الدراسة الوحيدة - حسب علم الباحث- والتي اجريت في بحث العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي في المجتمع الفلسطيني اولا وفي المحافظات الفلسطينية ثانيا. كما لاحظ الباحث من خلال عرض الدراسات السابقة بانها قد اهتمت فقط بالرضا الوظيفي على صعيده الكلي، دون الالتفات الى نوع الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، حيث تميزت الدراسة الحالية بانها بحثت في العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي.

ومن الملاحظة على الدراسات السابقة بانها قد بحثت في انماط القيادة المتنوعة وقد تشاركت جميعها في ثلاث أنماط قيادية وهي أنمط القيادي الديمقراطي مثل دراسة ايمان (2014) و ال زبران (2013) ودراسة ابو عرام (2006) ودراسة الشريف (2004)، وأنمط القيادي الحر مثل

دراسة ( الدوسري، 2013 ) ( ابو عرام، 2006 ) ( الشريف، 2004 ) ، وأنمط القيادي الأوتوقراطي مثل دراسة (المزروع،1999) و ( الدوسري، 2013 ) و ( ابو عرام، 2006 ).

كما ان بعض الدراسات السابقة قد ركزت على أنماط قيادية أخرى مثل التحويلي مثل دراسات كل من ( ال زبران، 2013 ) ( ريموني، 2001 ) والنمط القيادي التشاركي مثل دراسة ( الدوسري، 2013 )، حيث استطاع الباحث بان يحدد أهم الأنماط القيادية والتي تتمثل في النمط القيادي الديمقراطي والحر والأوتوقراطي.

في ظل مراجعة نتائج الدراسات السابقة تبين ان بعضها يشير الى ان هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بشكل عام مثل دراسات دراسة ايمان (2014) و ال زبران (2013) ودراسة ابو عرام (2006) ودراسة الشريف (2004)،

وبعضها اشار الى طبيعة العلاقة بين الانماط نفسها والرضا الوظيفي من حيث كون هذه العلاقة سلبية او ايجابية مثل دراسة ابو عرام، ( 2006 ) ودراسة عامر (2009م)، وقد استفاد الباحث من تطوير اداة الدراسة و فقراتها مثل دراسة (ابو عرام، 2006) ودراسة (الدوسري، 2013) ودراسة (ال زبران، 2013 ) ودراسة (القرلان،2014) ودراسة (المزروع، 1999) ودراسة (ال راشد، 2010) ودراسة (الشريف، 2003) ودراسة (محمد واخرون،2001) ودراسة(ريموني ، 2001) ودراسة (شيرلي وانجيلا، 2011) ودراسة (مايرز،2011).

كما استفاد الباحث من خلال الدراسات السابقة في الاليات الخاصة بالقيادة وعناصرها ومزاياها وعيوبها من هذه الدراسات (بروك وكارتر، 2015 ) ودراسة السلمي، (2014) حيث ركزت على النمو المهني للمعلم بشكل محدد والتدريب والتاهيل بالاضافة إلى التركيز على نظام الاجور والمكافآت التي يؤدي الأهتمام بها إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي، الا أن الباحث وخلال الدراسات وجد ضعف في العلاقة بين النمط القيادي الاتوقراطي واحياناً الحر في الدراسات (ابو عرام والمزروع والشريف والحجار ). وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها قد تناولت أنماط القيادية في سياق المحافظات الفلسطينية، وبحثت في العلاقة بين هذه أنماط والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، وهو ما لم تتطرق اليه الدراسات السابقة على وجه الخصوص.

## الطريقة والإجراءات

### 1.3 مقدمة.

يشتمل هذا الفصل على وصفٍ للخطوات والإجراءات المتبعة من قبل الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك مع خطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إلى جانب تحديد أداة الدراسة أضف إلى ذلك وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل نتائج وبيانات الدراسة.

### 2.3 منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي في هذه الدراسة، وهذا يعود لملاءمة المنهج المتبع لطبيعة الدراسة. والمنهج التحليلي الوصفي الإرتباطي قائم على دراسة الظواهر كما في الواقع، فإنه يقوم على دراسة المعطيات والظواهر بشكل واقعي ومن ثم يعبر عنها تعبيراً كمياً يبين فيه حجم الظاهرة ومقدارها إلى جانب أنه يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا وافيًا بهدف استخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة(عسكر، 2000). وكما يعتبر هذا البحث دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من موظفي الفئة الأولى والعليا (رام الله والبيهر، بيت لحم، الخليل)،

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة في الفئة المستهدفة من الموظفي الفئة الأولى والعليا في المحافظات الثلاث تتكون من ( مدرء الدوائر، المدرء العامون، المستشارين، المستشار القانوني، رؤساء الوحدات، منسقي المجلس التنفيذي والاستشاري، العشائر والاصلاح، مدير مكتب المحافظ، المساعدون) وعددهم (71) وفقا لبيانات ديوان الموظفين العام 2015-2014.



جدول 1.3: وصف مجتمع الدراسة، لموظفي الفئة الاولى والعياء في المحافظات حسب التوزيع الجغرافي

الجنس	محافظة رام الله والبيره	محافظة بيت لحم	محافظة الخليل
ذكور	20	16	17
اناث	2	7	9
الاجمالي	22	23	26

ومن خلال هذه الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لموظفي الفئة الاولى والعياء في محافظات (رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل ) ، حيث تم توزيع (71) استبانة وتم استرجاعها كلها.

الجدول 2.3 توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية والخبرة.

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	47	66.2
	أنثى	24	33.8
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	3	4.2
	دبلوم	7	9.9
	بكالوريوس	47	66.2
	ما بعد البكالوريوس	14	19.7
الدرجة الوظيفية	مساعد المحافظ	2	2.8
	مدير عام	13	18.3
	رئيس وحدة	1	1.4
	مستشار	13	18.3
	منسق مجلس	3	4.2

54.9	39	مدير دائرة	
5.6	4	اربع سنوات او اقل	سنوات الخبرة
94.4	67	اكثر من اربع سنوات	
%100	71		المجموع

### 4.3 أدوات الدراسة:

حيث تناولت الدراسة الحالية الادوات التالية:

الاستبانة: حيث تم اعتماد الإستبانة كأحد أدوات البحث وقد قام الباحث ببناء الاستبانة وتطويرها كأداة لجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وقام الباحث بمراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مثل دراسة المزروع (1999) ونماذج وور (Wor) ، MSQ، وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويشمل على المعلومات الأولية عن المستجيب الذي قام بتعبئة الإستبانة

الجزء الثاني: وتحتوي على (45) فقرة، موزعة على قسمين وهما الأنماط القيادية (18) فقرة، الرضا الوظيفي (27)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، حيث يبدأ بدرجة أوافق بشدة وتُعطى (5) درجات، ثم أوافق وتُعطى (4) درجات، ثم محايد وتُعطى (3) درجات، ثم غير موافق درجتين، وينتهي بغير موافق بشدة وتعطى درجة واحدة فقط.

المقابلة: حيث اعتمدت الدراسة أيضا على أسلوب المقابلة في جمع بيانات الدراسة، وبالتحديد على أسلوب المقابلة الفردية، حيث تعتبر المقابلة أسلوباً لحوار يدور بين شخصين أو أكثر في الميادين المختلفة يكون لها هدف، يمكن تعريف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الاستمارات المخصصة لذلك. وقد قام الباحث بتصميم أسئلة المقابلة بناء على ما ورد في الدراسات السابقة العربية والاجنبية. حيث استخدمت الدراسة المقابلة المقيدة من خلال قيام الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل إجراء المقابلة، وتم طرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبالغالب حسب نفس التسلسل، وكانت الأسئلة المطروحة من الاسئلة ذات النهايات المفتوحة.

### 5.3 صدق الأداة:

قام الباحث بعرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في القيادة، حيث بلغ عددهم (4) محكمين وبيّن (ملحق 1) أسمائهم ورتبهم العلمية، حيث طُلب من المحكمين تحكيم الإستبانة وصياغة فقراتها، ومدى مناسبتها للدراسة التي وضعت من أجلها، ويكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، حيث أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2) وملحق (3).

### 6.3 ثبات الأداة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach'sAlpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة وأنها.

الجدول 3.3 معاملات الثبات لأداة الدراسة علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى المحافظين في المحافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) بالرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الأولى والعليا.

الرقم	عدد الفقرات	معامل الثبات
	8	0.89
النمط الديمقراطي		
	6	0.72
النمط الحر		
	4	0.90
النمط الاتوقراطي ( الدكتاتوري)		
	18	0.70
الثبات الكلي للأنماط القيادية		
	15	0.91
الرضا الوظيفي الداخلي		
	12	0.88
الرضا الوظيفي الخارجي		
	27	0.94
الثبات الكلي للرضا الوظيفي		

يتضح من الجدول (3.3) أن معاملات الثبات لات الإستبانة للأنماط القيادية تراوحت بين (0.70-0.94) في حين بلغت درجة الثبات الكلية للأنماط القيادية (0.70).

وفيما يتعلق بات الرضا الوظيفي فقد تراوحت بين (0.88-0.91)، في حين بلغت الدرجة الكلية (0.94)، وهي معاملات ثبات جيدة ومقبولة تفي بأغراض الدراسة.

### 7.3 إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تم إعداد اداتي الدراسة بصورتها النهائية.
- وتم تحديد أفراد مجتمع الدراسة.
- تم مقدا الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- قام الباحث بتوزيع اداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة، وتم استرجاعها.
- قام الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).
- تم تحليل البيانات واستخراج نتائجها ومناقشتها.

### 8.3 متغيرات الدراسة:


وقد تم قياس الرضا الوظيفي للموظفين ببعدين (داخلي وخارجي).  
تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة:

- الأنماط القيادية وهي النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الحر، والنمط القيادي الأوتوقراطي (الدكتاتوري)

ب. المتغيرات التابع: ويتمثل باستجابات افراد عينة الدراسة على ات مقياس أداة الدراسة المتمثلة بالرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي).

جدول 4.3 عناصر الأنماط القيادية وعناصر الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		الأنماط القيادية
<p>✓ الداخلي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقرار الوظيفي</li> <li>• المسؤولية المتقاه</li> <li>• الانجاز في العمل</li> <li>• تقديم الاقتراحات</li> <li>• المهام الوظيفية</li> <li>• تنمية المهارات</li> <li>• حرية الاختيار</li> <li>• فرص التطور</li> <li>• الوضوح</li> <li>• المرونة</li> </ul>		<p>✓ الديمقراطي (التشاركي)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصال والتواصل</li> <li>• المركزية</li> <li>• التفويض</li> <li>• التشجيع</li> <li>• التخطيط</li> <li>• التمكين</li> </ul>
<p>✓ الخارجي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الامن الوظيفي</li> <li>• سياسات العمل</li> <li>• وقت العمل</li> <li>• بيئة العمل</li> <li>• الشكاوي</li> <li>• الأجور</li> <li>• التطور</li> <li>• التقييم</li> </ul>		<p>✓ الاتوقراطي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم المشاركة</li> <li>• المركزية</li> </ul>
		<p>✓ الح</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتصال والتواصل</li> <li>• اللامركزية</li> <li>• المشاركة</li> </ul>

### 9.3 المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ إجابات مجتمع الدراسة وجرى ترميزها وإدخال البيانات للحاسوب وتمت معالجة البيانات بالطريقة الإحصائية وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. استخدم معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لحساب الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

6- استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient). لاجاد العلاقة بين الانماط القيادية ولرضا الوظيفي.

#### 1.4 نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

##### 1.1.4 أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول ونصه:

ما هي الأنماط القيادية التي يمارسها محافظو المحافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل)؟

وتمت الإجابة عن سؤال الدراسة، باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لات أداة الدراسة، وللإجابة على سؤال الدراسة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وإعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس التالي (عسكر، 2009):

مرتفعة جداً =	(%100-%80)	من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (عالية جدا)
مرتفعة =	(%79.9-%70)	من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (عالية)
متوسطة =	(%69.9-%60)	من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (متوسطة)
منخفضة =	(%59.9-%50)	من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (ضعيفة)
منخفضة جداً =	(أقل من 50%)	من 1 إلى 1.80 يمثل (ضعيفة جدا)



#### 1.1.1.4 درجة الأنماط القيادية:

الجدول 1.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة للنمط الديمقراطي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
مرتفعة	78.31	0.65	3.92	النمط القيادي الديمقراطي		
مرتفعة	74.65	1.06	3.73	يشجع المحافظ روح المنافسة بين الموظفين من أجل التفوق في الإنجاز.	2	
مرتفعة	77.18	0.91	3.86	يحدد المحافظ اختصاصات المرؤوسين تحديداً دقيقاً وواضحاً.	1	
مرتفعة	77.18	1.02	3.86	يعتمد المحافظ على عقد اللقاءات الجماعية مع العاملين التي تؤدي إلى جو من التفاهم والتعاون.	8	
مرتفعة	78.31	0.87	3.92	يحرص المحافظ على تكافؤ السلطة او الصلاحيه الممنوحة للعاملين مع المسؤولية عن نتائج أعمالهم	5	
مرتفعة	78.31	0.86	3.92	يشرك المحافظ المرؤوسين في تخطيط العمل.	6	
مرتفعة	78.59	0.88	3.93	يعمل المحافظ على سيادة روح التعاون والتنسيق في العمل	3	
مرتفعة	79.72	0.84	3.99	يفوض المحافظ جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين	7	
مرتفعة جدا	82.54	0.72	4.13	يهتم المحافظ بتوفير احتياجات العاملين.	4	
متوسطة	68.59	0.56	3.43	النمط الحر		

منخفضة	56.34	0.96	2.82	ينفرد المحافظ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.	11
متوسطة	60.28	1.08	3.01	يمنح المحافظ صلاحياته لجميع الموظفين.	12
متوسطة	65.07	1.00	3.25	يترك المحافظ للموظفين اختيار الصلاحيات التي تتناسب مع رغباتهم.	14
مرتفعة	75.77	0.84	3.79	يترك المحافظ الأمور تسير في طريقها الطبيعي.	9
مرتفعة	76.06	0.86	3.80	يعطي المحافظ الحرية الكاملة للمرؤوسين لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.	10
مرتفعة	78.03	0.99	3.90	يحرص المحافظ على خلق علاقات ودية بين العاملين	13
منخفضة جدا	50.42	0.88	2.52	الدرجة الكلية للنمط الاتوقراطي(الدكتاتوري)	
منخفضة جدا	49.01	1.01	2.45	يطالب المحافظ الموظفين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها.	16
منخفضة جدا	49.58	1.04	2.48	يحتكر المحافظ السلطات كافة	15
منخفضة جدا	49.58	1.14	2.48	يوزع المحافظ الصلاحيات بين العاملين دون مراعاة القدرات.	18
منخفضة جدا	53.52	1.08	2.68	ينفرد المحافظ باتخاذ القرارات.	17
متوسطة	68.87	0.37	3.44	الدرجة الكلية الأنماط القيادية	

يشير الجدول (1.4) إلى أن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في النمط الديمقراطي، قد أتت بمتوسط (3.92)، وانحراف معياري (0.65)، ونسبة مئوية بلغت (78.3%) وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة النمط الديمقراطي، حيث يتضح من نتائج الدراسة بان الفقرات جميعها قد حصلت على درجة استجابة مرتفعة، اما الفقرات التي قد حصلت على اعلى درجات الاستجابة تتعلق باهتمام المحافظ بتوفير احتياجات العاملين. اما الفقرات التي حصلت على ادنى درجات الاستجابة في النمط الديمقراطي فهي التي تتمثل في الفقرات ذات الارقام (2، 1، 8) وهي التي تتعلق بمواضيع تشجيع المنافسة، وتحديد اختصاصات المرؤوسين بدقة، والإعتماد على عقد اللقاءات مع العاملين. ويفسر الباحث هذه النتيجة الى أن المستجيبين قد اهتموا في النمط القيادي الديمقراطي من خلال اهتمامه بالعلاقة مع القائد، ومدى تلبية هذه العلاقة لاحتياجاتهم، ومتطلباتهم، فهذه السمة في النمط القيادي الديمقراطي تؤدي الى الارتياح من قبل المرؤوسين نحو القائد.

يشير الجدول (1.4) إلى أن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في الإدارة في المحافظات في النمط الحر، قد أتت بمتوسط (3.43)، وانحراف معياري (0.56)، ونسبة مئوية بلغت (68.5%) وهذا يدل على درجة متوسطة لدرجة النمط الحر. حيث يتبين بان الفقرات ذات الارقام (9،10،13) قد حصلت على أعلى درجات الإستجابة تتعلق بمواضيع ترك الامور تسير في طريقها الطبيعي، وإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. أما الفقرات ذات الارقام (11،12،14) فقد حصلت على ادنى درجات الاستجابة في النمط الحر وهي تتعلق بانفراد المحافظ برأيه الشخصي، ومنحه صلاحياته لجميع الموظفين، وتركه للموظفين اختيار الصلاحيات حسب رغباتهم. ويفسر الباحث هذه النتيجة الى كون طبيعة النمط الحر لا يتناسب مع المؤسسات التي تتفاوت فيها قدرات وخبرات ومؤهلات الموظفين، فهو يصلح لمنظمات

ومؤسسات تكون نادرة الحدوث مثل المعاهد البحثية العليا والتي يكون فيها الأفراد قادرين على التحرك بحرية في أي اتجاه في سبيل تحقيق هدف واحد، وكل فرد فيها يكون ممثلاً للمنظمة ككل، حيث لا تنطبق هذه الشروط على المؤسسات العامة مثل المحافظات، وعليه فإن المستجيبين يستجيبون بدرجة منخفضة على مواضع تتعلق بترك الصلاحيات لرغبات الموظف.

يشير الجدول (1.4) إلى أن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في الإدارة في المحافظات عدة في النمط الأتوقراطي (الدكتاتوري)، قد أتت بمتوسط (2.52)، وانحراف معياري (0.88)، ونسبة مئوية بلغت (50.42) وهذا يدل على درجة منخفضة لدرجة النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري) حيث يتبين من نتائج الدراسة بأن جميع الفقرات قد حصلت على درجات استجابة منخفضة جداً في النمط الاتوقراطي وهي التي تتعلق بتوزيع المحافظ الصلاحيات بين العاملين دون مراعاة القدرات، وانفراده باتخاذ القرارات. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة النمط الأتوقراطي هي عادةً ما تكون حازمة فيما يتعلق بالمنظمة ككل، فالهدف منه هو زيادة أداء وإنتاجية المنظمة ككل، وفي المقابل يغض النظر عن الموظفين ككل، فكلهم جزء من المنظمة وبالتالي سبب رئيس في ضعف أداءها وإنتاجها، وبالتالي فإن ممارسات النمط الاتوقراطي تكون ضاغطة على الموظفين، وهو لا ينطبق على المحافظات قيد الدراسة والتي تتمتع بدرجة معينة من الاستقرار في الانتاجية والاداء.

وتبين نتائج الدراسة بان الدرجة الكلية للأنماط القيادية قد حصلت على درجة استجابة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.4) وانحراف معياري بلغ (0.3) ونسبة مئوية بلغت (68.87%).

الجدول 2.4 ترتيب الات في الأنماط القيادية حسب المتوسطات الحسابية والنسب المؤوية .

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	
مرتفعة	78.31	0.65	3.92	الدرجة الكلية لالنمط الديمقراطي	1 ال الأول
متوسطة	68.59	0.56	3.43	الدرجة الكلية ل النمط الحر	2 ال الثاني
منخفضة	50.42	0.88	2.52	الدرجة الكلية ل النمط الأوتوقراطي	3 ال الثالث

حيث يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2.4) بأن النمط الديمقراطي قد حصل على المرتبة الأولى يليه ال الحر، وجاء النمط الأتوقراطي ( الدكتاتوري ) بالمرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة. حيث يفسر الباحث هذه النتيجة الى أن طبيعة هذه الانماط تختلف باختلاف درجة الإنتاجية في المؤسسة نفسها، فالمنظمة التي تعاني من مشكلات تتعلق بالإنضباط وضعف الاداء والإنتاجية بشكل عام تحتاج من القائد بان يتجه نحو الأنماط الأتوقراطية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهو ما ينعكس أيضا على العاملين من حيث نظرتهم إلى هذه الأنماط، وفي المقابل، فإن المؤسسات التي تكون فيها العلاقات الإجتماعية قوية بين القائد والتابعين، وتكون فيها سمات المشاركة والتعاون هي المؤسسات التي تتسم بطبيعة مستقرة من حيث الإنتاج والاداء وليست بحاجة الى أي انماط أوتوقراطية وإنما تكون الأنماط القريبة من الطبيعة الديمقراطية هي الأكثر ممارسة.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ونصه:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا في المحافظات (رام الله والبيهره، بيت لحم، الخليل)؟

#### 1.2.1.4 الرضا الوظيفي الداخلي:

الجدول 3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة الرضا الوظيفي الداخلي

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
مرتفعة	71.55	0.94	3.58	لدي سلطة في عملي لاطلب مهام من الاخرين	12	
مرتفعة	72.68	1.10	3.63	انا راضٍ عن الفرص الممنوحة لي للترقية والتقدم في العمل.	4	
مرتفعة	76.62	0.96	3.83	انا راضٍ عن درجة التنوع في المهمات التي اقوم بها.	5	
مرتفعة	77.18	0.91	3.86	انا راضٍ عن الفرص المتاحة لي لاستخدام قدراتي وامكانياتي في العمل.	3	
مرتفعة	77.75	1.04	3.89	يوفر لي عملي فرصة الحصول على تغذية راجعة مباشرة وفورية.	11	
مرتفعة	77.75	0.99	3.89	يوفر لي العمل الفرص لاستبدال كامل مهاراتي وقدراتي.	13	
مرتفعة	78.03	0.93	3.90	انا راضٍ عن استقراري في عملي	10	
مرتفعة	78.03	0.93	3.90	لدي الحرية في الحكم على عملي.	14	

مرتفعة	78.31	0.89	3.92	انا راضي عن المساحة في الحرية الممنوحة لي لاختيار أسلوب لي لانجاز العمل	1	
مرتفعة	78.31	0.94	3.92	انا راضي عن الصلاحية الممنوحة لي لانجاز العمل المناط بي	2	
مرتفعة	78.31	0.87	3.92	لدي الحرية لاختيار الطريقة الخاصة في القيام بمهام عملي.	15	
مرتفعة	78.38	0.60	3.92	يوفر لي العمل الشعور ب الإنجاز والتحقق	16	
مرتفعة جدا	80.00	0.74	4.00	توفر لي المحافظة درجة عاليه من الامان الوظيفي	6	
مرتفعة جدا	81.69	0.87	4.08	درجة انشغالي بعلمي	7	
مرتفعة جدا	84.51	0.81	4.23	يمنحني عملي فرصة أن اكون شخصاً مهماً في المجتمع.	8	
مرتفعة جدا	85.07	0.82	4.25	عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي.	9	
مرتفعة	78.38	0.60	3.92	الدرجة الكلية ل الرضا الوظيفي الداخلي		

يشير الجدول (3.4) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة في المحافظات في الرضا الوظيفي في الرضا الوظيفي الداخلي، قد أنتت بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على درجة مرتفعة.

حيث يتضح من خلال نتائج الدراسة بان الفقرات ذات الارقام (12،4،5،3،11،13،10،14،1،2،15،16) قد حصلت على درجات استجابة مرتفعة وهي تتعلق بمواضيع مثل امتلاك السلطة والقدرة على التغيير، والتنوع في خبرات العمل، وايضا ويفسر الباحث هذه النتيجة الى أن امتلاك الموظفين القدرات والتغذية الفورية من بيئة العمل والتي تسمح لهم بان يتنوعوا في خبراتهم

ومهاراتهم، وأيضاً في تحقيق ذاتهم مما يؤدي الى ارتفاع الرضا الوظيفي الداخلي. اما الفقرات ذات الارقام (6،7،8،9) قد حصلت على درجة استجابة مرتفعة جداً ويفسر الباحث هذه النتائج الى أن ارتفاع إحساس المستجيبين بالتقدير من قبل المجتمع، والافتناع بمبادئ العمل، والاستقرار النفسي من العمل والإحساس بالامان كلها عوامل داخلية ادت الى ارتفاع الرضا الداخلي لدى المستجيبين، حيث يفسر الباحث هذه النتائج بأن الرضا الداخلي يعتمد على عوامل هي متوفرة لدى المستجيبين.

#### 2. 2.1.4 الرضا الوظيفي الخارجي:

الجدول 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة ل الرضا الوظيفي الخارجي:

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
متوسطة	69.86	1.01	3.49	يوفر لي العمل فرصة التقدم والترقيه	10	
مرتفعة	72.39	0.99	3.62	اتلقى احياناً الثناء والمديح من مسؤولي واقراني على نتائج اعمالي	11	
مرتفعة	72.68	1.07	3.63	انا راضي عن الراتب الذي اتقاضاه.	4	
مرتفعة	72.96	0.90	3.65	يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل	9	
مرتفعة	74.65	0.94	3.73	انا راضي عن العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عملي.	5	
مرتفعة	76.34	0.93	3.82	انا راضي عن ساعات عملي.	6	
مرتفعة	77.46	1.05	3.87	انت راضي عن ظروف العمل الفيزيائية ( مكان العمل، ادوات العمل ).	1	



مرتفعة	78.59	0.87	3.93	لدي ثقة بالقرارات والمهام المتوفرة لدى مسؤولي المباشرة.	7
مرتفعة	78.59	0.85	3.93	لدي ثقة بالمهنية العالية التي تعمل بها المحافظة	8
مرتفعة جدا	80.56	0.77	4.03	انا راضٍ عن علاقتي مع زملائي في العمل.	2
مرتفعة جدا	82.82	0.80	4.14	انا راضٍ عن علاقتي مع مسؤولي المباشر في العمل.	3
مرتفعة	78.31	0.79	3.92	الدرجة الكلية للرضا الخارجي	

يشير الجدول (4.4) إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الأولى والعليا في المحافظات في الرضا الوظيفي الخارجي، قد أتت بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.79)، ونسبة مئوية بلغت (78.3%) وهذا يدل على درجة مرتفعة. حيث يتبين من خلال نتائج الدراسة بأن الفقرات ذات الأرقام (8،7،1،6،5،9،4،11،10) قد حصلت جميعها على درجة استجابة مرتفعة وهي التي تتعلق بالتقدم والرقي المهني، وتحقيق الذات والعلاقات الاجتماعية، وايضا على المردود المادي والمعنوي لطبيعة الوظيفة. اما الفقرات ذات الأرقام (3،2) فقد حصلت على درجة استجابة مرتفعة جدا وهي تتعلق بمواضيع الرضا من العلاقات داخل المؤسسة، وعن العلاقة مع المسؤول المباشر، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العوامل المؤدية إلى الرضا حاضرة من وجهة نظر المستجيبين، فهي تحقق لهم المردود المادي، والعلاقات الاجتماعية الجيدة سواء مع الزملاء او مع المسؤولين، كما تبين نتائج الدراسة أيضا بأن الرضا الخارجي فيما يتعلق بالترقيات قد حصلت على درجة استجابة متوسطة وهي تمثل أدنى الفقرات من حيث الاستجابة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الرضا الخارجي هو رضا معنوي أكثر من كونه رضا مادي، حيث تغلب العوامل النفسية والمعنوية التي تتمثل في العلاقات والموقع الوظيفي وغيرها سببا في ارتفاع الرضا الوظيفي الخارجي.

الجدول 5.4 ترتيب آليات في الرضا الوظيفي حسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	
مرتفعة	78.38	0.60	3.92	الدرجة الكلية الرضا الوظيفي الداخلي	1 ال الأول
مرتفعة	78.31	0.79	3.92	الدرجة الكلية الرضا الوظيفي الخارجي	2 ال الثاني
مرتفعة	77.4	0.56	3.87	الدرجة الكلية الرضا الوظيفي	

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 5.4 ) بأن الرضا الوظيفي الداخلي قد حصل على الترتيب الأول من حيث درجة الإستجابة التي كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري بلغ (0.60)، يليه الرضا الوظيفي الخارجي الذي حصل على الترتيب الثاني من حيث درجة الإستجابة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهي درجة استجابة مرتفعة. حيث يفسر الباحث هذه النتيجة الى أن كون الرضا الداخلي والخارجي كانا مرتفعين وهي نتيجة مباشرة لكون طبيعة عمل الافراد في الدراسة هو عمل ذو مردود مادي ومعنوي، فهو من ناحية يضمن لهم الحصول على متطلبات الحياة لهم ولأسرهم، وبالإضافة إلى أن موقعهم الوظيفي يسمح لهم في تحقيق ذاتهم، والحصول على مكانة تلبي رغباتهم في المجتمع. والسبب في أن الرضا الداخلي كان اعلى بقليل من الرضا الداخلي، فيفسره الباحث بان الرضا الداخلي هو الاساس الذي ينطلق منه الرضا الخارجي، فإذا كان الرضا الداخلي عاليا فان النتيجة مؤثرة إيجابيا على الرضا الخارجي.

#### 3.2.1.4 الرضا الوظيفي الكلي.

اما الدرجة الكلية ل الرضا الوظيفي فقد حصلت على درجة استجابة بلغ متوسطها (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.5) ونسبة بلغت (77.4%) وهي درجة استجابة مرتفعة.

### 3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى المحافظين في المحافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) بالرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الاولى والعليا ؟

للإجابة عن التساؤل استخدم معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول (6.4) تبين ذلك.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.65	3.92	ديمقراطي
0.88	2.52	دكتاتوري(اتوقراطي)
0.98	3.43	الحر
0.37	3.44	الدرجة الكلية للانماط القيادية
0.60	3.92	الرضا الداخلي
0.47	3.05	الرضا الخارجي
0.56	3.87	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي

الجدول 7.4 نتائج معامل الارتباط بيرسون علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، الأوتوقراطي) السائد لدى محافظي المحافظات (رام الله والبيرة، بيت لحم، الخليل) ومستوى الرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي) (الكلّي) لدى موظفي الفئة الأولى والعليا.

الرضا الوظيفي الكلي	الرضا الخارجي	الداخلي الرضا		
0.749**	0.652**	0.756**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الديمقراطي
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	ي
-0.595**	-0.554**	-0.573**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الحر
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
-0.600**	-0.548**	-0.586**	معامل الارتباط بيرسون	النمط الأوتوقراطي
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	طي
0.507**	0.419**	0.531**	معامل الارتباط بيرسون	الأنماط القيادية
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يتضح من الجدول (7.4) وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، أي أن النمط القيادي المستخدم يؤثر بصورة مباشرة على الرضا الوظيفي بشكل عام، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي يمثل مجموعة من العوامل التي تتعلق مباشرة

بترقيات الموظف، ومهامه، وصلاحيته، وعلاقته بالقائد، وهي التي تؤثر في الرضا الوظيفي لدى الموظف سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

كما تبين نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الداخلي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.75)، كما تبين بأنه هناك علاقة ارتباطية قوية وإيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والرضا الخارجي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.65)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الديمقراطي يؤثر إيجابياً وقويًا على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، حيث إن النمط القيادي الديمقراطي يتعلق بشكل مباشر بعلاقة الموظف برئيسه وقائده، ومدى تلبية احتياجاته وتشجيعه له على اكتساب صلاحيات جديدة وتنوع في مهامه، ولذا فإن النمط الديمقراطي يوفر مثل هذا المناخ والذي يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي للموظف سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ويتضح من الجدول (7.4) بأن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الحر وكل من الرضا الداخلي والخارجي، حيث كانت معاملات الارتباط (-0.57) و (0.55)، حيث يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الحر بما فيه من عدم مباشرة القائد لدوره في تحديد الصلاحيات، وتوجيه دفة العمل، وبالتالي غياب الرؤية القيادية، مما يجعل المنظمة ككل تنظر إلى مهامها وواجباتها نظرة غير جدية، وبالتالي فقدان الموظفين لمفهوم القيادة الموجهة والفاعلة ومدى تأثير ذلك على مستويات الرضا الوظيفي لديهم سواء الخارجي أو الداخلي.

ويتضح من نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً بين النمط الاتقراطي (الدكتاتوري) والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، حيث بلغت معاملات الارتباط (-0.58) و (-0.54)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الأوتوقراطي لا يسهم مباشرة في تلبية احتياجات الفرد النفسية والمعنوية والمادية، فهو ينظر إلى المؤسسة ككل من حيث الإنتاج والفاعلية والكفاءة، ولا ينظر إلى حاجات الموظفين الجزئية، فهو يسعى إلى تطبيق نظرة إصلاحية فردية موجهة مباشرة من القائد إلى المرؤوسين، وهو ما يسهم في غياب الحوار والمشاركة والمناقشة وتبادل الآراء، وهو ما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموظف سواء الداخلي أو الخارجي.

## 2.4 نتائج أسئلة المقابلات:

تم توجيه عدد من الأسئلة إلى عطوفة الأخوة المحافظين ( رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل ) وفيما يلي نص إجاباتهم:

مقابلة مع عطوفة الاخ اللواء جبرين البكري محافظ محافظة بيت لحم في مكتبة في المحافظة بتاريخ 2015/10/28.

الإجابات:

1. ممثل السيد الرئيس ورئيس الإدارة العامة واعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسات العامة للسلطة وعلى مرافقها والخدمات والإنتاج في نطاق محافظته، والإشراف على تنفيذ العمل المدني ( المؤسسات المدنية ) الأمني (الاجهزة العسكرية) والمؤسسات الأهلية من احتياجات ومشاكل تواجههم او شكاوي عليهم .
2. تنفيذ برنامج السيد الرئيس الانتخابي.  
\_ الحفاظ على السلم الاهلي.  
\_ تفعيل المجالس (التنفيذيه والاستشاريه ) في المحافظة.
3. الاحتلال، غياب قانون فلسطيني.
4. تفويض الصلاحيات للموظفين بالمشاركة ومقتضيات العمل.
5. نعم المحافظ بحاجة إلى تدريب على القوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة.
6. تقديم ملاحظات وإرسالها إلى جهات الاختصاص.
7. من خلال رؤية واضحة ومتطورة لمرونة عمل المحافظة.
8. يوجد خطة، يعتمدها والمشاركة في إعدادها.
9. القرارات بالشراكة والتعاون مع الموظفين.
10. لا يوجد نظام حوافز مكتوب ولكن هناك اهتمام كبير في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.
11. في الاجراءات اليومية يمارس عمله بمعزل ولكن في القرارات يرجع إلى المحافظ
12. المستوى الإداري ونضوجهم.
13. تعزيز وتفعيل دور الموظفين وتفويضهم صلاحيات لتعزيز دورهم.
14. المشاركة في المناسبات الاجتماعية وتقديم الشكر المباشر على مراسلاتهم.
15. الاهتمام بالترقية حسب القوانين.
16. بتسلسل هرمي اداري وبطريقة مكتوبة وجزء بالمشاركة.

17. التركيز على احتياجات الموظفين بالاضافة إلى العمل و الإنجاز .
18. تفعيل دور مؤسسة المحافظة بكافة اجزائها هلى الهيكل التنظيمي للوصول إلى أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية.

مقابلة مع عطوفة الاخ كامل حميد محافظ محافظة الخليل في مكتبه في المحافظة بتاريخ 2015/10/28.

1. ممثل السيد الرئيس ورئيس الإدارة العامة واعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسات العامة للسلطة وعلى مرافقها والخدمات والإنتاج في نطاق محافظته.
2. اختصاصات المحافظ في المحافظة على الامن العام والاخلاق والنظام والادب والصحة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين.
- \_\_ حماية الأملاك العامة والخاصه وتحقيق الأمن في المحافظة.
- \_\_ العمل على الرقي الاقتصادي والعمراني والإجتماعي في المحافظة وتحقيق المساواه والعدالة وضمنان سيادة القانون.
- \_\_ اتخاذ التدابير لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الأهمية.
3. الجانب القانوني.
- \_\_ تعدد المرجعيات في العمل مع المحافظ.
- \_\_ ضعف الامكانيات (المادية، الفنية، الأمنية).
- \_\_ الاحتلال.
- \_\_ معاملة جميع المحافظات بنفس الطريقة والمستوى بمعزل عن حجم السكان وعدد المديریات والمؤسسات الحكومية والأهلية.
4. التشجيع في العمل من خلال تفويض الصلاحيات وتفعيل اللجان والمجالس.
5. نعم بحاجة إلى تدريب على القوانين والأنظمة.
6. ذكر بند الإنجاز والإنتاجية على النظام والحوافز في المحافظة.
7. القيادة تتطور باستمرار ولديها روح الإبداع وضرورة مواكبة التكنولوجيا.
8. يوجد خطة عمل ويتم إعدادها بكافة الاجراءات والتفاصيل بشراكة المحافظ وتبدأ بتعليمات من المحافظ.
9. اتخاذ القرارات بأكثر من طريقة:
- \_\_ اجتماع عام بالموظفين وتؤخذ قرارات.
- \_\_ تشكيل لجان من المدراء العاميين لاخذ قرارات بالشراكة والمناقشة.
- \_\_ هناك بعض القرارات مركزية.



10. هناك احتفال في نهاية كل عام يكرم فيه الموظفين ويسلم مكافآتهم، يكرم أفضل ثلاث موظفين مميزين في كل مستوى وظيفي ويكرم الموظف المميز في المحافظة، هناك نظام حوافز مكتوب ومحدد بمعايير وشروط واحتياجات.
11. لايقوم بمعزل عن المحافظة حيث هناك تقارير (يومية، شهرية، نصف سنوية، سنوية، سنوية).
12. منح الصلاحيات حسب التسلسل الإداري والدرجة الوظيفية.
13. المناقشة والمشاركة وهناك نماذج واستبانات لتحقيق الرضا الوظيفي.
14. من خلال رسائل شكر سواءً رسائل شخصية او على مراسلة الموظف نفسه.
15. بانتظام وحسب والانظمة لا يتم ترك فرصة الا وتستغل لترقية موظف.
18. الموافقة على بعض الاقتراحات المقدمة لاجراءات العمل.
20. تركيز المحافظ على الموظفين أكثر من احتياجاتهم.
21. تشكيل لجان للتفاعل المجتمعي الشراكة مع المؤسسات العامة والخاصة، يوجد صندوق شكاوي في المحافظة للمواطنين، توزيع الخدمات بشكل عادل بمعزل عن المكان قريب من المدينة او في المدينة او اقل من ذلك.

مقابلة مع عطوفة الاخت د. ليلي غنام اللواء محافظ محافظة رام الله والبيرة في مكتبها في المحافظة بتاريخ 2015/10/28.

حيث تمت الإجابة على الأسئلة كالتالي:

#### السؤال الأول

هو منصب يصدر تعيينه وإعفاؤه من منصبه بقرار من رئيس دولة فلسطين وهو ممثل الرئيس في محافظته ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسة العامة للسلطة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج في نطاق المحافظة.

يقوم المحافظ بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس أو مجلس الوزارة والمرجعية المباشرة مستشار فخامة الرئيس لشؤون المحافظات.

#### السؤال الثاني

1. الحفاظ على الأمن العام والأخلاق والنظام والآداب العامة والصحة العامة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين.

2- حماية الأملاك العامة والخاصة وتحقيق الأمن في محافظته يعاونه في ذلك قادة الشرطة والأمن العام في المحافظة وأن يكون هناك اجتماعات دورية ودائمة بينهم.

3- العمل على الرقي الإقتصادي والعمراني والإجتماعي في المحافظة وتحقيق المساواة والعدالة وضمن سيادة القانون.

4- اتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الأهمية.

5- يقوم المحافظ بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من رئيس السلطة الوطنية أو مجلس الوزراء.

6- وفقاً لأحكام القانون يقوم المحافظ بوظيفة الضبطية القضائية فيما يتعلق بالجرائم المشهود. وإبلاغ النيابة العامة عن الجرائم غير المشهود التي يطلع عليها.

ويرأس المحافظ:

1- المجلس التنفيذي في المحافظة والذي يتكون من: أ) مديري الدوائر الحكومية في المحافظة ما عدا المحاكم والنيابة العامة. ب) عدد من رؤساء الس البلدية في المحافظة.

2- يرأس لجنة التنظيم والتخطيط في نطاق محافظته والذي يتكون من: عدد من رؤساء البلديات والس المحلية في المحافظة

3. يرأس المحافظ لجان مثل لجنة الصحة والسلامة العامة ومجلس الطوارئ ومجلس التشغيل.

يقوم المحافظ وبالتعاون مع السلطات المختصة وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها صلاحية الإشراف والرعاية والعمل على تحقيق الخدمات المحلية التي تهم المواطنين في المحافظة من صحية وتعليمية وثقافية واجتماعية وعمرانية وتطويرية وغيرها..

#### السؤال الثالث

المعيق الأكبر لكل ما هو فلسطيني هو الإحتلال حيث ممارساته القمعية واقتحاماته المتكررة لمواقع السيطرة الفلسطينية الكاملة م يؤثر سلبا على سير العمل ويحرج الإدارة مع المجتمع المحلي، كما ويحد الإحتلال من التوسع الطبيعي نتيجة استيلائه على الأراضي الفلسطينية خصوصا المصنفة ج وهذا التصنيف أكبر عائق على التوسع والنمو وتلبية الإحتياجات الطبيعية خصوصا في محافظة كمحافظة رام الله والبيرة ونموها المتصاعد والمتسارع على كافة الأصعدة.

ومحافظة رام الله والبيرة لها خصوصية حيث أنها أصبحت محطا لكافة الوافدين من المحافظات الأخرى وبالطبعي فإن المحافظة تقدم خدماتها لكافة الوافدين مما يزيد من الأعباء، إضافة لكون المحافظة تعتبر مركز الحراك السياسي والإقتصادي ما يعني وجود ممثلات الدول والمراكز الإقتصادية الكبرى وبالطبع المكاتب الرئيسية للدولة والشخصيات الرسمية ووجود مجلس الوزراء والوزراء والرئاسة فيها مما يخلق تداخلاً في الصلاحيات ويحد من دور المحافظ، إلا أن الثقة التي يستطيع المحافظ تعزيزها عند المواطن تتغلب بقدر كبير على هذه المعوقات.

#### السؤال الرابع

ضمن أسرة العمل الواحدة والنكامل البناء فإن الموظفين يحظون بصلاحيات كل باختصاصه ، فكل موظف لديه الصلاحيات التي كفلها له القانون إضافة إلى صلاحيات اتخاذ القرارات في الأمور التخصصية والفنية التي يكلف بمتابعتها.

#### السؤال الخامس

لا يوجد على وجه البسيطة من ليس بحاجة إلى تدريب في مهارات معينه وذلك وفقا للتطورات السريعة والمتغيرات على الصعيد التكنولوجي، ومن يغلق أفق التطور والتدريب الذاتي فإنه يحد من قدراته وبراغماتيته مع مرور الوقت وتسارع الخبرات.

#### السؤال السادس

التطوير جزء أساسي من كل عمل، والمرؤوسين هم طاقات يجب تحفيزها و التأثير فيها إيجابيا لنتنتج أفضل النتائج على صعيد العمل وهذا بحاجة دائمة لتواصل وفقا للاحتياج والأفق المستقبلية، وأعتقد أن تخصصي العلمي بالصحة النفسية ساهم إيجابيا في التأثير الإيجابي وتطوير الأداء.

### السؤال السابع

القيادة من وجهة نظري هي ممارسة الفعل والتوجيه من خلال العمل وليس من خلال وضع نظريات بعيدة عن التطبيق أو من خلف المكاتب دون فعل ميداني وهذا المختلف عن الروتيني، فقد سئم المرؤوسين وحتى المجتمع في الإطار الأوسع من توجيه التعليمات دون ممارسة حقيقية، ومنذ بداية العمل في المحافظة ربطنا عملنا بأهداف سواء كانت قريبة المدى أو بعيدة المدى وفي كل عام نتأكد من وصولنا إلى الأهداف المنشودة ونذلل العقبات ونعزز الإيجابيات وقيادة روتينية لن تصنع إلا عمل روتيني، أما عمل متميز ومبدع فهو بحاجة للخروج عن الروتين.

### السؤال الثامن

ككافة المحافظات يوجد إدارة عامة للتخطيط والتطوير وهي إدارة تخصصية ولكن في محافظة رام الله والبيرة تميزنا باجتماعات دورية لهذه الإدارة العامة تشرك كافة كوادر المحافظة بأوراق عمل وأفكار ناتجة عن عصف ذهني بمشاركة شركاء من مؤسسات متخصصة في التخطيط والتطوير لتعظيم النتائج الإيجابية، وبالتأكيد فإن المحافظة لديها خطة عمل استراتيجية وخطط عمل مرحلية سواء بعيدة المدى أو قريبة المدى تضمن الإستمرارية في البناء والتطوير حتى في حال تغيير رأس الهرم لضمان استكمال الخطط والبناء الإيجابي على ما سبق.

### السؤال التاسع

القرارات في المحافظة تسير باتجاهين متوازيين أفقي وعمودي، عمودي أساسه التغذية الراجعة من كافة أركان المحافظة وأفقي ينبع من المساعدين والمستشارين المتخصصين، والتغذية الراجعة تأتي من خلال الإجتماعات الدورية مع المجتمع المحلي سواء عبر الأنشطة الميدانية أو اللقاءات والإجتماعات الرسمية للمجلس الإستشاري والتنفيذي، وقبل اتخاذ كل قرار يتم مناقشه تفاصيله وتبعيات القرار أيا كان والخوض بالتفاصيل والنتائج المترتبة على القرار، والأهم من اتخاذ القرار هو ضمان تطبيقه وأن يكون القرار يصب في النهاية في إطار المصلحة العامة سواء كان القرار في إطار المجتمع أو في إطار المؤسسات الشريكة أو يتعلق بالمحافظة كمؤسسة وأفراد.

### السؤال العاشر

الحافز الأكبر هو الحافز النفسي من خلال بلورة فكرة الأسرة الواحدة كقرار وليس مجرد شعار، وهذا يعد حافزا أساسيا ودافعا أساسه الإلتناء لأسرة العمل وبالأساس الإلتناء للوطن ولخدمة أفراد المجتمع.

والتحفيز في ظل المعوقات الإقتصادية وضعف الموازنات يتم تعويضه بالتقدير النفسي والإمتيازات في إطار الصلاحيات والثقة.

#### السؤال الحادي عشر

المحافظ مرجعية العمل ولكن ليس معيماً للإنجاز بل داعماً له، وهذا يعني أن المحافظ يجب أن يكون على علم ودراية بالتفاصيل ومتابعة كافة الحثيات وقريب من كافة الدوائر التخصصية وأعمالها وأفكارها لمساندتهم في تطوير العمل والأفكار الإيجابية وبذات الوقت الحد من التشتت أو العمل الذي يخرج بنتائج سلبية.

#### السؤال الثاني عشر

النضج والمستوى الإداري بالغالب يسيران باتجاه واحد، ولكن الأهم من المستوى الإداري هو النضج فمن الممكن أن يكون المستوى الإداري ناتجاً عن الأقدمية الزمنية أو غيرها من الأمور التي من الممكن أن لا تكون قد أضافت الكثير للشخص إلا أن النضج هو أقدمية فكرية وعقلية ومعرفية يمكن أن يعول عليها خصوصاً في العمل التطويري المدروس والصائب.

#### السؤال الثالث عشر

محتوى السؤال يملك الإجابة النموذجية، ماذا "يعمل"، إذا فإن المسألة متعلقة بالعمل ومرتبطة بشكل وثيق بالنتائج، فالعمل الجدي والإلتزام والدقة لدى الرئيس تصنع من المرؤوسين أصحاب دافع وتخلق في قلوبهم هذه اللتقة.

#### السؤال الرابع عشر:

التقدير وعدم كبح جماح الأفكار، والتفكير الإيجابي، والإستيعاب النفسي، واستبدال جملة عمل سيء، بجملة جيد ولكن طوره للأفضل، سيخلق التحدي والطاقة النافعة والثقة عند العاملين.

#### السؤال الخامس عشر

بناء على الهيكلية والتدرج الوظيفي مع توصية للمتميزين

#### السؤال السادس عشر:

من خلال التشاور مع أسرة العمل ولقاء المرؤوسين ومناقشتهم بأسباب وحيثيات اتخاذ القرار

#### السؤال السابع عشر

كما اوضحنا بالسؤال السابق وبقاءات تفصيلية توضح جوانب القرارات وحيثياتها

#### السؤال الثامن عشر:

المقترحات بناء على مصلحة العمل يتم مناقشتها بالتفصيل واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات بناء على ذلك

#### السؤال التاسع عشر

من خلال مصلحة العمل وتوصيات يتم رفعها وفقاً للاحتياج وإنجازات العمل ومشاورة المستشارين ولتغذية راجعة من كافة الموظفين

من خلال اللقاءات الدائمة، والنقاش المفتوح والإستماع إلى التوصيات التي يتم تجهيزها من قبل المرؤوس من واقع قربه ومعرفته بالموضوع قيد المناقشه والهدف منه.

السؤال العشرين

لا يمكن للمسؤول أن يطلب عملاً وأداءً دون الأخذ بعين الإعتبار العاملين واحتياجاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة، ولن تحصل على عمل جيد دون توفير الحد الأدنى من الإحتياجات التي تسهل مهمة العمل.

السؤال الحادي والعشرين

باختصار أن تكون قريباً من مجتمعك في كافة تفاصيله، وأن تحمل أمانته بحق، وأن يؤمن المجتمع بأنك تمثله ولا تمثل عليه وتحرص على مصالحه وليس مصالحك يعتبر الركيزة الأولى لمثله بشكل فعال وكفؤ.

جدول ( 8.4 ) النسب المئوية لعبارات أسئلة المقابلات من حيث الموافقة .

1. ما هو منصب المحافظ، ومن هي مرجعية عمل المحافظين القانونية ؟

العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
ما هو منصب المحافظ ومن هي مرجعيته حسب القانون		
الاشراف على المؤسسات المدنية والعسكرية	%33.3	%66.6
تلقي شكاوي المواطنين	%33.3	%66.6
تنفيذ تعليمات مجلس الوزراء والمرجعية المباشرة مستشار الرئيس لشؤون المحافظات	%66.6	%33.3
ممثل السيد الرئيس	%100	0
أعلى سلطة في محافظته	%100	0
تنفيذ السياسات العامة للسلطة	%100	0
بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات	%100	0

لقد اجمع المحافظون المشاركون في المقابلات على أن منصب المحافظ يتمثل أولاً بأنه ممثل السيد الرئيس ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسات العامة للسلطة وعلى مرافقها والخدمات والإنتاج في نطاق محافظته، في حين كان التوافق متوسطاً على أن المحافظ يشرف بشكل مباشر على المؤسسات المدنية والعسكرية وتلقي شكاوي المواطنين، وفي أن مرجعية عمل المحافظ تتمثل في رئيس دولة فلسطين والقوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من مجلس الوزراء والمرجعية المباشرة مستشار فخامة الرئيس لشؤون المحافظات.

## 2. ما هي مسؤوليات ومهام عمل المحافظين حسب القوانين والمراسيم ؟

ما هي مسؤوليات ومهام عمل المحافظين حسب القوانين والمراسيم		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
تنفيذ برنامج السيد الرئيس الانتخابي	33.3%	66.6%
سيادة القانون	33.3%	66.6%
التخطيط والتنظيم في محافظته	33.3%	66.6%
المحافظة على الأمن العام والاخلاق والنظام والأدب والصحة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين	66.6%	33.3%
الرقى الاقتصادي والتنمية	66.6%	33.3%
اتخاذ التدابير للكوارث الطبيعية	66.6%	33.3%
الحفاظ على السلم الاهلي	100%	0%
تشكيل اللجان وتفويضها	100%	0%

لقد أجمع المحافظون على أن من مهام ومسؤوليات عمل المحافظين يانهم يحافظون على السلم الأهلي، ويشكلون اللجان ويحددون لها صلاحياتها، ،، والمحافظة على الأمن العام والأخلاق والنظام والأدب والصحة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين. حماية الأملاك العامة والخاصة وتحقيق الامن في المحافظة. العمل على الرقي الاقتصادي والعمرائي والاجتماعي في المحافظة وتحقيق المساواه والعدالة وضمان سيادة القانون. اتخاذ التدابير لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الأهمية والعمل على تحقيق الخدمات المحلية التي تهم المواطنين في المحافظة من صحة وتعليمية وثقافية واجتماعية و عمرانية وتطويرية وغيرها ..

### 3. ما هي المعوقات التي تحد من دور القيادي في المحافظة ؟

المعوقات التي تحد من دور المحافظ القيادي		
العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
ضعف الامكانيات	%33.3	%66.6
الثقة بين المحافظة والمواطن	%33.3	%66.6
غياب قانون فلسطيني	%66.6	%33.3
تعدد المرجعيات	%66.6	%33.3
الاحتلال الاسرائيلي	%100	0

لقد أشار المحافظون الذين أجريت معهم المقابلات بأنه اهم المعوقات التي تواجه دورهم القيادي تتمثل في الاحتلال، وغياب قانون فلسطيني. وتعدد المرجعيات في العمل مع المحافظ ضعف الامكانيات (المادية، الفنية، الأمنية). ومعاملة جميع المحافظات بنفس الطريقة والمستوى بمعزل عن حجم السكان وعدد المديریات والمؤسسات الحكومية والأهلية،، إلا أن الثقة التي يستطيع المحافظ تعزيزها عند المواطن نتغلب بقدر كبير على هذه المعوقات.



4. ما مدى الصلاحيات التي تمنحونها للموظفين ؟

الصلاحيات التي تمنح للموظفين		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
الصلاحيات الاختصاص حسب	33.3%	66.6%
الصلاحيات حسب القانون	33.3%	66.6%
الصلاحيات حسب مقتضيات العمل	33.3%	66.6%
الصلاحيات ضمن اللجان والس	33.3%	66.6%
الصلاحيات في اتخاذ القرارات	100%	0

لقد وضع المحافظون في المقابلات بأن مدى الصلاحيات التي تمنح للموظفين تتمثل في العمل ضمن أسرة العمل الواحدة والتكامل البناء، فإن الموظفين يحظون بصلاحيات كل باختصاصه وه، فكل موظف لديه الصلاحيات التي كفها له القانون إضافة إلى صلاحيات اتخاذ القرارات في الأمور التخصصية والفنية التي يكلف بمتابعتها. فتفويض الصلاحيات للموظفين بالمشاركة ومقتضيات العمل والتشجيع في العمل من خلال تفويض الصلاحيات وتفعيل اللجان والس.

5. هل تعتقد أن المحافظ بحاجة إلى تدريب ؟

المحافظ بحاجة إلى التعريف بالقوانين والانظمة		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
المعرفة على القوانين	100%	0

لقد أجمع المحافظون بصراحة بأنه المحافظ يحتاج الى المعرفة بالقوانين والانظمة المعمول بها في الدولة، حيث أكدوا على أنه هناك مهارات معينة خصوصا وفقا للتطورات السريعة والمتغيرات على الصعيد التكنولوجي، ومن يغلق أفق التطور والتدريب الذاتي فإنه يحد من قدراته وبراغماتيته مع مرور الوقت وتسارع الخبرات.

6. هل يقوم المحافظ بتطوير تأثير قدراته على انجاز المرؤوسين ؟

يقوم المحافظ بتطوير تأثير قدراته على انجاز المرؤوسين		
الحاجة الى التواصل الدائم	%33.3	%66.6
عبر تقديم ملاحظات وإرسالها إلى جهات الاختصاص	%66.6	%33.3
المرؤوسين هم طاقات يجب تحفيزها	%100	0

لقد أجاب المحافظون بالإيجاب على ضرورة قيام المحافظ بتطوير تأثير قدراته على إنجاز المرؤوسين، وذلك باعتبار ان المرؤوسين هم طاقات يجب تحفيزها والتأثير فيها إيجابيا لنتج أفضل النتائج على صعيد العمل وهذا بحاجة دائمة لتواصل وفقا للاحتياج والأفق المستقبلية عبر تقديم ملاحظات وإرسالها إلى جهات الاختصاص. و تدريب على القوانين والانظمة. حيث أكدوا بان التطوير جزء أساسي من كل عمل، وأعتقد أن تخصصي العلمي بالصحة النفسية ساهم إيجابيا في التأثير الإيجابي وتطوير الأداء.

7. هل تمارس القيادة بشكل روتيني ام بناءً على أهداف واضحة ؟

ممارسة القيادة بشكل روتيني ام بناءً على أهداف واضحة		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
ممارسة القيادة من خلال رؤية واضحة	%33.3	%66.6

من خلال الإنجاز والانتاجية	%33.3	%66.6
القيادة هي ممارسة الفعل والتوجيه	%33.3	%66.6
القيادة فعل ميداني	%33.3	%66.6
عدم توجيه التعليمات دون ممارسة حقيقية	%33.3	%66.6
عمل متميز ومبدع فهو بحاجة للخروج عن الروتين	%66.6	%33.3

حيث أشار المحافظون إلى أنهم يفضلون ممارسة عمل متميز ومبدع وخارج عن الروتين، فالقيادة تتطور باستمرار ولديها روح الابداع وضرورة مواكبة التكنولوجيا. وفيما يتعلق بممارسة القيادة بشكل روتيني او بناء على أهداف واضحة اشار المحافظون بأنهم يمارسون القيادة من خلال رؤية واضحة ومتطورة لمرونة عمل المحافظة. ومن خلال الإنجاز والانتاجية على النظام والحوافز في المحافظة. حيث عبروا عن أن القيادة هي ممارسة الفعل والتوجيه من خلال العمل وليس من خلال وضع نظريات بعيدة عن التطبيق أو من خلف المكاتب دون فعل ميداني وهذا المختلف عن الروتيني، فقد سئم المرؤوسين وحتى المجتمع في الإطار الأوسع من توجيه التعليمات دون ممارسة حقيقية، ومنذ بداية العمل في المحافظات تم ربط العمل بأهداف سواء كانت قريبة المدى أو بعيدة المدى وفي كل عام نتأكد من وصولنا إلى الأهداف المنشودة ونذلل العقبات ونعزز الإيجابيات وقيادة روتينية لن تصنع إلا عمل روتيني.

8. هل يوجد خطة عمل للمحافظة وما مدى مشاركتك باعدادها ؟

خطة عمل للمحافظة وما مدى مشاركة المحافظ باعدادها		
العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
خطط عمل مرحلية	%33.3	%66.6
المشاركة في اعداد خطة	%33.3	%66.6

إدارة عامة للتخطيط والتطوير	%33.3	%66.6
مشاركة شركاء من مؤسسات متخصصة في التخطيط والتطوير	%33.3	%66.6
يوجد خطة عمل استراتيجية	%66.6	%33.3
مشاركة كافة كوادر المحافظة	%100	0

وبالنسبة لسؤالهم حول وجود خطة عمل للمحافظة ومدى المشاركة بإعدادها، أشار المحافظون بأنه يوجد خطة، يعتمدونها والمشاركة في إعدادها. فقد أشار المحافظون إلى أن كافة المحافظات يوجد إدارة عامة للتخطيط والتطوير وهي إدارة تخصصية ولكن في محافظة رام الله والبيرة تميزنا باجتماعات دورية لهذه الإدارة العامة تشرك كافة كوادر المحافظة بأوراق عمل وأفكار ناتجة عن عصف ذهني بمشاركة شركاء من مؤسسات متخصصة في التخطيط والتطوير لتعظيم النتائج الإيجابية، وبالتأكيد فإن المحافظة لديها خطة عمل استراتيجية وخطط عمل مرحلية سواء بعيدة المدى أو قريبة المدى تضمن الإستمرارية في البناء والتطوير حتى في حال تغيير رأس الهرم لضمان استكمال الخطط والبناء الايجابي على ما سبق.

9. كيف يتم اتخاذ القرارات في المحافظة ؟

اتخاذ القرارات في المحافظة		
العبرة	الموافقة	تم يتم ذكرها
من خلال الالتزام بخطة العمل	%33.3	%66.6
من خلال تعليمات المحافظ	%33.3	%66.6
من خلال التغذية الراجعة	%33.3	%66.6

من خلال المساعدين والمستشارين المتخصصين	33.3%	66.6%
من خلال الاجتماعات مع المجتمع المحلي	33.3%	66.6%
من خلال الانشطة الميدانية من خلال مناقشة تبعيات القرارات	33.3%	66.6%
من خلال القدرة على تطبيق القرارات	33.3%	66.6%
من خلال مساهمة القرارات في مصلحة المحافظة.	33.3%	66.6%
من خلال المركزية في عمليات اتخاذ القرارات	33.3%	66.6%
من خلال الاجتماعات مع الموظفين	66.6%	33.3%
من خلال الشراكة والتعاون مع الموظفين	100%	0%

حيث أشار المحافظون إلى أن عمليات اتخاذ القرارات تتم من خلال الشراكة والتعاون مع الموظفين، والالتزام بخطة عمل ويتم اعداد كافة الإجراءات والتفاصيل بشراكة المحافظ وتبدأ بتعليمات من المحافظ. وقد وضحو الأسس التي تقوم عليها القرارات في المحافظة والتي تسير باتجاهين متوازيين أفقي وعمودي، عمودي أساسه التغذية الراجعة من كافة أركان المحافظة وأفقي ينبع من المساعدين والمستشارين المتخصصين، والتغذية الراجعة تأتي من خلال الاجتماعات الدورية مع المجتمع المحلي سواء عبر الأنشطة الميدانية أو اللقاءات والاجتماعات الرسمية للمجلس الإستشاري والتنفيذي، وقبل اتخاذ كل قرار يتم مناقشه تفاصيله وتبعيات القرار أيا كان والخوض بالتفاصيل والنتائج المترتبة على القرار، والأهم من اتخاذ القرار هو ضمان تطبيقه وأن

يكون القرار يصب في النهاية في إطار المصلحة العامة سواء كان القرار في إطار المجتمع أو في إطار المؤسسات الشريكة أو يتعلق بالمحافظة كمؤسسة وأفراد. حيث لخص المحافظون أساليب اتخاذ القرارات من خلال اجتماع عام بالموظفين وتؤخذ قرارات، وتشكيل لجان من المدراء العاميين لاختار قرارات بالشراكة والمناقشة. إلا أنهم ممن يستثنون نظام المركزية في عمليات اتخاذ القرارات.

10. ما هي الحوافز التي تقدمها المحافظ للموظفين وهل يوجد نظام خاص بالحوافز في المحافظة؟

الحوافز التي تقدمها المحافظ للموظفين وهل يوجد نظام خاص بالحوافز في المحافظة		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
من خلال نظام حوافز مكتوب	33.3%	66.6%
من خلال بلورة مفهوم الأسرة الواحدة	33.3%	66.6%
من خلال الأحتفالات التكريمية	33.3%	66.6%
من خلال الحوافز المادية	66.6%	33.3%
من خلال الحوافز المعنوية	66.6%	33.3%
من خلال منح مزيد من الصلاحيات والثقة	100%	0

لقد وضع المحافظون بان تحفيز الموظفين يتم من خلال منح مزيد من الصلاحيات والثقة، ومن خلال الحوافز المعنوية والمادية، والأحتفالات التكريمية، ومن خلال عمل الاسرة الواحدة وقد اوضح البعض بانه لا يوجد نظام حوافز مكتوب ولكن هناك اهتماماً كبيراً في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين. ولكنهم ركزوا على أن الحافز الأكبر هو الحافز النفسي من خلال بلورة فكرة الأسرة الواحدة كقرار وليس مجرد شعار، وهذا يعد حافزا أساسيا ودافعا أساسه الإلتزام لأسرة العمل وبالأساس الإلتزام للوطن ولخدمة أفراد المجتمع. حيث أشاروا الى مشكلات نظم الحوافز والتي

تتمثل في أن التحفيز في ظل المعوقات الإقتصادية وضعف الموازنات يتم تعويضه بالتقدير النفسي والإمتيازات في إطار الصلاحيات والثقة. حيث اشار بعض المحافظين الى أن هناك احتقلاً في نهاية كل عام يكرم فيه الموظفين ويسلم مكافاتهم يكرم افضل ثلاثة موظفين مميزين في كل مستوى وظيفي ويكرم الموظف المميز في المحافظة، هناك نظام حوافز مكتوب ومحدد بمعايير وشروط واحتياجات.

11. هل يقوم الرؤوسين بممارسة عملهم بمعزل عن مراجعة المحافظ ؟

الرؤوسين يقومون بممارسة عملهم بمعزل عن مراجعة المحافظ		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
في اتخاذ القرارات	0	100%
في الاجراءات اليومية	66.6%	33.3%
المحافظ على علم ودراية بالتفاصيل	100%	0

وفي معرض سؤالهم عن ممارسة الرؤوسين لعملهم ومدى مراجعة المحافظ في ذلك، فقد أشار المحافظون الى أنه في الاجراءات اليومية يمارس الموظف عمله بمعزل، ولكن في القرارات يرجع إلى المحافظ، فحسب اشارة المحافظين الى أن المحافظ مرجعية العمل ولكن ليس معيق للإنجاز بل داعم له، وهذا يعني أن المحافظ يجب أن يكون على علم ودراية بالتفاصيل ومتابعة كافة الحثيات وقريب من كافة الدوائر التخصصية وأعمالها وأفكارها لمساندتهم في تطوير العمل والأفكار الإيجابية وبذات الوقت الحد من التشتت أو العمل الذي يخرج بنتائج سلبية.

12. هل حجم الصلاحيات الممنوحة للموظفين يعتمد على مستوى نضجهم او مستواهم الإداري ؟

الصلاحيات الممنوحة للموظفين تعتمد على مستوى نضجهم أو مستواهم الإداري		
العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
النضج الإداري هو أقدمية فكرية وعقلية ومعرفية	33.3%	66.6%
المستوى الإداري ناتج عن الأقدمية الزمنية	100%	0

وقد وضع المحافظون بأن الصلاحيات الممنوحة للموظفين تعتمد بالأساس على المستوى الإداري ونضجهم. فالنضج والمستوى الإداري بالغالب يسيران باتجاه واحد، ولكن الأهم من المستوى الإداري هو النضج فمن الممكن أن يكون المستوى الإداري ناتج عن الأقدمية الزمنية أو غيرها من الأمور التي من الممكن أن لا تكون قد أضافت الكثير للشخص إلا أن النضج هو أقدمية فكرية وعقلية ومعرفية يمكن أن يعول عليها خصوصا في العمل التطويري المدروس والصائب.

13. ماذا يفعل المحافظ من أجل تعزيز ثقة العاملين بأسلوبه القيادي؟

عمل المحافظ من أجل تعزيز ثقة العاملين بأسلوبه القيادي،		
العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
تعزيز وتفعيل دور الموظف وتفويض صلاحياته	33.3%	66.6%
منح الصلاحيات حسب التسلسل الإداري والدرجة الوظيفية	33.3%	66.6%
من خلال النتائج	33.3%	66.6%
من خلال الثقة والتقدير	33.3%	66.6%
من خلال التفكير الايجابي	33.3%	66.6%



حيث ركز المحافظون على أن تعزيز ثقة العاملين بالأسلوب القيادي يتم من خلال تعزيز وتفعيل دور الموظف وتفويض صلاحياته لتعزيز دورهم. حيث اشاروا إلى أنه يتم منح الصلاحيات حسب التسلسل الإداري والدرجة الوظيفية وهو مرتبط بشكل وثيق بالنتائج، فالعمل الجدي والإلتزام والدقة لدى الرئيس تصنع من المرؤوسين أصحاب دافع وتخلق في قلوبهم هذه الثقة. أما التقدير وعدم كبح جماح الأفكار، والتفكير الإيجابي، والإستيعاب النفسي، واستبدال جملة عمل سيء، بجملة جيد ولكن طوره للأفضل، سيخلق التحدي والطاقة النافعة والثقة عند العاملين.

14. كيف يعمل المحافظ على تعزيز ثقة العاملين بانفسهم ؟

عمل المحافظ على تعزيز ثقة العاملين بانفسهم		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
من خلال نماذج الرضا الوظيفي	%33.3	%66.6
من خلال المشاركة في المناسبات الاجتماعية	%33.3	%66.6
من خلال كتب الشكر والتقدير	%33.3	%66.6
من خلال المناقشة والمشاركة	%100	0

حيث أشار المحافظون إلى أن المحافظ يعمل في اتجاه تعزيز ثقة العاملين بانفسهم من خلال المناقشة والمشاركة وهناك نماذج واستبانات لتحقيق الرضا الوظيفي، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية تقديم الشكر المباشر وعلى مراسلاتهم.

15. كيف يعمل المحافظ على توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي في العمل ؟

عمل المحافظ على توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي في العمل		
العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
توصية للمتميزين	%33.3	%66.6
حسب القوانين وبالإستناد الى الهيكلية والتدرج الوظيفي	%100	0

حيث أشار المحافظون الى أن المحافظ يعمل على توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي في العمل من خلال الإهتمام بالترقية حسب القوانين وبالإستناد الى الهيكلية والتدرج الوظيفي مع توصية للمتميزين.

16. كيف يقوم المحافظ باتخاذ القرارات وإبلاغها للمرؤوسين ؟

طرق المحافظ باتخاذ القرارات وإبلاغها للمرؤوسين		
العبارة	الموافقة	لم يتم ذكرها
من خلال التسلسل الهرمي والإداري	%33.3	%66.6
بطريقة مكتوبة	%33.3	%66.6
من خلال التشاور مع أسرة العمل ولقاء المرؤوسين ومناقشتهم	%33.3	%66.6
عن طريق الانتظام والانظمة	%66.6	%33.3

أما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وإبلاغها للمرؤوسين فهو يتم من خلال التسلسل الهرمي والإداري وبطريقة مكتوبة وجزء بالمشاركة، وعن طريق الانتظام والانظمة ولا يتم ترك فرصة الا وتستغل لترقية موظف، ومن خلال التشاور مع أسرة العمل ولقاء المرؤوسين ومناقشتهم بأسباب وحيثيات اتخاذ القرار.

17. كيف يقوم المحافظ باتخاذ القرارات وكيف يوضحها للمرؤوسين ؟

يقوم المحافظ باتخاذ القرارات وكيف يوضحها للمرؤوسين		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
طريق لقاءات تفصيلية توضح جوانب القرارات وحيثياتها	33.3%	66.6%
من خلال التركيز على احتياجات الموظفين	66.6%	33.3%
من خلال العمل والإنجاز	100%	0

أما عن طريق الكيفية التي يقوم بها المحافظ في إتخاذ القرارات وتوضيحها للمرؤوسين فهو يتم من خلال التركيز على احتياجات الموظفين بالإضافة إلى العمل والإنجاز، وعن طريق لقاءات تفصيلية توضح جوانب القرارات وحيثياتها.

18. كيف يحصل المحافظ على مقترحات من قبل المرؤوسين ثم يتخذ القرار ؟

يحصل المحافظ على مقترحات من قبل المرؤوسين ثم يتخذ القرار من خلال		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
بناء على مصلحة العمل	33.3%	66.6%
تفعيل دور مؤسسة المحافظة بكافة اجزائها على الهيكل التنظيمي	66.6%	33.3%
الإنجاز والانتاجية	66.6%	33.3%

أما فيما يتعلق بحصول المحافظ على المقترحات من المرؤوسين وعلاقتها بأخذ القرار، يث يشير إلى أنه يتم تفعيل دور مؤسسة المحافظة بكافة اجزائها على الهيكل التنظيمي للوصول إلى أكبر

قدر من الإنجاز والإنتاجية، والموافقة على بعض الاقتراحات المقدمة لاجراءات العمل. وخصوصا المقترحات بناء على مصلحة العمل ويتم مناقشتها بالتفصيل واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات بناء على ذلك

#### 19. كيف يشارك المحافظ المرؤوسين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟

كيف يشارك المحافظ المرؤوسين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
من خلال مصلحة العمل	%33.3	%66.6
من خلال توصيات	%33.3	%66.6
التغذية الراجعة من كافة الموظفين	%33.3	66.6%
النقاش المفتوح	%33.3	%66.6
مشاورة المستشارين	%66.6	%33.3
ومن خلال اللقاءات الدائمة	%66.6	33.3%
وفقا للاحتياج وإنجازات العمل	%100	0

حيث أشار المحافظون الى أن المحافظ يشارك المرؤوسين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من خلال مصلحة العمل وتوصيات يتم رفعها وفقا للاحتياج وإنجازات العمل ومشاورة المستشارين والتغذية الراجعة من كافة الموظفين ومن خلال اللقاءات الدائمة، والنقاش المفتوح والإستماع إلى التوصيات التي يتم تجهيزها من قبل المرؤوس من واقع قربه ومعرفته بالموضوع قيد المناقشه والهدف منه.

20. كيف يركز المحافظ على العمل والاداء اكثر من تركيزه على العاملين واحتياجاتهم؟

يركز المحافظ على العمل والاداء اكثر من تركيزه على العاملين واحتياجاتهم عن طريق:		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
تركيز المحافظ على الموظفين اكثر من احتياجاتهم	66.6%	33.3%
المحافظ أن يكون قريب من الموظفين	66.6%	33.3%
التركيز على الموظفين ضمن الإمكانيات المتاحة	66.6%	33.3%

حيث بين المحافظون بأن تركيز المحافظين على الاداء والموظفين والموازنة بينهم يتم من خلال تركيز المحافظ على الموظفين أكثر من احتياجاتهم. وقد أشاروا إلى أنه يجب على المحافظ أن يكون قريباً من مجتمعه في كافة تفاصيله، وأن يحمل أمانته بحق، وأن يؤمن المجتمع بأنه يمثله ولا يمثل عليه ويحرص على مصالحه وليس على مصالح المحافظ وهو يعتبر الركيزة الأولى لمثله بشكل فعال وكفؤ. ويبين المحافظ بأنه من الصعب على لمحافظ أن يطلب عملاً وأداءً دون الأخذ بعين الاعتبار العاملين واحتياجاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة، ولن يحصل على عمل جيد دون توفير الحد الأدنى من الإحتياجات التي تسهل مهمة العمل.

21. ماذا يفعل المحافظ كي يمثل المحافظة في محيطها الخارجي بشكل فعال وكفاءة عالية ؟

المحافظ يمثل المحافظة في محيطها الخارجي بشكل فعال وكفاءة عالية من خلال		
العبرة	الموافقة	لم يتم ذكرها
من خلال تشكيل لجان للتفاعل المجتمعي	33.3%	66.6%
صندوق شكاوي	33.3%	66.6%

توزيع الخدمات بشكل عادل	%33.3	%66.6
مع المؤسسات العامة والخاصة	%66.6	%33.3

حيث اشار المحافظون بان المحافظ يمثل المحافظة كمؤسسة في محيطها الخارجي من خلال العمل مع المؤسسات العامة والخاصة وعبر توزيع الخدمات بشكل عادل، ومن خلال تشكيل لجان للتفاعل المجتمعي والشراكة مع المؤسسات العامة والخاصة وإيجاد صندوق شكاوي في المحافظة للمواطنين، توزيع الخدمات بشكل عادل بمعزل عن المكان قريب من المدينة أو في المدينة أو اقل من ذلك.

#### 3.4 ملخص نتائج الفصل الرابع:

1. إن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في النمط الديمقراطي، قد أتت بمتوسط (3.92)، وانحراف معياري (0.65)، ونسبة مئوية بلغت (78.3%) وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة النمط الديمقراطي لدى العاملين في الإدارة في المحافظات
2. حيث يتضح من نتائج الدراسة بان الفقرات التي قد حصلت على أعلى درجات الاستجابة في النمط الديمقراطي وهي التي تتعلق بمواضيع تتمثل في عمل المحافظ على سيادة روح التعاون والتنسيق في العمل، ويفوض المحافظ جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين، وأيضا يهتم المحافظ بتوفير احتياجات العاملين.
3. الفقرات التي حصلت على أدنى درجات الاستجابة في النمط الديمقراطي فهي التي تتعلق بمواضيع مثل تشجيع المحافظ لروح المنافسة بين الموظفين من اجل التفوق في الإنجاز، ويحدد المحافظ اختصاصات المرؤوسين تحديداً دقيقاً وواضحاً، ويعتمد المحافظ على عقد اللقاءات الجماعية مع العاملين التي تؤدي إلى جو من التفاهم والتعاون.

4. إن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في المحافظات في النمط الحر، قد أتت بمتوسط (3.43)، وانحراف معياري (0.56)، ونسبة مئوية بلغت (68.5) وهذا يدل على درجة متوسطة لدرجة النمط الحر لدى العاملين في الإدارة في المحافظات.
5. حيث يتبين بأن الفقرات التي حصلت على أعلى درجات الإستجابة من قبل أفراد مجتمع الدراسة وهي تتعلق بمواضيع مثل ترك المحافظ الامور تسير في طريقها الطبيعي، ويعطي المحافظ الحرية الكاملة للمرؤوسين لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويحرص المحافظ على خلق علاقات ودية بين العاملين،
6. الفقرات التي حصلت على ادنى درجات الإستجابة في النمط الحر وهي التي تتعلق بمواضيع مثل انفراد المحافظ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل، ويمنح المحافظ صلاحياته لجميع الموظفين، ويترك المحافظ للموظفين اختيار الصلاحيات التي تتناسب مع رغباتهم.
7. إن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في المحافظات في النمط الاتوقراطي ( الدكتاتوري)، قد أتت بمتوسط (2.52)، وانحراف معياري (0.88)، ونسبة مئوية بلغت (50.42) وهذا يدل على درجة منخفضة لدرجة النمط الاتوقراطي ( الدكتاتوري) لدى العاملين في الإدارة في المحافظات.
8. ان الفقرات التي قد حصلت على اعلى درجات الاستجابة في النمط الديمقراتي وهي التي تتعلق بمواضيع مثل توزيع المحافظ الصلاحيات بين العاملين دون مراعاة القدرات، وينفرد المحافظ باتخاذ القرارات.
9. ان الدرجة الكلية للأنماط القيادية قد حصلت على درجة استجابة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.4) ويانحراف معياري بلغ (0.3) ونسبة مئوية بلغت (68.87%).

10. أن النمط الديمقراطي قد حصل على المرتبة الأولى حيث كانت درجة الإستجابة عليه مرتفعة، يليه ال حر بدرجة إستجابة متوسطة، وجاء النمط الاتوقراطي ( الدكتاتوري) بالمرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة.

11. إن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفئة الأولى والعليا في محافظات (رام الله والبيرة- بيت لحم-الخليل ) في فلسطين بالرضا الوظيفي في الرضا الوظيفي الداخلي، قد أنت بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على درجة مرتفعة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المحافظات في الرضا الوظيفي الداخلي.

12. ان الفقرات التي حصلت على درجات استجابة مرتفعة وهي تتعلق بمواضيع مثل (لدي سلطة في عملي لاطلب مهام من الاخرين، انا راضٍ عن الفرص الممنوحة لي للترقية والتقدم في العمل، انا راضٍ عن درجة التنوع في المهمات التي اقوم بها).

13. ان الفقرات التي قد حصلت على درجة استجابة مرتفعة جدا وهي تتعلق بمواضيع مثل يمنحني عملي فرصة أن اكون شخص مهم في المجتمع. عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي.

14. أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المحافظات في الرضا الوظيفي الخارجي، قد أنت بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.79)، وبنسبة مئة بلغت (78.3%) وهذا يدل على درجة مرتفعة.

15. ان الفقرات التي حصلت جميعها على درجة استجابة مرتفعة وهي التي تتعلق بمواضيع مثل (يوفر لي العمل فرصة التقدم والترقيه، اتلقى احياناُ الثناء والمديح من مسؤولي واقراني على نتائج اعمالي، انا راضٍ عن الراتب الذي اتقاضاه).

16. ان الفقرات التي حصلت لى درجة استجابة مرتفعة جدا وهي تتعلق بمواضيع (انا راضٍ عن علاقتي مع زملائي في العمل، انا راضٍ عن علاقتي مع مسؤولي المباشر في العمل).



17. أن الرضا الوظيفي الداخلي قد حصل على الترتيب الأول من حيث درجة الإستجابة التي كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.60)، يليه الرضا الوظيفي الخارجي الذي حصل على الترتيب الثاني من حيث درجة الإستجابة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهي درجة استجابة مرتفعة.

18. يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = <0.05$ ) بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الداخلي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.75)، كما تبين بانه هناك علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي والرضا الخارجي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.65)،

19. إن هناك علاقة إرتباطية سلبية بين النمط الحر وكل من الرضا الداخلي والخارجي، حيث كانت معاملات الارتباط (-0.57) و(-0.55)

20. ان هناك علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائيا بين النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري) والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، حيث بلغت معاملات الارتباط (-0.58) و(-0.54)

1.5 مناقشة النتائج والتوصيات

1.1.5 أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الأول ونصه: ما هي الأنماط القيادية التي يمارسها محافظو المحافظات (رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل)؟

إن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في الإدارة في عدة المحافظات في النمط الديمقراطي كانت مرتفعة وإن أعلى درجات الإستجابة كانت تتعلق في اهتمام المحافظ بتوفير احتياجات العاملين. أما الفقرات التي حصلت على أدنى درجات الاستجابة فهي تتمثل بمواضيع مثل تشجيع المنافسة، وتحديد اختصاصات المرؤوسين بدقة، والاعتماد على عقد اللقاءات مع العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن المستجيبين قد اهتموا في النمط القيادي الديمقراطي من خلال اهتمامهم بالعلاقة مع القائد، ومدى تلبية هذه العلاقة لاحتياجاتهم، ومتطلباتهم.

فهذه السمة في النمط القيادي الديمقراطي تؤدي إلى الإرتياح من قبل المرؤوسين نحو القائد مما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة أبو عرام(2006) ودراسة آل زبران (2013) في حين تختلف مع دراسة الدوسري(2013) وتختلف مع دراسة المزروع (1999) والتي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي يسود بدرجة متوسطة، حيث تبين الدراسة الحالية بأن النمط السائد هو بالفعل النمط الديمقراطي، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يتميز بكونه مجتمع صغير نسبياً مقارنة بالدول الأخرى المجاورة، وهو مجتمع مترابط بحكم قضاياها السياسية والاجتماعية والإقتصادية، مما يجعل من النمط الديمقراطي الأقرب إلى السيادة من سائر الأنماط حيث يتميز هذا النمط بالعلاقات الإنسانية،

والمشاركة، وتفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى أن التجارب القيادية في المجتمع الفلسطيني تتطلب من القائد بان يكون له ظهير شعبي حاضر يؤيد سياسته ويدعمها وهو ما يعزز هذا النمط ويحفزه.

كما تبين نتائج الدراسة بأن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في النمط الحر، قد كانت متوسطة، أن أعلى درجات الموافقة تلك التي تتعلق بترك المحافظ الامور تسير في طريقها الطبيعي، واعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين باختيار اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. أما المواضيع التي قد حصلت على ادنى درجات الاستجابة كانت تتعلق بانفراد المحافظ برأيه الشخصي، ومنحه صلاحياته لجميع الموظفين، وتركه للموظفين إختيار الصلاحيات حسب رغباتهم. ويفسر الباحث هذه النتيجة الى كون طبيعة النمط الحر لا يتناسب مع المؤسسات التي تتفاوت فيها قدرات وخبرات ومؤهلات الموظفين، فهو يصلح لمنظمات ومؤسسات مهنية مثل الجامعات والمستشفيات وغيرها والتي يكون فيها الافراد قادرين على التحرك بحرية في أي إتجاه في سبيل تحقيق هدف واحد، وكل فرد فيها يكون ممثلا للمنظمة ككل، حيث لا تتطبق هذه الشروط على المؤسسات العامة مثل المحافظات، وعليه فان المستجيبين يستجيبون بدرجة منخفضة على مواضع تتعلق بترك الصلاحيات لرغبات الموظف. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع ما اشارت اليه دراسة أبو عرام(2006) ودراسة الدوسري(2013) في حين تنفق مع ما أشار اليه المزروع(1999) بان النمط الحر قد حصل على مرتبة متوسطة نوعا ما من ترتيب الأنماط القيادية، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة النمط القيادي الحر والذي يفوض القائد فيه كافة صلاحياته للعاملين في تحقيق الاهداف بالطريقة التي يرونها مناسبة والاستقلال في طريقة تنفيذ العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الحر أو التساهلي اولا واخيرا لا يعفي القائد من

مسئوليّاته، فمعنى القيادة في المؤسسات الحكومية يعني أولاً وأخيراً بأن المسؤولية دائماً هي ملقاة على القائد، وإن الخطأ دائماً يرد إلى القائد نفسه وليس إلى المرؤوسين، فبتطبيق هذا المبدأ لا يتم إعفاء القائد من المحاسبة والرقابة على خطأ ربما يكون هو ليس من ارتكبه، ولكنه مسؤول عنه بحكم منصبه، بالإضافة إلى أن ضعف تطبيق هذا المبدأ يتعلّق بمخاوف بانه في حال تفويض الصلاحيات.

وتبين نتائج الدراسة أن درجة الأنماط القيادية لدى المحافظين في النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري)، قد كانت منخفضة وبأن الاستجابات نحوها كانت منخفضة جداً مثل توزيع المحافظ الصلاحيات بين العاملين دون مراعاة القدرات، وانفراده باتخاذ القرارات. وتختلف نتائج الدراسة عما أشارت إليه دراسة الدوسري(2013) ودراسة أبو عرام (2006) في حين تتفق مع نتائج دراسة المزروع (1999) والتي أشارت إلى أن النمط الدكتاتوري هو الأقل من حيث التطبيق والانتشار، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة النمط الأوتوقراطي هي بالعادة ما تكون حازمة فيما يتعلّق بالمنظمة ككل، فالهدف الكامن في النمط الاتوقراطي هو زيادة أداء وإنتاجية المنظمة ككل، ولا يركز بشكل اساسي على الموظفين واحتياجاتهم، وبالتالي فإن ممارسات النمط الأوتوقراطي تكون ضاغطة على الموظفين. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة النمط الدكتاتوري (الأتوقراطي) والذي ما يلجأ إليه في حال وجود مشكلات في النظام ككل بحيث لا يمكن إصلاحها بالإعتماد على هذا النمط، فهو يعبر عن سلوكيات موظفي المنظمة مثل ظهور تجمعات بين المرؤوسين بطريقة غير رسمية او تنظيمية، وظهور السلوك العدائي للموظفين، وزيادة نسبة الشكاوي والتظلمات بين الموظفين.

ويتضح من نتائج الدراسة بأن النمط الديمقراطي قد حصل على المرتبة الأولى يليه النمط القيادي الحر، وجاء النمط الأتوقراطي ( الدكتاتوري ) بالمرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة. حيث يفسر الباحث هذه النتيجة الى أن طبيعة هذه الانماط تختلف باختلاف مدى نضج التابعين أو الموظفين ومدى نضج المنظمة.

#### 2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ونصه: ما درجة الرضا الوظيفي لدى

موظفي المحافظات (رام الله والبيهره، بيت لحم، الخليل)؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة في المحافظات كانت مرتفعة. حيث يتضح من خلال نتائج الدراسة بأن الفقرات التي قد حصلت على درجات استجابة مرتفعة تتعلق بمواضيع التحكم، والترقيات، والتنوع في العمل، وتقدير الذات والمجتمع. حيث تختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الدوسري(2013)، ودراسة المزروع (1999)، ودراسة الفزلان (2014) في حين تتفق مع ما توصلت اليه دراسة آل زبران (2013)

كما تبين نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي الداخلي لدى العاملين في المحافظات قد كان مرتفعاً. وأن أعلى الاستجابات كانت تخص مواضيع امتلاك السلطة والقدرة على التغيير، والتنوع في خبرات العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن امتلاك الموظفين القدرات والتغذية الفورية من بيئة العمل والتي تسمح لهم بان يتنوعوا في خبراتهم ومهاراتهم، وأيضاً في تحقيق ذاتهم مما يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي الداخلي. ويفسر الباحث هذه النتائج إلى أن ارتفاع احساس المستجيبين بالتقدير من قبل المجتمع، والافتناع بمبادئ العمل، والاستقرار النفسي من العمل والاحساس بالامان كلها عوامل داخلية ادت الى ارتفاع الرضا الداخلي لدى المستجيبين، حيث يفسر الباحث هذه النتائج بأن الرضا الداخلي يعتمد على عوامل هي متوفرة لدى المستجيبين.

كما تبين نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي الخارجي لدى العاملين كانت مرتفعة. وكانت جميع الإستجابات عليها مرتفعة حيث تتعلق بالتقدم والترقية، وتحقيق الذات والعلاقات الاجتماعية، وأيضاً على المردود المادي والمعنوي لطبيعة الوظيفة. وقد حصلت درجة استجابة مرتفعة جداً على مواضيع الرضا عن العلاقات داخل المؤسسة، وعن العلاقة مع المسؤول المباشر، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العوامل المؤدية إلى الرضا الخارجي حاضرة من وجهة نظر المستجيبين، فهي تحقق لهم المردود المادي، والعلاقات الاجتماعية الجيدة سواء مع الزملاء أو مع المسؤولين، كما تبين نتائج الدراسة أيضاً بان الرضا الخارجي فيما يتعلق بالترقيات قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، وهي تمثل أدنى الفقرات من حيث الاستجابة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بان الرضا الخارجي هو رضا مادي أكثر من كونه رضا معنوي، حيث تغلب العوامل المادية والتي تتمثل في العلاقات والموقع الوظيفي وغيرها سبباً في ارتفاع الرضا الوظيفي الخارجي.

يتضح من نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي الداخلي قد كان أعلى من الرضا الوظيفي الخارجي، حيث يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن كون الرضا الداخلي والخارجي كانا مرتفعان هو نتيجة مباشرة لكون طبيعة عمل الأفراد في الدراسة هو عمل ذو مردود مادي ومعنوي، فهو من ناحية يضمن لهم الحصول على متطلبات الحياة لهم ولأسرهم، وبالإضافة إلى موقعهم الوظيفي الذي يسمح لهم في تحقيق ذاتهم، والحصول على مكانة تلبية رغباتهم في المجتمع. والسبب في أن الرضا الداخلي كان متقارباً مع الرضا الداخلي، فيفسره الباحث كلاهما مترابطان ولكنهما يقيسان أشياء مختلفة.

إن الأفراد في مجتمع الدراسة يمارسون عملاً يعود عليهم بالمنفعة والفائدة من خلال العمل والإشراف والأجر والإنتصال والتواصل داخل وخارج المؤسسة كون طبيعة عملهم تسمح بذلك بحيث يحققوا ما يطمحون إليه ويقدموا أفضل خبراتهم لتحقيق هدف المؤسسة، بالإضافة إلى أن عملهم يسهم في تحقيقهم ذواتهم وتحمل مسؤوليات مهمة في المجتمع، بالإضافة إلى العائد المالي

المستمر ، وله مستقبل يتمثل في الفرص في الترقيات، ووضع الشخص او الموظف في الدرجة والمسمى الوظيفي التنظيمي في المنظمة.

### 3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الحر) لدى محافظي المحافظات (رام الله والبيره، الخليل، بيت لحم) ومستوى الرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي) لدى موظفي الفئة الاولى والعليا؟

ويتبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، أي أن النمط القيادي المستخدم له علاقة بالرضا الوظيفي، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي يتعلق بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظف مثل الترقيات، والمهام، والصلاحيات، والعلاقة بالقائد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو عرام (2006) ودراسة المزروع (1999) ودراسة الفزلان (20114)، ودراسة الحجار (2014) في حين تختلف مع ما أشارت إليه دراسة آل راشد (2010)، وتبين النتائج بان الأنماط القيادية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالرضا الوظيفي.

وهذا يؤكد ما أشارت به دراسات سابقة بأن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي علاقة قوية ومرتبطة ببعضها كما تبين نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الداخلي كما تبين بانه هناك علاقة ارتباطية قوية وايجابية دالة احصائيا بين النمط الديمقراطي والرضا الخارجي ويفسر الباحث هذه النتيجة الى أن النمط الديمقراطي يؤثر تأثيرا ايجابياً وقوياً على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي، حيث أن النمط القيادي الديمقراطي يتعلق بشكل مباشر بعلاقة الموظف برئيسه وقائده، ومدى تلبية حاجاته وتشجيعه له على اكتساب صلاحيات جديدة وتنوع في مهامه، ولذا فان النمط الديمقراطي يوفر مثل هذا المناخ والذي يؤدي إلى إرتفاع الرضا الوظيفي للموظف سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ويتضح من نتائج الدراسة بان هناك علاقة إرتباطية سلبية بين النمط الحر وكل من الرضا الداخلي والخارجي، حيث يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الحر بما فيه من عدم مباشرة القائد لدوره في تحديد الصلاحيات، وتوجيه العمل في المنظمة ككل إلى مهامها، وبالتالي فقدان الموظفين لمفهوم القيادة الموجه والفاعلة ومدى تأثير ذلك على مستويات الرضا الوظيفي لديهم سواء الخارجي او الداخلي.

ويتضح من نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إرتباطية سلبية دالة إحصائياً بين النمط الأتوقراطي ( الدكتاتوري) والرضا الوظيفي الداخلي والخارجي ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الأتوقراطي لا يسهم مباشرة في تلبية إحتياجات الفرد النفسية والمعنوية، فهو ينظر إلى المؤسسة ككل من حيث الإنتاج والفاعلية والكفاءة، ولا ينظر الى حاجات الموظفين الجزئية، فهو يسعى إلى تطبيق نظره إصلاحية فردية موجه مباشرة من القائد إلى المرؤوسين، وهو ما يسهم في غياب الحوار والمشاركة والمناقشة وتبادل الاراء، وهو ما يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للموظف سواء الداخلي او الخارجي.

فمن وجهة نظر الباحث من خلال ما سبق، فإن الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي له علاقة بالنمط القيادي سواءً بالإيجاب أو السلب، حيث انه وكما الإتصال بين القائد والعاملين مباشرةً، مما لاشك أنه سيؤثر على العمل ومشاعر العاملين، وكما أن البيئة المحيطة التي يطغى عليها التسلط والتشدد في الرقابة وانخفاض الحرية مما ينعكس بشكل مباشر على العمل والإنتاج، مما يعني انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وعلى العكس فإن البيئة المحيطة التي يسودها الهدوء والمساواة والعمل الجدي من خلال الإتصال الفعال بين الموظفين سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتقديم خدماتها ومهامها بأفضل الطرق وأعلى مستوى رضا.

إن الأنماط الحرة والأوتوقراطية والتي إما تركز على الإنتاج فقط أو تقوم باهمال العاملين وهو ما ينعكس ذلك على مستوى الرضا الوظيفي بالسلب، فهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه الصباب (2005) بأن النمط الأتوقراطي لا يعطي فرصة لتنمية العلاقات الضعيفة بين الأفراد مما يؤدي



إلى ضعف مستوى الرضا، وبأن القيادة الحرة تكون في المؤسسات التي يكون فيها الأفراد ذو خبرات عالية مثل المعاهد العلمية والمؤسسات الدولية وهي التي تكون في هذا النوع من الأنماط الأفضل تطبيقاً وهي نادرة الوجود فكل فرد في مثل هذه المؤسسات يكون قائداً بنفسه وقادراً على الحركة والتصرف بسمات وخصائص قيادية.

## 2.5 مناقشة نتائج المقابلات:

توضح نتائج المقابلات بشكل غير مباشر، أن منصب وصلاحيات المحافظ تعتبر متداخلة في ظل نظام المركزية الإدارية، وفي الحالة الفلسطينية فهي أكثر ضبابية بسبب الاحتلال الذي يجعل من الصعب بأن يقوم المحافظ بواجباته بشكل كامل وأن يكون مسؤولاً عنها، فممارسات الاحتلال الإسرائيلي تجعل من الصعوبة بمكان بأن يقوم المحافظ بممارسة صلاحياته في مناطق محافظته.

وتبين نتائج المقابلات بأن القوانين والتشريعات الفلسطينية تحتاج إلى التحديث لتتناسب الواقع الفلسطيني، ومن ناحية أخرى تبين نتائج المقابلات بأن أنماط القيادة التي تطبق في المحافظات قيد الدراسة هي عبارة عن خليط بين النمط الديمقراطي والأثوقراطي.

فعلى صعيد النمط الديمقراطي فممارسات المحافظ تقتصر على العلاقات الانسانية والمشاركة في بعض الامور التي تتعلق ببعض أنواع القرارات، في حين أن بعض القرارات والتي وصفها المحافظون بالمركزية فالمحافظ هو المرجعية الاولى في عملية اتخاذ القرارات.

وإن ممارسة النمط القيادي الديمقراطي يقصر فقط على مسائل العمل الروتينية، ولا يشمل اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى فإن الرضا الوظيفي للمرؤوسين في المحافظات يعتمد بشكل كبير على تركيز المحافظين على الجانب النفسي أي التركيز على الرضا الداخلي، دون أن يكون هناك نظام محدد معتمد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المحافظات.

وتوضح نتائج المقابلات بأنه ليس هناك نظام ترقيات أو حوافز واضح، وتعتمد الترقيات والحوافز بالأساس على مدى شعور المحافظ نفسه بالحاجة إلى منح الموظف مثل هذه الحوافز وتقتصر

في شعور المحافظ بأنه اب يرعى أبنائه، وهو مرادف للسلطة الأبوية التي تنشأ في ظل غياب التشريعات والقوانين الناظمة والمسيرة لتفاصيل العمل اليومي في المؤسسات الإدارية الفلسطينية.

وفي ذات الوقت تكون الإعتماضية على العلاقات الإنسانية وعبر الإحتفالات، وعليه فإنه يمكن القول بأن الأنماط القيادية التي يستخدمها المحافظون لم تتبلور لتكون نمط قيادي واحد وإنما على شكل خليط بين النمطين الديمقراطي والأتوقراطي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي بحسب نتائج المقابلات يركز على الجانب المعنوي أكثر منه على الصعيد المادي بسبب الوضع الاقتصادي الغير داعم أولاً وفي ظل غياب التشريعات الواضحة ثانياً.

### 3.5 التوصيات:

وعلى ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث بطرح التوصيات التالية:

1. تشجيع تطبيق النمط الديمقراطي من خلال معالجة أوجه النقص في تطبيقه مثل تشجيع المحافظ لروح المنافسة والمشاركة بين الموظفين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية .
2. ضرورة أن يتم تطوير الوصف الوظيفي لجميع الوظائف والتي تحدد اختصاصات المرؤوسين تحديداً دقيقاً وواضحاً، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وحجم العمل مما يؤدي الى تفويض الصلاحيات وتوضيح المهام الذي يساهم في رفع الرضا الوظيفي.
3. التخلي عن الممارسات التي تتعلق بالنمط القيادي الحر والدكتاتوري مثل انفراد المحافظ برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل (المركزية في العمل).
4. التخلي عن الممارسات التي تتعلق بالنمط القيادي الحر بمنح المحافظ صلاحيات للموظفين او حرية الموظفين في اختيار الصلاحيات التي تتناسب مع رغباتهم (اللامركزية).
5. لتعزيز وتوضيح نوع النمط القيادي الذي يمارسه ولعدم تداخل صلاحيات المحافظ مع المؤسسات الحكومية أن يتم تسليط الضوء في دراسات بحثية مستقبلية على أهمية إعادة صياغة دور المحافظات في التقسيمات الإدارية الفلسطينية ودراسة إمكانية تقليص عدد المحافظات أو دمجها من خلال اصدار مسرور بقوة القانون في حال غياب المجلس التشريعي باعتماد مقترح ( الأستراتيجية الوطنية للحكم الإداري الفلسطيني ) الصادر في رام الله كانون الثاني- 2008م في وحدة شؤون المحافظات ديوان الرئاسة .

6. تطوير برنامج تعريفى لى شؤون المحافظات متخصص بالمحافظين والكوادر حول الانظمة والقوانين المعمول بها فى الدولة، وتحديد الشروط الواجب توافرها فى المحافظ مما يساهم فى التأثير على نوع النمط القيادى للمحافظين.
7. إجراء دراسة مشابهة تبحث فى أثر الأنماط القيادية للمحافظين على متغيرات أخرى غير الرضا الوظيفى مثل التنمية الاقتصادية والسلم الاهلى .

## المصادر والمراجع.

### اولاً: المراجع العربية.

أبو عرام، ناصر (2006) الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء البلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس - فلسطين.

الجريد، عارف بن مامل (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.

الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، ماهر محمد (2004)، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، الاردن.

حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (2009) الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين، دراسة مقارنة، جامعة ام القرى، السعودية.

حمزاوي، محمد سيد (2008) السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والامنية-مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

الحنيطي، امان محمد (2000) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس الرياضيه في الجامعات الاردنيه: رسالة ماجستير غير منشورة عمان: الجامعة الاردنية.

حيدر، عبد المحسن بن صالح وابراهيم بن عمر بن طالب (2005) الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض "بحث ميداني" معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.

دسوقي، كمال (2004) قواعد قواعد ومعدات القادة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر.

الدليمي، احمد وكريم ناصر (2009) علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، (ط1)، دار الاوائل للنشر، عمان، الاردن.

الزعيبي، خالد. (1998). القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الاردنية الهاشمية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الزعيبي، مروان طاهر، (2011)، الرضا الوظيفي مفهوم وطرق وقياسه وتفسير درجاته واساليب زيادته في العمل، دار المسيرة، عمان، الاردن.

السالم، سالم محمد (1997) الرضا الوظيفي للعاملين في مكاتب المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

السيبيعي، محمد بن منوخ، (2009) الرضا الوظيفي: دار الزهراء، الرياض، السعودية.

السكرانة، بلال، (2010) القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الاردن.

سلامة، كايد (1989) القيادة الفعالة، (ورقة عمل)، دائرة التعليم المستمر، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

سلامة، كايد (1990م-1997م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

السلمي، مهي عبد العزيز. (2014). "درجة اسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الانجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشاويش، مصطفى نجيب (2011) ادارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الاردن.

الشريف، طلال عبد الملك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف.

الشقحاء، عادل بن صالح (2003) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية.

الشناق، معن سرور محمد. (2001). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الشيخ، معتصم عبد الفتاح.(2010). الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم، دار البداية للنشر، عمان، الأردن.

الطاهر، عبد الباري ومرزوق، عبد العزيز (2005) تمكين العاملين، مدخل لتحسين ادارة ازمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لايحاث الحج، مكة المكرمة، السعودية.

الطراونه، تحسين احمد (2012). الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة طرق العمل الامني، جامعة نايف العربيه للعلوم الانية، الرياض، السعودية.

الطراونه، نجاه صالح (2007) واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر لاعضاء هيئه التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك: جامعة مؤته، الاردن.

الطهراوي، هاني علي . (2004). قانون الإدارية المحلية: الحكم المحلي في الاردن وبريطانيا. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الطيب، ايهاب محمد (2008) اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين .

- عبد الغني، عبد الله بسيوني(1987). القانون الإداري، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- عبد الوهاب، احمد جاد (1996) السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الاخرين والجماعات داخل منظمات الاعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر.
- عبد الوهاب، سمير (2000) ادارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، دار غريب للنشر والتوزيع، (ط1)، جامعة القاهرة، مصر.
- العنوم واخرون (2011) القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العجارمة، موافق احمد (2012) انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر العاملين في محافظة عمان، الاردن.
- العجمي، محمد حسنين.(2008). القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية. دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر.
- عسكر، علي.(2009). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها الصحة النفسية البدنية في عصر التوتر والقلق، دار الكتاب الحديث، الكويت، دولة الكويت.
- العلاق، بشير (2010) القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العيان، محمود سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الاردن.
- الغامدي، سعيد محمد (2013).القيادة الإدارية، الرياض:، كلية الملك فهد الامنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد (2009). القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية الدمام، السعودية.



ياغي، م. (1987م) قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية"المجلة العربية للإدارة، العدد2.ص7-11.

غريبه، رمضان فهيم (2008) القيادة الاستراتيجية مدخل اسلامي مقارن، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.

القحطاني، سالم بن سعيد (2008).القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطني، الرياض، المملكة العربية السعودية..

الكيبيسي، عامر خضير (2012) القيادة الإدارية تحت المجهر النظريات والسلوكيات، الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية، السعودية.

كردي، محمد علاء (2011) تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة سرتيل للاتصالات جامعة سوريا قسم ادارة الاعمال.

الكلابي، سعيد بن عبد الله (2001) نمو نموذج شامل في القيادة ودراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، الرياض.

كلالدة، ظاهر (1997) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

كنعان، نواف (2009) القيادة الإدارية، عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن.

ماهر، احمد (2002) السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الاسكندرية، الدار، (ط8)،الجامعة والتوزيع، مصر.

محمد سليم الغزوي.(1994). نظرات حول الادارة المحلية في المملكة الاردنية الهاشمية، دار النشر بدون، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

محمد، محمد سعيد (2010) اساليب القيادة وصنع القرار، ايداك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

مرسوم رئاسي (2003) بشأن اختصاصات المحافظين، الوقائع الفلسطينية، عدد 68 ص 13-14 2007.

المزروع، دبر سليمان (1999). الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. رسالة غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

مصطفى، احمد سيد (2005) المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للدارة، القاهرة.

المنيف، ابراهيم عبد الله (2011). القيادة والادارة الإدارة، الرياض: مجلة المديرية.

نايف، سليمان الفاتح (2001) الثقافة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة غير ماجستير غير منشورة، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

نجم، عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

النمر، سعود محمد واخرون (2011). الادارة الإدارة العامة الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثه، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطني، السعودية.

هاشم، زكي محمود (1984) الجوانب السلوكية في الادارة الإدارة وكالة المطبوعات، الكويت.

الهوري، سيد احمد (2002). الادارة الإدارة: الاصول والاسس العلمي، عمان، الاردن.

هيجان، عبد الرحمن بن احمد (2005م) القيادة الإدارية النسائية مدخل السيكولوجي، دار المؤيد، عمان، الاردن.

الويشي، السيد فتحي (2013) الاساليب الأساليب القيادية، الاخلاق الإدارية، استراتيجيه التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

أيوب، نادية حبيب (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية-مجلد الادارة العامة .

صحفي، موسى عبد الله (2011) الانماط القيادية وعلاقتها بادارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة بمدينة الرياض .

العثرياني، علي بن محمد علي، (2005م) العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض .

حسين، شادي، (2006) الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دمشق .

الصباب، وآخرون (2002م)، اساسيات الادارة الحديثة، ط2-جدة

شحادة، رائف شحادة نايف (2008) العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين والاكاديميين من جهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، فلسطين.

العديلي، ناصر (1995) السلوك الانساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الادارة العامة .

النيرب، وآخرون(2003) الانماط القيادية لاعضاء الهيئه التدريبيه في الجامعات الفلسطينية، فلسطين.

ال عروان، (2004) الادارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية) .

**Alhajeri ، S(2011 ، June 17).** Relationships Between Supervisory Behaviors and School Climate as Perceived by Secondary School Teachers in the State of Kuwait. Kuwait، ProQuest LLC، Retrieved November 11 ، 2014 ،

**Massaro ، D ، & Augusts ، J. (2000).** Teacher perception of school climate and principles self – reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. The center for education ، Winder University ، one university place ، Chester ،PA 19013.

**Sabancı ، A. ، & Ozdemir ، I. (2015).** Team Leadership: Leadership Role Achievement in Supervision Teams in Turkey. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ، 5(3) ، 243–260.

ملحق 1.3 اسئلة المقابلات مع عطوفة الاخوة المحافظين ( رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل)  
لأغراض البحث العلمي ولاستكمال إجراءات شهادة الماجستير أرجوا من عطوفتكم افادتنا عن  
الأسئلة التالية المتعلقة بالأنماط القيادية للمحافظين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي المحافظة  
في المحافظة .

1. ما هو منصب المحافظ، ومن هي مرجعية عمل المحافظين القانونية ؟
2. ما هي مسؤوليات ومهام عمل المحافظين حسب القوانين والمراسيم ؟
3. ما هي المعوقات التي تحد من دوركم القيادي في المحافظة ؟
4. ما مدى الصلاحيات التي تمنحونها للموظفين ؟
5. هل تعتقد أن المحافظ بحاجة إلى تدريب ؟
6. هل يقوم المحافظ بتطوير تأثير قدراته على انجاز المرؤوسين ؟
7. هل تمارس القيادة بشكل روتيني ام بناءً على أهداف واضحة ؟
8. هل يوجد خطة عمل للمحافظة وما مدى مشاركتك باعدادها ؟
9. كيف يتم اتخاذ القرارات في المحافظة ؟
10. ما هي الحوافز التي تقدمها للموظفين وهل يوجد نظام خاص بالحوافز في المحافظة ؟
11. هل يقوم المرؤوسون بممارسة عملهم بمعزل عن مراجعة المحافظ ؟
12. هل حجم الصلاحيات الممنوحة للموظفين تعتمد على مستوى نضجهم او مستواهم الإداري؟
13. ماذا يفعل المحافظ من اجل تعزيز ثقة العاملين بأسلوبه القيادي؟
14. كيف يعمل المحافظ على تعزيز ثقة العاملين بانفسهم ؟
15. كيف يعمل المحافظ على توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي في العمل ؟
16. كيف يقوم المحافظ باتخاذ القرارات وابلاغها للمرؤوسين ؟
17. كيف يقوم المحافظ باتخاذ القرارات وكيف يوضحها للمرؤوسين ؟
18. كيف يحصل المحافظ على مقترحات من قبل المرؤوسين ثم يتخذ القرار ؟
19. كيف يشارك المحافظ المرؤوسين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟
20. كيف يركز المحافظ على العمل والاداء اكثر من تركيزه على العاملين واحتياجاتهم؟
21. ماذا يفعل المحافظ كي يمثل المحافظ المحافظة في محيطها الخارجي بشكل فعال وكفؤ؟

الطالب

رائف سلامة

### ملحق 2.3 الاجابات على المقابلات.

مقابلة مع معالي الاخ اللواء جبرين البكري محافظ محافظة بيت لحم في مكتبة في المحافظة بتاريخ 2015/10/28 .

الاجابات :

1. ممثل السيد الرئيس ورئيس الادارة العامة واعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسات العامة للسلطة وعلى مرافقها والخدمات والانتاج في نطاق محافظته، والاشراف على تنفيذ العمل المدني ( المؤسسات المدنية ) الامني ( الاجهزة العسكرية ) والمؤسسات الاهلية من احتياجات ومشاكل تواجههم او شكاوي ضدهم.
2. تنفيذ برنامج السيد الرئيس الانتخابي .  
\_ الحفاظ على السلم الاهلي .  
\_ تفعيل المجالس (التنفيذي والاستشاري ) في المحافظة .
3. الاحتلال , غياب قانون فلسطيني .
4. تفويض الصلاحيات للموظفين بالمشاركة ومقتضيات العمل .
5. نعم المحافظ بحاجة الى تدريب على القوانين والانظمة المعمول بها في الدولة .
6. تقديم ملاحظات وارسالها الى جهات الاختصاص .
7. من خلال رؤية واضحة ومتطورة لمرونة عمل المحافظة .
8. يوجد خطة ، يعتمدها والمشاركة في اعدادها .
9. القرارات بالشراكة والتعاون مع الموظفين .
10. لا يوجد نظام حوافز مكتوب ولكن هناك اهتمام كبير في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين .
11. في الاجراءات اليومية يمارس عمل بمعزل ولكن في القرارات يرجع الى المحافظ.
12. المستوى الاداري ونضوجهم .
13. تعزيز وتفعيل دور الموظف وتفويض صلاحيات لتعزيز دورهم .
14. المشاركة في المناسبات الاجتماعية تقديم الشكر المباشر وعلى مراسلاتهم .
15. الاهتمام بالترقية حسب القوانين .
16. بتسلسل هرمي اداري وبطريقة مكتوبة وجزء بالمشاركة .
17. التركيز على احتياجات الموظفين بالاضافة الى العمل والإنجاز .
18. تفعيل دور مؤسسة المحافظة بكافة اجزائها على الهيكل التنظيمي للوصول الى اكبر قدر من الانجاز والانتاجية .

مقابلة مع معالي الاخ كامل حميد محافظ محافظة الخليل في مكتبة في المحافظة بتاريخ  
2015/10/28 .

الإجابات:

1. ممثل السيد الرئيس ورئيس الادارة العامة واعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسات العامة للسلطة وعلى مرافقها والخدمات والانتاج في نطاق محافظته .
2. اختصاصات المحافظ في المحافظة على الامن العام والاخلاق والنظام والادب والصحة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين .  
\_ حماية الاملاك العامة والخاصة وتحقيق الامن في المحافظة .  
\_ العمل على الرقي الاقتصادي والعمراني والاجتماعي في المحافظة وتحقيق المساواة والعدالة وضمان سيادة القانون .  
\_ اتخاذ التدابير لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الاهمية .
3. الجانب القانوني .  
\_ تعدد المرجعيات في العمل مع المحافظ .  
\_ ضعف الامكانيات (المادية ، الفنية ، الامنية ) .  
\_ الاحتلال .
- \_ معاملة جميع المحافظات بنفس الطريقة والمستوى بمعزل عن حجم السكان وعدد المديريات والمؤسسات الحكومية والاهلية .
4. التشجيع في العمل من خلال تفويض الصلاحيات وتفعيل اللجان والمجالس .
5. نعم بحاجة الى تدريب على القوانين والانظمة .
6. ذكر بند الانجاز والانتاجية على النظام والحوافز في المحافظة .
7. القيادة تتطور باستمرار ولديها روح الابداع وضرورة مواكبة التكنولوجيا .
8. يوجد خطة عمل ويتم اعدادها بكافة الاجراءات والتفاصيل بشراكة المحافظ وتبدأ بتعليمات من المحافظ .
9. اتخاذ القرارات باكثر من طريقة :  
\_ اجتماع عام بالموظفين ويأخذ قرارات .  
\_ تشكيل لجان من المدراء العاميين لأخذ قرارات بالشراكة والمناقشة .  
\_ هناك بعض القرارات مركزية .

10. هناك احتفال في نهاية كل عام يكرم فيه الموظفين ويسلم مكافاتهم يكرم افضل ثلاثة موظفين مميزين في كل مستوى وظيفي ويكرم الموظف المميز في المحافظة .
- هناك نظام حوافز مكتوب ومحدد بمعايير وشروط واحتياجات .
11. لايقوم بمعزل عن المحافظة حيث هناك تقارير (يومية,شهرية,نصف سنوية ,سنوية ) .
12. منح الصلاحيات حسب التسلسل الاداري والدرجة الوظيفية .
13. المناقشة والمشاركة وهناك نماذج واستبانات لتحقيق الرضا الوظيفي .
14. من خلال رسائل شكر سواءً رسائل شخصية او على مراسلة الموظف نفسه .
15. بانتظام حسب والانظمة ولا يتم ترك فرصة الا وتستغل لترقية موظف .
- 18 . الموافقة على بعض الاقتراحات المقدمة لاجراءات العمل .
- 20 . تركيز المحافظ على الموظفين اكثر من احتياجاتهم .
- 21 . تشكيل لجان للتفاعل المجتمعي الشراكة مع المؤسسات العامة والخاصة يوجد صندوق شكاوي في المحافظة للمواطنين, توزيع الخدمات بشكل عادل بمعزل عن المكان قريب من المدينة او في المدينة او اقل من ذلك .



مقابلة مع عطوفة الاخت د. ليلي غنام اللواء محافظ محافظة رام الله والبيرة في مكتبة في المحافظة بتاريخ 2015/10/28.

حيث تم الإجابة كالتالي:

السؤال الأول..

هو منصب يصدر تعيينه وإعفائه من منصبه بقرار من رئيس دولة فلسطين وهو ممثل الرئيس في محافظته ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته ويشرف على تنفيذ السياسة العامة للسلطة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج في نطاق المحافظة.

يقوم المحافظ بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من الرئيس أو مجلس الوزراء والمرجعية المباشرة مستشار فخامة الرئيس لشؤون المحافظات.

السؤال الثاني...

1-الحفاظ على الأمن العام والأخلاق والنظام والآداب العامة والصحة العامة وحماية الحريات العامة وحقوق المواطنين.

2-- حماية الأملاك العامة والخاصة وتحقيق الأمن في محافظته يعاونه في ذلك قادة الشرطة والأمن العام في المحافظة وأن يكون هناك اجتماعات دورية ودائمة بينهم.

3-- العمل على الرقي الاقتصادي والعمراني والاجتماعي في المحافظة وتحقيق المساواة والعدالة وضمان سيادة القانون.

4-- اتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لمواجهة الكوارث الطبيعية والحوادث ذات الأهمية.

5-يقوم المحافظ بتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر الصادرة من رئيس السلطة الوطنية أو مجلس الوزراء.

6-وفقاً لأحكام القانون يقوم المحافظ بوظيفة الضبطية القضائية فيما يتعلق بالجرائم المشهود. وإبلاغ النيابة العامة عن الجرائم غير المشهودة التي يطلع عليها.

ويرأس المحافظ: 1- المجلس التنفيذي في المحافظة والذي يتكون من: أ) مدير الدوائر الحكومية في المحافظة ما عدا المحاكم والنيابة العامة. ب) عدد من رؤساء السبلدية في المحافظة. 2- يرأس لجنة التنظيم والتخطيط في نطاق محافظته والتي تتكون من: عدد من رؤساء البلديات والمجالس المحلية في المحافظة. 3- يرأس المحافظ لجان مثل لجنة الصحة والسلامة العامة ومجلس الطوارئ ومجلس التشغيل.

يقوم المحافظ وبالتعاون مع السلطات المختصة وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها صلاحية الإشراف والرعاية والعمل على تحقيق الخدمات المحلية التي تهم المواطنين في المحافظة من صحية وتعليمية وثقافية واجتماعية و عمرانية وتطويرية وغيرها..

#### السؤال الثالث...

المعيق الأكبر لكل ما هو فلسطيني هو الإحتلال حيث ممارساته القمعية واقتحاماته المتكررة لمواقع السيطرة الفلسطينية الكاملة مما يؤثر سلبا على سير العمل ويحرج الإدارة مع المجتمع المحلي، كما ويحد الإحتلال من التوسع الطبيعي نتيجة استيلائه على الأراضي الفلسطينية خصوصا المصنفة ج وهذا التصنيف أكبر عائق على التوسع والنمو وتلبية الإحتياجات الطبيعية خصوصا في محافظة كمحافظة رام الله والبيرة ونموها المتصاعد والمتسارع على كافة الأصعدة.

ومحافظة رام الله والبيرة لها خصوصية حيث أنها محطا لكافة الوافدين من المحافظات الأخرى وبالطبعي فإن المحافظة تقدم خدماتها لكافة الوافدين مما يزيد من الأعباء، إضافة لكون المحافظة تعتبر مركز الحراك السياسي والإقتصادي ما يعني وجود ممثلات الدول والمراكز الإقتصادية الكبرى وبالطبع المكاتب الرئيسية للدولة والشخصيات الرسمية ووجود مجلس الوزراء والوزراء والرئاسة فيها مما يخلق تداخل في الصلاحيات ويحد من دور المحافظ، إلا أن الثقة التي يستطيع المحافظ تعزيزها عند المواطن تتغلب بقدر كبير على هذه المعوقات.

#### السؤال الرابع:

ضمن أسرة العمل الواحدة والتكامل البناء فإن الموظفين يحظون بصلاحيات كل باختصاصه وه، فكل موظف لديه الصلاحيات التي كفلها له القانون إضافة إلى صلاحيات اتخاذ القرارات في الأمور التخصصية والفنية التي يكلف بمتابعتها.

#### السؤال الخامس:

لا يوجد على وجه البسيطة من ليس بحاجة إلى تدريب في مهارات معينه خصوصا وفقا للتطورات السريعة والمتغيرات على الصعيد التكنولوجي، ومن يغلق أفق التطور والتدريب الذاتي فإنه يحد من قدراته وبراعماتيته مع مرور الوقت وتسارع الخبرات.

#### السؤال السادس:

التطوير جزء أساسي من كل عمل، والمرؤوسين هم طاقات يجب تحفيزها و التأثير فيها ايجابيا لنتنتج أفضل النتائج على صعيد العمل وهذا بحاجة دائمة لتواصل وفقا للاحتياج والأفق المستقبلية، وأعتقد أن تخصصي العلمي بالصحة النفسية ساهم ايجابيا في التأثير الإيجابي وتطوير الأداء.

### السؤال السابع:

القيادة من وجهة نظري هي ممارسة الفعل والتوجيه من خلال العمل وليس من خلال وضع نظريات بعيدة عن التطبيق أو من خلف المكاتب دون فعل ميداني وهذا المختلف عن الروتيني، فقد سئم المرؤوسون وحتى المجتمع في الإطار الأوسع من توجيه التعليمات دون ممارسة حقيقية، ومنذ بداية العمل في المحافظة ربطنا عملنا بأهداف سواء كانت قريبة المدى أو بعيدة المدى وفي كل عام نتأكد من وصولنا إلى الأهداف المنشودة ونذلل العقبات ونعزز الإيجابيات وقيادة روتينية لن تصنع إلا عمل روتيني، أما عمل متميز ومبدع فهو بحاجة للخروج عن الروتين.

### السؤال الثامن:

ككافة المحافظات يوجد إدارة عامة للتخطيط والتطوير وهي إدارة تخصصية ولكن في محافظة رام الله والبيرة تميزنا باجتماعات دورية لهذه الإدارة العامة تشرك كافة كوادر المحافظة بأوراق عمل وأفكار ناتجة عن عصف ذهني بمشاركة شركاء من مؤسسات متخصصة في التخطيط والتطوير لتعظيم النتائج الإيجابية، وبالتأكيد فإن المحافظة لديها خطة عمل استراتيجية وخطط عمل مرحلية سواء بعيدة المدى أو قريبة المدى تضمن الإستمرارية في البناء والتطوير حتى في حال تغيير رأس الهرم لضمان استكمال الخطط والبناء الايجابي على ما سبق.

### السؤال التاسع:

القرارات في المحافظة تسير باتجاهين متوازيين أفقي وعمودي، عمودي أساسه التغذية الراجعة من كافة أركان المحافظة وأفقي ينبع من المساعدين والمستشارين المتخصصين، والتغذية الراجعة تأتي من خلال الإجتماعات الدورية مع المجتمع المحلي سواء عبر الأنشطة الميدانية أو اللقاءات والإجتماعات الرسمية للمجلس الإستشاري والتنفيذي، وقبل اتخاذ كل قرار يتم مناقشه تفاصيل وتبعيات القرار أيا كان والخوض بالتفاصيل والنتائج المترتبة على القرار، والأهم من اتخاذ القرار هو ضمان تطبيقه وأن يكون القرار يصب في النهاية في إطار المصلحة العامة سواء كان القرار في إطار المجتمع أو في إطار المؤسسات الشريكة أو يتعلق بالمحافظة كمؤسسة وأفراد.

### السؤال العاشر:

الحافز الأكبر هو الحافز النفسي من خلال بلورة فكرة الأسرة الواحدة كقرار وليس مجرد شعار، وهذا يعد حافزا أساسيا ودافعا أساسه الإلتزام لأسرة العمل وبالأساس الإلتزام للوطن ولخدمة أفراد المجتمع.

والتحفيز في ظل المعوقات الإقتصادية وضعف الموازنات يتم تعويضه بالتقدير النفسي والإمتيازات في إطار الصلاحيات والثقة.

### السؤال الحادي عشر:

المحافظ مرجعية العمل ولكن ليس معيقاً للإنجاز بل داعم له، وهذا يعني أن المحافظ يجب أن يكون على علم ودراية بالتفاصيل ومتابعة كافة الحثيات وقريب من كافة الدوائر التخصصية وأعمالها وأفكارها لمساندتهم في تطوير العمل والأفكار الإيجابية وبذات الوقت الحد من التشتت أو العمل الذي يخرج بنتائج سلبية.

### السؤال الثاني عشر:

إن النضج والمستوى الإداري بالغالب يسيران باتجاه واحد، ولكن الأهم من المستوى الإداري هو النضج فمن الممكن أن يكون المستوى الإداري ناتج عن الأقدمية الزمنية أو غيرها من الأمور التي من الممكن أن لا تكون قد أضافت الكثير للشخص إلا أن النضج هو أقدمية فكرية وعقلية ومعرفية يمكن أن يعول عليها خصوصاً في العمل التطويري المدروس والصائب.

### السؤال الثالث عشر:

محتوى السؤال يملك الإجابة النموذجية، ماذا "يعمل"، إذا فإن المسألة متعلقة بالعمل ومرتبطة بشكل وثيق بالنتائج، فالعمل الجدي والإلتزام والدقة لدى الرئيس تصنع من المرؤوسين أصحاب دافع وتخلق في قلوبهم هذه الثقة.

### السؤال الرابع عشر:

التقدير وعدم كبح جماح الأفكار، والتفكير الإيجابي، والإستيعاب النفسي، واستبدال جملة عمل سيء، بجملة جيد ولكن طوره للأفضل، سيخلق التحدي والطاقة النافعة والثقة عند العاملين.

### السؤال الخامس عشر:

بناء على الهيكلية والتدرج الوظيفي مع توصية للمتميزين.

### السؤال السادس عشر:

من خلال التشاور مع أسرة العمل ولقاء المرؤوسين ومناقشتهم بأسباب وحيثيات اتخاذ القرار.

### السؤال السابع عشر:

كما اوضحنا بالسؤال السابق وبلقاءات تفصيلية توضح جوانب القرارات وحيثياتها

### السؤال الثامن عشر:

المقترحات بناء على مصلحة العمل يتم مناقشتها بالتفصيل واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات بناء على ذلك.

### السؤال التاسع عشر:

من خلال مصلحة العمل وتوصيات يتم رفعها وفقاً للاحتياج وانجازات العمل ومشاورة المستشارين والتغذية الراجعة من كافة الموظفين.

من خلال اللقاءات الدائمة، والنقاش المفتوح والإستماع إلى التوصيات التي يتم تجهيزها من قبل المرؤوس من واقع قربه ومعرفته بالموضوع قيد المناقشه والهدف منه.

**السؤال العشرين:**

لا يمكن للمسؤول أن يطلب عملاً وأداءً دون الأخذ بعين الإعتبار العاملين واحتياجاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة، ولن تحصل على عمل جيد دون توفير الحد الأدنى من الإحتياجات التي تسهل مهمة العمل.

**السؤال الحادي والعشرين:**

باختصار أن تكون قريب من مجتمعك في كافة تفاصيله، وأن تحمل أمانته بحق، وأن يؤمن المجتمع بأنك تمثله ولا تمثل عليه وتحرص على مصالحه وليس مصالحك يعتبر الركيزة الأولى لمثله بشكل فعال وكفؤ.

ملحق 3.3 الاستبانة قبل التحكيم

بيانات الاستبانة

الجزء الاول : بيانات عامة .

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

- |                          |                    |                          |                     |                        |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | انثى               | <input type="checkbox"/> | ذكر                 | 1 . الجنس :-           |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم              | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون | 2 . المؤهل العلمي :-   |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا        | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس           |                        |
| <input type="checkbox"/> | (مدير دائرة)       | <input type="checkbox"/> |                     | 3 . الدرجة الوظيفية :- |
| <input type="checkbox"/> | ( مدير عام )       | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( مساعد المحافظ )  | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( مستشار )         | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( رئيس وحدة )      | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( منسق مجلس )      | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( اقل من 3 سنوات ) | <input type="checkbox"/> |                     | 4 . سنوات الخدمة :-    |
| <input type="checkbox"/> | ( من 4-7 سنوات )   | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( 8 سنوات فاكثر )  | <input type="checkbox"/> |                     |                        |

الجزء الثاني : تشتمل هذه الاسئلة على عناصر أساسية للأنماط القيادية التي تطرق لها الباحث وهي النمط الديمقراطي والنمط الاتوقراطي والنمط الحر وتم استعراض هذه العناصر على شكل نموذج للدراسة يوضح أهم ما ركز عليها الباحث للقدرة على الخروج بنتائج قابلة للتطبيق على ارض الواقع حيث ومن خلال الإجابة سيتم تحديد نوع النمط القيادي الممارس في المحافظة واهميته على ارض الواقع .

الرقم	المؤشرات السلوكية التي تتعلق بالانماط الدالة على نمط القيادة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	يحدد المحافظ اختصاصات المرؤوسين تحديداً دقيقاً وواضحاً .					
2.	تشجيع المحافظ لروح المنافسة بين الموظفين من اجل التفوق في الانجاز .					
3.	يعمل المحافظ على سيادة روح التعاون في العمل					
4.	يهتم المحافظ بتوفير احتياجات العاملين .					
5.	يمنح المحافظ المسؤوليات بطريقة متكافئة مع السلطات المنوطة بهم .					
6.	يشرك المحافظ المرؤوسين في تخطيط العمل .					
7.	يفوض المحافظ جزءاً من سلطاته للموظفين					
8.	يعتمد المحافظ على اللقاءات الجماعية مع العاملين التي تؤدي الى جو من التفاهم والتعاون .					
9.	يتترك المحافظ الامور تسير في طريقها الطبيعي					
10.	يعطي المحافظ الحرية الكاملة للمرؤوسين لممارسة اعمالهم بالطريقة التي يرونها .					
11.	ينفرد المرؤوسين برأيهم الشخصي في مواجهة مواقف العمل .					

					12. يمنح المحافظ سلطاته لجميع الموظفين .
					13. يشارك المحافظ العاملين في علاقات ودية
					14. يترك المحافظ للموظفين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم .
					15. يركز المحافظ سلطته في يده
					16. يطالب المحافظ الموظفين تنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها .
					17. ينفرد المحافظ باتخاذ القرارات .
					18. يوزع المحافظ المسؤوليات بين العاملين دون مراعاة القدرات .

الجزء الثالث : تشمل هذه الاسئلة على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي حيث تم دمج نموذج WAR مع MSQ للخروج بالاسئلة ادناه لتوضيح درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي المحافظات .

الرقم	المؤشرات الدالة على الرضى الوظيفي	اوافق بشده	اوافق	محايد	غير موافق	غير موفق بشدة
1.	انت راضي عن الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل					
2.	انت راضي عن حجم المسؤولية المعطاه لك					
3.	انت راضي عن الفرصة في استخدام قدراتك في العمل .					
4.	انت راضي عن فرصتك للترقية في الوظيفة					



					5. انت راضي عن درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها .
					6. انت راضي عن ظروف العمل الفيزيائية ( مكان العمل ، ادوات العمل ) .
					7. انت راضي عن زملائك في العمل .
					8. انت راضي عن رئيسك المباشر في العمل
					9. انت راضي عن نسبة الراتب المدفوع لك
					10. انت راضي عن العلاقات المهنية بين الادارة والموظفين في مكان عملك .
					11. انت راضي عن ساعات عملك .
					12. انت راضي عن درجة الامن الوظيفي ( ضمان الاستمرارية في العمل ) .
					13. انا مشغول/ة بعملي طوال وقت العمل .
					14. فرصتي ان اكون شخص مهم في المجتمع
					15. عملي لا يتعارض مع مبادئ وقيمي .
					16. انا مستقر/ة في عملي .
					17. فرصتي بالعمل تسمح لي بمساعدة الاخرين
					18. لدي سلطة في عملي لاطلب مهام من الاخرين
					19. عملي يسمح لي باستخدام مهاراتي وقدراتي

					20. لدي الحرية في الحكم على عملي .
					21. لدي الحرية لاختيار الطريقة الخاصة في القيام بمهام عملي .
					22 شعوري بالانجاز عند القيام بعملي .
					23 قدرة مديري في اتخاذ القرارات جيدة .
					24 المؤسسة تطبق سياساتها بطريقة مهنية .
					25 عملي يتناسب مع اجري .
					26 لدي فرصة للتقدم في عملي .
					27 امدح عند القيام بعمل جيد .

### ملحق 4.3

#### قائمة باسماء لجنة التحكيم

العضو	التخصص والجامعة
أ.د. ذياب جرار	تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة القدس المفتوحة، أستاذ غير متفرغ في معهد الإدارة والاقتصاد جامعة القدس
أ.د. عبد الناصر قدومي	تخصص الاحصاء والتقييم فسيولوجيا الجهد البدني رئيس جامعة الإستقلال
د. سمير ابو زنيد	أستاذ مشارك في الإدارة عميد كلية التمويل والإدارة
د. عزمي الأطرش	دكتوراه علوم مالية ومصرفية عميد معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

### ملحق 5.3

#### الاستبانة بعد التحكيم

الأخوة مدراء عامون الشؤون الإدارية والمالية في المحافظات حفظهم الله

تحية وبعد ؛

#### الموضوع: تعبئة استبانة لغرض استكمال رسالة الماجستير

تحية طيبة وبعد أرجوا علمكم انني في طريقي لاستكمال الدراسات العليا ماجستير تنمية بشرية في جامعة القدس ولحاجات البحث العلمي في الرسالة التي ابحت فيها بعنوان ( الأنماط القيادية السائدة لدى محافظي المحافظات الشمالية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفيها ) دراسة حالة محافظة ( رام الله والبيره، بيت لحم، الخليل ) حيث تشمل الرسالة اداة بحث وهي الاستبانة توزع إلى كل من( مدير دائرة، مستشار، منسق مجلس، مساعد محافظ، نائب محافظ) اي من هو مسكن بمسمى وظيفي مدير دائرة فاعلى بالإضافة إلى انه سيكون هناك مقابلات ميدانية للأخوة المحافظين.

أرفق لكم الاستبانة المطلوب تعبئتها وأتمنى عليكم مساعدتي في توزيعها على الموظفين ذوي العلاقة واعادتها لي بأسرع وقت ممكن لضيق الوقت الذي امر به.

مع فائق الاحترام والتقدير

رام الله: 2015/9/6.

رائف سلامة

## بيانات الاستبانة

### الجزء الاول : بيانات عامة .

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

- |                          |                        |                          |                     |                        |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | انثى                   | <input type="checkbox"/> | ذكر                 | 1 . الجنس :-           |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم                  | <input type="checkbox"/> | ثانوية عامة فما دون | 2 . المؤهل العلمي :-   |
| <input type="checkbox"/> | ما بعد البكالوريوس     | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس           |                        |
| <input type="checkbox"/> | ( مساعد المحافظ )      | <input type="checkbox"/> |                     | 3 . الدرجة الوظيفية :- |
|                          | ( مدير عام )           | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
|                          | ( رئيس وحدة )          | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
|                          | ( مستشار )             | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
|                          | ( منسق مجلس )          | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
|                          | ( مدير دائرة )         | <input type="checkbox"/> |                     |                        |
|                          | ( اربع سنوات او اقل )  | <input type="checkbox"/> |                     | 4 . سنوات الخدمة :-    |
|                          | ( اكثر من اربع سنوات ) | <input type="checkbox"/> |                     |                        |

الجزء الثاني: من خلال الاجابة على الاسئلة سيتم تحديد نوع النمط القيادي المتبع في المحافظة هل هو ( ديمقراطي ) يقوم على مبدا التشاركية في العمل والقرار ام ( اتوقراطي ) يقوم على الفرد في القرار واحتكار العمل ام ( الحر ) يقوم على مبدا حرية العمل وصناعة القرار تكون من المرؤوسين باشارك القائد.

الرقم	المؤشرات السلوكية التي تتعلق بالأنماط الدالة على نمط القيادة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	يحدد المحافظ اختصاصات المرؤوسين تحديداً دقيقاً وواضحاً.					
2.	يشجع المحافظ روح المنافسة بين الموظفين من اجل التفوق في الإنجاز .					
3.	يعمل المحافظ على سيادة روح التعاون والتنسيق في العمل					
4.	يهتم المحافظ بتوفير احتياجات العاملين.					
5.	يحرص المحافظ على تكافؤ السلطة او الصلاحيه الممنوحة للعاملين مع المسؤولية عن نتائج اعمالهم					
6.	يشرك المحافظ المرؤوسين في تخطيط العمل.					
7.	يفوض المحافظ جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين					