

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة
غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: فادي سامي اسليم

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2012/2/23



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

إعداد الباحث

فادي سامي راشد اسليم

إشراف

الدكتور/ فايز كمال شلدان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية
تخصص إدارة تربوية من كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

1434هـ / 2013م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ فادي سامي راشد اسليم لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- إدارة تربوية وموضوعها:

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 25 ربيع أول 1434هـ، الموافق 2013/02/06م الساعة الثانية عشرة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. فايز كمال شلدان	مشرفاً ورئيساً	فايز كمال شلدان
أ. د. فؤاد علي العاجز	مناقشاً داخلياً	فؤاد علي العاجز
د. ناجي رجب سكر	مناقشاً خارجياً	ناجي رجب سكر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- إدارة تربوية. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِي
أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا
قَوْلِي"

سورة طه - الآيات (25-28)

الإهداء

✚ إلى من رضا الله في رضاهما وزاد مسيرتي دُعائهما.... والديّ الكريمان أجزل

الله عطاءهما وأمد الله في عمرهما وحفظهما الله.

✚ إلى من يفرحوا لفرحي ويسرهم نجاحي، إخواني وأختي الأعزاء.

✚ إلى زوجتي الغالية التي صبرت معي وساندتني في دراستي.

✚ إلى قرة العين ومهجة القلب.... أبنائي الأحبة سامي وسما وسارة.

✚ إلى من مهد الطريق أمامي أساتذتي الكرام.

✚ إلى كل أصدقائي وأحبائي وكل من له حق عليّ.

✚ إلى روح النبيين والصديقين والشهداء والصالحين.

✚ أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي نزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً، والصلاة والسلام على من بعثه الله هادياً ومبشراً ونذيراً، وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، أما بعد:

امتثالاً لقول الله تعالى: "وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (النمل: 40)، فيسعدني بعد إتمام هذا العمل الذي أنعم الله عليّ بالتوفيق بإنجازه، وإقراراً بالفضل لذويه فإن الواجب يدفعني أن أخص بالشكر بعد الله سبحانه وتعالى، نبع المعرفة جامعتي (الجامعة الإسلامية)، وإلى طاقم التدريس في كلية التربية قسم أصول التربية، وعلى رأسهم أستاذي الفاضل المشرف على رسالتي الدكتور/ فايز كمال شلدان منسق كلية التربية- فرع الجنوب، والذي ما قابلته أو هاتفته بخصوص الرسالة، إلا وتذكرت حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: "اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أُمَّتِي شَيْئًا فَرَفَقَ بِهِمْ ، فَارْفُقْ بِهِ" (صحيح مسلم، 2002:الحديث 1828: 982)؛ فأسال الله أن يرفق به وبأولاده في الدنيا والآخرة، وأن يثيبه على ما قدمه لي من علم وتوجيه وإرشاد علمي، وما حاولت اكتسابه منه من رقي التعامل وذوق الحديث.

والشكر موصول كذلك إلى عضوي لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز عميد الدراسات العليا، عضو لجنة المناقشة الداخلي، والدكتور/ ناجي رجب سكر عضو لجنة المناقشة الخارجي، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ولدورهم الكبير في إثراء وإغناء هذه الرسالة من علمهما وخبرتهما.

كما وأوجه الشكر والتقدير والاحترام إلى والديّ الغاليين أمد الله في عُمرهما وأدام لهما الصحة والعافية، ولزوجتي العزيزة، والذين لم يبخلوا عليّ بالعتاء والدعاء.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص منهم، أخي الأستاذ/ محمد أحمد الأغا، لهم مني جميعاً خالص التقدير وجزاهم الله خير الجزاء.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وُفقت؛ فمن الله، وإن كان هناك نقص أو تقصير؛ فمن نفسي ومن الشيطان، فالكمال لله وحده، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير.

ملخص الدراسة

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

الباحث: فادي سامي راشد إسماعيل

المشرف: د. فايز كمال شلوان

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، وقد وضعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة مكونة من محورين، المحور الأول لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة مكون من (28) فقرة موزعة على (3) مجالات (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلي)، والمحور الثاني لقياس الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة مكون من (45) فقرة موزعة على (5) مجالات (ظروف العمل وطبيعته، الاستقرار الوظيفي، الرواتب والحوافز والترقيات، العلاقة بين العاملين، العلاقة مع الرؤساء)، طبقت على عينة مكونة من (202) من العاملين الإداريين، وبنسبة (81.5%) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (248) من العاملين الإداريين في كليات المجتمع (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

1. أن الدرجة الكلية بتقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة بلغ (63.73%) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالتالي: النمط الديمقراطي (77.81%)، النمط الأوتوقراطي (62.48%)، النمط الترسلي (52.18%).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة، وللنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلي تعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للأنماط القيادية، والنمط الأوتوقراطي تعزى إلى متغير الكلية.
4. أن المتوسط الحسابي النسبي الكلي للرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة بلغ (68.30%) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث توافرت المجالات على

الترتيب كالتالي: العلاقة بين العاملين (75.79%)، العلاقة مع الرؤساء (73.99%)، الاستقرار الوظيفي (73.58%)، ظروف العمل وطبيعته (73.33%)، الرواتب والحوافز والترقيات (57.95%).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى النوع.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى الكلية لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، لجميع المجالات عدا مجال العلاقة بين العاملين.

7. توجد علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لا سيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في كليات المجتمع بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين.
- لما كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة كبيرة قريبة من المتوسطة يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من هذا المستوى للرضا الوظيفي من خلال تحسينه وتوظيفه بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والانجاز.
- تحسين الظروف المعيشية للعاملين في كليات المجتمع في قطاع غزة عن طريق إعادة النظر في سلم الرواتب للعاملين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات غلاء الحياة المعيشية.

Abstract

Leadership Styles Used by The Heads of Departments in Community Colleges in Gaza Strip and its Relationship with Workers' Job Satisfaction

Researcher : FADY S. ESLEEM

Supervised by: FAEYIZ K. SHALADAN

Associate Professor of Foundations of Education

This study aimed to identify the leadership styles used by the heads of departments in community colleges in Gaza Strip and its relationship with workers' job satisfaction, the researcher used the descriptive analytical approach, for its relevance to the study, and to achieve the study goals, the researcher used the questionnaire tool in two parts, the first one to measure the leadership styles used by the heads of departments in community colleges in Gaza Strip, which consisted of (28) items distributed to (3) dimensions (Autocratic style, democratic style, Chaotic style). The second part to measure the workers' job satisfaction which consisted of (45) items distributed to (5) dimensions (Conditions and nature of work, job stability, salaries, incentives and promotions, the relationship between workers, the relationship with Heads). The sample of the study consisted of (202) of the administrative staff, with (81.5%), from the original society that consisted of (248) of the administrative staff at community colleges (University College of Applied Sciences, Palestine Technical College Deir Al-Balah, College of Science & Technology – Khan younis).

The finding of the study showed that:

1. The total mean of the degree of the leadership styles used by the heads of departments in community colleges in Gaza Strip, in the dimensions of study instrument reached to a proportion weight (63.73%), with a middle abundance degree, and the dimensions order becomes :
 - i. democratic style (77.81%)
 - ii. Autocratic style (62.48%)
 - iii. Chaotic style (52.18%)
2. There were a statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample in the degree of the total degree of the leadership styles, autocratic style and Chaotic style, attributed to the variable of Gender and in favor of males .

3. There were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample in the degree of the total degree of the leadership styles and autocratic style attributed to the variable of College .
4. The total mean of the degree of the workers' job satisfaction in community colleges in Gaza Strip, in the dimensions of study instrument, reached to a proportion weight (68.30%), with a great abundance degree, and the dimensions order becomes :
 - iv. the relationship between workers, (75.79%)
 - v. the relationship with Heads, (73.99%)
 - vi. job stability, (73.58%)
 - vii. Conditions and nature of work, (73.33%)
 - viii. salaries, incentives and promotions, (57.95%)
5. There were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample in the degree of the total degree of workers' job satisfaction attributed to the variable of Gender .
6. There were a statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample in the degree of the total degree of workers' job satisfaction attributed to the variable of College and in favor of University College of Applied Sciences in all dimensions except the relationship between workers dimension .
7. There is statistically significant a correlation at level ($\alpha \leq 0.05$) between democratic & Chaotic styles and job satisfaction, and positive correlation between democratic style and job satisfaction, and inverse correlation between chaotic style and job satisfaction, and there is no positive correlation between autocratic style and job satisfaction .

On the light of the finding the researcher come to the following recommendations:

- The need to strengthen and adoption leaders of the democratic style with its all aspects, especially investment of competencies in community colleges pioneering and innovatively, and putting the right man in the right place and to delegate some authorities to subordinates.
- Because of great abundance in Job satisfaction the researcher recommends the need to take advantage of it in recruiting this level of job satisfaction in order to achieve a better level of performance and achievement.
- Improving the living conditions of the workers in the community colleges in the Gaza Strip by reviewing the salaries scale and working on Improving the level of salaries to be consistent with the requirements of the high cost of living .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال التوضيحية
م	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	• المقدمة
4	• مشكلة الدراسة
5	• فرضيات الدراسة
6	• أهداف الدراسة
6	• أهمية الدراسة
7	• حدود الدراسة
7	• مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
10	المبحث الأول: الأنماط القيادية
10	• مفهوم القيادة
12	• أهمية القيادة
13	• عناصر القيادة
14	• الوظائف الأساسية للقيادة
15	• الفرق بين القيادة والإدارة
16	• خصائص وصفات القائد
17	• العوامل المؤثرة على القيادة
18	• نظريات القيادة:
18	- نظرية الرجل العظيم

19	- نظرية السمات
21	- النظريات السلوكية:
22	- النماذج الثابتة لأنماط القيادة (جامعة إيوا)
22	- نظرية البعدين (دراسة جامعة أهايو)
23	- نظرية الشبكة الإدارية
24	- نظرية الخط المستمر في القيادة
25	- نظرية ليكرت في القيادة
27	- النظرية الموقفية
28	- النظرية الوظيفية
30	- النظريات الحديثة في القيادة
30	- نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية)
31	- نظرية القيادة التحويلية
33	• أنماط القيادة
33	• أولاً: النمط الأوتوقراطي
36	• ثانياً: النمط الديمقراطي
38	• ثالثاً: النمط الترسلّي
40	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
40	• مفهوم الرضا الوظيفي
42	• أهمية الرضا الوظيفي
43	• خصائص الرضا الوظيفي
44	• العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
47	• النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
51	• علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي
51	• أساليب قياس الرضا الوظيفي
53	• مظاهر الرضا الوظيفي
54	• علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي
56	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
57	• أولاً: الدراسات العربية
74	• ثانياً: الدراسات الأجنبية

77	• ثالثاً: التعقيب علي الدراسات السابقة
80	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
81	• منهج الدراسة
81	• مجتمع الدراسة
82	• عينة الدراسة
83	• أداة الدراسة
84	• وصف الاستبانة
85	• صدق الاستبانة
90	• ثبات الاستبانة
91	• المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
94	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية " اختبار الفروض ومناقشتها "
95	• المحك المعتمد في الدراسة
96	• نتائج الدراسة
96	• التحليل الوصفي لمجالات المحور الأول
99	• عرض وتحليل فقرات المحور الأول
107	• اختبار فرضيات المحور الأول
116	• التحليل الوصفي لمجالات المحور الثاني
121	• عرض وتحليل فقرات المحور الثاني
134	• اختبار فرضيات المحور الثاني
146	التوصيات
147	المقترحات
148	قائمة المراجع
155	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(2-1)	نظرية ليكرت في القيادة	26
(2-2)	الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي	31
(4-1)	توزيع أعداد العاملين الإداريين في كليات المجتمع بمحافظات غزة للعام الدراسي 2012/2011	81
(4-2)	حجم عينة الدراسة من العاملين الإداريين بالكليات الثلاث (مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، العلوم والتكنولوجيا، فلسطين التقنية) حسب كل من النوع وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والكلية التي ينتمي إليها	82
(4-3)	توزيع فقرات محوري الدراسة على مجالاتها	84
(4-4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية التابعة له	86
(4-5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية التابعة له	87
(4-6)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	89
(4-7)	معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية	90
(4-8)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	90
(4-9)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	91
(4-10)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	92
(5-1)	المحك المعتمد في الدراسة	95
(5-2)	المتوسط الحسابي والنسبي وقيمة الاختبار والترتيب لكل مجال من مجالات المحور الأول	96
(5-3)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمط الأوتوقراطي" والدرجة الكلية للمجال	99
(5-4)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمط الديمقراطي" والدرجة الكلية للمجال	102
(5-5)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمط الترسلّي" والدرجة الكلية للمجال	104

108	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى النوع	(5-6)
110	نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	(5-7)
110	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة	(5-8)
111	نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	(5-9)
112	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي	(5-10)
114	نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير الكلية	(5-11)
114	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الكلية	(5-12)
116	المتوسط الحسابي والنسبي وقيمة الاختبار والترتيب لكل مجال من مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية	(5-13)
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "ظروف العمل وطبيعته" والدرجة الكلية	(5-14)
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستقرار الوظيفي" والدرجة الكلية	(5-15)
126	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرواتب والحوافز والترقيات" والدرجة الكلية	(5-16)
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقة بين العاملين" والدرجة الكلية	(5-17)
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقة مع الرؤساء " والدرجة الكلية	(5-18)
135	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى النوع	(5-19)
136	نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	(5-20)
137	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة	(5-21)
139	نتائج اختبار "التباين الأحادي" حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام	(5-22)

	بكليات المجتمع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	
140	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي	(5-23)
141	نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير الكلية	(5-24)
142	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الكلية	(5-25)
144	معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيه	(5-26)

قائمة الأشكال التوضيحية

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
23	الشبكة الإدارية في القيادة	(2-1)
25	أنواع السلوك القيادي في نموذج " تاننباوم وشميدت "	(2-2)
48	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	(2-3)
49	نظرية التوقع لفروم	(2-4)
50	نموذج بورتر ولولر	(2-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
156	الاستبانة في صورتها الأولية	1
161	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
162	الاستبانة في صورتها النهائية	3
164	كتاب تسهيل مهمة للكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	4
167	كتاب تسهيل مهمة لكلية فلسطين التقنية	5
168	كتاب تسهيل مهمة لكلية العلوم والتكنولوجيا	6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد إلى ظهور مؤسسات تعليمية ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة فعالة ومرنة، قادرة على مواجهة التحديات في ظل التنافسية العالمية، كما تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة، ودراية، وكفاءة، وإخلاص، حيث إن إدارة المؤسسات أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي بحاجة إلى أن تقاد، لأن القيادة تعد من أهم ركائز العملية الإدارية، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وبدون قيادة واعية ومسئولة فإنه يتعذر على المؤسسات ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها .

ولما كان نجاح الإدارة التربوية يعتمد على قيادتها فإن القائد التربوي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وصنع القرار السليم، وأن القائد يعمل على تنظيم جهود جماعته، والتنسيق بين أعضائها، وإذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي ينبغي أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون ذلك، فالمدير يضع استراتيجية العمل، ولكن ما لم يمكن التأثير على الآخرين من العاملين في المؤسسة التعليمية لينفذوا هذه الاستراتيجية، فإن الفشل سيكون محتملاً، وللقيادة نظرياتها العديدة وأنماطها المعروفة، منها النمط الديمقراطي حيث يشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقييمها، ويفوض القائد بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه، والنمط الأوتوقراطي حيث ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الخوف واتباع التعليمات دون مناقشة، أما النمط الترسلّي فالقائد فيه يكون سلبياً لا أثر لوجوده وهو يترك الحبل على الغارب، والأفراد يفعلون ما يريدون دون تدخل قائدهم (حجي، 1998: 18).

فالقادة التربوية تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعا في آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة لرجل الإدارة التعليمية للنجاح في عمله (مرسي، 2001: 139).

والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فيصنع القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، كما أنهم يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضا القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف (ميدين، شافير، 2005: 29).

ولذلك فإن مشكلة التذمر الوظيفي هي مشكلة قيادية بالدرجة الأولى، فالقائد أو المدير يستطيع أن يعمل على تحفيز الموظف للعمل ويدفعه إليه بكل الرضا والإخلاص، أو أن يجعل من مرؤوسه شخصا كئيبا بانسا متذمرا وسطي الأداء والتفكير. (علاقي، 2000: 375) فالقائد هو الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة الوظيفية التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ويسهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم، ويتوقف نجاح التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على قيام القيادة الإدارية بوظائفها (البديري، 2001: 51).

ولعل من أسباب كثرة البحوث والدراسات في موضوع الرضا الوظيفي هو الاعتقاد السائد بأنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على إنتاجية الفرد كماً ونوعاً. ولذلك فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعتبر أمراً محورياً إذا ما أردنا بالنهوض بمستوى العمل من حيث الكفاءة والإنتاجية، مع العلم بأن الرضا الوظيفي هو وسيلة وليس هدفاً في حد ذاته لأنه يعمل على حل الكثير من المتاعب والمشاكل التي تواجه الأفراد في عملهم

ويرى كثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم النتائج المتعلقة بالعمل، ولايزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، المنظمة، الرواتب، الاشراف، التدريب، أو غيرها وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتهم (حريم، 1997: 146).

ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالمنط القيادي الذي يمارسه، فالعاملين في المؤسسات التربوية المختلفة وبشكل خاص في كليات المجتمع يعتبرون المحور الأساسي للعملية التربوية، لذا استحوذ موضوع الرضا الوظيفي للعاملين على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية والتربوية، لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل، وقد أجريت العديد من الدراسات مثل دراسة عريبات (2012)، والتي هدفت التعرف إلى أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. ودراسة المصري (2006)، والتي هدفت

للكشف عن النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى في غزة كما يراه العاملون في الجامعة. ودراسة أبو عيدة (2005)، التي وضحت أن هناك تأثير إيجابي للنمط القيادي الديمقراطي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميع النواحي ويعزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوى العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة. وكذلك أشارت دراسة العسيلي (1999)، بضرورة أن تتبنى الإدارات الجامعية النمط القيادي الديمقراطي الذي أشارت الدراسات إلى أنه الأكثر تحقياً للرضا الوظيفي للعاملين والابتعاد قدر الإمكان عن النمطين الأوتوقراطي والترسلي.

ولقد ظهرت كليات المجتمع بمحافظة غزة لمواجهة التحديات والصعوبات التي يعيشها الجيل الصاعد من أهل قطاع غزة في فلسطين في تحديد مستقبلهم وإكمال تعليمهم ودراساتهم، حيث فتحت المجال أمامهم للتعليم المهني والتقني لمواكبة التطور الحاصل في العالم واستحدثت أقساماً جديدة في كليات المجتمع لتلبي حاجات وميول واتجاهات طلبة المجتمع الفلسطيني. وقد وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت (الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي) في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الكليات التقنية والمهنية.

لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع بمحافظة غزة، والرضا الوظيفي للعاملين فيها لعلها تساعد صناع القرار في الإدارات التربوية ورؤساء الأقسام اختيار أنماط قيادية مرغوبة تمارس أثناء ساعات العمل الرسمي، والتي تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة من أهم ركائز العملية الإدارية، التي من خلالها يتم تنفيذ السياسات والخطط والبرامج الموضوعية، وللقيادة بشكل عام نظريات عديدة وأنماط معروفة والتي من شأنها أن يكون لها دوراً في الرضا الوظيفي سواءً إيجاباً أو سلباً. ومن خلال اهتمام الباحث بالأنماط والأساليب القيادية في المؤسسات التربوية لما لها من دور فاعل في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وبالرغم من تناول هذا الموضوع من قبل بعض الباحثين في المؤسسات غير التربوية. إلا أن هذا الموضوع بحاجة إلى اهتمام أكبر في المؤسسات التربوية، ومن خلال دراسة الباحث لمساقات الماجستير تبلور الإحساس بأهمية التطرق إلى هذا الموضوع، وخاصة في كليات المجتمع والتي تعد إحدى أهم مؤسسات المجتمع التربوية، ومن خلال إطلاع الباحث لم يجد أي دراسة في حدود علم الباحث حول ربط الأنماط القيادية السائدة في هذه الكليات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات

المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية التي ينتمي إليها)؟
3. ما درجة تقدير الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية التي ينتمي إليها)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغير النوع (ذكر ، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس ، ماجستير).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغير الكلية التي ينتمي إليها (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع تعزى لمتغير النوع (ذكر ، أنثى).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس ، ماجستير).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع تعزى لمتغير الكلية التي ينتمي إليها (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا).
9. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة.
2. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة.
3. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية التي ينتمي إليها).
4. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي لدى العاملين بكليات المجتمع بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية التي ينتمي إليها).
5. تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة الحالية بالنقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، والمتعلق بأنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
- يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:
- وزارة التربية والتعليم العالي للاستفادة من نتائجها في التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في هذه الكليات
- القادة في كليات المجتمع بمحافظة غزة من خلال وضع التوصيات المناسبة لهم والتعرف إلى النمط القيادي الذي يرفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- رؤساء الأقسام حيث تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لهم لتطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم.
- يمكن أن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في الإدارة الجامعية ليواصلوا البحث في هذا المجال.
- تعد هذه الدراسة أولى الدراسات - في حدود علم الباحث - والتي تتعلق بالأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.

حدود الدراسة:

- حد الموضوع:** تناولت هذه الدراسة موضوع الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- الحد المؤسسي:** كليات المجتمع التالية وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا).
- الحد البشري:** العاملين الإداريين في هذه الكليات.
- الحد المكاني:** محافظات قطاع غزة.
- الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2012-2013.

مصطلحات الدراسة:

النمط القيادي: عرفه ستراك و الشناق (28:2004) بأنه: الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف الباحث النمط القيادي إجرائياً هو طريقة القائد وأسلوبه في التأثير على الأفراد العاملين معه في القسم في كليات المجتمع بمحافظة غزة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية.

وتصنف الأنماط القيادية حسب التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر شمولاً إلى ثلاثة أنماط هي: النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الترسلي.

الرضا الوظيفي: يرى **البلادي (2009: 20)** أن الرضا الوظيفي هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما أن يكون كلياً وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعر الفرد نحو وظيفته ومدى تعلقه بها، أو أن يكون هذا الشعور جزئياً، وهذا يعني رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى.

ويعرفه **الباحث** الرضا الوظيفي إجرائياً "شعور العاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة بالسعادة والارتياح نحو وظيفتهم، نتيجة إشباع العمل لحاجاتهم الإنسانية".

كليات المجتمع: "هي المؤسسات التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية و/ أو مهنية و/ أو تقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني وفق أنظمة الدبلوم" (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 1998: 6).

ويعرفها **الباحث** إجرائياً: كليات المجتمع بمحافظة غزة (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا) والتي تقتصر عليها الدراسة الحالية.

محافظة غزة: "جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 2006: 159).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الأنماط القيادية

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الأنماط القيادية

يحاول الباحث - من خلال المبحث الأول لدراسته - تناول الأنماط القيادية السائدة من حيث المفهوم، وعناصر القيادة، والوظائف الأساسية للقيادة، والفرق بين القيادة والإدارة، وخصائص وصفات القائد التربوي، والعوامل المؤثرة على القيادة، ونظريات القيادة القديمة والحديثة، وأنماط القيادة التربوية، وذلك من خلال النقاط التالية:

مفهوم القيادة:

يتحدد مفهوم القيادة وفقاً للمفهوم اللغوي والمفهوم الاصطلاحي على النحو التالي:

أولاً: القيادة لغةً:

وضع علماء اللغة تعريفات متباينة حول تعريف القيادة حيث ذكر في لسان العرب أن الجذر اللغوي للفعل (قاد) فيه تقريب للمعنى إلى الذهن، فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط: "قاد يقود قوداً وقيادة وقياداً. قاد الدابة مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواداً وقادة، والقيادة هي مهنة القائد" (ابن منظور، 1994: 377).

ثانياً: القيادة اصطلاحاً:

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع فإن رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة لم يستقر على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ولذلك فإن سبب كثرة تعريفات القيادة يرجع إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا لبحث هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي تنتمي إليها وسنستعرض هنا أهم هذه التعريفات:

القيادة هي: "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية" (عياصرة، 2006: 34).

وعرفها (الطويل، 2001) بأنها: "عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث إنهم مسئولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسئولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم" (الطويل، 2001: 47).

وعرفها (عريفج، 2001) على أنها: "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات التي يحافظ على تكامل عملها" (عريفج، 2001: 97).

وهناك من يرى بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص، أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" (ليكرت، 1961) نقلاً عن (الشريف، 2004: 42).

لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشكلات المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى اقصى درجة ممكنة.

وعرفها جاقو jago "بأنها تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات" (Andrew, 2004 : 9).

وفي ضوء هذه التعريفات يرى الباحث:

- أن القيادة هي عملية تأثير و إثارة للحماس بين أفراد المنظمة، للقيام بأعمالهم بحماس وطواعية دون أي ضغوط أو استخدام للسلطة.
- القيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تحفزهم داخليا على القيام بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- كما تؤكد التعريفات بأن القيادة هي عملية تستلزم وجود عدة عناصر تتمثل في الأفراد (المرؤوسين)، وشخص من المجموعة قادر على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف (القائد)، ووجود موقف يستلزم توجيه الجهود من خلاله، ووجود هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

أهمية القيادة:

إن الناظر والمدقق في تاريخ المجتمعات البشرية - وخاصة تلك التي تبوأ مكانةً عاليةً بين الأمم - يجد أنها كانت تمتلك قيادةً تنظم شؤونها، وتدير حياتها، وتقيم العدل بينها، ولقد ورد عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه أمر بتعيين قائدٍ في أقل التجمعات البشرية عدداً، فقال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داوود، قال الخطابي: وإنما أمر بذلك؛ ليكون أمرهم جميعاً، ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الاختلاف، ولأهمية القيادة؛ قال القائد الفرنسي نابليون: جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد التربوي في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين (كنعان، 1992: 108).

وللقيادة التربوية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد ما بين المواقف وبين إشباع الحاجات، ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات يعد مؤشراً واضحاً على نجاح القيادة وفعاليتها.

وعليه، فإن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

1. تُعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تعمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
5. تقوم بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (العساف، 2002: 4-5).

ويؤكد الباحث على أهمية القيادة بشكل عام وعلى القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية بشكل خاص، كما ويؤكد على أهمية دور رئيس القسم القائد في تجميع الجهود واستثمار الموارد وفي اتخاذ القرارات الفاعلة بمشاركة العاملين، والعمل على حل المشكلات والخلافات والصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة، وفي دعم الإيجابيات والحد من السلبيات، ومواكبة التطورات والتغيرات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المؤسسة التربوية والعملية التعليمية بكافة عناصرها.

عناصر القيادة:

يتطلب وجود القيادة التربوية عدداً من العناصر المهمة اللازمة للقيادة وهي:

العنصر الاول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة وهذا يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد (الشريف، 2004: 34).

العنصر الثاني: عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة (كنعان، 1992: 85). وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم علي كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتتحد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها (الشريف، 2004: 35).

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب، ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها (كنعان، 1992: 86-87).

العنصر الرابع: عملية التنسيق، حيث إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين جميع أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود (القحطاني، 2001: 11).

ولتحديد القيادة التربوية بمفهومها الواقعي لا بد من مراعاة الاعتبارات التالية:

1. توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد.

2. قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

3. التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.

4. وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة (الشريف، 2004: 36).

وبذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره في الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

الوظائف الأساسية للقيادة:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف

طبيعة الجماعة ومن المهام التي يجب أن يقوم بها القائد كما يرى البدري (2001: 90-92):

1. **القائد كمصدر للفكر:** يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2. **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية

3. **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

4. **القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5. **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. القائد كمثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7. القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.

8. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته على كيفية منح الثواب او العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9. القائد كراعٍ أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد، ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، ومحورها، وأنها مفتاح الإدارة الناجحة، وتعزى أهمية القيادة ومكانتها في العملية الإدارية إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانبها، فالقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية على تحقيق أهدافها بكل كفاءة.

وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتعني أكبر من هذا إذ يطلب ممن يقوم بها أن يحقق مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة، والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية، بل عليه أن يجمع بين الاثنين (الحري، 2008: 24).

وعليه فمفهوم القيادة قديم قدم التاريخ البشري، أما الحديث عن مفهوم الإدارة فلم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة تعد فرعاً من فروع علم الإدارة، حيث إن الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحن الهمم، وتركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق، وتهتم القيادة بالكليات بمعنى "اختيار العمل الصحيح"، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل بمعنى "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل، وتشترك كل من القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب (العساف، 2002: 5).

لذا فإن المدير يؤثر بسلطته، أما القائد فيؤثر بشخصيته. ما أسهل التأثير بالسلطة، بالتهديد بالعقاب سواء كان بتقرير ضعيف في تقييم الأداء، أو بتوقيع جزاء، أو بالنقل، أو الحرمان

من المكافآت، أو تخفيضها وغير ذلك. لكن التأثير بال شخصية أي بالنفوذ الشخصي هو الأصعب لكنه الأجل والأقوى تأثيراً (مصطفى، 2007: 16).

فالقيادة تتبع من الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطانها، أما الإدارة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطانها خوفاً من العقاب، والمدير مفروض على الجماعة، وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير، ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه. كما أن هناك فروقاً بين القيادة والإدارة، فلكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الإدارة على السلطة المخولة للشخص، تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الإدارة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الإدارة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للإدارة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً (الحربي، 2008: 25).

وعليه فإن القائد (رئيس القسم) عندما يفهم شخصية مرؤوسيه، وحاجاتهم، وميولهم، وتوقعاتهم، والعمل على التوافق معها من خلال معاملته بما يناسبهم، مع تهيئة العمل المتناسب مع ميولهم، وكذلك احترامهم، فإن المرؤوس سيبدل قسارى جهده لبيدع في عمله، وكذلك ليرضي قائده، حتى لو لم يتوافر الحافز المالي المناسب، لا لشيء إنما لكونه يحب قائده، ويقدره ويحترمه بالمقابل.

خصائص وصفات القائد:

نظراً لطبيعة المؤسسات التعليمية والعمل بها ينبغي توافر مجموعة الصفات والخصائص التي يمكن إيضاحها فيما يلي:

1. أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات الفعالة والرشيده، ويكون حازماً في مواطن الحزم ورحيماً في مواطن الرحمة، مع اعتماده على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والصحيحة (الأغا، 1996: 200-201).

2. الذكاء: يساعد القائد على إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في كافة المواقف القيادية والإشرافية، كما يساهم في إنجاح القادة التربويين على القيام برسالتهم.

3. المهارة في التعامل مع الغير: يجب أن تتوفر في قادة المؤسسة التعليمية قدر كبير من مهارة التعامل مع الغير نظراً لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متبايني المستوى

التعليمي والاتجاهات، ولا نتوقع نجاح هؤلاء القادة في رسالتهم إلا عندما تتوافر فيهم مهارة التعامل مع الغير.

4. قوة التأثير على الغير: ينبغي أن تتوافر لدى القائد مهارة قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه (أحمد وحافظ، 2003: 67).
5. أن يكون قادراً على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في النظام التربوي في مؤسسته، والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، فيقوم بتطوير ودعم جوانب القوة، وتشخيصه جوانب الضعف تمهيداً لعلاجها وأخذ العبرة منها (نشوان، 1992: 104 - 105).
6. أن يكون للقائد فلسفة شخصية واضحة في مسائل التربية والتعليم.
7. أن تتوافر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة.
8. أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها، ويحتفظ بمركزه بها، فلا يشايح فريقاً خاصاً، ولا يجامل فريقاً على حساب الفريق الآخر.
9. أن يكون القائد معتداً بنفسه، ولكن بتواضع جم، فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه، وأن يكون واثقاً من نفسه وبراعي ذلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير.
10. أن يكون القائد قادراً على توجيه الجماعة توجيهاً يجعلها تحدد أهدافها.
11. أن يقدر القائد أعمال تابعيه، فيثني عليهم ويشجعهم على الاستمرار في النشاط (ربيع، 2008: 111).

ويرى الباحث أن على القائد التربوي (رئيس القسم) أن يتحلى بتلك الصفات والخصائص، لأن القيادة تنمو بالتجربة الشخصية، وتتبع تجارب القادة الناجحين، كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد، والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين تلك الصفات لكي يستطيع القيام بالمهام الملقاة على عاتقه.

العوامل المؤثرة على القيادة:

لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد التربوي، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل كما بينها العدلي (1993، 227):

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية.
2. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية.

3. أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
4. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أم نوع إنتاجها أم الأساليب التنظيمية، وهيكلها التنظيمي، وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز وجماعة العمل.
5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك نجد أن القيادة التربوية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العملية والعلمية، ومقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قوة القائد على التأثير (الفرا وآخرون، 2007: 183).

نظريات القيادة:

إن اختيار القائد التربوي لا بد من أن يخضع لمقاييس ومعايير يبنى عليها هذا الفعل، هذه المقاييس لا بد من أن تستقى في الأساس من نظرية من نظريات القيادة التي تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة. ويوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات:

1. نظرية الرجل العظيم:

ذكر (Stogdillk, 1974) أن نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory سادت الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف (Stogdillk, 1974: 154) نقلاً عن (الشريف، 2004: 44).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي تواجههم (العميان، 2005: 263).

وتقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ (أحمد، 1985: 41).

ويرى كنعان (1992: 301) أن هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

1. تجاهلت هذه النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادة موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم.
2. فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي.
3. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

مما سبق يرى الباحث أن هذه النظرية لا يمكن اعتمادها كأساس لتوضيح وتفسير مفهوم القيادة، فالقدرة القيادية تأتي نتيجة عدة مكونات والقائد واحد منها، ونظرية الرجل العظيم تختزل العملية القيادية في بعض الخصائص الموروثة فقط وهي بهذا تهمل البيئة المحيطة بالقائد من مجتمع ومرووسين وما إلى ذلك.

2. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه، ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

ولقد ركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة (الأشول، 1999: 252).

فالقادة يرثون سمات وخصائص شخصية مميزة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع، وتؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة وتعود وجهة نظر أصحاب نظرية السمات إلى الفكر الفلسفي الذي كان سائداً في الغرب، حيث كان يعتقد أن الفرد يمكن أن يصل إلى ما يريد متى

كانت لديه القدرة والمثابرة، والقادة يصبحون قادة لأنهم يمتلكون تلك القدرة بالإضافة إلى خصائص شخصية مرتبطة بالقيادة (الزعبي، 1994: 224).

وقد أشار (ستوجديل) نقلاً عن (الشقهاء، 2003: 15) من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام 1948م إلى تحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية هي:

1. الخصائص الجسمية.
2. الخلفية الاجتماعية.
3. الذكاء.
4. الشخصية.
5. الخصائص المتعلقة بالعمل.
6. الخصائص الاجتماعية.

وقد توصل باس (Bass) نقلاً عن (الكلامي، 2001: 13) إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904 - 1947) اشتملت على الصفات القيادية التالية:

1. القدرة، مثل: الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث.
2. الانجاز، مثل: التقييم - المعرفة - القدرات القيادية - المهارات.
3. المسؤولية، مثل: الاعتماد على النفس - المبادأة - المثابرة.
4. المشاركة، مثل: النشاط - حسن العلاقات - التعاون.
5. المركز الاجتماعي، مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية - الشهرة.

ويتضح أنه وعلى الرغم من الدراسات والبحوث الكثيرة التي أجريت حول موضوع القيادة لحصر الخصائص والسمات الأساسية اللازمة للقيادة، والتي توصلت في كثير منها إلى العديد من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناضجين إلا أن هذه النظرية قد تعرضت إلى الكثير من الانتقادات منها ما يلي :

1. صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية (العميان، 2005: 264).
2. أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد .

3. لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا أن يوجد تشابه تام بين أي من القائدين (الشيخ سالم وآخرون، 1998: 198).

4. إن السمات المذكورة لم تنتبأ بدقة من هم الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون لا يتمتعون بتلك السمات، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً (عساف، 1994: 159).

5. تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحياناً في صناعة القائد، خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قادتها، وذلك لأن القيادة تمثل دوراً اجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين، ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى، عدا أن لكل وظيفة قيادية استحقاقاتها وخصائصها وسماتها، ولها ما تتطلبه من قدرات ومهارات مغايرة لوظيفة قيادية أخرى (قاسم، 2003: 51).

ويرى الباحث أنه رغم الانتقادات السابقة التي وُجّهت لهذه النظرية إلا أن لها بعض المزايا، فقد أوضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، إلا أنها فشلت في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، مما أسفر عن وضع نظريات أخرى مثل النظريات السلوكية والنظرية الموقفية.

3. النظريات السلوكية:

ظهرت النظريات السلوكية نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام 1940م وما تلاها من سنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام 1950م إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي وهذا أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القيادة.

وقد ذكر (Daniel & Hugh, 1996) أن فلسفة نظرية القيادة السلوكية تركز على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين هما:

أ- توجيه المهام: ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لإنجاز العمل مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانجاز.

ب- **توجيه الموظف:** ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة إشباعه (الرقب، 2010: 12).

وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية ومن أهم هذه النظريات:

أ- النماذج الثابتة لأنماط القيادة (جامعة أيوا):

لقد تمثل بداية الاتجاه السلوكي في الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى القيادة، هي الدراسة التي قامت بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا، فقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي: (حريم، 1997، 270)

• النمط الاستبدادي/ المنفرد:

وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة، والإجراءات، وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

• النمط الديمقراطي:

وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

• النمط المتسيب/ الحر:

فقد ترك القائد الأمور، واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... الخ، للجماعة. ولم يرق بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح، أو النقد لأحد.

ب- نظرية البعدين (دراسة جامعة أهايو):

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أهايو في القيادة حيث قام هالبن (Halpin) وزملاؤه ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة تم من خلالها تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة الذي وضعه هالبن (Halpin) وعرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ) وتمكنوا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (عياصرة، 2006: 57-58)

• هيكل المهام (بعد الإنتاج، البعد الرسمي) Initiating Structure: وتتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينة وبين العاملين معه.

- الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية، بعد العلاقات الإنسانية) Consideration: ويشير هذا البعد إلى وجود جو من الود والصدقة والاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين، بمعنى ان القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. والقائد الذي يحرز أعلى درجة، بناء على إجابة تابعة على الاستقصاء، هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذا الاتجاهين.

إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية "أوهايو" يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرءوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وقد لا يستطيع تقديم مكافآت، إما لافتقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة (مصطفى، 2007: 74).

ت- نظرية الشبكة الإدارية:

طور روبرت بليك ، وزميله جيمس موتون (Robert Black & James Mouton) هذه النظرية وهي من أكثر نظريات القيادة المعروفة واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما:

- الاهتمام بالفرد

- الاهتمام بالإنتاج (نقلاً عن الشيباني، 1988: 296).

وقد اقترح بليك وموتون ما سميها "الشبكة الإدارية في القيادة" حيث قسما أنماط القيادة إلى خمسة أقسام هي: كما يوضحها الشكل (1-2)

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5				5,5					
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

الأهتمام بالفرد الإنسانية

الأهتمام بالإنتاج

شكل رقم (1-2)

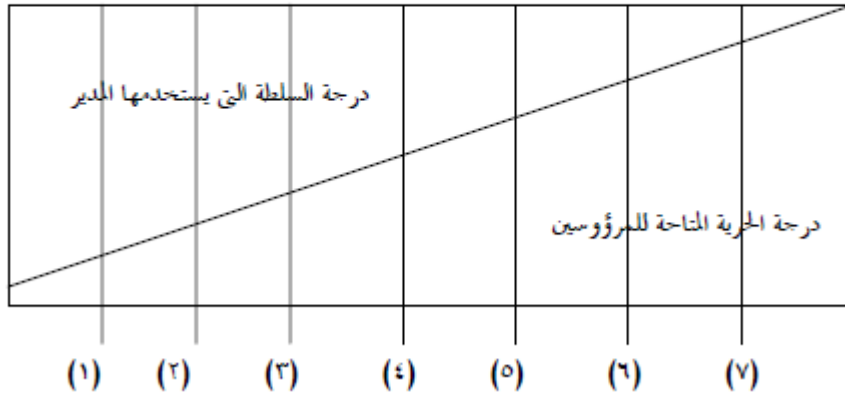
الشبكة الإدارية في القيادة (Blake, Moton:1988)

1. القائد المنسحب، التسيبي (1، 1): هو الذي يترك الأمور دون تدخل فيها ولا يهتم سواء بالإنتاج أو الإنسان، وهو ينسحب من العملية القيادية.
2. القائد المتسلط (1، 9): وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
3. القائد الاجتماعي (رئيس النادي) (9، 1): الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، و يعطي اهتماماً أقل للإنتاج والعمل.
4. القائد الوسط (5، 5): الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس لكنه يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على توازن هذين البعدين، فإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
5. القائد المثالي (قائد الفريق) (9، 9): وهو الذي يهتم بالإنتاج من خلال الأفراد الملتزمين وتفاعل هؤلاء الأفراد وترابطهم مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. ويوضح الشكل رقم (1) أنماط القيادة في الشبكة الإدارية لبليك وموتون. وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة، وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، فإن الباحثين بلاك وموتون أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأ هو أسلوب (9، 9) (سالم وآخرون، 1998: 203).

ث - نظرية الخط المستمر في القيادة:

قام كل من " تاننباوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم حيث توصلوا إلى أن هناك عدة أنماط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعايشها، بحيث يكون أمام المدير فرصة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة من خلاله، وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالقائد نفسه، وبالمرؤوسين، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد " (النمر، 1989: 309).

وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس صُنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديموقراطي جداً، كما يوضحها الشكل (2-2)



شكل رقم (2-2)

أنواع السلوك القيادي في نموذج "تانبوم وشميدت" (ياغي، 1986: 140)

وتشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي، وتفسر على النحو التالي:

1. المدير (القائد) يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه .
2. المدير (القائد) يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه .
3. المدير (القائد) يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة .
4. المدير (القائد) يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين .
5. المدير (القائد) يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار .
6. المدير (القائد) يحدد المشكلة ويبين حدود الامكانيات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار .
7. الجماعة تحدد المشكلة وتقتراح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الامكانيات المتاحة التي يحددها المدير (القائد) .

ج- نظرية ليكرت في القيادة:

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيه، وقد قدم رنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2)
يوضح نظرية ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم	نظام الاستغلالي التسلطي Exploitative Authoritative
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب	نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية	نظام استشاري Consultative
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار	نظام المشارك جماعي Participative Group

Source: Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value. New York McGraw-Hill, 1967, p.238-240

تقييم النظريات السلوكية:

يمكن تلخيص الانتقادات التي تم توجيهها للنظريات السلوكية كما يلي: (عاشور، 1990: 189-200)

1. أهملت النظريات السلوكية دراسات أنماط القيادة، للمتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
2. قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين، فهناك افتراض ضمني بوجود نمط أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة المستخدمة وأنماط الفاعلية مما يعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.
3. كانت متغيرات أنماط القيادة متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعاً.

4. أخفقت الدراسات في تقييم برهان تجريبي قوي على نمط القيادة و متغيرات الفاعلية. ونظرًا للثغرات - السابق ذكرها- في النظريات السلوكية، بدأ الباحثون يسعون لتطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية افتراضًا بأن فاعلية القيادة هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية، وقد أدت الدراسات المكثفة في هذا المجال إلى ظهور النظريات الموقفية (حريم، 1997: 211).

4. النظرية الموقفية:

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها، أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل السلوك وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب منه (سالم وآخرون، 1998: 203).

ويتضح من هذه النظرية أن القادة لا يولدون قادة، وكذلك لا يتدربون ليصبحوا قادة ولكن الأمور نسبية، فالقائد قد يظهر في موقف معين يتناسب وقدرته وملكاته فتبرز قدرته القيادية، ثم سرعان ما تتلاشى في موقف قريب من ذلك الموقف، ولكنهم قد يقفون في الصفوف الخلفية ويلعبون دور التابع في مواقف أخرى لا تتوافر لديهم المؤهلات للقيادة فيها، وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في بروز القائد: من بينها ما يمتلكه الشخص من قدرات، وما يتميز به سمات، ومنها أيضا ما ينتظره الأتباع وما يتوقعونه ممن يقودهم، ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه (عريفج، 2007: 113).

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة. ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر الطرفية Fiedler Contingency Theory والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح في كل مكان وزمان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات (العسيلي، 1999: 21).

و يرى فيدلر أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروسيه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف الذي يرى أنها ثلاثة وهي: (أبو حرب، 2002: 51)

1. العلاقة بين القائد وأعوانه، ومدى الثقة بينهم وحبهم له وصداقته وهذا بنظر فيدلر يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.

2. هيكلية العمل ومدى وضوح مهام العمل، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.

3. قوة المركز، ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مروسيه للانصياع، وتقبل قيادته وتوجيهاته

ويوحي مضمون هذه النظرية من الناحية العملية بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع، بحيث تجعل الفرد يستعمل ذهنه في التحليل، ويبحث عن الحلول للمشكلات، بدلاً من انتظار ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية معينة (القيوتي، 2006: 268).

وبالرغم من ذلك فلم تخل هذه النظرية من بعض أوجه القصور التي جعلتها تتعرض للانتقاد، ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ما يلي: (القحطاني، 2001: 74)

- أن هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث إن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، وكذلك حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.
- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنعه الموقف وليس العكس.

ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية إلا أن الباحثين، يجمعون على أنها شجعت مزيداً من الاهتمام والأبحاث العلمية والمنظمة في مجال القيادة، وأضافت رصيماً جديداً إلى رصيذ المعرفة بشأن فاعلية القيادة، وقدمت إجراءات عملية لتحسين الظروف، مثل تحسين علاقة الرئيس مع مروسيه، وتصميم العمل وقوة سلطة مركز الرئيس.

5. النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن القيادة ليست مجموعة من السمات تتوفر في القائد، أو عبارة عن موقف يبرز القائد من خلاله، من حيث أن كل هذا يرجع في الأساس إلى القائد وحده، بل هي أكثر من

ذلك فيرجعونها إلى الجماعة بحيث أن القيادة هي "عمل يكون من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة" (عريفج، 2001: 114).

وتركز النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها. ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة (مرعي وبلقيس، 1984: 54).

فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمور المستديمة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب (كلاده، 1997: 24).

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي. لذا ظهرت نمطين من أنماط القيادة في إطار تلك النظرية هما:

1. قيادة تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.
2. قيادة تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم (الشريف، 2004: 52).

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها:

أ- أهداف التنظيم:

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين، وتشجيع تعاونهم للعمل كفريقٍ واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- أهداف العاملين:

وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ت - أهداف القائد الشخصية:

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم، وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية (كنعان، 1992: 104-107) ويرى الباحث أن القيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، فمهمة القائد في النظرية الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة.

3. النظريات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية، ونماذجها للسلوك القيادي، بداية تحول في التفكير القيادي. فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعّال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة، وقدرة المدير (القائد) على التكيف. لقد ظهرت اتجاهات فكرية حديثة، حاولت تفسير ظاهرة القيادة، والبحث في السلوك القيادي الفعال، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:

1. نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership:

يعرف جاردونا (Cardona,2002) هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، والقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين. ويتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار، وضبط الإجراءات، وقادر على إقناع مرؤوسيه (السعود، 2012: 193).

وحدد جور (Gurr, 1996) المشار إليه في (عياصرة وحجازين، 2006)، عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

1. المكافأة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
2. الإدارة بالاستثناء: والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. ويتضح مما سبق أن القيادة التبادلية هي سلوكيات تتعامل مع نظام

أو ثقافة حالية مطبقة دون أي محاولة للتغيير. ويتم فيها تبادل السلوك والمكافآت والحوافز بين الأطراف المختلفة (الرؤساء والمرؤوسين).

2. نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership:

ذكر جاردونا (Gardona,2002) نقلاً عن (السعود، 2012: 202) أن بيرنز Burns هو مؤسس القيادة التحويلية، إذ ميزها عن القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional في العام 1978، ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985. وقد وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وعليه فالقيادة التحويلية هي قيادة تُبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة، بإعطاء المكافآت، معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

ولخص العامري (2002) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس Bass بما يلي:

1. التأثير والجادبية: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.
2. الدفع والإلهام: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.
3. التشجيع الإبداعي: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.
4. الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

والجدول رقم (2-2) يوضح الفرق بين القائد التبادلي والقائد التحويلي: (حريم، 2006: 233)

القائد التحويلي Transformational	القائد التبادلي Transactional
سحر الهالة (charisma): يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر، ينال الاحترام والثقة.	مكافأة مشروطة (reward contingent) : يعد بمنح العوائد مقابل الجهد، يعترف بالإنجاز.

الإلهام (inspiration): يوصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.	الإدارة بالاستثناء(فعال): يتابع ويبحث عن أي انحرافات عن الأنظمة والمعايير، ويتخذ الإجراءات لتصويبها.
الاستثارة الفكرية (Stimulation Intellectual): يطور الذكاء، العقلانية وحل المشكلات بعناية.	الإدارة بالاستثناء(سلبي): يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير.
الاعتبار الفردي (individualized): يعطي الانتباه الشخصي، يعامل كل فرد منفردًا، يعلم ويدرب وينصح.	متساهل/ضعيف (laissez-faire): يتخلى عن المسؤولية، يتجنب اتخاذ القرارات.

وهنا يجب أن لا ينظر إلى القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على أنهما مدخلان متعارضان لإنجاز الأمور، فالقيادة التحويلية تبنى على قمة القيادة الإجرائية، فهي تحقق مستويات من جهود وأداء الأفراد تفوق ما يمكن تحقيقه باستخدام النموذج الإجرائي.

فيما سبق استعرض الباحث أهم نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر والحديث، ويستنتج من هذا العرض، مدى التباين والاختلاف في تفسيراتها ومواقفها من حقيقة القيادة التربوية. كما أن ظهور نظرية جديدة لم يؤد إلى اختفاء نظرية سابقة، بل أن الانتقادات الموجهة إلى أية نظرية لا تثبت خطأها، ولا تقلل من شأن أصحابها وإنما لكل نظرية إيجابياتها وسلبياتها.

وباختصار يمكن القول إن القيادة في النظم الكلاسيكية أو التقليدية عبارة عن تنظيم من التسلسل الهرمي يمارس سلطته على التابعين، وينصب اهتمامها على إنجاز المهمة والمهام المرسومة لها. أما القيادة من وجهة النظر السلوكية فتتظر للقائد الفعّال على أنه ذلك الإنسان القادر على إظهار أنماط سلوكية تهتم بأهداف النظام وبنيتة، وكذلك بالعلاقات الإنسانية بين أفرادها. أما القيادة وفق النظرية الموقفية فتتطلب من أنه لا وجود لأسلوب في نجاح المؤسسات ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم ضمن معطيات المؤسسة وبيئتها.

ونتيجة للتطور السريع والمذهل في كافة مجالات العلوم – ومنها مجال القيادة التربوية – فإنه لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة في القيادة التربوية. بل لا يزال البحث جار عن الأصلح والأنسب لكل موقف وكذلك البحث عن نظريات أخرى جديدة تواجه متطلبات القيادة الحديثة.

أنماط القيادة

تختلف أنماط القيادة لدى القادة التربويين بصفة عامة، ولدى رؤساء الأقسام بصفة خاصة، وذلك بسبب اختلاف درجاتهم العلمية، واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية، ونظرتهم إلى القيادة، وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل.

إن كل نوع أو نمط من أنماط القيادة له طبيعة، وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وبالتالي لكل مدير طريقة مميزة في الإدارة: في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك لكل مدير مفهوم خاص للأهداف، والوقت، والسلطة، والعلاقات، والتحفيز، وهناك صفات شخصية ودرجة من الفعالية، فالبعض فعال تحت ظروف معينة، والبعض الآخر غير فعال، والبعض الآخر أكثر فعالية، حتى أن اهتمام القائد بالعمل قد يبدو متدرجا بمستويات مختلفة، ويكون الاهتمام بأحدهما على حساب الآخر، مما يخلق تمييزاً في الأنماط القيادية (الخطيب، 2004: 36-37).

وقد نالت دراسة أنماط القيادة التربوية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين، وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، وكذلك نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي، اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة والمفكرون، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً (تقسيم كلاسيكي)، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة تجري على النحو التالي:

1. النمط الأوتوقراطي
2. النمط الديمقراطي
3. النمط الحر

أولاً: النمط الأوتوقراطي

لقد أُطلق على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، وكلمة "أوتوقراطية" يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة، والتي تدور في مجملها حول محور واحد، هو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، وإنّ فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه، وما أخذ عليه من مأخذ، على ضوء ما كشفت عنه الدراسات، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول

سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه، لإجبارهم على إنجاز العمل (كنعان، 1995: 123-124).

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون (علاقي، 2000: 387).

ويلاحظ أن القائد في هذا النمط ومن خلال انفراده بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه، أو حتى استشارتهم في ذلك فإنه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر، وانخفاض الروح المعنوية (كنعان، 2009: 168).

وتندرج تحت هذه القيادة الأشكال القيادية التالية:

أ. الأوتوقراطي الخير:

يكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر عليهم (النمر وآخرون، 1997: 327).

ب. الأوتوقراطي اللبق أو المناور:

يدرك القائد الإداري في هذا النمط أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه، وفي صنع قراراته أمراً لا يقبله، ولكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل. فعن طريق اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي يعقدها القائد مع مساعديه ومرؤوسيه، ويحاول أن يخلق لديه انطباعاً بوجود مشاركة من جانبهم وقبولاً لقراراته واقتناعاً بها (النمر وآخرون، 2010: 19).

تقييم النمط الأوتوقراطي:

وعليه يجب بيان مزايا هذا النمط القيادي، والمآخذ عليه، حتى يمكن تقييمه في ضوء ما يترتب على اتباعه من مزايا ومآخذ، وذلك فيما يلي:

مزايا النمط الأوتوقراطي:

أوضحت نتائج الدراسات أن نمط القيادة الأوتوقراطي ليس سلبياً في جميع الأحوال بل أحيانا قد تقتضى بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من أنماط القيادة وعندئذ يكون لهذا النمط مزايا مثل :

1. قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضى تطبيقه خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة، فالقيادة الأوتوقراطية المتحكمة و إن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها كانت في بعض المواقف مطلوبة و مجدية، إذا ما استخدمت بحكمة (أبو حرب، 2002: 86).
2. قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحاً في التطبيق مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي، مثل: الموظفين الذين يخشون استخدام السلطة، أو الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس، أو الموظفين الذي لديهم ميول عدوانية (كنعان، 1995: 134).

مآخذ على النمط الأوتوقراطي:

1. انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم (العميان، 2005: 260) ويظهر ذلك في: انعدام رضا العاملين، وانعدام التعاون والولاء للقائد، وارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين، وارتفاع معدل الغياب بين الموظفين بدون عذر أو لأعدار مختلفة، وارتفاع معدل دوران العمل (السكرانة، 2010: 165).
2. يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم، و ضد العمل (كنعان، 1995: 139).
3. الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين. كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للنمط المستخدم يؤدي إلى فقدان التعاون المطلوب مع القائد، لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم (النمر وآخرون، 1997: 303).

ويرى الباحث أن اعتماد نمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات التربوية يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام العلاقات الإنسانية بين رئيس القسم والعاملين معه، مما ينعكس على دافعيتهم اتجاه العملية التربوية، ورضاهم عن العمل، بالإضافة إلى تكوين شخصيات قيادية تبعية تقليدية منطوية غير مرنة وغير مبدعة ليس لديها مبادأة، بل تميل إلى الخضوع والكسل والتنفيذ الأعمى، وكل ذلك بسبب عدم الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم، وإلغاء سياسة التفويض والمشاركة في المشورة وإبداء الرأي.

ثانياً: النمط الديمقراطي

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

ويعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل. ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والاقتناع، ويحترم الجميع (مصطفى، 2007: 48).

أشكال القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي (كنعان، 2009: 219-220):

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود.
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.
- ت- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولاً لديهم بقدر الامكان.
- ث- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين. ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه.

ويرى الباحث أن أسلوب القيادة الديمقراطية يتمثل في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والتي تقوم على إشباع حاجات العاملين، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشاكلهم. وهذا لا يعني بأن إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ستؤدي إلى تنازل القائد عن

مستوليته، كما أنها لا تعنى معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تعنى الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الاصرار على أدائهم للعمل.

مزايا النمط الديمقراطي:

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال تتمثل في الجوانب الآتية:

1. توفير المناخ النفسي والاجتماعي المناسب للعاملين، مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويجعلهم يقبلون على العمل برغبة ونشاط.
2. يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شركاء وليسوا تابعين.
3. المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى (حسن، 2004: 76).
4. المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم تعديله بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.
5. تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه، ما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في النواحي الاجرائية والشكلية والبسيطة.
6. التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.
7. ينتج عن استخدام اسلوب القيادة الديمقراطية، جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، الأمر الذي يجعلها أكثر انتاجية (كنعان، 2009: 229-242).

مآخذ على النمط الديمقراطي:

من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ما يلي:

1. أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الانتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسئوليته عنه يكون ذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للعاملين وعلى انتاجيتهم (العميان، 2005: 261).
2. ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد

ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى (كنعان، 2009: 245).

3. قد يوجد بين المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار، حيث يفضل أن تصدر له القرارات والتعليمات من قائده (الشيباني، 1988: 298).
4. يستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتييسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال.

مما سبق يرى الباحث أن النمط الديمقراطي هو النمط الأنسب لقيادة المؤسسة فهو النمط الذي يتمشى مع الانفجار المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور عليه أن يشارك مرؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة، كما أن هذا النمط يزيد من انتماء المرؤوسين ويزيد من إنتاجهم، لكن هذا لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي هو أفضل أسلوب في جميع الحالات و في جميع المواقف، نتيجة وجود بعض المرؤوسين ممن لا يجدي معهم هذا الأسلوب، وبذلك يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قريبة من الواقع، و تمارس دورها حسب متطلبات الموقف.

ثالثاً: النمط الترسلّي

يطلق على هذا النموذج بالقيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو "دعه يعمل" ويصل بالبعض تسميتها بالقيادة المتخيلية. وأما البعض الآخر فيطلق عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنه غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة (الشقحاء، 2003: 35).

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين، أو سياسات محددة، أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف، والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات، أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة (عياصرة، 2006: 49-50).

مزاي النمط الترسلّي :

1. كشفت نتائج بعض الدراسات أن هذا النمط قد يكون جيداً وناجحاً عندما يكون المرؤوسون على مستوى عالٍ من التعليم وذلك لأن تفويض القائد لسلطاته على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية، ويحدث هذا في بعض المؤسسات الصغيرة مثل مجالس البحوث، والمؤسسات العلمية .
2. إذا كان لدى القائد القدرة و المهارة على التكيف مع هذا النمط فإنه يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارسة العمل من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فإنهم يبذلون أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد لهم.
3. عندما يحسن القائد الذي يتبع هذا النمط ويحسن مرؤوسيه استخدام التفويض فإن العمل بهذا النمط يكون ناجحاً (كنعان، 2009: 257).

مآخذ على النمط الترسلّي:

1. يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن (العميان، 2005: 262).
2. الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، وإن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها (كنعان، 2009: 256).
3. في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة (القيسي، 2010: 143).
4. تكون نتائج العمل في ظل هذه القيادة متدنية في النوعية والكمية (مرسى، 2001: 126).

مما سبق يستنتج الباحث أن هذا النمط الترسلّي لا يصلح للعمل في معظم المؤسسات وهو يؤدي إلى عدم الانجاز وقلة الإنتاج، والفوضى والضياع في مؤسسات العمل .

ويرى الباحث أنه من خلال ما تم عرضه من الأنماط القيادية و خصائصها و مميزاتها و عيوبها، أن النمط الديمقراطي يعتبر من أفضل أنماط القيادة، وأنسبها لتحقيق الأهداف في معظم المؤسسات العامة وخاصة التربوية منها، حيث في النمط الاوتوقراطي لا يحاسب الرئيس و في النمط الترسلّي لا يحاسب المرؤوس، أما في النمط الديمقراطي فيحاسب ويراقب الرئيس و المرؤوس معاً، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. كذلك لا يوجد نمط قيادي صالح لكل المواقف، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يتبادل أدوار هذه الأنماط حسب الحاجة.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

يتناول الباحث - من خلال المبحث الثاني - الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، وأهمية الرضا الوظيفي وخصائصه، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وبعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وتطرق الباحث إلى علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، وأساليب قياس الرضا الوظيفي، ومظاهر الرضا الوظيفي، وعلاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي، وذلك من خلال النقاط التالية:

مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة هو ضد السخط وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1994: 323).

أما في الاصطلاح فيصفه الغزالي بأنه "ثمره من ثمار الحب، وإن الحب يورث الرضا" (الغزالي، ج 4: 243).

حيث يقول الله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ {27} ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ مَرْضِيَةً مَّرْضِيَةً {28} فَادْخُلِي فِي عِبَادِي {29} وَاذْخُلِي جَنَّتِي) (الفجر: 27-30).

وقال تعالى: (وَجُوهٌ يَوْمَئِذٍ تَأْتِمُكُمُ {8} لِسَعْيِهَا مَرْضِيَةٌ {9} فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ) (الغاشية: 8-10). وهذا يعني أن الله سبحانه وتعالى يكافئ المؤمنين بالجنة كنتيجة لسعيهم في الدنيا استحقاقاً عليه رضاه.

يؤكد معظم الباحثين على أن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها وذلك لوجوده داخل شعور الانسان إلا أن هناك من اهتم بالموضوع، وأطلقوا التفسيرات والتعريفات للرضا الوظيفي بشكل عام أو جزئي يرتبط بنوع العمل (علاونة، 2005: 59).

وقد تعددت تعاريف الرضا الوظيفي في علم النفس تبعاً لتطور البحوث حوله، وتباينت أفكار وآراء ونظريات الباحثين حوله، ولذلك فليس هناك تعريف موحد يتفق عليه جميع الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

فقد عرّف فروم (vroom, 1964) المشار إليه في (المخلافي، 2008: 52) الرضا الوظيفي بأنه "شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي"

وعرّفه ستون نقلاً عن (أنور، 2003: 195) "هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

ويرى عبد الباقي (2003: 231) بأن الرضا الوظيفي هو "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه".

وذكر عباس (2003: 175) أن الرضا الوظيفي هو "عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به".

ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:
الرضا عن العمل = (الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل) (عبد الباقي، 2001: 210).

ويرى الباحث أن من معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليه في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط . ويخلص الباحث من ذلك إلى أن الرضا الوظيفي "هو الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته".

أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح (مرسي، 2003: 21).

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وكثرة حوادث العمل، والتأخر عنه، وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات وزيادة شكاوى العاملين من أوضاع العمل، وتوجههم لإنشاء اتحادات خاصة بهم للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (صبري، 1994: 345).

وقد ذكر أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين (غازي، 1998: 231).

تتمثل الأسباب إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي فيما يلي: (الحنيطي، 2000: 17)

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- ذكر بعض الباحثين وخبراء الإدارة بأن هنالك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح المنظمة وتقدمها.

وعموماً يعد الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به (الحنيطي، 2000: 17).

خصائص الرضا الوظيفي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني؛ تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا؛ لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (صبري، 1994: 355).
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (أبو رمضان، 2004: 34).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية: (عبد الباقي، 2001: 216-217)

1. مجموعة العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد:

هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

- **عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم:** والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي، فقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة طردية ايجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتتنخفض درجة طموحاته، ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي، ولذلك خصائص شخصية ذات علاقة متينة بالرضا الوظيفي، فالعمال الأكبر سناً كانوا أكثر رضا، وذلك بسبب مناصبهم وأجورهم العالية، ويمكن أن يكون مستوى تعليمهم أقل مما يخفض من مستوى توقعاتهم على عكس الموظفين من ذوي التعلم العالي، حيث كانوا أقل رضا بسبب ارتفاع مستوى توقعاتهم من الوظيفة التي يشغلون، والسبب أيضاً في رضا العمال كبار السن أن لهم ثقة بالنفس أعلى وقيم عمل أقوى بسبب نضوجهم وقدرتهم على الحسم، كذلك توصلت أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعليماً، أما بالنسبة للمركز الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد: ويتضمن ذلك شخصية الفرد، فالفرد الذي يعاني من اضطراب في شخصيته يجد صعوبة في درجة الرضا عن عمله سواء كان مهنيًا أو اجتماعيًا، ولذلك نمط شخصية الفرد له أثر في الرضا الوظيفي حيث إن الأفراد ذوي الاتجاه البيروقراطي يميلون لاختيار عملهم في منظمات شديدة الهيكلية والهرمية، كما أن الأفراد ذو التوجه الداخلي يشعرون عادة بدرجة الرضا الوظيفي أعلى مما يشعر به الأفراد المتوجهون للخارج، ويساعد على عدم رضا الفرد، والذي قد يكون له الأثر في ترك العمل أو نقص الكفاية الانتاجية للعامل، ومن بين العوامل الشخصية في ذلك الحالة الصحية، والحالة النفسية أو المزاجية، وهي مجموعة الاضطرابات الانفعالية والنفسية كالقلق والصراع والاحباط، وكذلك قيم الفرد والتي تحدد اتجاه الفرد نحو العمل، وأخيراً الاتجاه، فاتجاه الفرد يحدد استعداد الفرد للمهنة وتقبلها، وأيضاً إدراك الفرد، حيث إن لإدراك الشخص أثره على الرضا الوظيفي حيث قد يفسر موظف نقله من وظيفة إلى أخرى بأنه لمصلحته فنجد أن الأول قد استاء من إجراء الإدارة بينما رضي عنه الثاني، ويلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

2. العوامل المرتبطة بظروف وبيئة العمل والمنظمة وسياساتها: وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأتربة، ونظام فترات العمل والراحة، فمثلاً الإضاءة المناسبة لبيئة العمل هي تلك التي تكون مناسبة في شدتها لنوع العمل، وقوة إبصار عيون العامل نفسه، وهي التي توزع مصادرها بشكل يقلل من انعكاسها عن السطوح، وإجهاد عيون العاملين، وبشكل يجعلها متجانسة على جميع أجزاء بيئة العمل، كما أنها تلك التي يكون لونها مقاربا للون الطبيعي للنهار، وكذلك تعتبر الرطوبة أو درجة الحرارة من العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل، وتؤثر بذلك على درجة الرضا الوظيفي، وبذلك فإن الإضاءة المناسبة تساعد على راحة العامل النفسية، وبالتالي على الرضا الوظيفي، أيضاً طبيعة الضوضاء لها من الخواص ما يجعلها ظاهرة غير مستحبة، ومن المفروض أن الخفيف منها يؤدي إلى معنويات أفضل لدى العاملين باعتبار أن مراعاة رفايتهم يحدث رد فعل طيب لديهم، ونظافة بيئة العمل يجب أن تكون هدفاً للمؤسسة لأن عدم نظافة المكان تؤثر على الموظفين، وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافاً للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

3. العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل: وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، فقد أثبتت الدراسات على اتجاهات العاملين بشكل عام أن الرضا الوظيفي لدى الكثيرين منهم يتناسب طردياً مع مدى ما يتيح العمل من هذه الخصائص، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة، وقد ترتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسئولياتهم في المنظمة ويبدو أنهم يفضلون الأعمال ذات الأهداف الواضحة، حيث أن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط على العامل تقلل من رضاه الوظيفي.

4. العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة: وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، ويعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في الرضا ويتمثل ذلك في وجود علامات طيبة وخلق جو من الثقة، والتعاون بينهم وتعهدهم، وكيفية استمرار هذا التقدم، واعطائهم حقهم من التقدير، وتوفير الحوافز الإيجابية المادية وغير المادية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من كل فرد حسب طاقاته وقدراته، إن هذه الوسائل وغيرها تمكن من تنمية روح الجماعة بين أفراد العمل ورفع معنوياتهم، وكذلك اعطاء الفرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات واتباع اللامركزية في اتخاذها وتبسيط الاجراءات يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.

5. العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة مثل نظم الاتصال داخل المنظمة حيث إن تحسين نظم الاتصال تؤدي إلى مستوى أفضل من الرضا الوظيفي بين العاملين والإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

6. العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى: وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف، ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف وكذلك تنطبق على هذه العوامل الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

7. العوامل البيئية وجماعة العمل: وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء له داخل العمل حيث إن لجماعة العمل أثر في رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه

وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضاه، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يعوق وصوله لأهدافه، كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة حاجة الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كثيراً، وتشمل كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي. وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمؤسسة ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وعوامله ومسبباته ما يلي:

1. **نظرية الإدارة العلمية** : حيث وضعت على يد روادها تايلور (Taylor) وفبير (Feber) وفايول (Fayol)، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي فقط للدوافع المادية (الشمري، 2009: 12).
2. **نظرية ماسلو للحاجات**: قدم هذه النظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، ومحتواها أن الناس يحرصون على إشباع حاجات مرتبة ترتيباً هرمياً على أساس أهميتها وقوتها، وهذه الحاجات كما رتبها ماسلو في خمسة مستويات كما في الشكل (3). ووفقاً للنظرية فإن إشباع هذه الحاجات يحقق الرضا الوظيفي للفرد وبالتالي يؤثر في إنتاجيته وانتمائه، وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها. وتقيم هذه النظرية نوعاً من العلاقة بين إشباع الحاجات والدافعية، فالحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك، ولذلك على القائد أن يعمل باستمرار على إثارة هذه الحاجات لدى المعلمين وخاصة حاجات المستويات العليا (القيوتي، 2000: 87).

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي: (العميان، 2005: 282)

- أ- **الحاجات الأساسية**: وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.
- ب- **الحاجة إلى الأمن والضمان**: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

- ت- الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء: وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، والحاجة إلى الصداقة، والحب والعطف، والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.
- ث- الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات: كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين، والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.
- ج- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.



شكل رقم (2-3) يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (العطية، 2003)

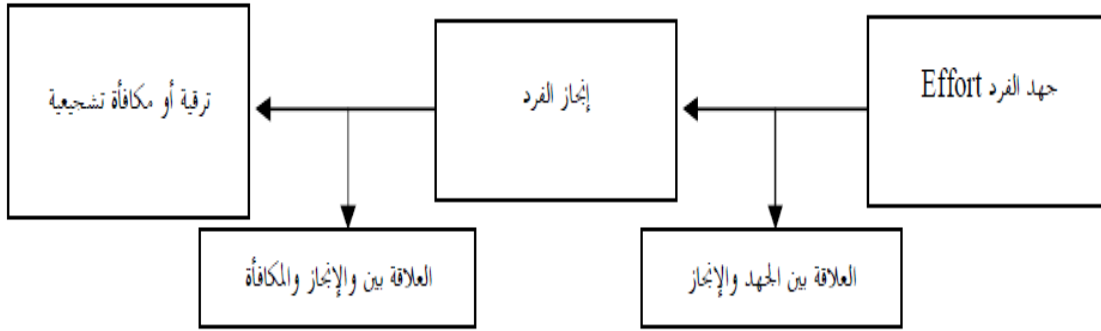
3. نظرية ذات العاملين لهرزبيرج:

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضا نظرية هرزبيرج Herzberg والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هرزبيرج" أن هناك مجموعتين من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين

الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشيخ و شرير، 2008 : 685).

4. نظرية التوقع لفروم:

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية التوقع في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشيخ و شرير، 2008 : 686).



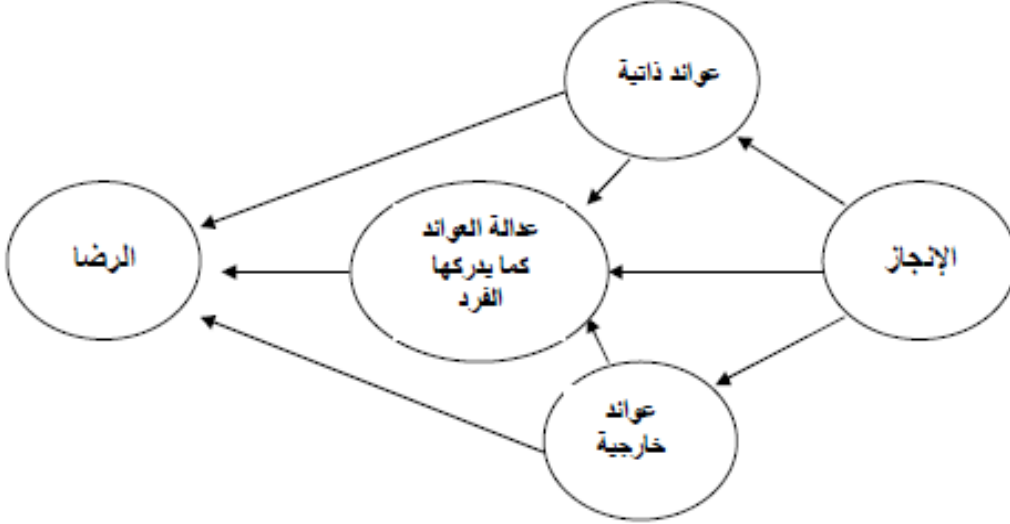
شكل رقم (4-2) يوضح نظرية التوقع لفروم (مخامرة وآخرون، 2000)

5. نظرية بورتير ولولر:

طور بورتير ولولر (Porter & Lawler) عام ١٩٦٨م نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (5). وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وقد بين كل من بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي (فلمبان، 2009: 53-54).



شكل رقم (5-2) يوضح نموذج بورتر ولولر (العديلي، 1995)

6. نظرية العدالة لآدمز:

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة درجة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته (العميان، 2002: 58).

وقد قام آدمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوى المعدلان، شعر عندها بالرضا عن العمل، و إذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وإذا وجد عمل آخر سيترك عمله الحالي (النجار، 1993: 15).

وبعد هذا العرض لبعض نظريات الرضا الوظيفي يرى الباحث أنه لا توجد نظرية يمكن أن نقول عليها أنها شاملة في الرضا الوظيفي، وذلك لأن كل نظرية من هذه النظريات ركزت على جانب وأهملت الجوانب الأخرى، ولأن الرضا الوظيفي يعتبر نتاج التفاعل بين الفرد وطبيعة العمل وبيئته.

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء: (الشمري، 2009: 18-19)

1. **الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي:** أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء.
2. **الرضا يتبع الأداء:** أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيداً كلما شعر العامل برضا عن العمل، وبالتالي حسب هذا الرأي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.
3. **المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء:** بني هذا الرأي على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يُعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس ايجابياً على أدائهم، ومن ثم أمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

أساليب قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها، والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث

تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات (الروي، 2000: 22).

وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي وهما: (البدراي، 2006: 41-42)

1. المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبؤ بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

2. المقاييس الذاتية:

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا ومن هذه الأنواع:

1. مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب.
2. طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.
3. طريقة المقابلات الشخصية.
4. طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.
5. طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة.

مما سبق فإن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي لها مزاياها وعيوبها، ويمكن للباحث استخدام أكثر من طريقة حتى يتم تلافي عيوب هذه الطرق، ويحقق في الوقت ذاته المزايا، وعلى أي حال فإن الباحث لا بد له من المفاضلة بين هذه الطرق من حيث تكاليفها، وملاءمتها لمجتمع البحث، ومفردات العينة التي يتم اختيارها، والتسهيلات والامكانيات المتاحة له لاستخدام كل طريقة، درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجها، وأخيراً المزايا والعيوب لكل طريقة من الطرق السابقة.

مظاهر الرضا الوظيفي

1. **الإنتاجية المرتفعة:** العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائماً إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة، وحرصهم على مصلحتها، وترجع أيضاً إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته. (فليه وعبد المجيد، 2005: 119).
2. **قلة الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه، والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل (الشاويش، 2000: 115) وازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية و الرضا الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005: 119).
3. **نقص معدل دوران العمل:** دوران العمل هو انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، ويمكن الافتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض (سلطان، 2004: 204).
4. **اختفاء الشائعات:** عندما تنتشر الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القادة إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد، تتوفر المعلومات الرسمية لدى العاملين، وتقل الشائعات والقييل والقال، ويتفرغ العاملون لأعمالهم، ومن المعلوم الأثر السيئ للشائعات في جو العمل، وما تحدثه هذه الشائعات من بلبلة واضطراب وتوتر وقلق في أرجاء المؤسسة، وما تلحقه من ضرر بالعلاقات الإنسانية والرضا عن العمل داخل المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005: 120).
5. **قلة الشكوى من جانب العاملين:** تعبر الشكوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو المنظمة وقد يكون هذا التظلم فردياً أو جماعياً، ويعبر عن حالة حقيقية أو وهمية لا تقوم على أساس، وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوى - حتى ولو كانت فردية - دراسة علمية موضوعية لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة، ووصولها إلى درجة يصبح من الصعب مواجهتها (مرسي، 2005: 135).

6. انخفاض نسبة منازعات العمل: لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية فعّالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية، وحاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرًا من الرضا والاستقرار، فتقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة (فليه وعبد المجيد، 2005: 120).

7. انخفاض درجة مقاومة التغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم، عادة ما يهمل القادة في المؤسسة التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث، ومحاولة طمأنة العاملين، وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة (فليه وعبد المجيد، 2005: 120).

علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة ميتشغن أو التي أجريت بجامعة أوهايو الأمريكيين إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، وأوضحت كافة الدراسات وغيرها أن المشرف الذي ينمي بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية، ويعمل على تفهم مرؤوسيه، ويستطيع هذا المشرف اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل إنتاج لا غير تعمل لتحقيق أهداف العمل، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، كما تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه مرتفع، كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها المشرفون نمط السلوك الإشرافي المهتم بالعمل، كان مرتفعاً عن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفوها على الإنتاج (عاشور، 1983: 147-148).

وبيّن كنعان (1999) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي، يوفر جواً من الرضا لدى العاملين، ويطور شعوراً بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس. في حين أن التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية، تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلباً على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب فينتج سلوكه إلى العدوانية، وعدم الرغبة في العمل، أو محاولته الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب.

ويشير عويضة (1996) إلى أنه يرتبط بنجاح العملية الانتاجية العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي النجاح وحسن الانتاج، فطبيعة العمل داخل مكان العمل، ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد فيما بينهم وبين رؤسائهم تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف الانتاجية، فكلما كان مناخ العمل متسماً بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل، ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل لهم، كلما ساعد ذلك على إقبالهم على أعمالهم ورضاهم به، ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين عن عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها على نوع النمط الاشرافي (عويضة، 1996: 13).

ويرى الباحث أن النمط القيادي لرئيس القسم في كليات المجتمع يلعب الدور الأكبر في رضا العاملين فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين في القسم. وينعكس ذلك إيجاباً على حياتهم الوظيفية من حب للعمل، والانتماء إلى مؤسساتهم، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص. وفي حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا وبشكل ينعكس سلباً على حياتهم الوظيفية من عدم إخلاص وجدية في العمل، كما ينعكس ذلك على سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية

الدراسات السابقة الأجنبية

التعقيب العام على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة عربيات (2012) بعنوان: " أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ". هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (222) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:
 - أن مدى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية/كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، بانحراف معياري (0.78).
 - أن مدى تطبيق النمط القيادي التقليدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية/كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، بانحراف معياري (0.75).
 - أن مدى تطبيق النمط القيادي التسلسلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية/كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، بانحراف معياري (0.79).
 - أن مدى تطبيق النمط القيادي الترسلّي (التساهلي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، بانحراف معياري (0.70).

- وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء قد بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.85).
- وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين.
- وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:
- ضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم؛ من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.
- وجوب حرص رؤساء الأقسام الأكاديميين على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية مع تشجيعهم على النمو المهني والإبداع والابتكار والتجديد، وتشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.

2. دراسة الشمري (2012) بعنوان: " درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة مكونة من (400) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- وجود درجة مرتفعة من ممارسة النمط الديمقراطي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (4.06) وانحراف معياري (0.52).
- وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الاوتوقراطي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (3.56) وانحراف معياري (1.08).
- وجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسلي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (2.27) وانحراف معياري (1.17).
- وجود علاقة ايجابية مرتفعة الدرجة دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمو الديمقراطي (المشارك) في القيادة بكل جوانبه لا سيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعي في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين.
- إتباع الأسس العلمية المتقدمة في استخدام أدوات القياس لتحديد أساليب قيادة مديري المنظمات فيما يخص تفويض أداء أولئك الأشخاص العاملين في مجال الإدارة.

3. دراسة الجلابنة (2011) بعنوان: " مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (290) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة متوسطة حيث جاء مجال الإدارة المباشرة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.61)، ثم تلاه مجال العلاقة بين العاملين بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.59)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال ظروف العمل وطبيعته بمتوسط حسابي (3.47)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال النمو المهني والترقيات بمتوسط حسابي (3.05)، وجاء مجال الرواتب والحوافز بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.31).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الكلية في جميع المجالات.

- إن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (3.92) بانحراف معياري مقداره (0.53).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا للمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بزيادة الرواتب لدى أعضاء هيئة التدريس وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

- ضرورة إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا للمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية.

4. دراسة مساعدة (2011) بعنوان: " الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء ".
الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء .

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة التي أعدها الباحثان (Paul Hersey) و (Kenneth Blanchard)، في مركز دراسات القيادة في جامعة أوهايو، كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على كل مجتمع الدراسة من عمداء الكليات في جامعة الزرقاء وعددهم (11)، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء وعددهم (25).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو: النمط المقنع حيث بلغ متوسط نسبة التكرارات (45%)، وأن نسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض بلغ متوسط نسبة التكرارات له (26.88%).
- لا توجد فروق جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.
- لا توجد فروق جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة للمرشحين للتعيين في المناصب القيادية في مجالات بناء فرق العمل، وقيادة العاملين ذوي مستوى النضج العالي.
- الاهتمام بتنمية الشخصيات القيادية لدى العاملين، من خلال فتح المجال لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وإشراكهم في اللجان، مع تفويضهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم.

5. دراسة منصور (2010) بعنوان: " درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين ".
جامعة النجاح الوطنية في فلسطين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (51) فقرة وموزعة على (6) مجالات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (138) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال طبيعة العمل كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (68.2%).
- أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال ظروف العمل كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (57.2%).
- أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال أنظمة الترقيات والحوافز المادية كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (56%).
- أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال العلاقة مع المسؤولين في الجامعة كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (57.4%).
- أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال أنظمة الرواتب كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (61.8%).
- أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال العلاقة مع الزملاء كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (68.6%).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة مساعدة إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير فرص المشاركة في الدورات والمؤتمرات العملية وتشجيعها تشجيع الاستقلالية بالعمل والقرارات واحترامها.
- مراعاة الموضوعية في تقييم عمل عضو هيئة التدريس والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بعدالة ومساواة.

6. دراسة المؤمني وشوكة (2010) بعنوان: " الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء كليات

التربية الرياضية في الجامعات الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة التي أعدها الباحثان (Paul Hersey) و (Kenneth Blanchard), في مركز دراسات القيادة في جامعة أوهايو كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (79) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- سيادة النمط (المشارك) لدى القياديين (عمداء ورؤساء أقسام) وينسجم هذا النمط مع العاملين ذوي النضج المتوسط عالي.
- سيادة النمط (المقنع) لدى القياديين في الكليات (عمداء ورؤساء أقسام) وينسجم هذا النمط مع العاملين ذوي النضج المتوسط منخفض.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- الاهتمام بمفاهيم النظرية الموقفية وإمكانية تطبيقها حيث لا يمكن للقائد الإداري في مثل هذه المنظمات الاعتماد كلياً على نمط قيادي واحد.
- التأكيد على ضرورة ممارسة أنماط قيادية ملائمة لمستويات نضج العاملين من أجل تحقيق درجة عالية من الفاعلية من خلال عقد البرامج التدريبية للقيادات الإدارية.

7. دراسة كريدي (2010) بعنوان: " الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية " .

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (51) فقرة وموزعة على (6) مجالات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (52) عاملاً من العاملين في الكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن النمط السائد في كلية الإدارة والاقتصاد للقيادة هو النمط الأوتوقراطي حيث إن وسطه الحسابي أعلى المتوسطات إذ بلغ (3.48) وبتباين معياري (1.1).
- أن الالتزام المعياري هو النوع السائد من بين أنواع الالتزامات الأخرى لكونه حصل أعلى المتوسطات بوسط حسابي قدره (4.195) وبتباين معياري (0.864).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- العمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والابتعاد قدر الإمكان عن النمط التسلسلي الذي أصبح غير مقبول في منظماتنا ولاسيما أن المنظمات السابقة كانت لعقود طويلة مطبقة لهذا النمط الذي أثبت فشله الذريع.
- وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي داخل كلية الإدارة والاقتصاد وهذا ما يجعل المرؤوسين ملتزمين أدبياً وأخلاقياً تجاه منظماتهم وبالتالي لا بد للعمادة استغلال هذا الالتزام بما يحقق أهداف الكلية والمرؤوسين على حدٍ سواء.

8. دراسة خليفات والملاحمة (2009) بعنوان: " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ".

هدفت الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة مكونة من محورين كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (644) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- إن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقة مع الزملاء بمستوى مرتفع إذ بلغ الوزن النسبي (72.80%)، ثم تلاه مجال العلاقة مع الرؤساء بمستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي (64.80%)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال ظروف العمل وطبيعته بمستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي (61.40%)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال الحوافز بمستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي (59%)، وجاء مجال الرواتب بالمرتبة الأخيرة بمستوى متوسط إذ بلغ الوزن النسبي (45.20%).

- وجود علاقة قوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة إذ بلغ معامل الارتباط (0.593).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.
- توفير فرص النمو المهني من خلال دعم البحوث العلمية وعقد الدورات وإتاحة فرص المشاركة بالمؤتمرات والندوات.

9. دراسة شحادة (2008) بعنوان: " العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة والتي تكونت من محورين كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (400) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (57.2%)، يليه النمط الديكتاتوري ونسبته (55%)، ثم النمط التسبيبي ونسبته (53.2%).
- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية حيث وصل معامل الارتباط بيرسون للنمط الديمقراطي (0.94) بينما وصل معامل الارتباط بيرسون للنمطين الديكتاتوري والتسبيبي (0.92).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- الاهتمام بتطوير أعضاء الهيئة التدريسية علمياً وعملياً وفنياً من خلال زيادة تفويض السلطات لهم، والاهتمام بحاجاتهم، وتوفير التغذية الراجعة.
- إجراء دراسات وأبحاث في نفس الموضوع تستهدف عينات مثل النواب الأكاديميين ورئاسة الجامعات مع الأخذ بالاعتبار متغير الكلية، وإجراء دراسة للعلاقة بين أنماط الاتصال والرضا الوظيفي.

10. دراسة العكش والحسين (2008) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية ".

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (211) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- عدم وجود فروق في نظرة أعضاء هيئة التدريس تجاه عناصر الرضا الوظيفي التالية (المكافآت المالية، الإجراءات الإدارية والبحث العلمي، الخدمات الاجتماعية، وسائل التدريس) باستثناء عنصري المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء.
- أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أكثر رضا، بصفة عامة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وتبين أن رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر من الجامعات الحكومية بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي (المناخ الأكاديمي، تقييم الأداء).
- وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:
- العمل على تحسين مناخ العمل في الجامعات الحكومية بشكل عام.
- التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في الأقسام العلمية، وعلى مستوى الكلية.

11. دراسة اللوح (2008) بعنوان: " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي

دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية "

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة بينهما. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (280) موظفاً من الأكاديميين والإداريين في جامعتي الأزهر والإسلامية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أظهرت عينة الدراسة أن عدم توفر الحوافز المادية موجود في كلتا الجامعتين، وهو موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية (65.7%) عنه في جامعة الأزهر (67.4%).
- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين مستويات وأسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.
- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة إسهام المؤسسات الثقافية والتربوية وتوجيه السياسة العامة في بناء وعي المديرين والعاملين بمفهوم الصراع التنظيمي في مختلف المنظمات وأهمية إبراز جوانبه الإيجابية ومواجهة سلبياته، من أجل تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة.
- تعزيز استخدام استراتيجية التعاون كونها استراتيجية يكسب الجميع من استخدامها، وذلك عن طريق توزيع (خطابات شكر) مثلاً، أو تقديم حوافز مادية لأفضل إدارات متعاونة، وأفضل موظفين متعاونين.

12. دراسة أبو سمرة وغنيم (2007) بعنوان: " الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت " .

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (144) من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الكليات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- شيوع النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين بمتوسط حسابي (3.80)، بينما كانت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.73)، في حين كانت تقديراتهم للنمط الترسلية بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.25).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع إدارتهم للوقت حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.707).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- الاستمرار بالعمل بالنمط القيادي الديمقراطي، وإعطاء أهمية خاصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والعمل على تطويرهم مهنيًا.
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع إدارة الوقت وربطه بعناصر أخرى في التنظيم الإداري.

13. دراسة النصير (2007) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين بكليات المعلمين وكليات البنات في مدينة الرياض " .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين بكليات المعلمين وكليات البنات في مدينة الرياض. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (368) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين في كلية المعلمين وكليات البنات في الرياض بلغت (2.87) كمتوسط كلي للمجالات، أي ما يعادل (56.5%) وهذه النسبة أقل من الممتلئة للوسط.
- أن هناك فروقاً في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح حملة الدكتوراه.
- وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:
- زيادة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً وذلك بتحسين أوضاعهم المادية.
- تحسين الأوضاع الإدارية في كليات البنات وكليات المعلمين، بحيث ينحى الإداريون منحى إنسانياً في إدارتهم.

14. دراسة غنيم (2007) بعنوان: " العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة والتي تألفت من محورين كأداة لجمع المعلومات مكونة من (81) فقرة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (144) عضو هيئة تدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) للرضا الوظيفي، (3.60) للولاء التنظيمي.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- يجب العمل على زيادة الدخل لدى العاملين في جامعة النجاح الوطنية بما يتماشى مع مستوى غلاء الأسعار تجنباً لإثارة الخلافات مع العاملين في الجامعة.
- إعادة النظر في النظام الإداري السائد في جامعة النجاح الوطنية والاهتمام بممارسة سياسة الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية.

15. دراسة المصري (2006) بعنوان: " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (72) فقرة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (165) موظفاً حيث بلغت 50% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) أي بنسبة (74.2%)، ويشكل بالتالي أعلى نمط قيادي من بين الأنماط الثلاثة من وجهة نظر العاملين، يليه النمط الترسلّي بمتوسط حسابي (3.25) بنسبة (65%)، ثم النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (2.26) بنسبة (45.2%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد (الأوتوقراطي) باستثناء التخصص لصالح الآداب.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة تفعيل وتعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص الجامعة مع احتفاظ كل الهيئات بصلاحياتها.

- ضرورة تبني رئاسة الجامعة للنمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للعاملين .. إلخ.

16. دراسة أبو عيدة (2005) بعنوان: " الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين " .

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (64) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (178) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- حصول النمط الديمقراطي على وزن نسبي قدره (69.56%)، يليه النمط الترسلّي بوزن نسبي (51.36%)، بينما حصل النمط الأوتوقراطي على أدنى وزن نسبي قدره (49.04%)، وبذلك

يتضح من خلال مقارنة الأوزان النسبية للأنماط القيادية، أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط الديمقراطي، يليه النمطان الترسلّي والأوتوقراطي.

- وجود تأثير للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميع النواحي ويعزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوى العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية للجامعة، وتوزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- دراسة أوضاع العاملين في الجامعة والعمل على حل المشكلات التي تواجههم، زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.

17. دراسة أبو رمضان (2004) بعنوان: " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (325) موظفاً وموظفة من العاملين الأكاديميين والإداريين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (57.8%) في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزّي لمتغير (العمر، عدد الأبناء، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزّي للمتغيرات التالية: (النوع لصالح الذكور، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية).

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- تحسين الظروف المعيشية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن طريق إعادة النظر في سلم الرواتب للعاملين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.

- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت والعلوات الدورية بحيث تتناسب هذه العلوات مع الزيادة في الأسعار.

18. دراسة سلامة (2003) بعنوان: " مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبالغ عدد فقراتها (73) فقرة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (302) عضواً هيئة تدريس من عددهم البالغ (1046). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن ترتيب النسب المئوية للاستجابة على محالات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كان كالتالي:

- شعور الموظف اتجاه العلاقة مع الزملاء حيث وصلت نسب الاستجابة إلى (75.5%) أي حصلت على تقدير مرتفع.

- شعور الموظف اتجاه طبيعة العمل والوظيفة حيث وصلت نسب الاستجابة إلى (68.3%) أي حصلت على تقدير متوسط.

- شعور الموظف اتجاه طرق الاشراف حيث وصلت نسب الاستجابة إلى (67.2%) أي حصلت على تقدير متوسط.

- شعور الموظف اتجاه أنظمة الرواتب حيث وصلت نسب الاستجابة إلى (66.4%) أي حصلت على تقدير متوسط.

- شعور الموظف اتجاه أنظمة الترقيات والحوافز حيث وصلت نسب الاستجابة إلى (64%) أي حصلت على تقدير متوسط.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية أي كلما زاد الرضا ازداد الانتماء المهني.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي خطة للتطوير الإداري يتضمن تحديث أنظمة الجامعات الفلسطينية، بحيث تضمن تلبية حاجات العاملين الملحة مما يؤمن توفير أسباب الاستقرار والأمن الوظيفي والعدالة والموضوعية.

- تطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلبي حاجات وطموحات العاملين بشكل عادل يشجع أجواء الاطمئنان والاستقرار النفسي للعاملين، كذلك وضع نظام ترقيات وحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية الذين يحصلون على مؤهلات علمية عالية ودورات تدريبية.

19. دراسة النيرب (2003) بعنوان: " الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (1931) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- حصل النمط الديمقراطي على تقدير متوسط حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.35) بنسبة (66.9%)، والنمط التسيبي على تقدير منخفض حيث بلغ متوسط الاستجابة (2.94) بنسبة (58.8%)، والنمط الديكتاتوري على تقدير منخفض حيث بلغ متوسط الاستجابة (2.71) بنسبة (54.2%).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي لصالح الذكور، والنمط التسيبي لصالح الإناث، والنمط الديكتاتوري لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على النمط الديمقراطي تبعاً لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والإناث بينما الفروق واضحة بين الطلبة الذكور والإناث في النمطين التسيبي والديكتاتوري والدرجة الكلية لأنماط القيادة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- إجراء تدريب خاص لأعضاء هيئة التدريس عند بدء استلامه للعمل.
- ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية حول القيادة التربوية الناجحة لأعضاء الهيئة التدريسية.

20. دراسة الراوي (2000) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية ". هدفت الدراسة إلى تعرف الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (137) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- أن أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين تتركز في مجالات العلاقة مع رؤساء الإدارات، والمسؤولية، والمزايا، والأمان. بينما كانت أدنى مستويات الرضا الوظيفي في مجالات الراتب والعلاقات الإنسانية والاحترام.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة الاهتمام بالكادر التدريسي للجامعة في كافة الأقسام المختلفة من الكليات من حيث العناية المادية وزيادة دخولهم لاسيما حملة شهادة الدكتوراه.
- ضرورة العمل على الاحتفاظ بالكادر الذي تزيد خدماته عن خمسة سنوات فما فوق، وما يترتب على ذلك من منح العلاوات وحسب سنوات الخبرة مساهمة لزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل وإنتاجيتهم.

21. دراسة العسيلي (1999) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل

وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تألفت من استبانتين، استبانة لوصف السلوك القيادي (39) فقرة واستبانة لقياس الرضا الوظيفي (27) فقرة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (188) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- شيوع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة بوليتكنيك فلسطين.
- لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واختلف باختلاف الراتب الشهري.
- جميع أفراد الدراسة يتمتعون بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي العام، وأن أعضاء هيئة التدريس في بوليتكنيك فلسطين أكثر رضا عن عملهم.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- ضرورة أن تتبنى الإدارات الجامعية النمط القيادي الديمقراطي الذي أشارت الدراسات إلى أنه الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للعاملين والابتعاد قدر الإمكان عن النمطين الأوتوقراطي، والفوضوي.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لرؤساء الجامعات الأخرى في فلسطين وربطها بمتغيرات أخرى كالجنس والحالة الاجتماعية، والعمر.

22. دراسة مساعدة (1999) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك".

هدفت الدراسة إلى تعرف الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (800) موظف إداري من مجتمع الدراسة الذي تكون من (1484) موظفاً وموظفة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن هناك انخفاض عام لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات التالية: الاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي (2.092) وانحراف معياري (0.74)، ظروف العمل بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.82)، الراتب الشهري بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.85)، الحوافز والترقيات بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.81).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لكل من المتغيرات: مسمى الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة على كلٍ من متغيري الجنس ومكان العمل، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

- إعادة النظر في مقدار الراتب الشهري للعاملين بما يضمن لهم حياة كريمة في المجتمع.
- العمل على إيجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (2012) Mohammed et al بعنوان: "تأثير أساليب القيادة على الالتزام

التنظيمي: دراسة لأساتذة الجامعات العامة في نيجيريا". نيجيريا.

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أساليب القيادة على الالتزام التنظيمي بين أساتذة الجامعات العامة في نيجيريا . سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة التي أظهرتها الإدارة العليا في الجامعات الحكومية في نيجيريا هو مؤشر على التزام التنظيمية بين المحاضرين .واسترشد الدراسة من نظرية القيادة التحويلية .وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (151) من المحاضرين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 بين أساليب القيادة والالتزام التنظيمي
- أن للسلوك القيادي مساهمة كبيرة في التزام الموظف في المؤسسات
- أن أسلوب القيادة التحويلية المستخدم كانت أكثر الأساليب فعالية على التزام الموظف في المعاملات التنظيمية في الجامعات النيجيرية

2. دراسة (2012) Kumar بعنوان: " أنواع المؤسسات، المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

والعوامل المرتبطة بينها وبين أنماط القيادة في كليات التربية ذات التمويل الذاتي في

البنجاب". الهند.

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المرتبطة بين أنواع المؤسسات، المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وبين أنماط القيادة في كليات التربية في البنجاب ، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) محاضراً من كليات التربية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتبعة لدى المدراء والمناخ التنظيمي.
- العلاقة بين الأنماط القيادية لدى المديرين والرضا الوظيفي للمحاضرين كانت بنسبة مقبولة.

3. دراسة Hamidifar (2011) بعنوان: " العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي: دراسة مطبقة على الموظفين العاملين في فروع جامعة آزاد الإسلامية في طهران، إيران" هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آزاد الإسلامية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (386) فرداً من الموظفين الإداريين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن كل نمط من أنماط القيادة المستخدمة يؤثر بشكل مختلف على الرضا الوظيفي للموظفين.
- نمط القيادة التحويلي من أفضل الأنماط المستخدمة في التعامل مع الموظفين.
- أن الموظفين ينظرون إلى نظام المكافآت المعنوية أفضل منها من المكافآت المادية.
- اتباع اسلوب التحفيز الفكري والاهتمام الشخصي بالموظف يؤثر وبشكل إيجابي على الموظف والرضا الوظيفي له.

4. دراسة Saba (2011) بعنوان: "قياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كليات باهاوالبور الأكاديمية" باكستان.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في باهاوالبور. وقد وظفت الدراسة المنهج التجريبي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (108) من المعلمين من الكليات الخمس في باهاوالبور.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- معظم المعلمين سعداء عن درجة الرضا الوظيفي وبنسبة كبيرة (76%).
- الرضا عن ظروف العمل كانت بنسبة متوسطة (68%).
- الرضا عن الأجور والرواتب كانت بنسبة متوسطة (65%).
- أن العلاقة مع الزملاء في العمل يوجد بها ارتياح ورضا وبنسبة كبيرة جداً (83%).
- أن معظم العاملين راضين عن وسعداء عن الأمن الوظيفي بنسبة (76%).

5. دراسة Sajjadi et al (2011) بعنوان: " الرضا الوظيفي وعوامله المساهمة لدى أعضاء هيئة التدريس الإناث من جامعة شهيد بهشتي للعلوم الطبية". طهران

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الإناث من جامعة شهيد بهشتي للعلوم الطبية باعتبار أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس من وظائفهم يمكن أن يعزز بشكل كبير من جودة التعليم والرعاية السريرية في مختلف الكليات والمستشفيات التعليمية

للجامعة. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (116) عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- المتوسط الحسابي عن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس كان (42.07)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بشكل دائم والعاملين بشكل مؤقت.
- الرضا الوظيفي وفقاً لطبيعة العمل كانت بدرجة مرتفعة (80.17%).
- الرضا عن الترقية كان بمتوسط حسابي (53.45%).
- الرضا عن ساعات العمل كانت بمتوسط حسابي (59.48%).

6. دراسة Zahed-Babelan and Rajabi (2009) بعنوان: "دراسة العلاقة بين الذكاء

العاطفي مع أنماط القيادة في رؤساء الأقسام في جامعة الأربيل". إيران.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي مع أنماط القيادة في رؤساء الأقسام في جامعة الأربيل، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة و مقياس الذكاء (EIS) كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (118) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- ارتفاع الرضا من جانب غالبية الأعضاء عن أداء وأسلوب القيادة الصادر عن رؤساء الإدارات.
- حصل أسلوب القيادة التحويلية على أعلى معدل من أساليب القيادة الصادر عن رؤساء الإدارات
- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والذكاء العاطفي
- أن الذكاء العاطفي وأبعاده المختلفة له قوة عالية في توقع الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام.

7. دراسة Wippy (2001) بعنوان: "القيادة والرضا الوظيفي بجامعة جيومان" الولايات المتحدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة لقياس الرضا الوظيفي كأداة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (150) فرداً من أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة، في حين كانت المهام واضحة، وتبين وجود رضا وظيفي داخلي عال.
- وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: تناول موضوع هذه الدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة التي تناولت بعضها الأنماط القيادية، وهو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل: دراسة (عربيات، 2012)، ودراسة (الشمري، 2012)، ودراسة (مساعدة، 2011)، ودراسة (المؤمني وشوكة، 2010)، ودراسة (كريدي، 2010)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، ودراسة (المصري، 2006)، ودراسة (أبو عيدة، 2005)، ودراسة (النيرب، 2003)، ودراسة (et al Mohammed، 2012)، ودراسة (Zahed-Babelan and Rajabi، 2009)، ومن الدراسات ما تناولت الرضا الوظيفي وهو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل: دراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (منصور، 2010)، ودراسة (خليفات والملاحمة، 2009)، ودراسة (العكش والحسين، 2008)، ودراسة (اللوحي، 2008)، ودراسة (النصير، 2007)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (الراوي، 2003)، ودراسة (مساعدة، 1999)، ودراسة (Saba، 2011)، ودراسة (Sajjadi et al، 2011)، ومن الدراسات أيضاً ما تناول الموضوعين معاً، مثل: دراسة (العسيلي، 1999)، ودراسة (Kumar، 2012)، ودراسة (Hamidifar، 2011)، ودراسة (Wippy، 2001)،

وعليه، ففي هذا المجال تتفق أغراض وأهداف الدراسة جزئياً مع هذه الدراسات، حيث منها ما تناول الأنماط القيادية، ومنها ما تناول الرضا الوظيفي، كلاً على حدة، ومنها ما تناول الموضوعين معاً.

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: فقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات الأخرى في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة (الشمري، 2012) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، بينما استخدمت دراسة (منصور، 2010)، ودراسة (كريدي، 2010)، ودراسة

ahed-Babelan) ودراسة (Mohammed et al ، 2012)، ودراسة (Kumar ، 2012)، ودراسة (Wippy ، 2001) المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة (Saba ، 2011) استخدمت المنهج الوصفي التجريبي.

من حيث أداة الدراسة: فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مع كل الدراسات.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة: فقد اشتركت هذه الدراسة في اختيار الموظفين الإداريين كمجتمع وعينة للدراسة، وهذا ما يتفق مع مجتمع وعينة بعض الدراسات، مثل: دراسة (كريدي، 2010)، ودراسة (المصري، 2006)، ودراسة (مساعدة، 2006)، ودراسة (Hamidifar ، 2011)، إلا أنها تختلف مع البعض الآخر، حيث بعض الدراسات تكون مجتمعها وعينتها متمثلاً في أعضاء هيئة التدريس فقط مثل: دراسة (عريبات، 2012)، ودراسة (الشمري، 2012)، ودراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (منصور، 2010)، ودراسة (خليفات والملاحمة، 2009)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (العكش والحسين، 2008)، ودراسة (النصير، 2007)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (أبو عيدة، 2005)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (الراوي، 2000)، ودراسة (العسيلي، 1999)، ودراسة (Mohammed et al ، 2012)، ودراسة (Kumar ، 2012)، ودراسة (Saba ، 2011)، ودراسة (Sajjadi et al ، 2011)، ودراسة (Wippy ، 2001)، ومن الدراسات من كان مجتمعها وعينتها يتكون من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مثل: دراسة (مساعدة، 2011)، وبعض الدراسات كان مجتمعها وعينتها من الأكاديميين والإداريين مثل: دراسة (اللوح، 2008)، ودراسة (المؤمنني وشوكة، 2010)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (Zahed-Babelan and Rajabi ، 2009)، أما دراسة (النيرب، 2003) فقد كان مجتمع وعينة الدراسة فيها مكون من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

من حيث مكان إجرائها الدراسة: فقد اتفقت هذه الدراسة في مكان إجرائها في كليات المجتمع الفلسطينية مع دراسة (أبو سمرة وغنيم ، 2007)، أما دراسة (منصور، 2010)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (اللوح، 2008)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (المصري، 2006)، ودراسة (أبو عيدة، 2005)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (النيرب، 2003)، ودراسة (العسيلي، 1999) فلقد أجريت في الجامعات الفلسطينية، بينما باقي الدراسات أجريت في جامعات وكليات الدول العربية، ونيجييريا، والهند، وإيران، وباكستان، والولايات المتحدة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
- بناء فكرة الدراسة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الأنماط القيادية، وكذلك ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي كلاً على حدة، لذلك كان لا بد من دراسة الأنماط القيادية في كليات المجتمع وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع دراسته.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة.
- وفرت الدراسات السابقة على الباحث الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة وتحديد المجالات.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية في موضوعها، بأنها سعت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين بكليات المجتمع، وبيان العلاقة بينهما.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في حدود علم الباحث التي يتم إجراؤها في كليات المجتمع المتوسطة بمحافظة غزة حيث أن معظم الدراسات تم إجراؤها في الجامعات.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000: 324).

وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في كليات المجتمع بمحافظة غزة وهي: (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا)، والبالغ عددهم (278) فرداً، وفق إحصائيات شؤون الموظفين للعام الدراسي (2011/2012)، والجدول (1-4) يوضح توزيع أعداد العاملين.

جدول (1-4)

توزيع أعداد العاملين الإداريين في كليات المجتمع بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011/2012

المجموع	النوع		مكان العمل
	أنثى	ذكر	
136	26	110	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
58	18	40	كلية فلسطين التقنية
84	15	69	كلية العلوم والتكنولوجيا
278	59	219	المجموع

(المصدر: قسم شؤون الموظفين بكلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية)

عينة الدراسة

1. العينة الاستطلاعية:

مكونة من (30) فرداً من العاملين الإداريين في كليات المجتمع بمحافظة غزة وهي: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا، والبالغ عددهم (278)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

2. العينة الفعلية:

تكونت العينة الفعلية للدراسة من (248) موظفاً إدارياً، وقد تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي، وذلك نظراً لصغر مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى جميع أفرادها، وقد استجاب من هذا المجتمع (202) فرداً، أي ما نسبته (81.5%)، ، والجدول (2-4) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والكلية التي ينتمي إليها.

جدول (2-4)

يوضح حجم عينة الدراسة من العاملين الإداريين بالكليات الثلاث (مجتمع العلوم المهنية

والتطبيقية، العلوم والتكنولوجيا، فلسطين التقنية) حسب كل من النوع وسنوات الخدمة

والمؤهل العلمي والكلية التي ينتمي إليها

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	153	75.7
	أنثى	49	24.3
	المجموع	202	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	95	47.0
	من 5-10 سنوات	81	40.1
	أكثر من 10 سنوات	26	12.9
	المجموع	202	100.0
	دبلوم متوسط	59	29.2
	بكالوريوس	107	53.0
	ماجستير	36	17.8
	المجموع	202	100.0

50.0	101	مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية	الكلية
20.3	41	فلسطين التقنية	
29.7	60	العلوم والتكنولوجيا	
100.0	202	المجموع	

أدوات الدراسة

قام الباحث باستخدام أداة للدراسة وهي: استبانة لقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، مكونة من محورين، المحور الأول لقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية، والمحور الثاني لقياس مستوى الرضا الوظيفي.

وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر التالية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة بعض المتخصصين في الإدارة التربوية، وذوي الخدمة والاختصاص في مجال القيادة والإدارة، عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي.

ومن ثم قام الباحث بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
2. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
3. عرض الاستبانة الأولى على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
4. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
5. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والتي شملت (86) فقرة، موزعة على محورين، المحور الأول مكون من (3) مجالات، والمحور الثاني مكون من (6) مجالات، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
6. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، وإدارة الأعمال، حيث بلغ عددهم (21) محكماً، كما هو مبين في الملحق رقم (2).
7. بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (8) فقرات، وإضافة (1) فقرة، وكذلك تم دمج مجالين من المحور الثاني في مجال واحد، كما وتم تعديل وصياغة بعض

الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (79) فقرة موزعة على قسمين، القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والقسم الثاني: يتكون من محورين، المحور الأول مكون من (3) مجالات، والمحور الثاني مكون من (5) مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1).

8. إجراء صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تم حذف (5) فقرات غير دالة من المحور الأول، و(1) فقرة غير دالة من المحور الثاني، والملحق رقم (3) بين الاستبانة في صورتها النهائية.

وصف الاستبانة: تتكون الاستبانة من:

القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الكلية التي ينتمي إليها).

القسم الثاني: يمثل محاور الاستبانة:

المحور الأول: لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع، كما هو موضح في جدول رقم (3-4)، وتشتمل على (28) فقرة، والجدول (3-4) يوضح توزيع فقرات المحور الأول على المجالات، ولقد قام الباحث بمزج الفقرات ووضعها في مجال واحد، وهي كالنحو التالي:

⇐ النمط الأوتوقراطي يشتمل على (9) فقرة: (من 1-9)

⇐ النمط الديمقراطي يشتمل على (9) فقرة: (من 10-18)

⇐ النمط الترسلّي يشتمل على (10) فقرة: (من 19-28)

المحور الثاني: لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع، كما هو موضح في جدول رقم (3-4)، وتشتمل على (46) فقرة، والجدول (3-4) يوضح توزيع فقرات المحور الثاني على المجالات،

جدول (3-4)

توزيع فقرات محوري الدراسة على مجالاتها

م.م	المجال	العدد
المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع		
1.	الأنماط القيادية	28
المجموع		
المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع		
	المجال الأول: ظروف العمل وطبيعته	10

8	المجال الثاني: الاستقرار الوظيفي
13	المجال الثالث: الرواتب والحوافز والترقيات
7	المجال الرابع: العلاقة بين العاملين
7	المجال الخامس: العلاقة مع الرؤساء
45	المجموع

وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي لإجابة فقرات الاستبانة كالتالي

التصنيف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
النقاط	5	4	3	2	1

صدق الاستبانة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين تألفت من (21) فرداً من المتخصصين في الإدارة التربوية، وإدارة الأعمال، يعملون في الجامعات والكليات الفلسطينية وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (79) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من العاملين الإداريين في كليات المجتمع بمحافظة غزة وهي: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). والجدول التالي توضح ذلك.

المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع

جدول (4-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية التابعة له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون،	القيمة الاحتمالية (Sig)
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (النمط الأوتوقراطي) والدرجة الكلية لفقراته			
1.	يفرض رئيس القسم التعليمات والأنظمة على العاملين	.699	*0.000
2.	يحدد رئيس القسم آليات تنفيذ المهام	.662	*0.000
3.	يعتبر رئيس القسم تبادل الآراء مع العاملين مضيعة للوقت	.593	*0.000
4.	يستخدم رئيس القسم أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	.636	*0.000
5.	يتعامل رئيس القسم مع عمليات الغياب بدون مراعاة لظروف العاملين	.567	*0.001
6.	يؤكد رئيس القسم على المواعيد المحددة في العمل	.550	*0.001
7.	يتولى رئيس القسم حل المشكلات ودراساتها بنفسه	.564	*0.001
8.	يوزع رئيس القسم المسؤوليات والمهام دون مراعاة ظروف العاملين	.488	*0.003
9.	يتعامل رئيس القسم بقنوات الاتصال الرسمي فقط مع العاملين	.551	*0.001
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (النمط الديمقراطي) والدرجة الكلية لفقراته			
10.	يشرك رئيس القسم العاملين في تخطيط العمل	.770	*0.000
11.	يهتم رئيس القسم بالمشاركة كأساس لاتخاذ القرار السليم	.655	*0.000
12.	يعبر رئيس القسم للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها	.740	*0.000
13.	يهتم رئيس القسم بتنسيق الجهود بين العاملين	.839	*0.000
14.	يعتمد رئيس القسم على قدرات العاملين في حل مشكلات العمل.	.525	*0.001
15.	يشجع رئيس القسم العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	.851	*0.000
16.	يقيم رئيس القسم العاملين بدقة وموضوعية	.824	*0.000
17.	يعامل رئيس القسم جميع العاملين كزملاء مهنة	.702	*0.000
18.	يؤكد رئيس القسم على تكامل الأدوار بين أقسام الكلية	.502	*0.002
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (النمط الترسلّي) والدرجة الكلية لفقراته			
19.	يعطي رئيس القسم العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	.523	*0.002
20.	يتساهل رئيس القسم مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم	.651	*0.000
21.	يهمل رئيس القسم التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم	.493	*0.003

22.	يتأخر رئيس القسم عن مواعيد الدوام الرسمية	.639	*0.000
23.	يقدم رئيس القسم للعاملين بعض الخدمات الشخصية	.492	*0.003
24.	يمنح رئيس القسم سلطاته الإدارية لجميع العاملين بدون متابعة	.712	*0.000
25.	يتردد رئيس القسم عادة في اتخاذ القرار	.712	*0.000
26.	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	.675	*0.000
27.	يقوم رئيس القسم بدور الاستشاري فقط عند ظهور الخلافات في العمل	.780	*0.000
28.	يهمل رئيس القسم جدولة أعماله الإدارية	.784	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة، والدرجة الكلية لفقرات كل مجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وهذا يعبر عن صدق فقرات مجالات أداة الدراسة.

ولقد تم حذف الفقرات التالية: (يتحدث رئيس القسم كممثل رسمي للعاملين في الاجتماعات الخارجية، يحرص رئيس القسم على أن يسير العمل وفق التعليمات، يفوض رئيس القسم جزءاً من سلطاته للعاملين، يسمح رئيس القسم للعاملين بالخروج أثناء العمل، يوافق رئيس القسم على الأساليب التي يلتزم بها العاملون في إنجاز أعمالهم) لأنها تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع جدول (4-5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية التابعة له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون،	القيمة الاحتمالية (Sig)
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (ظروف العمل وطبيعته) والدرجة الكلية لفقراته			
1.	توفر الكلية أدوات العمل الكافية للأداء الوظيفي	.687	*0.000
2.	توفر الكلية مكان للعمل ملائم من حيث الإضاءة	.883	*0.000
3.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث التهوية	.897	*0.000
4.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الاتساع	.749	*0.000
5.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الهدوء وقلّة الضوضاء	.876	*0.000
6.	توفر الكلية وسائل الأمن والسلامة للعاملين	.864	*0.000
7.	يتناسب عدد ساعات العمل اليومي لما أقوم به من مهمات	.637	*0.000
8.	تعتبر المواعيد المحددة للإجازات السنوية مناسبة	.713	*0.000
9.	تهتم الكلية بالمرافق الصحية بالمؤسسة	.750	*0.000
10.	تعمل الإدارة على توفير المستجدات التكنولوجية لتحقيق الدقة والسرعة في	.536	*0.001

		العمل	
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الاستقرار الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته			
*0.000	.720	1. يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي الذاتية	
*0.000	.788	2. توفر الكلية الأمن والاستقرار الوظيفي	
*0.014	.400	3. تعتبر المهام والواجبات التي أقوم بها واضحة	
*0.000	.864	4. يتيح لي العمل الفرصة لتحقيق الانجازات	
*0.000	.798	5. تتيح لي الوظيفة فرص تطبيق الأفكار الابتكارية	
*0.000	.802	6. أعتبر وظيفتي مصدرًا من مصادر سعادتي	
*0.002	.517	7. أعتبر انجازي وأدائي الوظيفي مرضياً لي	
*0.001	.534	8. تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل	
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (الرواتب والحوافز والترقيات) والدرجة الكلية لفقراته			
*0.000	.709	1. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول الذي أقوم به	
*0.000	.751	2. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به	
*0.000	.856	3. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها	
*0.000	.858	4. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل	
*0.000	.780	5. يتناسب راتبي مقارنة مع زملائي في العمل	
*0.001	.533	6. يصرف الراتب في الموعد المحدد	
*0.000	.671	7. يتناسب مقدار العلاوة التي أحصل عليها مع طبيعة عملي	
*0.000	.880	8. يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة	
*0.000	.848	9. يوجد ارتباط بين الترقية وإتقان العمل	
*0.000	.726	10. تحقق الكلية مبدأ تكافؤ الفرص عند عمليات الترقية	
*0.000	.783	11. تمنح الترقيات استناداً إلى معايير إدارية واضحة	
*0.000	.673	12. تتناسب أساليب الشكر والتقدير مع مستويات التميز للمرؤوسين	
*0.000	.752	13. يتيح لي العمل الحالي تسلم مناصب قيادية مستقبلاً	
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (العلاقة بين العاملين) والدرجة الكلية لفقراته			
*0.000	.719	1. يوجد انسجام واحترام وتقدير بين العاملين	
*0.000	.674	2. يقدر الزملاء الجهد المبذول الذي أقوم به	
*0.000	.862	3. يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلات العمل	
*0.000	.813	4. يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلاتهم الشخصية	
*0.000	.829	5. يسود علاقات ودية بين الموظفين خارج العمل	
*0.000	.869	6. يوجد موضوعية في المعاملة بين العاملين	
*0.000	.675	7. يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم	
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال (العلاقة مع الرؤساء) والدرجة الكلية لفقراته			

1.	أفكاري وأرائي تَوَخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرار	.677	*0.000
2.	يسود جو من الألفة والصدقة بين العاملين ورئيس القسم	.788	*0.000
3.	يطبق رئيس القسم مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين	.903	*0.000
4.	يخفف رئيس القسم من الإجراءات الروتينية في العمل	.804	*0.000
5.	يثمن رئيس القسم الجهود التي أبذلها في العمل	.797	*0.000
6.	يتقبل رئيس القسم النقد البناء	.872	*0.000
7.	تعمل الإدارة على تفهم الظروف الفردية للعاملين	.756	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة، والدرجة الكلية لفقرات كل مجال، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يعبر عن صدق فقرات مجالات أداة الدراسة.

ولقد تم حذف الفقرات التالية: (يقوم رئيس القسم بمنحي الإجازة عن طريق الجوال عند اللزوم ضمن صلاحياته) لأنها تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$).
ثالثاً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

يبين جدول (4-6) و (4-7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات المحورين دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك يعتبر جميع مجالات المحورين صادقة لما وضع لقياسه، وهذا مبين بالتالي:

جدول (4-6)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلية المجتمع	النمط الاوتوقراطي	.752	*0.000
	النمط الديمقراطي	.379	*0.038
	النمط الترسلّي	.617	*0.000
الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع	ظروف العمل وطبيعته	.514	*0.002
	الاستقرار الوظيفي	.825	*0.000
	الرواتب والحوافز والترقيات	.882	*0.000

*0.000	.700	العلاقة بين العاملين
*0.000	.744	العلاقة مع الرؤساء

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من جدول (4-6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-7)

معامل الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع	.543	*0.001
2.	الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع	.912	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما:

1. معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (4-8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.930). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة حيث كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة (0.964) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

جدول (4-8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.864	0.746	28	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع
0.977	0.954	45	الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع

0.964	0.930	73	جميع المحاور معا
-------	-------	----	------------------

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

2. طريقة التجزئة النصفية:

جرى احتساب درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلي جزئيين (الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم احتساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات ذات الأرقام الفردية ودرجات الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ليبلغ قيمة معامل الارتباط (0.949) ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون، حيث بلغت قيمة ذلك المعامل (0.974) ثم جرى تعديل الطول باستخدام معامل (جتمان)، لتبلغ قيمتها (0.972) والجدول رقم (4-9) يوضح ذلك:

جدول (4-9)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المسلسل	البيان	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1.	معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية و الفردية	0.949
2.	معامل سبيرمان براون المعدل لنفس الطول بين الفقرات	0.974
3.	معامل سبيرمان براون المعدل مع اختلاف الطول بين الفقرات	0.974
4.	معامل التجزئة النصفية لجتمان	0.972

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-9) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. و يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-10).

جدول (4-10)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال	المحور
0.316	النمط الاوتوقراطي	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع
0.074	النمط الديمقراطي	
0.091	النمط الترسلّي	
0.052	جميع مجالات المحور	
0.186	ظروف العمل وطبيعته	الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع
0.535	الاستقرار الوظيفي	
0.182	الرواتب والحوافز والترقيات	
0.191	العلاقة بين العاملين	
0.092	العلاقة مع الرؤساء	
0.494	جميع مجالات المحور	
0.708	جميع مجالات الاستبانة	

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
2. اختبار ألفا كرونباخ وكذلك اختبار التجزئة النصفية لإيجاد ثبات الاستبانة.
3. اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

4. معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
6. اختبار T في حالة عينتين (T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. اختبار شيفيه لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية " اختبار الفروض ومناقشتها "

- المحك المعتمد في الدراسة.
- التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة.
- عرض وتحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

(أبو عامر، 2008)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة وفقاً لترتيبها:

الإجابة عن السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها"؟.

من أجل الإجابة على هذا السؤال، قام الباحث بالتالي:

التحليل الوصفي لمجالات المحور الأول:

جدول (2-5) يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي واختبار T.

جدول (2-5)

المتوسط الحسابي والنسبي وقيمة الاختبار والترتيب لكل مجال من مجالات المحور الأول

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	النمط الأوتوقراطي	3.12	0.58	62.48	3.04	*0.001	2
2	النمط الديمقراطي	3.89	0.68	77.81	18.72	*0.000	1
3	النمط الترسلّي	2.61	0.79	52.18	-7.07	*0.000	3
	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع	3.19	0.35	63.73	7.54	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (2-5) :

➡ أن المجال الثاني "النمط الديمقراطي" حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (77.81%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

وتُعزى هذه النتيجة إلى:

- أن الكليات والمؤسسات الجامعية في الغالب تميل إلى المهنية أكثر، وهذا يتطلب من المسؤولين والعاملين درجة عالية من التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل للخبرة.
- معرفة رؤساء الأقسام لاحتياجات الموظفين وما لديهم من مشاكل معرفة تامة، مما يساعد على توطيد العلاقة فيما بينهم، والتعاون في تقسيم أعباء العمل، ومعاملة الموظفين كزملاء مهنة.

- طبيعة وشخصية رئيس القسم وما يمتلكه من مهارات وكفاءات ومؤهلات علمية تساعده في التعامل مع الموظفين بطريقة تساعد في إيجاد مناخ تنظيمي وتعاوني بينه وبين زملائه.
- أن هذه الوظيفة "رئيس القسم" يتم تبادلها في غالب الأحيان بين الموظفين بشكل دوري كل فترة زمنية، أي أنه زميلهم بالدرجة الأولى، وهو على معرفة تامة لما لديهم من احتياجات وما لديهم من مشاكل، مما يساعد في توطيد العلاقة فيما بينهم والتعاون في تقسيم أعباء العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عربيات، 2012)، التي أشارت إلى أن تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، ودراسة (الشمري، 2012)، التي بينت أن ممارسة النمط الديمقراطي في جامعة الكويت كان مرتفع، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (4.06)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (أبو عيدة، 2005)، والتي أكدتا على أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أظهرت شيوع النمط القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وبمتوسط حسابي (3.80). بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2006)، التي جاء فيها أن ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي نسبي (45.2%).

✚ أن المجال الأول "النمط الأوتوقراطي" حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (62.48%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال.

وتعزى هذه النتيجة إلى:

- شيوع الإدارة المركزية في أدق التفاصيل مما يلجأ بعض رؤساء الأقسام إلى إتباع القوانين والتعليمات.
- لجوء بعض رؤساء الأقسام لهذا النمط باعتباره نمطاً حازماً في بعض المواقف وخاصة خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المؤسسة حيث أن هذه الكليات تعرضت لبعض الأزمات خلال الفترة السابقة من المناكفات السياسية واستتكاف بعض الموظفين عن العمل.
- التزام رؤساء الأقسام بقوانين العمل حرفياً دون مراعاة للظروف الطارئة.
- ضعف قدرة بعض رؤساء على أداء أعمالهم إلا من خلال الإشراف المباشر على الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الشمري، 2012)، التي جاء فيها أن ممارسة النمط الأوتوقراطي في جامعة الكويت كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي

(3.56)، ودراسة (شحادة، 2008)، التي أشارت إلى أن النمط الديكتاتوري جاء في المرتبة الثانية لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي بينت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط الأوتوقراطي كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.73). بينما **تختلف** مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، حيث أكدت أن تطبيق النمط القيادي التسلسلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، ودراسة (كريدي، 2010)، التي أكدت على أن النمط السائد في كلية الإدارة والاقتصاد للقيادة هو النمط الأوتوقراطي حيث أن وسطه الحسابي أعلى المتوسطات إذ بلغ (3.48)، ودراسة (المصري، 2006)، التي أكدت على سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي حيث بلغ المتوسط النسبي (74.2%)، ودراسة (العسيلي، 1999) التي أظهرت شيوع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل.

✚ **بينما حصل المجال الثالث "النمط الترسلّي" على المرتبة الثالثة** حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (52.18%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة ولكنها أقرب إلى الضعيفة على فقرات هذا المجال.

وتُعزى هذه النتيجة إلى:

- سعي عدد من رؤساء الأقسام إلى تحقيق أهداف الكلية من خلال كسب رضا الموظفين.
 - وعي الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام بأهمية القيادة الديمقراطية.
 - تفعيل جهاز الرقابة الداخلية من قبل الإدارة العليا لرؤساء الأقسام ومتابعتهم بصورة مستمرة.
 - أن قلة من رؤساء الأقسام لا يهتمون بإدارة موقعهم كما يجب بل يتركون الإدارة للعاملين مما يشجع جواً من الفوضى والتسيب داخل الأقسام.
- وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي أشارت إلى أن النمط التسيبي جاء في المرتبة الثالثة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (المصري، 2006)، التي جاء فيها أن النمط الترسلّي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي نسبي (65%). بينما **تختلف** مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، حيث أكدت أن تطبيق النمط القيادي الترسلّي (التساهلي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، ودراسة (الشمري، 2012) التي أشارت إلى أن ممارسة النمط الترسلّي في جامعة الكويت كان بدرجة ضعيفة، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي (2.27)، ودراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أكدت على أن النمط الترسلّي كان بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.25).

كما أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات محور الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع يساوي (63.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات الاستبانة من قبل أفراد العينة.

ويستدل الباحث من هذه النتيجة:

- أن رؤساء الأقسام يمارسون الأنماط الثلاثة للقيادة بنسب متفاوتة، وذلك حسب الموقف المحيط بهم، ولكن الصفة التي تغلب عليهم هي صفة النمط الديمقراطي، نظراً لما يتميز به من خصائص ومميزات.

عرض وتحليل فقرات المجال الأول

أولاً: تحليل فقرات مجال " النمط الأوتوقراطي "

جدول (3-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمط الأوتوقراطي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يفرض رئيس القسم التعليمات والأنظمة على العاملين.	3.62	1.04	72.48	8.52	*0.000	3
2.	يحدد رئيس القسم آليات تنفيذ المهام.	3.89	0.86	77.72	14.66	*0.000	2
3.	يعتبر رئيس القسم تبادل الآراء مع العاملين مضيعة للوقت.	2.21	1.20	44.16	-9.38	*0.000	9
4.	يستخدم رئيس القسم أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين.	2.82	1.24	56.44	-2.05	*0.021	6
5.	يتعامل رئيس القسم مع عمليات الغياب بدون مراعاة لظروف العاملين.	2.56	1.28	51.29	-4.83	*0.000	7
6.	يؤكد رئيس القسم على المواعيد المحددة في العمل.	4.14	0.89	82.87	18.28	*0.000	1
7.	يتولى رئيس القسم حل المشكلات ودراستها بنفسه.	3.51	1.00	70.30	7.29	*0.000	4
8.	يوزع رئيس القسم المسؤوليات والمهام دون مراعاة لظروف العاملين.	2.45	1.07	48.91	-7.34	*0.000	8

5	0.120	-1.18	58.12	1.14	2.91	يتعامل رئيس القسم بقتوات الاتصال الرسمي فقط مع العاملين.	9.
	*0.001	3.04	62.48	0.58	3.12	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97.

يتضح من جدول رقم (3-5) ما يلي:

✚ أن المتوسط الحسابي النسبي للفقرة السادسة "يؤكد رئيس القسم على المواعيد المحددة في العمل" يساوي (82.87%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- مركزية مواعيد دوام الموظفين.
- اهتمام رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بإدارة الوقت ودوره في انجاز الأعمال بالشكل المطلوب.
- حرص العاملين على الالتزام بالتعليمات واللوائح التي يصدرها رؤساء أقسامهم.
- لجوء بعض الكليات إلى الخصم من الراتب عن كل تأخير.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، التي أكدت وبدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 4.17) على حرص رئيس القسم على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، والتي جاء فيها أن الإداري يؤكد على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل بدرجة متوسطة (متوسط حسابي نسبي 61.6%)

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثانية " يحدد رئيس القسم آليات تنفيذ المهام" يساوي (77.72%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- طبيعة عمل رئيس القسم تقتضي تنفيذ المهام الموكلة للعاملين كل حسب تخصصه، ومتابعة عملية التنفيذ.
- من مهام رئيس القسم أن يضع الآليات والوسائل التي يتم من خلالها عملية التنفيذ حتى يسهل على العاملين تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يعتبر رئيس القسم ذلك من واجباته وأنه مسئول عنها أمام الإدارة العليا.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، التي أشارت وبدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.81%) إلى أن رئيس القسم يترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في تنفيذ بعض المهام.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثالثة " يعتبر رئيس القسم تبادل الآراء مع العاملين مضیعة للوقت " يساوي (44.16%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ذلك يعزز النتيجة المتعلقة بمجال النمط الديمقراطي الذي نال المرتبة الأولى من بين الأنماط القيادية الأخرى لدى رؤساء الأقسام في الكليات.
- آراء العاملين مهمة بالنسبة لرؤساء الأقسام في عملية اتخاذ القرار.
- اعتبار رؤساء الأقسام تبادل الآراء مع العاملين مشاركة في المسؤولية تجاه المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي أظهرت وبدرجة منخفضة (متوسط نسبي 50.4%) أن الإداري يعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضیعة للوقت، ودراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أكدت وبدرجة منخفضة أن المناقشة وإبداء الرأي يعتبر مضیعة للوقت.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثامنة "يوزع رئيس القسم المسؤوليات والمهام دون مراعاة ظروف العاملين" يساوي (48.91%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- رضا العاملين في الكليات الجامعية عن أداء رؤساء الأقسام في توزيع المسؤوليات والمهام.
- طبيعة البيئة التي يعيش فيها رؤساء الأقسام والعاملين معاً والتي يقدر فيها كل منهم الآخر.
- توزيع المهام والمسؤوليات دون مراعاة ظروف العاملين من شأنه أن ينقص من احترام وتقدير الموظفين لرئيس القسم وبالتالي يفقد أهم عامل من عوامل نجاح العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي بينت أن الرئيس يعمل على مراعاة توزيع المسؤوليات جاءت بدرجة كبيرة (80.8%). بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، التي أشارت وبدرجة كبيرة (متوسط حسابي 4.17) على أن رئيس القسم لا يراعي ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " النمط الديمقراطي "

جدول (4-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النمط الديمقراطي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشرك رئيس القسم العاملين في تخطيط العمل.	3.91	1.01	78.12	12.81	*0.000	5
2.	يهتم رئيس القسم بالمشاركة كأساس لاتخاذ القرار السليم.	3.93	0.86	78.51	15.34	*0.000	4
3.	يعبر رئيس القسم للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها.	3.65	0.91	73.07	10.23	*0.000	9
4.	يهتم رئيس القسم بتنسيق الجهود بين العاملين.	3.75	0.98	75.05	10.95	*0.000	7
5.	يعتمد رئيس القسم على قدرات العاملين في حل مشكلات العمل.	3.74	0.84	74.75	12.51	*0.000	8
6.	يشجع رئيس القسم العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	3.95	1.00	78.91	13.46	*0.000	3
7.	يقيم رئيس القسم العاملين بدقة وموضوعية	3.91	0.92	78.12	13.95	*0.000	5
8.	يعامل رئيس القسم جميع العاملين كزملاء مهنة.	4.10	0.85	81.98	18.45	*0.000	1
9.	يؤكد رئيس القسم على تكامل الأدوار بين أقسام الكلية.	4.09	0.84	81.78	18.39	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.89	0.68	77.81	18.72	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (4-5) ما يلي:

📊 المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثامنة "يعامل رئيس القسم جميع العاملين كزملاء مهنة" يساوي (81.98%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين رؤساء الأقسام والعاملين، ويدل ذلك على اعتماد رئيس القسم بإيجابية على الزملاء، ورضا الأفراد العاملين عن رؤساء أقسامهم، حيث إن أغلب الكليات يتم فيها تداول تلك المناصب بين العاملين، فكل موظف من الزملاء سيكون له فترة

في هذا المنصب وبالتالي سيعمل على نجاح رئيس القسم الحالي لأنه سيمر بتلك الفترة في المستقبل.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، والتي أكدت على أن هذه الفترة حصلت على درجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.85)، ودراسة (عريبات، 2012)، التي أظهرت أن رئيس القسم يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم زملاء في العمل بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 4.06).

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة التاسعة "يؤكد رئيس القسم على تكامل الأدوار بين أقسام الكلية" يساوي (81.78%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- فاعلية عملية الاتصال سواء الاتصال الصاعد أو الهابط أو الأفقي بين الأقسام والدوائر.
- قيام كل قسم بدوره بشكل فعال ومتكامل.
- وضوح الخطة الموضوعية والمتفق عليها لسير أعمال الكلية.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أكدت وبدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.90) أن رئيس القسم يعمل على بث روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثالثة "يعبر رئيس القسم للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها" يساوي (73.07%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- غالبية رؤساء الأقسام يقومون أولاً باستشارة العاملين في القضايا المطروحة للنقاش.
- آراء العاملين تؤخذ بعين الاعتبار ولا يتم تهيميشها أو تجاهلها، كما أن رئيس القسم يعطي فرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومناقشتها.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي بينت أن الإداري يناقش أفكاره الجديدة مع موظفيه بدرجة عالية (متوسط نسبي، 80.8%)، ودراسة (الشمري، 2012)، التي أظهرت وبدرجة مرتفعة (3.94) مشاركة الإدارة الموظفين في مناقشة المشكلات التي تواجه

العمل ومتابعتها. بينما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، التي أظهرت نسبة متوسطة.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الخامسة "يعتمد رئيس القسم على قدرات العاملين في حل مشكلات العمل" يساوي (74.75%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن العاملين على قدر من الكفاءة والتأهيل اللازم الذي يجعلهم قادرين على حل مشكلات العمل بأنفسهم.
- رضا العاملين عن رؤساء الأقسام مما ساعد على اعتماد رؤساء الأقسام على العاملين في حل المشكلات.
- قيام الكليات بعقد الدورات التدريبية بين الحين والآخر للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، التي بينت أن رئيس القسم يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.96%)، ودراسة (الشمري، 2012)، التي أظهرت أن عميد الكلية يشارك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات التي تواجه العمل ومتابعتها بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.94).

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " النمط الترسلّي "

جدول (5-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " النمط الترسلّي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعطي رئيس القسم العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	3.64	1.00	72.77	9.09	*0.000	1
2.	يتساهل رئيس القسم مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.	2.38	1.14	47.52	-7.77	*0.000	7
3.	يهمل رئيس القسم التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم.	2.72	1.28	54.46	-3.07	*0.001	4

8	*0.000	-9.20	44.06	1.23	2.20	يتأخر رئيس القسم عن مواعيد الدوام الرسمية.	4.
2	0.349	-0.39	59.41	1.09	2.97	يقدم رئيس القسم للعاملين بعض الخدمات الشخصية.	5.
9	*0.000	-10.09	43.86	1.14	2.19	يمنح رئيس القسم سلطاته الإدارية لجميع العاملين بدون متابعة.	6.
6	*0.000	-5.96	48.91	1.32	2.45	يتردد رئيس القسم عادة في اتخاذ القرار.	7.
5	*0.000	-4.73	51.88	1.22	2.59	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.	8.
3	*0.010	-2.34	56.04	1.20	2.80	يقوم رئيس القسم بدور الاستشاري فقط عند ظهور الخلافات في العمل.	9.
10	*0.000	-9.95	42.87	1.22	2.14	يهمل رئيس القسم جدولة أعماله الإدارية.	10.
	*0.000	-7.07	52.18	0.79	2.61	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (5-5) ما يلي:

المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الأولى "يعطي رئيس القسم العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها" يساوي (72.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إدراك رؤساء الأقسام أن الموظفين لديهم الكثير من الوعي والثقافة التي تؤهلهم أن يمارسوا أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.
 - غالبية أفراد عينة الدراسة يشعرون بالحرية الكاملة في ممارسة أعمالهم، ولا تمارس ضدهم أي ضغوط.
 - ثقة رؤساء الأقسام بقدرة العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012)، التي بينت أن رئيس القسم يترك حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغب بها الموظفين بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي 3.87). بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي جاء فيها أن الإداري يسمح لموظفيه مطلق الحرية بالعمل بدرجة منخفضة (متوسط نسبي 50.4).

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الخامسة "يقدم رئيس القسم للعاملين بعض الخدمات الشخصية" يساوي (59.41%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن بعض العاملين يستعينون برؤساء الأقسام في تسيير بعض أعمالهم الموكلة إليهم.
- أن رئيس القسم قد يحجم عن تقديم بعض الخدمات الشخصية نظراً لأنه يتعارض مع إدارة وقوانين الجامعة.
- حرص رئيس القسم على عدم التدخل فيما لا يعنيه خاصة إذا كان الأمر متعلق بأمور شخصية بالنسبة للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيدة، 2005)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة (54.6%) أن رؤساء الأقسام يقدمون بعض الخدمات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة ، 2008)، التي أكدت على تقديم بعض الخدمات الشخصية بنسبة منخفضة.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة العاشرة "يهمل رئيس القسم جدولة أعماله الإدارية" يساوي (42.87%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن طبيعة الأعمال الإدارية تتطلب جدولة وفقاً لأولويات التنفيذ.
 - أن رؤساء الأقسام على قدر من الدراسة الكافية بالوسائل الإدارية وحسن إدارة الوقت.
 - أن لدى رئيس القسم خطة معدة مسبقاً ويقوم بتنفيذها وفق الجدول المعد لذلك.
- وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أظهرت أن رؤساء الأقسام اهتموا بجدولة أعمالهم الإدارية.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة السادسة "يمنح رئيس القسم سلطاته الإدارية لجميع العاملين بدون متابعة" يساوي (43.86%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن رؤساء الأقسام يعملون وفق خطة منهجية ومعدة مسبقاً يكون من خلالها متابعة لجميع تفاصيل ومراحل العمل داخل القسم.
- رؤساء الأقسام على قدر من الإلمام العلمي بعناصر العملية الإدارية والتي تعد الرقابة والمتابعة فيها من أحد أهم عوامل نجاح العملية الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي أظهرت أن الإداري يفوض كثيراً من السلطة للعاملين مع عدم المتابعة بدرجة منخفضة، ودراسة (الشمري، 2012)، التي أظهرت وبدرجة ضعيفة أن العميد يتوسع بطريقة مفرطة في تخويل السلطة وتفويض الصلاحيات بدون متابعة.

اختبار فرضيات المحور الأول:

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية)؟

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

التحقق من الفرض الأول:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى النوع (ذكر، أنثى)؟.

وللإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (5-6) يوضح

ذلك:

جدول (5-6): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى النوع

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المحور
		أنثى	ذكر	
*0.005	2.848	3.06	3.23	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلية المجتمع
*0.018	2.382	2.95	3.18	النمط الأوتوقراطي
0.824	-0.223	3.91	3.88	النمط الديمقراطي
*0.034	2.134	2.40	2.68	النمط الترسلّي

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
قيمة t الجدولية عند درجات حرية (200) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (5-6) ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بشكل عام، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن طبيعة المؤسسة يسيطر عليها بأنها في غالبها مجتمع رجولي، ومن ثقافة المجتمع أن الرجل هو الذي يفرض هيئته أكثر من المرأة.
- كما أن تلك المؤسسات في الغالب رؤساء أقسامها من الذكور وأحياناً يتركون أمر الإدارة للعاملين داخل المؤسسة معتقدين بأن ذلك نوع من الحرية والتعاون.
- أن غالب المعاملات التي تحدث داخل تلك الكليات تكون مع رؤساء الأقسام وهم ذكور في غالبيتهم.
- أن العاملين داخل الكليات ينظر على أنهم مختصون في مجال عملهم فيترك لهم العمل على أساس الاستقلالية المهنية.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (النيرب، 2003)، التي أظهرت عدم وجود فروق للأنماط بشكل عام، ووجود فروق في النمط الدكتاتوري والتسيبي لصالح الإناث، ودراسة (شحادة،

(2008)، ودراسة (المصري، 2006)، ودراسة (الشمري، 2012)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

✚ أما بالنسبة لـ "النمط الديمقراطي" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- المناخ التنظيمي العام والسياسات الإدارية في الكليات الفلسطينية والمؤسسات التربوية بشكل عام لا تفرق في تعاملها وسياساتها بين الجنسين، وكذلك ما يلاقيه الذكور والإناث من احترام للحقوق، وتلبية للاحتياجات، وإعطاء الفرصة للتفكير والإبداع، والتقدم بالعمل.
- أن رئيس القسم يميل أحياناً إلى احترام رأي الآخرين بغض النظر عن جنسهم.
- كما أن طبيعة العمل داخل أي مؤسسة يوجد بها كلا الجنسين تتطلب درجة عالية من المشاركة الفاعلة بينهما والتعاون الإيجابي لمصلحة المؤسسة.
- أن طبيعة النمط الديمقراطي تفترض عدم التفريق بين الجنسين في العمل أو المعاملة التي تخص المؤسسة، وهذا النمط سيغلب على الجميع دون تمييز.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي تعزى لمتغير النوع. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (النيرب، 2003)، التي أظهرت وجود فروق في النمط الديمقراطي لصالح الذكور، ودراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أظهرت وجود فروق لصالح الإناث، ودراسة (الشمري، 2012)، التي بينت وجود فروق لصالح الإناث.

التحقق من الفرض الثاني:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "اختبار تحليل التباين" والجدول (5-7)، و(8-5) يوضح ذلك:

جدول (5-7): نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المحور
		أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.003	5.990	3.17	3.28	3.11	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلية المجتمع
*0.001	6.897	3.18	3.28	2.97	النمط الأوتوقراطي
*0.000	9.650	3.78	3.68	4.10	النمط الديمقراطي
*0.000	14.443	2.62	2.93	2.33	النمط الترسلني

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،199) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.65

جدول (5-8): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات		المحور
		من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.003	-0.179	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلية المجتمع
0.663	-0.069	أكثر من 10 سنوات		
0.003	0.179	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.362	0.110	أكثر من 10 سنوات		
0.663	0.069	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.362	-0.110	من 5-10 سنوات		

من النتائج الموضحة في جدول (5-7)، و(5-8) يمكن استنتاج ما يلي:

✚ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم تتراوح من (5 إلى 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اكتساب العاملين الخبرة والوعي بالأنماط القيادية واهتمامهم بالأمور الإدارية للعاملين الذين تتراوح خدمتهم من 5-10 سنوات.
 - ذوي الخبرات الطويلة يستطيعون إبداء الحكم على كثير من الممارسات الإدارية إن كانت ديمقراطية أو لا بحرية، لشعوره بالأمن والاستقرار بالعمل.
- وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، ودراسة (الشمري، 2012)، والتي أظهرت وجود فروق تعزى إلى سنوات الخدمة. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 1999)، ودراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (المصري، 2006)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

التحقق من الفرض الثالث:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).

وللإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "اختبار تحليل التباين الأحادي" والجدول (5-9)، و(5-10) يوضح ذلك:

جدول (5-9): نتائج اختبار "التباين الأحادي" حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء

الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig).	قيمة الاختبار	المتوسطات			المحور
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
*0.010	4.682	3.35	3.15	3.16	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع
*0.033	3.462	3.35	3.09	3.05	النمط الأوتوقراطي
*0.002	6.574	4.10	3.73	4.05	النمط الديمقراطي
0.222	1.517	2.66	2.67	2.46	النمط الترسلّي

* الفرق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،199) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.65

جدول (10-5): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	المحور
0.964	0.015	بكالوريوس	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلية المجتمع
0.044	-0.183	ماجستير	
0.964	-0.015	دبلوم متوسط	
0.013	-0.198	ماجستير	
0.044	0.183	دبلوم متوسط	
0.013	0.198	بكالوريوس	

يتضح من جدول رقم (9-5)، و(10-5) ما يلي:

✚ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بشكل عام، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن يكون حملة الدبلوم والبكالوريوس أقل حظاً في الامتيازات والتحفيز والمناصب الإدارية وحضور الدورات من زملائهم، مما يدفعهم لتقدير ممارسات الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي أقل من زملائهم.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أظهرت فروقاً في الأنماط القيادية الكلية. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 1999)، ودراسة (المصري، 2006)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (شحادة، 2008)، التي أكدت على عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط الكلية، وللنمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي تعزى إلى المؤهل العلمي.

✚ أما بالنسبة لـ "النمط الترسلّي" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن النمط الترسلّي يعد من أقل الأنماط القيادية ممارسة في الكليات حسب ما بينت الدراسة.
- أن طبيعة العمل داخل الكلية تميل إلى الاستقلالية المهنية وترك كثير من الأمور للمدرسين والعاملين، وبذلك يكون هذا النمط لدى جميع المدرسين والعاملين بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، ودراسة (المصري، 2006)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط الترسلّي تعزى للمؤهل العلمي. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سمرة وغنيم، 2007)، التي أظهرت وجود فروق للنمط الترسلّي لصالح تقديرات حملة الدبلوم.

التحقق من الفرض الرابع:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا).

ولإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "اختبار تحليل التباين الأحادي" والجدول رقم (11-5)، و (12-5) يوضح ذلك:

جدول (11-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير الكلية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المحور
		كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية فلسطين التقنية	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
0.197	1.635	3.14	3.14	3.23	الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع
0.205	1.596	3.03	3.10	3.19	النمط الأوتوقراطي
*0.000	8.702	4.18	3.73	3.78	النمط الديمقراطي
*0.001	6.977	2.31	2.65	2.77	النمط الترسلّي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،199) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.65

جدول (12-5): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الكلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات		النمط
0.920	0.049	كلية فلسطين التقنية	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	النمط الديمقراطي
0.001	-.402	كلية العلوم والتكنولوجيا		
0.920	-0.049	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	كلية فلسطين التقنية	
0.003	-.4516	كلية العلوم والتكنولوجيا		
0.001	.4022	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	كلية العلوم والتكنولوجيا	
0.003	.4516	كلية فلسطين التقنية		
0.688	0.122	كلية فلسطين التقنية	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	النمط الترسلّي
0.001	.4629	كلية العلوم والتكنولوجيا		
0.688	-0.122	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	كلية فلسطين التقنية	
0.092	0.340	كلية العلوم والتكنولوجيا		

0.001	-4.629	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	كلية العلوم والتكنولوجيا
0.092	-0.340	كلية فلسطين التقنية	

يتضح من جدول رقم (11-5)، و(12-5) ما يلي:

✚ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بشكل عام، النمط الأوتوقراطي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الكلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن التزام رؤساء الأقسام باللوائح والقوانين في توجيه العاملين يشعر العاملين بتسلط الإدارة وشدتها.

- كما أن جميع الكليات دون استثناء تميز بين نمط وآخر من أنماط الإدارة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيدة، 2005)، التي أظهرت عدم وجود فروق للأنماط القيادية بشكل عام، وللنمط الأوتوقراطي، ودراسة (الشمري، 2012)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأنماط القيادية الكلية تعزى للكلية. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (النيرب، 2003)، التي بينت وجود فروق في الأنماط الكلية والنمط الديكتاتوري، ودراسة (شحادة، 2008)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط الديكتاتوري.

✚ أما بالنسبة لـ "النمط الديمقراطي، النمط الترسلّي" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الكلية لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لمجال النمط الترسلّي، ولصالح كلية العلوم والتكنولوجيا لمجال النمط الديمقراطي.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تتضمن مجموعة كبيرة من الأقسام، كما أن العاملين الإداريين أكثر عدداً ومؤهلاتهم العلمية أعلى حيث إن منهم من حملة الماجستير، كما أنها أكثر مهنية وتخصصية.

- أما كلية العلوم والتكنولوجيا فإن المهنية فيها غير واضحة ورئيس القسم يميل إلى اتخاذ القرار بعد التشاور مع العاملين بدرجة أكبر من الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

- قد يعود إلى اختلاف السياسات الإدارية والفلسفة المتبعة داخل الكليات، فكل كلية طابعها الخاص إدارياً وتنظيماً، الأمر الذي يحدد الأنماط القيادية إلى حد بعيد.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (النيرب، 2003)، التي بينت وجود فروق في النمطين الديمقراطي والترسلي، ودراسة (شحادة، 2008)، التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيدة، 2005)، التي أظهرت عدم وجود فروق للنمط الديمقراطي، والنمط الترسلي.

الإجابة عن السؤال الثالث: "ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بالتالي:

التحليل الوصفي لمجالات المحور الثاني:

جدول (5-13) يبين المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي واختبار T.

جدول (5-13)

المتوسط الحسابي والنسبي وقيمة الاختبار والترتيب لكل مجال من مجالات المحور الثاني والدرجة الكلية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	ظروف العمل وطبيعته	3.67	0.83	73.33	11.39	*0.000	4
2	الاستقرار الوظيفي	3.68	0.85	73.58	11.32	*0.000	3
3	الرواتب والحوافز والترقيات	2.90	1.00	57.95	-1.45	0.074	5
4	العلاقة بين العاملين	3.79	0.75	75.79	14.94	*0.000	1
5	العلاقة مع الرؤساء	3.70	0.82	73.99	12.06	*0.000	2
	الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع.	3.41	0.71	68.30	8.29	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم(13-5) ما يلي:

✚ أن المجال الرابع " العلاقة بين العاملين " حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (75.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى:

- أن حجم هذه الكليات صغير نوعاً ما مما يزيد من فرص التواصل بينهم وتبادل العلاقات الاجتماعية.
- أن الإنسان الفلسطيني اجتماعي بطبعه يميل إلى تكوين العلاقات والصدقات في كل مكان.
- شعور الموظفين بالانسجام والاحترام والتعاون والتقدير فيما بينهم والعمل على أن يمتد هذا الشعور خارج العمل.
- هناك توافق لدى معظم العاملين في الكليات إلى أهمية العلاقات فيما بينهم في دافعيتهم نحو العمل، لذلك فالجميع يحافظ على العلاقات الإيجابية.
- هناك درجة من الاستيعاب والتفاعل لدى العاملين لكل من القوانين والأنظمة والتعليمات.
- عدد ساعات العمل الطويلة التي يقضونها معاً والتي تدفعهم إلى التعايش والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف والاستمرارية

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، ودراسة (غنيم، 2007)، والتي أشارت إلى أن مجال العلاقة بين العاملين جاء بدرجة كبيرة. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، حيث أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي لمجال العلاقة مع الزملاء كانت متوسطة (68.6%)، ودراسة (مساعدة، 1999)، والتي أظهرت وبدرجة متوسطة (3.06) الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة على هذا المجال، ودراسة (Saba، 2011)، التي بينت أن العلاقة مع الزملاء في العمل يوجد بها ارتفاع ورضا وبنسبة كبيرة جداً (83%).

✚ أن المجال الخامس "العلاقة مع الرؤساء" حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (73.99%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

وتُعزى هذه النتيجة إلى:

- شعور الموظفين بنوع من الألفة والصدقة من قبل رئيس القسم.
- اهتمام رؤساء الأقسام بالموظفين والعمل المتواصل على تامين جهودهم.

- أن تحقيق التوازن والعدل والمساواة في تعامل رؤساء الأقسام مع الموظفين يشكل ترابطاً يدفع الموظف للعمل بكل طاقته.
- أن تحديد مهام الموظفين وتوضيح التعليمات الصادرة وحل مشاكل العاملين ومراعاة الظروف الخاصة للموظفين وتبادل وإتباع سياسة الباب المفتوح مع الموظفين ومن قبل رؤساء الأقسام وإلغاء المنافسة الغير شريفة وتشجيع تكامل الأدوار.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الرواي، 2003) التي أكدت على أن أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين تتركز في مجال العلاقة مع رؤساء الإدارات، ودراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت وبدرجة كبيرة (متوسط حسابي 3.61) رضا الموظفين عن هذا المجال. بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال العلاقة مع المسؤولين في الجامعة كانت قليلة، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة العينة إلى (57.4%)، ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، والتي جاء فيها أن مجال العلاقة مع الرؤساء كان متوسط ويمتوسط حسابي (3.24)، ودراسة (مساعدة، 1999)، التي أكدت وبدرجة متوسطة (3.09) من الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة على هذا المجال.

✚ بينما حصل المجال الثاني "الاستقرار الوظيفي" على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (73.58%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

وتُعزى هذه النتيجة إلى:

- المكانة الاجتماعية التي يشعر بها الموظفين كونهم يعملون داخل مؤسسات أكاديمية تعد من أفضل المؤسسات الموجودة في المجتمع.
- شعور الموظفين بأنهم ليسوا عبئاً على المجتمع وأنهم يقدمون إنجازات هم راضون عنها.
- وضوح المهام والواجبات التي يقوم بها الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (Saba، 2011)، التي أكدت على أن معظم العاملين راضين عن وسعداء عن الأمن الوظيفي بنسبة (76%).

✚ أما المجال الأول "ظروف العمل وطبيعته" فقد حصل على المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (73.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

وتُعزى هذه النتيجة إلى:

- سعي الكليات إلى توفير المكان الملائم للموظفين للعمل بكل أريحية وأمان وسلامة.

- اهتمام الكليات بالمرافق الصحية التي تساعد الموظفين في إنجاز مهامهم.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، التي أشارت إلى أن مجال ظروف العمل وطبيعته كان بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.47)، ودراسة (Sajjadi et al، 2011)، والتي أظهرت أن الرضا الوظيفي وفقاً لطبيعة العمل كانت بدرجة مرتفعة (80.17%). بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، والتي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال طبيعة العمل كانت متوسطة (المتوسط النسبي 68.2%)، ومجال ظروف العمل كانت قليلة (المتوسط النسبي 57.2%)، ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، والتي أشارت إلى أن مجال ظروف العمل وطبيعته كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.70)، ودراسة (سلامة، 2003)، التي بينت أن شعور الموظف اتجاه طبيعة العمل والوظيفة كان بدرجة متوسطة (متوسط نسبي 68.3%)، ودراسة (Saba، 2011)، التي بينت أن الرضا عن ظروف العمل كانت بنسبة متوسطة (68%).

✚ بينما حصل المجال الثالث "الرواتب والحوافز والترقيات" على المرتبة الخامسة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (57.95%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال.

وتُعزى هذه النتيجة إلى:

- الثبات النسبي في الرواتب التي يحصلون عليها، وعدم تناسبها مع المتغيرات الاقتصادية والزيادة في تكاليف المعيشة.
- تأخر صرف الرواتب في المواعيد المحددة، حيث تتأخر في بعض الأحيان إلى شهرين متواصلين.
- عدم حصول الموظفين على العلاوات المناسبة لهم.
- شعور الموظفين بالإحباط وذلك بسبب عدم تقدير جهودهم وإتقانهم للعمل حيث يتساوى الذي يعمل بالراتب مع الذي لا يعمل.
- هناك بعض القصور من جانب الإدارة العليا في الكليات نحو العاملين لديها من حيث الرواتب المتدنية، وضعف الحوافز، وبطء الترقيات.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، ودراسة (الرواي، 2003)، ودراسة (مساعدة، 1999)، والتي أكدت على أن مجال الرواتب والحوافز حصل على المرتبة الأخيرة، ودراسة (سلامة، 2003)، التي بينت أن شعور الموظف اتجاه أنظمة الترقيات والحوافز كان بدرجة متوسطة (متوسط نسبي 64%)، ودراسة

(Saba، 2011)، التي أشارت إلى أن الرضا عن الأجور والرواتب كانت بنسبة متوسطة (65%). بينما **تختلف** مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي أشارت إلى أن درجة الرضا الوظيفي الكلية لمجال أنظمة الترقيات والحوافز المادية كانت قليلة، ودراسة (غنيم، 2007)، التي أشارت وبدرجة مرتفعة الرضا الوظيفي على هذا المجال.

✚ كما أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات محور الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع يساوي (68.30%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجالات هذا المحور بشكل عام.

ويستدل الباحث من هذه النتيجة:

- بالرغم من أن درجة الرضا الوظيفي كبيرة إلا أنها على بداية التصنيف بدرجة كبيرة وهي أقرب إلى الدرجة المتوسطة، وهذا يعني أنها غير كافية وتحتاج إلى تحسين لتصل درجة الرضا الوظيفي إلى درجة كبيرة جداً.
- إضافة إلى أن الوظيفة داخل إحدى الكليات بما تحققه من هيبية واحترام ومكانة اجتماعية عالية لشاغليها تعتبر المصدر الأساسي لهذا الرضا.
- انتماء العاملين لكلياتهم وللرسالة التي تؤذيها وللقيم الدينية والاجتماعية، مما نتج عن ذلك رضاهم عن عملهم بالرغم من انخفاض تقديرهم لمجال الرواتب والحوافز والترقيات.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، ودراسة (Saba، 2011)، التي أشارت إلى أن معظم المعلمين سعداء عن درجة الرضا الوظيفي وبنسبة كبيرة (76%). بينما **تختلف** مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (العكش والحسين، 2008)، والتي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة، ودراسة (Sajjadi et al، 2011)، التي جاء فيها أن المتوسط الحسابي عن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس كان (42.07%)، ودراسة (العسيلي، 1999)، التي أظهرت أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي العام.

عرض وتحليل فقرات المحور الثاني:

أولاً: تحليل فقرات مجال " ظروف العمل وطبيعته"

جدول (5-14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "ظروف العمل وطبيعته" والدرجة الكلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر الكلية أدوات العمل الكافية للأداء الوظيفي.	3.70	1.11	73.96	8.92	*0.000	5
2.	توفر الكلية مكان للعمل ملائم من حيث الإضاءة.	3.89	1.05	77.82	12.01	*0.000	1
3.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث التهوية.	3.80	1.07	75.94	10.62	*0.000	2
4.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الاتساع.	3.32	1.18	66.34	3.82	*0.000	10
5.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الهدوء وقلّة الضوضاء.	3.61	1.25	72.28	6.98	*0.000	8
6.	توفر الكلية وسائل الأمن والسلامة للعاملين.	3.75	1.09	75.05	9.84	*0.000	3
7.	يتناسب عدد ساعات العمل اليومي لما أقوم به من مهمات.	3.69	0.96	73.76	10.18	*0.000	6
8.	تعتبر المواعيد المحددة للإجازات السنوية مناسبة.	3.57	1.00	71.49	8.19	*0.000	9
9.	تهتم الكلية بالمرافق الصحية بالمؤسسة.	3.71	1.24	74.16	8.10	*0.000	4
10.	تعمل الإدارة على توفير المستندات التكنولوجية لتحقيق الدقة والسرعة في العمل.	3.62	1.03	72.48	8.60	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.67	0.83	73.33	11.39	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم(14-5) ما يلي:

✚ أن المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثانية "توفر الكلية مكاناً للعمل ملائم من حيث الإضاءة" يساوي (77.82%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سعي الكليات إلى الاهتمام بإضاءة مكان عمل الموظفين واعتباره من أهم الوسائل التي تساعد الموظفين على الأداء الجيد والمتكامل.
- رضا العاملين عن ظروف العمل من حيث الإضاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو رمضان، 2004)، التي أظهرت وبدرجة كبيرة (69.49%) توافر ظروف العمل المادية من حيث الإضاءة. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2008)، ودراسة (منصور، 2010)، والتي بينت أن الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل كانت بدرجة متوسطة (62.1% - 69.2%)

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثالثة "تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث التهوية" يساوي (75.94%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن كليات المجتمع تسعى إلى توفير كافة أساليب الراحة للموظفين، والتي من شأنها التأثير إيجابياً على مستوى الكفاءة العملية لهم.
- واختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي بينت أن التهوية والتدفئة مناسبة لطبيعة العمل كانت بدرجة متوسطة (66.2%).

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الرابعة "تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الاتساع" يساوي (66.34%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- افتقار بعض الكليات الجامعية إلى المكان الواسع الذي يتيح للطلبة أو العاملين فيها ممارسة الأنشطة المختلفة.

- التوسعة الأفقية في المباني التي تقوم بها الكليات الجامعية على حساب المساحات الخضراء أو المرافق الأخرى.
- المساحة التي تخصص للكليات الجامعية هي مساحة محدودة مقارنة بتلك التي تخص الجامعات.

و**اختلفت** هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي بينت أن مساحة المكتب مناسب لطبيعة العمل كان بدرجة قليلة (57.4%).

✚ **المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثامنة** " تعتبر المواعيد المحددة للإجازات السنوية مناسبة " **يساوي (71.49%)**، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- المرونة الموجودة في نظام الإجازات والتي يكون من خلالها اختيار العاملين للموعد المناسب له للإجازة وفق عدد الأيام المسموح له سنوياً.
- ترك الحرية للعاملين باختيار الموعد المناسب له لأخذ الإجازة السنوية وبالتوافق مع رئاسة القسم والإدارة العليا بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، التي أظهرت وبدرجة مرتفعة (3.86) أن نظام الأجازات في الجامعة مرض.

ثانياً: تحليل فقرات مجال " الاستقرار الوظيفي "

جدول رقم (15-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستقرار الوظيفي"

والدرجة الكلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي الذاتية.	3.87	1.08	77.33	11.38	*0.000	3
2.	توفر الكلية الأمن والاستقرار الوظيفي.	3.46	1.17	69.11	5.54	*0.000	6
3.	تعتبر المهام والواجبات التي أقوم بها واضحة.	3.69	1.09	73.86	9.03	*0.000	4

7	*0.000	5.19	68.12	1.11	3.41	4. يتيح لي العمل الفرصة لتحقيق الانجازات.
8	*0.000	4.40	67.13	1.15	3.36	5. تتيح لي الوظيفة فرص تطبيق الأفكار الابتكارية.
5	*0.000	7.40	72.57	1.21	3.63	6. أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي.
2	*0.000	11.20	77.72	1.12	3.89	7. أعتبر انجازي وأدائي الوظيفي مرضياً لي.
1	*0.000	17.91	82.77	0.90	4.14	8. تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل.
	*0.000	11.32	73.58	0.85	3.68	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (15-5) ما يلي:

✚ أن المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثامنة "تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل" يساوي (82.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أهمية العمل في الكليات واعتباره مهنة ذات قيمة مرتفعة.
- البيئة التي يتعامل فيها الموظف داخل الكلية تختلف عن أي بيئة أخرى فهو يتعامل مع أساتذة جامعات وطلبة ومديرين وهؤلاء يعتبروا من خيرة المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (منصور، 2010)، ودراسة (سلامة، 2003)، والتي أظهرت أن الوظيفة تحقق مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة وبدرجة كبيرة.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة السابعة "أعتبر انجازي وأدائي الوظيفي مرضياً لي" يساوي (77.72%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن العمل في مكان مهم ومرغوب لدى المجتمع يحفز الفرد على القيام بعمله بشكل فعال ومرضى للزملاء وللرؤساء ومرضى لذاته أولاً.
- أن الاحترام المتبادل بين العاملين والعلاقات المميزة يجعلهم يدركون مدى الجهد الذي يبذله كل منهم في سبيل ارتقاء الكلية والتعليم بشكل عام.

- لقاء الزملاء اليومي والتقدير والاحترام الذي يناله العاملين من المجتمع ومن نفسه ودوره الفعال في بناء الكلية من أهم الأسباب التي تجعل العاملين سعداء وراضون عن عملهم.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الخامسة "تتيح لي الوظيفة فرص تطبيق الأفكار الابتكارية" يساوي (67.13%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الأفكار الابتكارية قد تحتاج إلى تكاليف مرتفعة لتطبيقها.
- محدودية نطاق عمل العاملين في جزئية معينة في العمل الإداري قد لا تتطلب أفكار ابتكارية، بخلاف الوظائف الأخرى لمهنة التدريس على سبيل المثال.
- التزام الكلية بنظام روتيني معين وفق القانون والتعليمات يمنع تجاوزه.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي بينت أن الوظيفة تتيح فرص الإبداع والابتكار والتطور في مجال العمل بدرجة متوسطة (متوسط حسابي 3.17)، ودراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة (3.11) أن الوظيفة تتيح فرص تطبيق الأفكار الابتكارية. بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، التي بينت أن الوظيفة توفر فرص استثمار الطاقات والقدرات بشكل مرتفع (متوسط 3.60)

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الرابعة "يتيح لي العمل الفرصة لتحقيق الانجازات" يساوي (68.12%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- خبرة العاملين جعلتهم يحولون نقاط الضعف إلى نقاط قوة واستغلال أقصى الإمكانيات لتحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وتحقيق إنجازاتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة (متوسط حسابي 3.26) أن العمل يتيح للموظف الفرصة لتحقيق الانجازات.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " الرواتب والحوافز والترقيات "

جدول رقم (16-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرواتب والحوافز والترقيات" والدرجة الكلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig).	الترتيب
1.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول الذي أقوم به.	3.21	1.30	64.16	2.27	*0.012	1
2.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به.	3.07	1.23	61.49	0.86	0.195	2
3.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها.	3.02	1.34	60.40	0.21	0.417	3
4.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل.	2.92	1.28	58.42	-0.88	0.190	9
5.	يتناسب راتي مقارنة مع زملائي في العمل.	3.02	1.33	60.40	0.21	0.417	3
6.	يصرف الراتب في الموعد المحدد.	2.99	1.36	59.70	-0.15	0.439	7
7.	يتناسب مقدار العلاوة التي أحصل عليها مع طبيعة عملي.	2.62	1.35	52.38	-4.02	*0.000	11
8.	يزداد راتي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.	2.38	1.31	47.52	-6.76	*0.000	13
9.	يوجد ارتباط بين الترقية وإتقان العمل.	2.60	1.40	51.98	-4.08	*0.000	12
10.	تحقق الكلية مبدأ تكافؤ الفرص عند عمليات الترقية.	2.85	1.18	57.03	-1.79	*0.037	10
11.	تمنح الترقيات استناداً إلى معايير إدارية واضحة.	2.97	1.13	59.31	-0.44	0.331	8
12.	تتناسب أساليب الشكر والتقدير مع مستويات التميز للمرؤوسين.	3.01	1.20	60.30	0.18	0.430	5
13.	يتيح لي العمل الحالي تسلم مناصب قيادية مستقبلاً.	3.01	1.26	60.30	0.17	0.433	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.90	1.00	57.95	-1.45	0.074	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم(16-5) ما يلي:

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الأولى "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول الذي أقوم به" يساوي (64.16%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة. وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن رواتب الموظفين في كليات المجتمع من وجهة نظرهم مقارنة مع الموظفين في الكليات والجامعات الأخرى غير متساوية، حيث إن كلية فلسطين التقنية وكلية العلوم والتكنولوجيا تتبع ديوان الموظفين العام الحكومي وعند مقارنة هذه الرواتب مع رواتب الكليات الأهلية نجدها قليلة تصل في بعض الأحيان إلى النصف.
- أن عدد ساعات الدوام المقررة على العاملين كبيرة مقارنة بالرواتب وخصوصاً عند مقارنة عدد ساعات الدوام الإداري مع عدد ساعات دوام الموظفين في المؤسسات الأخرى كالتعليم (المعلمين).

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (منصور، 2010)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، والتي بينت وبدرجة متوسطة أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف مناسب مع الجهد الذي يقوم به. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2008)، التي أظهرت نسبة استجابة كبيرة (متوسط نسبي 73.5%)، ودراسة (سلامة، 2003)، التي بينت نسبة منخفضة (56.9%) اتجاه مناسبة الراتب مع الجهد المبذول.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثانية "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به" يساوي (61.49%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة. وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن بعض العاملين داخل هذه الكليات من الإداريين أو الأكاديميين يشعرون بالظلم حين يقارنوا بين رواتبهم وأعمالهم المكفون بها.
- وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو رمضان، 2004)، التي بينت وبدرجة متوسطة (58.79%) ملائمة الراتب مع أهمية العمل، ودراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة (2.66) مناسبة الراتب مع قيمة العمل.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثامنة " يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة " يساوي (47.52%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الوضع الاقتصادي المتردي في قطاع غزة يتطلب أن يكون راتب الموظف منسجماً مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (سلامة، 2003)، التي بينت أن مناسبة الراتب مع تكاليف المعيشة جاء بدرجة منخفضة (56.7%)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، التي أظهرت وبشكل قليل (41.66%) وجود علاوة غلاء معيشة تتلاءم وبشكل كافي مع الارتفاع في الأسعار. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، التي بينت أن الجامعة تعمل على ربط الراتب بغلاء المعيشة بشكل مرتفع (متوسط حسابي 3.77)، ودراسة (منصور، 2010)، التي بينت تناسب الراتب مع تكاليف المعيشة جاء بدرجة متوسطة.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة التاسعة "يوجد ارتباط بين الترقية وإتقان العمل" يساوي (51.98%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة على هذه الفقرة. وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن أهم معيار ترتكز عليه الجامعات والكليات الجامعية في نظام الترقية هو نشر أبحاث علمية في مجالات علمية محكمة بالإضافة إلى .
- أن العاملين يلتزمون بالعمل على أكمل وجه سواء كان العمل أكاديمياً أو إدارياً ولكن هذا لا يدخل في المعايير التي تعتمد عليها الترقية.
- كما أن الموظف الإداري معيار ترقيته مرتبط بمدى تميزه في الأداء أو عدد سنوات الخدمة.
- شعور بعض العاملين بوجود اعتبارات أخرى لحصولهم على الترقية التي يستحقونها بغض النظر عن إتقان العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي بينت وبدرجة قليلة ارتباط الترقية بالكفاءة وفاعلية الأداء. بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (اللوح، 2008)، التي أظهرت فرص الترقية متاحة أمام الجميع وبنسبة متوسطة (57.5%)، ودراسة

(الجلابنة، 2011)، التي بينت وبدرجة متوسطة (متوسط حسابي 3.03) مدى ارتباط الترقية بإتقان العمل.

رابعاً: تحليل فقرات مجال " العلاقة بين العاملين "

جدول رقم (17-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقة بين العاملين " والدرجة الكلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد انسجام واحترام وتقدير بين العاملين.	4.23	0.88	84.55	19.84	*0.000	1
2.	يقدر الزملاء الجهد المبذول الذي أقوم به.	4.04	0.84	80.89	17.63	*0.000	2
3.	يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلات العمل.	3.86	0.91	77.23	13.39	*0.000	3
4.	يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلاتهم الشخصية.	3.36	1.08	67.13	4.67	*0.000	7
5.	يسود علاقات ودية بين الموظفين خارج العمل.	3.80	1.01	75.94	11.23	*0.000	4
6.	يوجد موضوعية في المعاملة بين العاملين.	3.71	1.06	74.26	9.53	*0.000	5
7.	يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.52	0.97	70.50	7.66	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.79	0.75	75.79	14.94	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (17-5) ما يلي:

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الأولى "يوجد انسجام واحترام وتقدير بين العاملين"

يساوي (84.55%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- العلاقات اليومية وتعامل الموظفين مع بعضهم البعض وتشابه الظروف الاجتماعية والمادية وبيئة العمل تفرض نوعاً من المحبة بين الموظفين.
- أن أكثر ما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين هو العلاقة المتميزة مع بعضهم البعض والقائمة على المحبة والتعاون.

- مشاركة العاملين بعضهم البعض في الأفراح والأفراح ومعاونة بعضهم البعض في الأزمات.
- سعي إدارة الكليات إلى إيجاد هذا الانسجام والعمل على تعزيزه على اعتبار أنه أفضل وسيلة لتحقيق أهداف الكلية والسير بها نحو الأمام.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (سلامة، 2003)، التي أظهرت وبدرجة كبيرة جداً (84.6%) وجود علاقة في العمل تقوم على الاحترام المتبادل. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، والتي أظهرت توافر الاحترام والتقدير بين العاملين بدرجة كبيرة

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثانية "يقدر الزملاء الجهد المبذول الذي أقوم به" يساوي (80.89%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- مدى التعاون المشترك بين الزملاء في إنجاز المهام.
- الاحترام المتبادل والعلاقات الحميمة القائمة بين العاملين.
- معرفة الزملاء في المهنة لطبيعة المهام الموكلة إليه وما تحتاج إليه هذه المهام من وقت وجهد.
- الزملاء فيما بينهم يميلون إلى رفع معنويات بعضهم البعض وتشجيع بعضهم البعض عملاً بمبدأ الجسد الواحد.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، التي أظهرت وبدرجة كبيرة وجود روح التشجيع والتقدير بين الزملاء في العمل

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الرابعة "يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلاتهم الشخصية" يساوي (67.13%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن القضايا الشخصية هي من باب الأسرار التي لا يطلع عليها أحد، وبالتالي عدم السماح بمحاولة حلها أو علاجها.
- مخافة أن يعرض أحدهم نفسه للإحراج بين زملائه، ويحرص ألا يكون حديث الزملاء.

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت مدى تعامل العاملين فيما بينهم لحل مشكلاتهم الشخصية بدرجة متوسطة.

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة السابعة " يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم " يساوي (70.50%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى:

- درجة الانسجام والاحترام والتقدير بين العاملين، حيث حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى، حيث تعد هذه النتيجة ثمرة من ثمرات الانسجام والاحترام والتقدير.
- حرص العاملين وخصوصاً أصحاب الخبرة العالية على إفادة زملائهم العاملين الجدد وشرح ظروف العمل والصعوبات التي يمكن أن تواجههم وبعضاً من خبرتهم في التعامل مع المواقف الطارئة في العمل.
- حرص العاملين على مناقشة القضايا الخاصة بهم والمشكلات اليومية التي تواجههم في سبيل تحقيق الفائدة للجميع وتحسين العملية الإدارية بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي بينت أن الوظيفة توفر له فرص تبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء بدرجة كبيرة (متوسط نسبي 71.4%)، ودراسة (سلامة، 2003)، التي أظهرت وبدرجة كبيرة (73.3%) تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء متوفرة، ودراسة (غنيم، 2007)، التي بينت تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء بدرجة كبيرة. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (أبو رمضان، 2004)، التي بينت وبدرجة متوسطة (66.05%) مدى تبادل المعلومات ومصادر المعرفة بين الزملاء، ودراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة (3.20) حرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم.

خامساً: تحليل فقرات مجال " العلاقة مع الرؤساء "

جدول رقم (5-18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقة مع الرؤساء "

والدرجة الكلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أفكاري وأرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل	3.57	0.95	71.39	8.51	*0.000	6

						مديري عند اتخاذ القرار .
1	*0.000	15.64	79.31	0.88	3.97	يسود جو من الألفة والصدقة بين العاملين ورئيس القسم.
2	*0.000	12.50	78.12	1.03	3.91	يطبق رئيس القسم مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.
4	*0.000	9.93	74.26	1.02	3.71	يخفف رئيس القسم من الإجراءات الروتينية في العمل.
3	*0.000	9.56	75.15	1.13	3.76	يؤمن رئيس القسم الجهود التي أبدلها في العمل.
5	*0.000	8.51	72.87	1.08	3.64	يتقبل رئيس القسم النقد البناء.
7	*0.000	3.96	66.83	1.22	3.34	تعمل الإدارة على تفهم الظروف الفردية للعاملين.
	*0.000	12.06	73.99	0.82	3.70	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

قيمة t الجدولية عند درجات حرية (201) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

يتضح من جدول رقم (18-5) ما يلي:

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثانية "يسود جو من الألفة والصدقة بين العاملين ورئيس القسم" يساوي (79.31%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأولى.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- امتلاك رؤساء الأقسام لمهارات القيادة الفعالة وممارستهم لها.
- وجود علاقة إنسانية مترابطة بين العاملين ورؤساء الأقسام مما يجعلهم يتعاطفون مع بعضهم.
- أن رؤساء الأقسام لا يحققون الكفاءة والفعالية داخل القسم دون بناء علاقة حسنة مع الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، التي أظهرت إضفاء المسئول المباشر جواً من الصداقة والأخوة بين العاملين بدرجة كبيرة (متوسط 3.80)، ودراسة (اللوحي، 2008)، التي أظهرت أن الرؤساء يراعون الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة (70.9%).

✚ المتوسط الحسابي النسبي للفقرة الثالثة "يطبق رئيس القسم مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين" يساوي (78.12%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الثانية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تمتع رؤساء الأقسام بقدر من الأمانة والمسؤولية واعتبار رئاسة القسم مسؤولية أمام الله ثم أمام الإدارة العليا.
- حصول الموظف على حقه كاملاً وفق القانون ودون محاباة أو منة من أحد.
- فاعلية الرقابة الإدارية واهتمامها بالعاملين والتأكد من عدم تجاوز القانون.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (سلامة، 2003)، التي أظهرت وبدرجة كبيرة (70.2%) أن الرئيس المباشر يتمتع بعدالة كبيرة، ودراسة (الجلابنة، 2011)، التي بينت أن الرئيس يطبق العدالة والمساواة بين العاملين بدرجة كبيرة (متوسط حسابي 3.71). بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2008)، التي أكدت على أنه يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين بنسبة متوسطة (62.5%)، ودراسة (منصور، 2010)، التي بينت أن تعامل جميع أعضاء هيئة من قبل الرؤساء بعدالة ومساواة كان بدرجة قليلة (52.2%)، ودراسة (غنيم، 2007)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة أنه يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس بمنطقية وعدل.

✚ المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تعمل الإدارة على تفهم الظروف الفردية للعاملين" يساوي (66.83%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- لجوء بعض رؤساء الأقسام إلى تطبيق القانون بحذافيره دون أي مراعاة للظروف الطارئة.
- أن أي تفهم للظروف الفردية لبعض العاملين يمكن اعتباره تجاوز للقانون مما يجعل رئيس القسم أن يلتزم بالقانون فقط.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، ودراسة (سلامة، 2003)، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (غنيم، 2007)، والتي أظهرت وبدرجة متوسطة مدى تفهم الإدارة للظروف الفردية للعاملين.

✚ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أفكاري وأرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرار" يساوي (71.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وحصولها على المرتبة قبل الأخيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود تفاهات جيدة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم من أجل التعاون المشترك لإنجاح العمل داخل الكلية.
- أن العاملين يتمتعون بقدر من التأهيل والكفاءة في طرحهم للآراء مما يجعل رئيس القسم أن يتقبل الرأي والفكرة.
- إشراك رؤساء الأقسام العاملين في اتخاذ القرار حتى يقوي لديهم الشعور بالمسؤولية.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2008)، التي أظهرت مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين بنسبة متوسطة (55.7%)، ودراسة (منصور، 2010)، التي بينت احترام وتقبل الآراء بدرجة قليلة، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، التي أظهرت وبدرجة ضعيفة (50.96%) مدى حرص الإدارة على إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، ودراسة (غنيم، 2007)، التي أظهرت وبدرجة متوسطة مدى إشراك إدارة الجامعة الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية.

اختبار فرضيات المحور الثاني:

للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي للعاملين بكليات المجتمع تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية)؟

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

التحقق من الفرض الخامس:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى النوع (ذكر ، أنثى)؟".

وللإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (19-5)

يوضح ذلك:

جدول (19-5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " حول الرضا الوظيفي للعاملين للأقسام
بكليات المجتمع تعزى إلى النوع

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المحور
		أنثى	ذكر	
0.851	-0.188	3.43	3.41	الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع
0.108	1.616	3.50	3.72	ظروف العمل وطبيعته
0.130	-1.519	3.84	3.63	الاستقرار الوظيفي
0.266	1.116	2.76	2.94	الرواتب والحوافز والترقيات
0.167	-1.387	3.92	3.75	العلاقة بين العاملين
0.775	-0.286	3.73	3.69	العلاقة مع الرؤساء

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
قيمة t الجدولية عند درجات حرية (200) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من النتائج الموضحة في جدول رقم (19-5) يمكن استنتاج ما يلي:

✚ أن القيمة الاحتمالية (.Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إجماع العاملين على الرضا الوظيفي، وأن هناك قناعة مشتركة وعامة بين العاملين في توحدهم حول تقييم درجة الرضا الوظيفي بغض النظر عن جنسهم.
- وقد يعود ذلك إلى طبيعة النظام المطبق في الكلية حيث إن نظام الكلية لا يفرق بين الذكور والإناث.
- أن كلاً من الذكور والإناث يعملون تحت نفس الإدارة المسؤولة عن الحوافز والمكافآت وأنهم يشتركون في ف ظروف العمل وطبيعته ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين تقريباً.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (اللوحي، 2008)، ودراسة (مساعدة، 1999)، ودراسة (العكش والحسين، 2008)، ودراسة (الراوي، 2000)، ودراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، ودراسة (سلامة، 2003)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (أبو رمضان،

(2004)، التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزي للنوع لصالح الذكور، ودراسة (النصير، 2007)، التي أكدت وجود فروق لصالح الإناث.

التحقق من الفرض السادس:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).

وللإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "اختبار تحليل التباين" والجدول (20-5)، و(21-5) يوضح ذلك:

جدول رقم(20-5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المحور
		أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.177	1.745	3.19	3.41	3.48	الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع
*0.006	5.316	3.39	3.53	3.86	ظروف العمل وطبيعته
0.168	1.798	3.65	3.55	3.79	الاستقرار الوظيفي
*0.025	3.779	2.48	3.08	2.86	الرواتب والحوافز والترقيات
0.721	0.327	3.76	3.75	3.83	العلاقة بين العاملين
*0.001	7.230	3.41	3.53	3.92	العلاقة مع الرؤساء

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،199) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (21-5): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات		المجال
0.030	.3293	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	ظروف العمل وطبيعته
0.035	.4704	أكثر من 10 سنوات		
0.030	-.3293	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.744	0.141	أكثر من 10 سنوات		
0.035	-.4704	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.744	-0.141	من 5-10 سنوات		
0.341	-0.220	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الرواتب والحوافز والترقيات
0.222	0.381	أكثر من 10 سنوات		
0.341	0.220	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.028	.6024	أكثر من 10 سنوات		
0.222	-0.3819	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.028	-.6024	من 5-10 سنوات		
0.006	.3942	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع الرؤساء
0.017	.5112	أكثر من 10 سنوات		
0.006	-.3942	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	
0.810	0.117	أكثر من 10 سنوات		
0.017	-.5112	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.810	-0.117	من 5-10 سنوات		

من النتائج الموضحة في جدول رقم (20-5)، (21-5) يمكن استنتاج ما يلي:

✚ أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لظروف العمل وطبيعته، الرواتب والحوافز والترقيات، العلاقة مع الرؤساء، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات لـ "ظروف العمل وطبيعته، العلاقة مع الرؤساء" ولصالح الذين سنوات الخدمة لديهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات لـ "الرواتب والحوافز والترقيات".

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الموظف الجديد لديه دافعية وحماس نحو العمل، ويسعى لإثبات كفاءته فيقبل المهام الوظيفية بصدق وحب ويتقبل توجيهات الرؤساء.
- ومع مرور الوقت والأقدمية في الخدمة يصبح له طموحات أخرى يسعى لتحقيقها، كما أنه يكون قد تعرف على طبيعة العمل بصورة أوضح، وتعرف على مشكلاته والصعوبات بدرجة أكبر.
- على صعيد الرواتب والحوافز والترقيات فإن الموظفين الجدد غالباً لا تعطى لهم حوافز ولا ترقيات لأنهم ضمن فترة الاختبار والتجريب ولم يمتلكوا بعد الخبرة الكافية، وإتقانهم للعمل أقل. إضافة إلى ان هذه الفترة 5_10 سنوات غالباً ما تكون فترة حصاد للجوائز والحوافز والترقيات.
- كما أن الفترة أكثر من 10 عشر سنوات يكون قد استقر فيها الأداء الوظيفي إلى حد معين ولا يكون هناك تميز.

وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي أظهرت عدم وجود فروق في مجالي العلاقة مع المسؤولين وأنظمة الرواتب تعزى لمتغير الخدمة، ودراسة (سلامة، 2003)، التي بينت عدم وجود فروق في مجال طبيعة العمل.

✚ أما بالنسبة لـ "الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بشكل عام، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين العاملين" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الاستقرار الوظيفي يحصل بمجرد حصول الموظف على عقد التثبيت.
- أن العلاقة بين العاملين في المؤسسة في الغالب علاقة مهنية وعلى درجة كبيرة من الاستقلالية في العمل وهذا يقلل من المشاحنات أو الخلافات إلى حد كبير.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (الراوي، 2000)، ودراسة (العكش والحسين، 2008)، والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، والتي أكدت على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخدمة لصالح الخدمة الأعلى، ودراسة (خليفة وملاحمة، 2009)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لصالح مدة الخدمة (5 سنوات فأقل)، ودراسة (مساعدة، 1999)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (سلامة، 2003)، التي بينت وجود فروق في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

. التحقق من الفرض السابع:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).

وللإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "اختبار تحليل التباين الأحادي" والجدول رقم (5-22)، و (5-23) يوضح ذلك:

جدول رقم (5-22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" حول الرضا الوظيفي للعاملين الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المحور
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
*0.008	4.971	3.15	3.40	3.61	الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع
*0.006	5.316	3.39	3.53	3.86	ظروف العمل وطبيعته
0.168	1.798	3.65	3.55	3.79	الاستقرار الوظيفي
*0.025	3.779	2.48	3.08	2.86	الرواتب والحوافز والترقيات
0.721	0.327	3.76	3.75	3.83	العلاقة بين العاملين
*0.001	7.230	3.41	3.53	3.92	العلاقة مع الرؤساء

* الفرق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،199) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (23-5): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات		المحور
0.163	0.216	بكالوريوس	دبلوم متوسط	الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع
0.009	0.460	ماجستير فأعلى		
0.163	-0.216	دبلوم متوسط	بكالوريوس	
0.194	0.244	ماجستير فأعلى		
0.009	-0.460	دبلوم متوسط	ماجستير فأعلى	
0.194	-0.244	بكالوريوس		

من النتائج الموضحة في جدول رقم (22-5)، و(23-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لـ "الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين العاملين"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن حصول الموظف على عقد التثبيت هو الضمان لحصول الاستقرار الوظيفي لديه بغض النظر عن المؤهل العلمي، وإن كان الموظف أحياناً يسعى بعد الاستقرار الوظيفي إلى الارتقاء في الدرجات العلمية.

- أن العلاقات بين العاملين لا تؤثر بينهم الشهادات العلمية خاصة الذين تربطهم علاقات إنسانية أو مهنية جيدة فلا تتأثر بالعوامل الأخرى.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، التي أظهرت وجود فروق في مجالي الاستقرار الوظيفي والعلاقة بين العاملين لصالح مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ودراسة (سلامة، 2003)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقة مع الزملاء.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن حملة الدبلوم المتوسط على قدر من القناعة بظروف عملهم الحالية.
 - أن عدم توافق حملة البكالوريوس والماجستير في الرأي يعود إلى أسباب عديدة منها الراتب ولربما توفر فرص عمل أفضل في مؤسسات تعليمية أخرى وخاصة حملة الماجستير.
- وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (منصور، 2010)، والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في الدرجة الكلية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل. بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو رمضان، 2004)، ودراسة (الراوي، 2000)، ودراسة (سلامة، 2003)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التحقق من الفرض الثامن:

ينص الفرض على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا).

ولإجابة على هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "اختبار تحليل التباين الأحادي" والجدول رقم (5-24)، و (5-25) يوضح ذلك:

جدول رقم (5-24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى إلى متغير الكلية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المحور
		كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية فلسطين التقنية	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
*0.000	8.482	3.27	3.14	3.61	الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع
*0.008	4.956	3.53	3.43	3.84	ظروف العمل وطبيعته
*0.002	6.524	3.43	3.52	3.89	الاستقرار الوظيفي
*0.000	19.408	2.49	2.50	3.30	الرواتب والحوافز والترقيات
0.115	2.190	3.74	3.62	3.89	العلاقة بين العاملين
*0.000	11.043	3.58	3.43	4.09	العلاقة مع الرؤساء

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
قيمة F الجدولية عند درجات حرية (2،199) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (25-5): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الكلية

المحور	الفئات	الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرضا الوظيفي للعاملين في كلية المجتمع	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	كلية فلسطين التقنية	0.002
		كلية العلوم والتكنولوجيا	0.013
	كلية فلسطين التقنية	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	-0.464
		كلية العلوم والتكنولوجيا	-0.130
	كلية العلوم والتكنولوجيا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	-0.334
		كلية فلسطين التقنية	0.130

من النتائج الموضحة في جدول رقم (24-5)، و(25-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ "العلاقة بين العاملين"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الكلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن جميع الكليات الجامعية تسعى لتكون العلاقات بين العاملين جيدة لتحسين العملية التعليمية.
- العلاقات بين العاملين علاقات مهنية وتبقى هذه العلاقات بعيداً عن الخلافات.
- أن الثقافة الإسلامية السائدة تنعكس على المعاملة بين العاملين وتضبط السلوكيات بينهم. وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (سلامة، 2003)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال العلاقة مع الزملاء.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الكلية لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن رواتب موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تزيد عن تلك التي يتقاضاها الموظفون في الكليات الحكومية.
- انتظام رواتب موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في المواعيد المحددة عن رواتب الموظفين في الكليات الأخرى الحكومية.
- فرص الترقية والعلاوات التي يتلقاها موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية أكثر حظاً من تلك التي يتلقاها موظفي الكليات الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (خليفة والملاحمة، 2009)، ودراسة (غنيم، 2007)، ودراسة (سلامة، 2003)، والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الكلية، ودراسة (أبو رمضان، 2004)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية. بينما تختلف مع بعض الدراسات كدراسة (الجلابنة، 2011)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الكلية، ودراسة (مساعدة، 1999)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

للإجابة على السؤال الخامس: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها؟ قام الباحث بصياغة الفرضية التالية:

التحقق من الفرض التاسع:

" لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها
وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة، والجدول رقم (26-5) يوضح ذلك.

جدول رقم(26-5): معامل الارتباط بين الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام
بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيه

النمط الترسلّي		النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		السؤال
معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي؟
-0.298	0.000	0.578	0.000	-0.060	0.200	

من النتائج الموضحة في جدول (26-5) يمكن استنتاج ما يلي:

➡ أن معامل الارتباط لـ " النمط الأوتوقراطي" يساوي (-0.060)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.200) وهي أكبر من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أنه من الطبيعي ألا يكون هناك علاقة بين هذا النمط والرضا الوظيفي على اعتبار أن هذا النمط يميل إلى الانفراد باتخاذ القرارات، ويفرض التعليمات على الموظفين والمتابعة الحرفية لها، والتدخل في كل صغيرة وكبيرة مما يخالف أخلاقيات المهنة ولا تأثير لهذا النمط لا إيجاباً ولا سلباً.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 1999)، التي بينت وجود ارتباط عكسي دال إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي.

➡ أن معامل الارتباط لـ " النمط الديمقراطي" يساوي 0.578، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن ذلك يعد منطقياً على اعتبار أن هذا النمط: يحترم آراء العاملين، ويمنحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ويعاملهم بطريقة حسنة، ويحافظ على علاقات إيجابية معهم، وهذا ينعكس إيجاباً على زيادة رضا العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 1999)، التي أظهرت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في كل من جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين.

✚ أن معامل الارتباط لـ "النمط الترسلّي" يساوي -0.298، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن شعور العاملين بالفوضى والتسيب داخل المؤسسة يخفض من درجة الرضا لديهم بل وينعكس سلباً على درجة رضاهم عن العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (العسيلي، 1999)، التي بينت عدم وجود علاقة ارتباط دالة بين النمط القيادي الفوضوي والرضا الوظيفي.

التوصيات:

يقدم الباحث فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، آملاً من إدارة كليات المجتمع بمحافظات غزة الأخذ بها، وللاستفادة من هذه الدراسة في تعزيز التوجه نحو استخدام النمط الديمقراطي في القيادة، والاهتمام برضا الموظفين عن عملهم لما له من تأثير كبير على جودة أدائهم.

1. ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمط الديمقراطي في القيادة بكل جوانبه لا سيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في كليات المجتمع بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين.
2. لما كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة كبيرة قريبة من المتوسطة يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من هذا المستوى للرضا الوظيفي من خلال تحسينه وتوظيفه بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والانجاز.
3. تحسين الظروف المعيشية للعاملين في كليات المجتمع في قطاع غزة عن طريق إعادة النظر في سلم الرواتب للعاملين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات غلاء الحياة المعيشية.
4. ضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الإداريين عند استلامهم لمناصبهم؛ من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.
5. ضرورة سعي إدارة الكليات إلى الاهتمام بالموظف المتميز من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، التي تساعد في رفع مستوى الأداء لديهم.
6. العمل على تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ الملائم في كليات المجتمع من خلال توفير أماكن واسعة للعاملين، تتميز بالهدوء وقلّة الضوضاء لما في ذلك من تأثير إيجابي على مستوي الرضا الوظيفي العام.
7. يجب على القادة الاهتمام بنظام الترقية بحيث يعتمد على انتقاء العناصر المتميزة، على أن يكون نظام الترقية المتبع في العمل واضح ومنتظم لدى الكليات.
8. الاهتمام بتشجيع العاملين على الابتكار والتطوير، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن عملهم ووظيفتهم والكفاية الانتاجية العالية.

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها فإن الباحث يوصي بالقيام بالدراسات المقترحة الآتية:

1. الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها.
2. الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها.
3. الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالصراع التنظيمي للعاملين فيها.
4. الأنماط القيادية الأخرى التي لم تتناولها الدراسة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين.

قائمة المصادر والمراجع:

✚ القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1994): لسان العرب، المجلد 14، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت.
2. أبو حرب، سعيد (٢٠٠٢): "نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
3. أبو عامر، أمال محمود (2008): "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو رمضان، نجوى نعيم (2004): "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو سمرة، محمود أحمد وغنيم، رندة محمد (2007): "الأنماط القيادية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد (48)، ص ص 263-317
6. أبو رمضان، نجوى نعيم (2004): "التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
8. الأشول، عادل (1999): علم النفس الاجتماعي، مطبعة حسان، القاهرة.
9. إسماعيل، خميس (1971): القيادة الادارية: دراسة نظرية مقارنة، دار النهضة للطباعة، بيروت.
10. البدراني، بدر (2006): "قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
11. البدرى، طارق (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
12. البدرى، طارق عبد الحميد (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

13. البلادي، صالح (2009): الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
14. حجي، أحمد إسماعيل (1998)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
15. حسن، ماهر (2004): القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد.
16. الحربي، قاسم بن عائل (2008): القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
17. حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، عمان.
18. الحنيطي، إيمان محمد علي (٢٠٠٠): "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
19. الخطيب، مازن إسماعيل محمد (٢٠٠٤): "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. دسوقي، كمال (1994): سيكولوجية إدارة الأعمال، دار الاشعاع، الاسكندرية.
21. الراوي، خالد وهيب (2000): "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد (2)، مج (14)، ص ص 95-122.
22. ربيع، هادي مشعان (2008): تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
23. الرويلي، نواف (2000): "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
24. الزعبي، أحمد (1994): أسس علم النفس الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
25. سند، عرفة متولي (1975): مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، دار النهضة الحديثة، بيروت.
26. السعود، راتب سلامة (2012): القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
27. السكارنه، بلال (2010): القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

28. سلامة، انتصار محمد طه (2003): "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
29. سلطان، محمد سعيد أنور (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
30. سلطان، محمد سعيد (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
31. الشاويش، مصطفى نجيب (2000): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان.
32. الشريف، طلال عبد الملك (2004): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، السعودية.
33. الشقحاء، عادل بن صالح (2003): علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
34. الشمري، سالم عواد (2009): "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
35. الشمري، أحمد مطر (2012): "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
36. الشيباني، عمر (1992): دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس.
37. صبري، هشام محمد (1994): الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، دار المعرفة، القاهرة.
38. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان.
39. عباس، سهلية محمد (2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان.
40. عبد الباقي، محمد صلاح الدين (2001): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
41. العتيبي، آدم غازي (1995): "علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، الكويت، العدد (76).

42. العساف، أحمد عبد المحسن (2002): مهارات القيادة وصفات القائد، مقال منشور، تم الرجوع إليه بتاريخ 22-1-2012، من خلال الرابط:
<http://www.saaid.net/Doat/assaf/3.htm>
43. عساف، عبد المعطي (1994): السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، عمان.
44. عريبات، بشير (2012): "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (2)، مج (20)، ص ص 705-736.
45. عريفج، سامي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان.
46. العديلي، ناصر (1993): إدارة السلوك التنظيمي، الرياض.
47. العكش، فوزي عبد الله والحسين، أحمد مصطفى (2008): "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية"، مجلة المنارة، العدد (1)، مج (14)، ص ص 11-44.
48. علاقي، مدني (1979): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، دار تهامة، جدة.
49. علاقي، مدني (2000): "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة"، جدة.
50. علاقي، مدني (2000): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، ط9، جدة.
51. علاونة، معزوز وندى، يحيى (2005): "مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(5)، ص ص 56-87.
52. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان.
53. العميان، محمود سليمان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
54. عويضة، كمال محمد (1996): علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت.
55. عياصرة، علي (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان.

56. غازي، سيد محمد (1998): "إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، العدد الأول.
57. الغزالي، حامد محمد بن محمد (بدون): *إحياء علوم الدين*، الجزء الرابع، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، بيروت.
58. غنيم، يوسف (2007): "العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية"، *مجلة سلسلة العلوم الإنسانية*، مجلة جامعة الأزهر بغزة، العدد (2)، مج (9)، ص ص 33-66.
59. الفراء، ماجد، وآخرون (2007): *الإدارة "المفاهيم والممارسات"*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
60. فؤاد، الشيخ سالم وآخرون (1998): *المفاهيم الإدارية الحديثة*، الشرق الأوسط للطباعة، ط6، عمان.
61. فلمبان، ايناس فؤاد نواوي (2009): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، السعودية.
62. فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد (2005): *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، دار المسيرة، عمان.
63. القحطاني، سالم بن حسن (2001): *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي*، مرامر للطباعة والنشر، الرياض.
64. القريوتي، محمد قاسم (2006): *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*، دار وائل للنشر الاردن، عمان.
65. القريوتي، محمد قاسم (2000): *السلوك التنظيمي*، دار الشروق، عمان.
66. القيسي، هناء محمود (2010): *الإدارة التربوية (مبادئ ونظريات وتطور)*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
67. كريدي، باسم عباس (2010): "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد (3) مج (12)، ص ص 22-43.
68. الكلابي، سعد بن عبد الله (2001): *نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية*، مطابع جامعة الملك سعود جامعة الملك سعود، الرياض.
69. كلاده، ظاهر محمود (1997): *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، دار زهران للطباعة والنشر، عمان.

70. كنعان، نواف (1995): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان.
71. كنعان، نواف (1992): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان.
72. كنعان، نواف (2009): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط3، عمان.
73. اللوح، أحمد يوسف (2008): "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
74. المخلافي، أمل محمد سرحان (2008): "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجزائر.
75. مساعدة، عبد الحميد (1999): "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك"، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد (16)، ص ص 133-156.
76. مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد (2011): "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد (2)، مج (11)، ص ص 1-17.
77. مصطفى، أحمد (2007): المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، الناشر المؤلف، القاهرة.
78. مرسي، محمد منير (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
79. مرسي، جمال محمد (2003): الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
80. مرسي، محمد منير (2005): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
81. ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
82. منصور، مجيد مصطفى (2010): "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، العدد(1)، مج (12)، ص ص 795-838.
83. المؤمني، زياد علي وشوكة، نارت عارف (2010): "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية"، مجلة بحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق، العدد (82)، مج (44)، ص ص 22-36.
84. الموقع الالكتروني للجامعة الإسلامية، www.iugaza.edu
85. الموقع الالكتروني لجامعة النجاح، <http://www.najah.edu/ar/page/2475>

86. النصير، دلال منزل (2007): "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين بكليات المعلمين وكليات البنات في مدينة الرياض"، رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (29)، ص ص 127 - 144.
87. النمر، سعود بن محمد وآخرون (1997): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض.
88. ياغي، محمد عبد الفتاح (1986): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Hamidifar, Fatemeh (2011): "Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran", **AU-GSB e-J**, V(3), pp 45-58.
2. Kumar, Rajesh (2012): " Institutional Types, Organizational Climate And Job Satisfaction As Correlates Of Leadership Styles Of Colleges Of Education In Punjab", **Indian Streams Research Journal**, Vol.(2), No.(9), pp 1-4.
3. Mohammed, Kabeer Abdullahi et al (2012): " THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY OF PUBLIC UNIVERSITY LECTURERS IN NIGERIA", **INTERNATIONAL JOURNAL of ACADEMIC RESEARCH**. Vol. (4). No. (4). Pp 56-62.
4. Sajjadi, Samad et al (2011): "Job Satisfaction and its Contributing Factors in Female Faculty Members of Shahid Beheshti University of Medical Sciences", **Journal of Paramedical Sciences (JPS)**, Vol.(2), No.(1), pp 20-29.
5. Saba, Irum (2011): "Measuring the Job Satisfaction Level of the Academic Staff in Bahawalpur Colleges", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. Vol. (1), No. (1). PP1-8.
6. Source : Blake, R & Moton, J., "The New Managerial Grid", Houston Gulf Publishing Corp, ,p.12
7. Wippy, H,J.D. (2001), "**leadership and faculty Job satisfaction at the university of Guman.**" (Doctoral dissertation the university of Nobrask-lincoln, 2000). Dissertation Abstracts International, No.9992014 .
8. Zahed-Babelan. A., Rajabi. S, (2009): " A Study of Relationship Between Emotional Intelligence with Leadership Styles in the Heads of Departments at University of Mohaghegh Ardabili, **Journal of Applied Sciences**, Vol.(9), No.(20), pp 3682-3690.

قائمة

الملاحق

ملحق رقم (1)
الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

السيد /..... حفظه الله،،،

..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية. وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من محورين، المحور الأول لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها. والمحور الثاني لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع. ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها بوضع علامة (√) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

فادي سامي إسليم

أسئلة الدراسة:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية التي ينتمي إليها)؟
3. ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي للعاملين بكلليات المجتمع تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الكلية التي ينتمي إليها)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلليات المجتمع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها؟

المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكلليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
المجال الأول: النمط الأوتوقراطي					
1.	يفرض المدير التعليمات والأنظمة على المرؤوسين				
2.	يقرر المدير بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه				
3.	يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت				
4.	يتحدث المدير كمثل رسمي للمرؤوسين في الاجتماعات الخارجية				
5.	يستخدم المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المرؤوسين				
6.	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات				
7.	ينفرد المدير في اتخاذ القرارات				
8.	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين				
9.	يؤكد المدير على المواعيد المحددة في العمل				
10.	يتولى المدير حل المشكلات ودراستها بنفسه والبت فيها				
11.	يوزع المدير المسؤوليات والمهام دون مراعاة ظروف المرؤوسين				
12.	يتعامل المدير بقنوات الاتصال الرسمي الهابط فقط مع المرؤوسين				
إضافة عبارات أخرى					
المجال الثاني: النمط الديمقراطي					
1.	يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل				
2.	يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم				
3.	يعبر المدير للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها				
4.	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين				
5.	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي				
6.	يُعطي المدير الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل				
7.	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للمرؤوسين				

				8. يشجع المدير المرؤوسين على التجديد والابتكار في أساليب العمل
				9. يعمل المدير على تقييم العاملين بكل موضوعية ودقة
				10. يعمل المدير على الاستفادة من المرؤوسين في تيسير أمور الكلية
				11. يعامل المدير جميع المرؤوسين كزملاء مهنة
				12. يؤكد المدير على تكامل الأدوار بين أقسام الكلية
إضافة عبارات أخرى				
المجال الثالث: النمط الحر				
				1. يعطي المدير المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها
				2. يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
				3. لا يكثر المدير بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم
				4. يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل
				5. يتأخر المدير عن مواعيد الدوام الرسمية
				6. يقدم المدير للمرؤوسين بعض الخدمات الشخصية
				7. يمنح المدير سلطاته الإدارية لجميع العاملين
				8. يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار
				9. ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل
				10. يقوم المدير بدور الاستشاري فقط عند ظهور الخلافات ولا يعمل على حلها
				11. يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم
				12. لا يهتم المدير بجدولة أعماله الإدارية
إضافة عبارات أخرى				

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتزعة	غير منتزعة
المجال الأول: ظروف العمل وطبيعته					
					1. توفر الكلية أدوات العمل الكافية للأداء الوظيفي
					2. أعتبر أن المكان الذي أعمل فيه ملائم من حيث الإضاءة
					3. أعتبر أن المكان الذي أعمل فيه ملائم من حيث التهوية
					4. أعتبر أن المكان الذي أعمل فيه ملائم من حيث الاتساع
					5. توفر الإدارة وسائل الأمن والسلامة للموظفين
					6. يتناسب عدد ساعات العمل اليومي لما أقوم به من مهام

				7. تعتبر المواعيد المحددة للإجازات السنوية مناسبة
				8. تسعى الإدارة إلى الاهتمام بالمرافق الصحية
				9. تعمل الإدارة على توفير المستجدات التكنولوجية لتحقيق الدقة والسرعة في العمل
إضافة عبارات أخرى				
المجال الثاني: الاستقرار الوظيفي				
				1. يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي الذاتية
				2. أشعر بالإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي
				3. تعتبر المهام والواجبات التي أقوم بها واضحة
				4. يتيح لي العمل الفرصة لتحقيق الانجازات
				5. تتيح لي الوظيفة فرص تطبيق الأفكار الابتكارية
				6. أعتبر وظيفتي مصدر من مصادر سعادتي
				7. أشعر بالرضا عن انجازاتي وأدائي الوظيفي
				8. تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل
إضافة عبارات أخرى				
المجال الثالث: الرواتب والحوافز				
				1. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول الذي أقوم به
				2. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به
				3. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها
				4. يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل
				5. أقوم بادخار جزءاً معقولاً من راتبي
				6. يتم صرف الرواتب في المواعيد المحددة لذلك
				7. يعتبر مقدار العلاوة التي أحصل عليها مناسباً
				8. يعتبر الحافز السنوي الذي أتقاضاه عادلاً ومرضياً لي.
				9. يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة
				10. أشعر بأن راتبي مناسباً مقارنة مع زملائي في العمل
				11. أفضل عدم الانتقال لوظيفة أخرى لأن الراتب يشجعني
إضافة عبارات أخرى				
المجال الرابع: النمو المهني والترقيات				
				1. تتيح لي الكلية فرص للمشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالعمل
				2. أشعر بوجود درجة ارتباط بين الترقيّة وإتقان العمل
				3. تعمل الكلية على تحقيق النزاهة في تكافؤ الفرص في الترقيّة

				4. الترتيبات تمنح استناداً إلى معايير إدارية واضحة
				5. أشعر بأن أساليب الشكر والتقدير مناسبة للمتميزين
				6. يتيح لي العمل الحالي تسلم مناصب قيادية مستقبلاً
إضافة عبارات أخرى				
المجال الخامس: العلاقة بين العاملين				
				1. أشعر بالانسجام والاحترام والتقدير بين الزملاء
				2. يقدر الزملاء الجهد المبذول الذي أقوم به
				3. يساعد الزملاء بعضهم بعضاً على حل مشكلات العمل
				4. يسود علاقات ودية بين الموظفين خارج العمل
				5. يوجد موضوعية في المعاملة بين العاملين
				6. يتعامل الموظفون فيما بينهم لحل مشكلاتهم الشخصية
				7. يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم
إضافة عبارات أخرى				
المجال السادس: العلاقة مع الرؤساء				
				1. يقوم المدير بمنحي الإجازة عن طريق الجوال عند اللزوم ضمن صلاحياته
				2. أفكاري وأرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرار
				3. يعمل المدير على إيجاد جواً من الصداقة والأخوة بين العاملين
				4. يعمل المدير على تطبيق العدالة والمساواة بين العاملين
				5. يعمل المدير على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل
				6. يقوم المدير بتفويض بعض الأعمال
				7. يثمن المدير الجهود التي أبذلها في العمل
				8. يتقبل المدير النقد البناء
				9. تعمل الإدارة على تفهم الظروف الفردية للعاملين
إضافة عبارات أخرى				

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	المحكم	المكان
1.	أ.د. فؤاد على العاجز	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. محمود خليل أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. ماجد محمد الفرا	الجامعة الإسلامية
4.	أ.د. سناء ابراهيم أبو دقة	الجامعة الإسلامية
5.	أ.د. عليان عبد الله الحولي	الجامعة الإسلامية
6.	د. محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
7.	د. سليمان حسين المزين	الجامعة الإسلامية
8.	د. حمدان عبد الله الصوفي	الجامعة الإسلامية
9.	د. داوود درويش حلس	الجامعة الإسلامية
10.	د. ياسر حسن الأشقر	الجامعة الإسلامية
11.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
12.	د. ناجي رجب سكر	جامعة الأقصى
13.	د. رزق شعث	جامعة الأقصى
14.	د. رندة شرير	جامعة الأقصى
15.	د. اسماعيل صالح الفرا	جامعة القدس المفتوحة
16.	د. محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة
17.	د. صباح حمان	جامعة القدس المفتوحة
18.	أ. أحمد عطا الله	جامعة القدس المفتوحة
19.	أ. سامر جمال الديب	جامعة القدس المفتوحة
20.	أ. محمود أمين مطر	مديرية التربية والتعليم – غرب غزة
21.	أ. سامي عبد الله قاسم	مديرية التربية والتعليم – شرق غزة

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

السيد /..... حفظه الله،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية.

وقد أعد الباحث أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من محورين، المحور الأول لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها، ولقد تضمن هذا المحور (28) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: النمط الأوتوقراطي-النمط الديمقراطي- النمط الترسلّي. والمحور الثاني لقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع. ولقد تضمن هذا المحور (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: ظروف العمل وطبيعته- الاستقرار الوظيفي- الرواتب والحوافز والترقيات- العلاقة مع العاملين- العلاقة مع الرؤساء.

لذا يرجو الباحث من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم عليها كما توجد في واقع الكلية التي تعمل بها، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث / فادي سامي اسليم

أولاً: البيانات الشخصية:

النوع: ذكر أنثى

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بكالوريوس ماجستير

الكلية التي ينتمي إليها: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كلية فلسطين التقنية كلية العلوم والتكنولوجيا

ثانياً: المحور الأول: الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يفرض رئيس القسم التعليمات والأنظمة على العاملين					
2	يحدد رئيس القسم آليات تنفيذ المهام					
3	يعتبر رئيس القسم تبادل الآراء مع العاملين مضيقاً للوقت					
4	يستخدم رئيس القسم أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين					
5	يتعامل رئيس القسم مع عمليات الغياب بدون مراعاة لظروف العاملين					
6	يؤكد رئيس القسم على المواعيد المحددة في العمل					
7	يتولى رئيس القسم حل المشكلات ودراستها بنفسه					
8	يوزع رئيس القسم المسؤوليات والمهام دون مراعاة ظروف العاملين					
9	يتعامل رئيس القسم بقتوات الاتصال الرسمي فقط مع العاملين					
10	يشرك رئيس القسم العاملين في تخطيط العمل					
11	يهتم رئيس القسم بالمشاركة كأساس لاتخاذ القرار السليم					
12	يعبر رئيس القسم للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها					
13	يهتم رئيس القسم بتنسيق الجهود بين العاملين					
14	يعتمد رئيس القسم على قدرات العاملين في حل مشكلات العمل.					
15	يشجع رئيس القسم العاملين على التجديد والابتكار في أساليب العمل					
16	يقيم رئيس القسم العاملين بدقة وموضوعية					
17	يعامل رئيس القسم جميع العاملين كزملاء مهنة					
18	يؤكد رئيس القسم على تكامل الأدوار بين أقسام الكلية					
19	يعطي رئيس القسم العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها					
20	يتساهل رئيس القسم مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم					
21	يهمل رئيس القسم التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم					
22	يتأخر رئيس القسم عن مواعيد الدوام الرسمية					
23	يقدم رئيس القسم للعاملين بعض الخدمات الشخصية					
24	يمنح رئيس القسم سلطاته الإدارية لجميع العاملين بدون متابعة					
25	يتردد رئيس القسم عادة في اتخاذ القرار					
26	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل					
27	يقوم رئيس القسم بدور الاستشاري فقط عند ظهور الخلافات في العمل					
28	يهمل رئيس القسم جدولة أعماله الإدارية					

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: ظروف العمل وطبيعته					
1.	توفر الكلية أدوات العمل الكافية للأداء الوظيفي				
2.	توفر الكلية مكان للعمل ملائم من حيث الإضاءة				
3.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث التهوية				
4.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الاتساع				
5.	تعمل الكلية على توفير مكان ملائم من حيث الهدوء وقلّة الضوضاء				
6.	توفر الكلية وسائل الأمن والسلامة للعاملين				
7.	يتناسب عدد ساعات العمل اليومي لما أقوم به من مهمات				
8.	تعتبر المواعيد المحددة للإجازات السنوية مناسبة				
9.	تهتم الكلية بالمرافق الصحية بالمؤسسة				
10.	تعمل الإدارة على توفير المستجدات التكنولوجية لتحقيق الدقة والسرعة في العمل				
المجال الثاني: الاستقرار الوظيفي					
1.	يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي الذاتية				
2.	توفر الكلية الأمن والاستقرار الوظيفي				
3.	تعتبر المهام والواجبات التي أقوم بها واضحة				
4.	يتيح لي العمل الفرصة لتحقيق الانجازات				
5.	تتيح لي الوظيفة فرص تطبيق الأفكار الابتكارية				
6.	أعتبر وظيفتي مصدراً من مصادر سعادتي				
7.	أعتبر انجازي وأدائي الوظيفي مرضياً لي				
8.	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل				
المجال الثالث: الرواتب والحوافز والترقيات					
1.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول الذي أقوم به				
2.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به				
3.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها				
4.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل				
5.	يتناسب راتبي مقارنة مع زملائي في العمل				
6.	يصرف الراتب في الموعد المحدد				
7.	يتناسب مقدار العلاوة التي أحصل عليها مع طبيعة عملي				
8.	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة				
9.	يوجد ارتباط بين الترقية وإتقان العمل				

					10. تحقق الكلية مبدأ تكافؤ الفرص عند عمليات الترقية
					11. تمنح الترقيات استناداً إلى معايير إدارية واضحة
					12. تتناسب أساليب الشكر والتقدير مع مستويات التميز للمرؤوسين
					13. يتيح لي العمل الحالي تسلم مناصب قيادية مستقبلاً
المجال الرابع: العلاقة بين العاملين					
					1. يوجد انسجام واحترام وتقدير بين العاملين
					2. يقدر الزملاء الجهد المبذول الذي أقوم به
					3. يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلات العمل
					4. يتعاون العاملون فيما بينهم لحل مشكلاتهم الشخصية
					5. يسود علاقات ودية بين الموظفين خارج العمل
					6. يوجد موضوعية في المعاملة بين العاملين
					7. يحرص الزملاء على تبادل الخبرات فيما بينهم
المجال الخامس: العلاقة مع الرؤساء					
					1 أفكارى وأرائى تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ القرار
					2 يسود جو من الألفة والصدقة بين العاملين ورئيس القسم
					3 يطبق رئيس القسم مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين
					4 يخفف رئيس القسم من الإجراءات الروتينية في العمل
					5 يثمن رئيس القسم الجهود التي أبذلها في العمل
					6 يتقبل رئيس القسم النقد البناء
					7 تعمل الإدارة على تفهم الظروف الفردية للعاملين

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة للكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

الرقم: ج.ب.ع/35/35 Ref

2012/11/12

التاريخ: Date

حفظهم الله

الإخوة الأفاضل/ الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ فادي سامي راشد اسليم، برقم جامعي 120100236 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

أ.د. فؤاد علي العاجز



إيمان معتمد
الموظف
17/12

صورة إلى:-
المنسق

أ.د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز

أ.د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز

أ.د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز
أ.د. فؤاد علي العاجز

ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة لكلية فلسطين التقنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم.....ج.ب.ع./35/1
2012/11/12
التاريخ.....Date

السيد نائب مدير الشؤون التطويرية
يرجى حسن سير العمل في تطوير
اللائحة
حفظهم الله
16.12.2012

الإخوة الأفاضل/ كلية فلسطين التقنية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ فادي سامي راشد اسليم، برقم جامعي 120100236 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-
* الملف

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة لكلية العلوم والتكنولوجيا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم: ج م غ / 35 /
Ref
2012/11/12

التاريخ:
Date.....

الإخوة الأفاضل/ كلية العلوم والتكنولوجيا بخانيونس
حفظهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ فادي سامي راشد اسليم، برقم جامعي 120100236 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة
وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها

شاكركم لحسن تعاونكم.

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



لا مانع
من

صورة إلى :-
المنفذ.

