



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



تحت عنوان :

القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية : الرقابة الميزانية بدائرة

جبل أمساعد

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة :

أكل نفيسة

تحت إشراف الطالبة :

لباشرية عفراء

السنة الجامعية :

2026/2025



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إهداء

إلى والدتي العزيزة... يا من كنت أماناً في لحظات ضعفي، وقوة في لحظات تعبي. دعاؤك كان الجسر الذي عبرت به إلى كل نجاح. لك كل الحب وكل الامتنان .

وإلى أبي الغالي - رحمه الله... يا من تركت في قلبي بصمة لا تزول، وربيتني على المبادئ التي حملتني إلى هذا اليوم. رحلت بالجسد، وبقي أثرك نوراً في دربي. أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتك .
وإلى إخوتي الأعزاء... سندي الدائم، وظهري الذي أستند إليه دون أن أطلب. وجودكم حولي كان دعماً صامتاً لكنه الأقوى .

وإلى زوجي العزيز... رفيق دربي، وناصرني في كل لحظة... أنت من كان يأخذني إلى الجامعة كل يوم، في البرد والحر، دون ملل ودون تردد. أنت من احتضن تعبي، وشجع حلمي، وظلّ يمشي معي حتى وصلت. لك الشكر الذي يليق بقلبك، ولك مكان لا يعوّض في روحي.

وإلى أبنائي الأحبة... نبض حياتي وروح أيامي... لأجلكم تابرت، ولأجلكم سأواصل الطريق. أنتم فرحتي التي لا تنتهي.



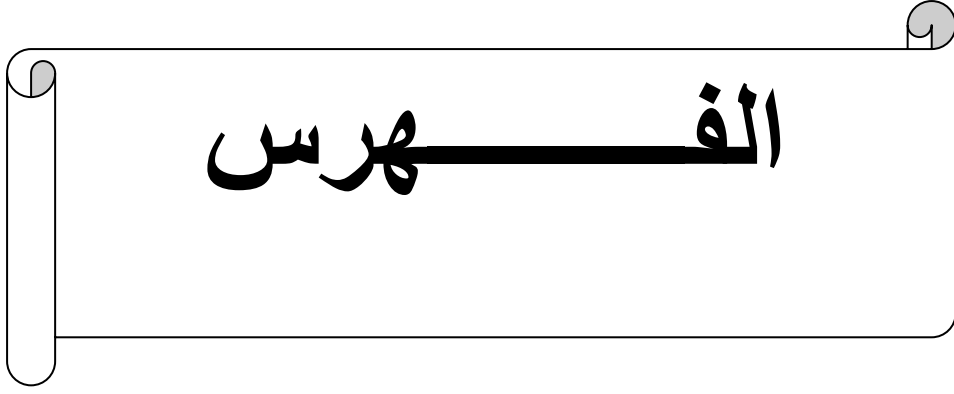
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

شكر و عرفان

أتقدّم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانوا مصدر علم وإلهام، وركيزة أساسية في بناء معارفي وتوجيهي نحو الطريق الصحيح.

كما أقدم شكري الخالص إلى أستاذتي المشرفة، على صبرها، ودعمها المستمر، ومرافقتها الدقيقة لكل مراحل هذا العمل. لقد كان لحرصها وتوجيهاتها أثر بالغ في إتمام هذه المذكرة على أحسن وجه.

فجزاهم الله عني خير الجزاء، وجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.



الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر و عرفان
أ	مقدمة:
4	الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة.
5	أولاً: الإشكالية:
6	ثانياً: فرضيات الدراسة:
7	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
7	رابعاً: أهمية الدراسة
8	خامساً: أهداف الدراسة
8	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة :
8	1-6 القيادة :
10	2_6 الإدارة :
13	3_6 الرضا الوظيفي :
14	سابعاً : الدراسات السابقة
21	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
21	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:
27	ثالثاً: خصائص القائد الناجح :
28	رابعاً : وظائف وادوار القيادة داخل المنظمات :
30	خامساً : نظريات القيادة الإدارية:
45	سادساً:مهارات القيادة الإدارية:
48	سابعاً_العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية:
49	المبحث الثاني:الإطار النظري للرضا الوظيفي
49	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي :
49	ثانياً_ أهمية الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة :
51	ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي :
51	رابعاً : أنواع الرضا الوظيفي :
52	خامساً: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي
55	الفصل الثاني : الإطار الميداني للدراسة
55	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
55	أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة
55	ثانياً: مجتمع الدراسة
55	ثالثاً: وسائل جمع البيانات
55	رابعاً: مجالات وحدود الدراسة
55	المبحث الثاني : التعريف بالهيكل التنظيمي للمصالح الخارجية

55	أولاً : طبيعة عمل المصالح الخارجية ومهامها
55	ثانياً : الرقابة المالية بجبل مساعد
55	ثالثاً : هيكله الموظفين و المهام المستندة إليهم
55	رابعاً : آليات وتسلسل القيادة
55	خامساً : الصعوبات التي تلقاها الإدارة في تسييرها لمهامها
56	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
56	تمهد:
57	المبحث الأول : الإطار الميداني للدراسة
57	أولاً : المنهج المعتمد في الدراسة
58	ثانياً : مجتمع الدراسة:
59	ثالثاً : أدوات جمع البيانات :
60	رابعاً: مجالات الدراسة
61	المبحث الثاني : التعريف بالهيكل التنظيمي للمصالح الخارجية
61	أولاً : طبيعة المصالح الخارجية ومهامها
64	ثانياً : الرقابة المالية بجبل مساعد
66	الفصل الرابع: عرض ومناقشة معطيات الدراسة الميدانية
67	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية.
71	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
92	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
108	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
110	الاستنتاج العام للدراسة
113	خاتمة :
116	قائمة المصادر والمراجع :
119	الملاحق:

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
68	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4
72	توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة: يحرص المسؤول المباشر على التواصل المستمر مع العاملين	5

74	توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة: يوضح المسؤول أهداف العمل والمهام المطلوبة بشكل دقيق	6
76	توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة: يشجع المسؤول العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم	7
78	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تعامل المسؤول مع العاملين باحترام وتقدير	8
80	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل	9
81	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن فعالية المسؤول في حل المشكلات التي تواجه العاملين	10
83	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن عدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين	11
84	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تشجيع المسؤول لروح التعاون والعمل الجماعي	12
86	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تقديم المسؤول التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين الأداء	13
88	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن حرص المسؤول على التنسيق الجيد بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة	14
89	النتائج الإجمالية للمحور الأول (القيادة الإدارية)	15
92	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن طبيعة العمل داخل المؤسسة	16
93	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن توافق المهام الوظيفية مع المؤهلات والقدرات	17
95	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي	18
96	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن التقدير والاحترام من قبل الإدارة	19
97	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن توفر ظروف عمل مناسبة	20
99	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل	21
100	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الحماس والرغبة في أداء العمل	22
101	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تقدير الجهود المبذولة في العمل	23
103	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين	24
104	توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا الوظيفي بصفة عامة	25
105	النتائج الإجمالية للمحور الثاني (الرضا الوظيفي)	26

مقدمة

مقدمة:

تعد القيادة الادارية احد اهم المحاور التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في سعيها نحو تحقيق الكفاءة والفعالية وضمان استمرارية الاداء حيث لم تعد القيادة مجرد وظيفة تنظيمية بل اصبحت عملية تأثير متبادلة تهدف الى توجيه الافراد وتحفيزهم واستثمار قدراتهم وطاقاتهم بما يخدم اهداف المؤسسة ومع التحولات السريعة التي تعرفها بيئة العمل وتزايد التحديات التنظيمية لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطا فقط بالموارد المادية بل اصبح مرتبطا بمدى امتلاكها لقيادات فعالة قادرة على خلق بيئة عمل ايجابية وتعزيز الرضا لدى العاملين

ويعد الرضا الوظيفي مؤشرا اساسيا لقياس مستوى الصحة التنظيمية داخل المؤسسات اذ يعكس درجة انسجام العاملين مع مهامهم ومستوى استقرارهم النفسي والمهني ودرجة تحفيزهم ومواقفهم تجاه القيادة الادارية وقد بينت العديد من الدراسات الحديثة ان القيادة الادارية تلعب دورا محوريا في تشكيل هذا الرضا من خلال اسلوب التعامل وتوزيع المهام والعدالة التنظيمية والتحفيز والتواصل داخل المؤسسة فكلما كان القائد اكثر قدرة على بناء مناخ عمل ايجابي ارتفع مستوى الرضا المهني بما ينعكس بشكل مباشر على الاداء العام وجودة الخدمات والانتماء المؤسسي

وتبرز اهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لبيئة مهنية دقيقة تتمثل في مؤسسة الرقابة الميزانياتية التي تتميز بطبيعة عمل تقوم على الدقة العالية والمسؤولية الصارمة والالتزام بالقوانين والانظمة والتنسيق المستمر بين مختلف المصالح وفي هذا السياق تصبح القيادة الادارية عنصرا حاسما في تنظيم العلاقات المهنية وتوجيه الجهود وتوفير الظروف المناسبة التي تضمن اداء مهنيا فعالا يرتقي الى مستوى المهام الموكلة

وقد جاء اختيار موضوع القيادة الادارية واثرها على الرضا المهني لدى العمال استجابة للحاجة الى فهم طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى رضا العاملين داخل بيئة العمل الرقابية لما لهذه العلاقة من اهمية عملية اذ ان اي خلل في اسلوب القيادة او تراجع في مستوى الرضا قد ينعكس سلبا على جودة العمل الرقابي وعلى اداء المؤسسة ككل

وانطلاقا من ذلك تناولت هذه المذكرة جانبا نظريا وآخر ميدانيا حيث خصص الفصل الاول للاطار العام للدراسة وتضمن الاشكالية والفرضيات واهمية الموضوع واهدافه والمنهجية المعتمدة اضافة الى المفاهيم الاساسية المرتبطة بالقيادة الادارية والرضا الوظيفي مدعمة بأهم الدراسات السابقة اما الفصل الثاني فقد خصص للجانب الميداني داخل مؤسسة الرقابة الميزانياتية بهدف دراسة مدى تأثير اساليب القيادة الادارية على مستوى الرضا

الوظيفي لدى العمال بما يسمح باقتراح توصيات عملية من شأنها تحسين بيئة العمل وتعزيز
فعالية المؤسسة

الفصل الأول: الإطار
النظري والمنهجي
لِلدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً : أهمية اختيار الموضوع.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً :بعض الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

تعد القيادة الادارية من اهم العوامل التي تساهم في تحقيق فعالية المؤسسات واستقرارها لما لها من دور اساسي في توجيه العاملين وتحفيزهم وتنظيم جهودهم بما يضمن تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية خاصة في المؤسسات التي تقوم طبيعة عملها على الدقة والانضباط والالتزام بالقوانين والتنظيمات الادارية مثل مؤسسة الرقابة الميزانية فالقيادة الادارية لم تعد تقتصر على ممارسة السلطة واصدار الاوامر بل اصبحت عملية

تنظيمية و انسانية تهدف الى خلق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل

ويعد الرضا الوظيفي من المؤشرات الاساسية التي تعكس طبيعة العلاقة بين العامل وبيئة عمله اذ يتأثر بدرجة كبيرة بالأسلوب القيادي المعتمد داخل المؤسسة سواء من حيث التواصل او التحفيز او المشاركة في اتخاذ القرار او اساليب التعامل الاداري وقد اكدت العديد من الدراسات ان القيادة الادارية الفعالة تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني لدى العمال ورغم ذلك ترى بعض الدراسات الاخرى ان طبيعة العمل والضغوط التنظيمية داخل المؤسسات الرقابية قد تحد من فعالية الاساليب القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي الامر الذي يبرز وجود تباين في تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية والرضا الوظيفي.

كما يلاحظ ان اغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية والصناعية والخدماتية في حين لا تزال الدراسات التي تناولت هذه العلاقة داخل المؤسسات الرقابية محدودة خاصة مؤسسة الرقابة الميزانية وهو ما يكشف عن وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

وتبرز المشكلة الحقيقية للدراسة في محاولة معرفة مدى قدرة اساليب القيادة الادارية المعتمدة داخل مؤسسة الرقابة الميزانية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في ظل طبيعة العمل الرقابي الذي يتسم بالضغط والانضباط وتحمل المسؤولية.

وانطلاقا من ذلك تتمحور اشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر أساليب القيادة الإدارية داخل مؤسسة الرقابة الميزانية في فعالية التسيير وتحقيق الأهداف ومستوى الرضا الوظيفي لدى العمال؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، أبرزها:

الأسئلة الفرعية :

1- ما طبيعة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وما مدى تأثيره في تسييرها وتحقيق أهدافها؟

2- كيف يؤثر النمط القيادي المعتمد داخل مؤسسة الرقابة الميزانية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

" تؤثر القيادة الإدارية في كل من فعالية التسيير وتحقيق الأهداف ومستوى الرضا الوظيفي لدى العمال داخل مؤسسة الرقابة الميزانية.

الفرضيات الفرعية :

1-يساهم النمط القيادي السائد داخل المؤسسة بشكل مباشر في فعالية تسييرها وتحقيق أهدافها.

2-يؤثر النمط القيادي المعتمد داخل مؤسسة الرقابة الميزانية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

• أسباب ذاتية:

- اخترتُ هذا الموضوع انطلاقاً من رغبتني الشخصية في التعمق في دراسة موضوع القيادة والأداء الوظيفي، لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، ومحاولة الاستفادة من نتائج البحث في فهم العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.

• أسباب موضوعية:

- رغبتني في التعرف على معطيات واقعية وموضوعية تخص موضوع دراستي.
- اختيار موضوع تأثير القيادة على الأداء الوظيفي باعتباره من المواضيع الأساسية التي تتماشى مع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- إبراز أهمية القيادة داخل المؤسسات ودورها في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.
- توضيح دور القيادة في تحفيز دافعية العاملين وخلق جو من التعاون والانسجام والاحترام المتبادل بينهم.

رابعاً: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أثر القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين.
- توضيح الدور الأساسي والحساس الذي تلعبه القيادة في مختلف مراحل العملية الإدارية داخل المؤسسة، من خلال ضمان الفعالية والديناميكية المستمرة لتحقيق الأهداف.
- تُعد القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات والبحوث، خاصة في مجالات علم الاجتماع، علم النفس، الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
- تُعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة، ومساهمة في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية في نفس المجال.

خامساً: أهداف الدراسة

- التعرف على كيفية تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- تحديد أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد لتحسين أداء العاملين.

- التعرف على أثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء الوظيفي.
- توضيح مفهوم القيادة والأداء الوظيفي وإبراز أهمية كل منهما.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

انطلاقا من دراستنا الحالية التي تفترض من خلالها وجود علاقة بين طبيعة القيادة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العمال ، فإن ذلك :
يستوجب علينا تحديد وضبط المفاهيم ووضعها ضمن الإطار التصوري الذي يتناسب ودراستنا .

6-1- القيادة :

لغة : مشتقة من الفعل "قاد", ويعني السير أمام القوم وتوجيههم, ويقال قاد الشيء أي تولى تدبيره وقيادته.¹

اصطلاحا: يوحي اصطلاح القيادة بمفاهيم شتى :

عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف محددة, من خلال القدرة على التنسيق والتحفيز واتخاذ القرارات.²

. نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

. نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين أن موضوع القيادة تشتمل على العناصر التالية:

1- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

2- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين أو المرؤوسين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

وبهذا يتضح أن القيادة هي: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.³

-ابن منظور, لسان العرب ,دار صادر, بيروت, 2003, ج3, ص370, مادة(قود) .¹

-فتحي عكاشة, المدخل إلى علم النفس الاجتماعي, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2008, ص76 .²

- بشير العلق, القيادة الإدارية , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن, , 2008, م, ص14.³

يرى **فيدلر Fiedler** . . إن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره».

ويعرف **تيد Tead** ... القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب.

ويتضح من التعريفين السابقين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يركز عليها مفهوم القيادة، وهي أنها نشاط **Activity**، ويؤدي إلى التأثير **Influence Desired Gool** وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب، **Cooperation** ويتطلب التعاون

ويميز **كمبول يونج Young** .. بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة **Leadership** هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساساً وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة **Headship** فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، مثل سلطة الإدارة، ويجب على الأعضاء أن يمتثلوا لها خوفاً من العقوبة.

ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسيه وتعاونهم ما يجعله قائداً، مما يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل المؤسسة أو المنظمة. وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة، مثل: المدير، والمشرف، والمنفذ، والمراقب، والملاحظ، ورئيس القسم¹.

جون جاردنر (John Gardner) " هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه² .

تعريف القيادة الإجرائي : هي مجموعة السلوكيات والمهارات التي يمارسها القائد داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى التأثير في المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم، من خلال التواصل الفعال واتخاذ القرار وتنظيم العمل، قصد تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، مع مراعاة طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة بها.

6 2: الإدارة :

لغة : ومن الناحية اللغوية، يرجع أصل كلمة (الإدارة) إلى كلمة اللاتينية التي تعنى الخدمة أو المساعدة. ومن ثم تعنى كلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس

¹-طلعت إبراهيم. علم اجتماع تنظيم العمل. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص74.
². فيليب سادلر، ترجمة: هدى فؤاد، القيادة، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص17.

أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل كلمة (الإدارة) ¹.

اصطلاحاً:

الإدارة علم وفن في آن واحد. فالإدارة علم لأنه نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى، ولا سيما السلوكية، وتراكت قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية، وإذا ما طبقت فستؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير . كما أصبح بالإمكان دراسة هذه النظريات والأسس في الجامعات والكليات والمعاهد، ومن ثم تطبيقها في الحياة العملية.

كما يمكن القول بأن الإدارة فن، فالعملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة، والبصيرة والإبداع والاجتهاد والمقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة ².

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات . والإدارة تمثل العنصر الحركي الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني ³.

التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المدير، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما تقاس من خلال النتائج المحققة ومدى تحسين الأداء داخل المنظمة.

- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 57.¹
- أيمن حسن الدوايري، أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021، ص 7.²
- على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة دار الغريب القاهرة، 1979، ص 7.³

6 3: الرضا الوظيفي :

لغة: رضا / رضي : رضي "أعطاه إشارة رضا", "شعر برضا عميق", إذن, ومنه قول الفقهاء : "يشهد على رضاها " أي إذن, جعلوا الإذن رضا لدلالته عليه ,3 (في علم النفس) حالة من التوافق بين الكائن ¹.

يعرفه " ستون " : " أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي أو رغبته في النمو والتقدم وتحقق أهدافه الاجتماعية من خلالها " .

نستخلص من التعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وذلك بالاهتمام بالظروف النفسية والمادية التي تحقق للعامل التقدم وتحقق أهدافه الاجتماعية وبالتالي يكون العامل راضي عن عمله.

ويعرفه " هوبك " : " أنه الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق وأنه راض عن وظيفته " ².

التعريف الإجرائي : متغير كمي تابع يعكس عن مستوى إشباع حاجات وتوقعات العامل من وظيفته في ضوء الممارسات القيادية داخل المؤسسة , ويحدد إجرائيا بالدرجة التي يحرزها المبحوث على مقياس الرضا الوظيفي المعتمد في الدراسة , والذي يتضمن مجموعة من البنود المرتبطة بالأبعاد المادية والتنظيمية والاجتماعية , وفق سلم تقديري محدد .

سابعا : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة جزءًا متكاملًا من عملية البحث العلمي فهي تثري الباحث برصيد أدبي وخلفية نظرية عن الموضوع المراد دراسته ، وذلك لأنه من مستلزمات الخطة أن يطلع الباحث على المواضيع التي لها علاقة بالموضوع قيد الدراسة ، لذلك يتوجب عليه أن يقوم بمسح شامل لتلك المواضيع ، لأن ذلك يعطيه فكرة عن مدى إمكانية القيام بدراسته ويكشف بصورة واضحة عن الكتب التي تناولت موضوعه أو الإطلاع على أهم الأدبيات بشتى أنواعها التي تطرقت إلى ذات الموضوع.

وتزخر المكتبات و مواقع الأنترنت بعدد وافر من الدراسات التي تناولت موضوع النمط القيادي و أثره على الرضا الوظيفي سواء كانت هذه الدراسات باللغة العربية أو

- جماعة من كبار اللغويين العرب , المعجم العربي الأساسي , لاروس , المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, تونس, 2003, ص529¹.

² - طافر مريم , بومجريك أحلام , القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح , الطاهير, جيجل, الجزائر, 2019.

باللغات الأجنبية حيث شملت الدراسات القطاعين العمومي والخاص و سنستعرض في هذا الفصل أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و هي كما يلي :

- أولا / الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

01- دراسة ياسر العدوان ورفعت الفاعوري 1994 الأردن: لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقته بالخصائص الوظيفية

الديمقراطية للمشرفين وتمثلت هذه الخصائص في :

1- المؤهل العلمي للمشرف الإداري .

2- سنوات الخبرة

3-الدخل من غير راتب

4- الجنس

5- حقل الإشراف (أكاديمي أو إداري) .

وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 63 إداريا من أصل 97 مشرفا إداريا يشكلون المجتمع الكلي للمدرسة ، وقد دلت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل للمشرفين الإداريين كان متوسطا في جوانب الرضا عن زملاء العمل والمسؤولين وطبيعة العمل

بينما كان مستوى الرضا متدنيا في جوانب الرضا عن الراتب والتقدم الوظيفي، كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة متغيرات المؤهل والخبرة والدخل الإضافي ومستوى الرضا العام للمشرفين الإداريين

كما توجد علاقة ثنائية دالة إحصائيا بين الخبرة ومجموعة المتغيرات التابعة

كما دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لوظيفة رئيس إداري أو أكاديمي على جوانب الرضا عن العمل المتعلقة بالراتب الوظيفي وبطبيعة العمل والزملاء والمسؤولين في العمل

بينما وجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى (0.01) في جانب فرص الترقية والتقدم لصالح الأكاديميين ، كذلك دلت الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل ووجود دخل إضافي وجوانب الرضا الوظيفي المختلفة.¹

02_ للباحث "بونخلة فريد" بعنوان "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة

-ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال - عنابة .. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور سعد بشاينية . 2006/2007م

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي ، وأيضا تفعيل الدور القيادي في المؤسسة الجزائرية وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :

ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ؟

كما اعتمد الباحث على جملة من الفرضيات هي :

الفرضية العامة : هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري و تدرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات أخرى فرعية:

يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.
- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.

ذكر الباحث في فهرس الدراسة الفصل المنهجي الخاص بالدراسة إلا أنه لم يتطرق له ضمنا وقد اكتفى بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتحديد موقعها دون التعريف بالمجال الزمني والبشري . أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات تم استخدام الإستبيان والمسح الشامل بالنسبة للقادة المباشرين بالمؤسسة .

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

-همبازة شائبي، نمط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية" دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة 1 تمنراست"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023_2024، ص18.

من خلال البيانات المستسقة من الميدان أتضح للباحث أنه يوجد بعدان أساسيان لقيادة الإدارية داخل المؤسسة وهما النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل و النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال.

سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي وفيه لا يمكن لقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار، على عكس النمط القيادي الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي ، زيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، تفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيدة ، لأنه يكون هناك أكثر تدفق المعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار.

النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف ، وهذا ما استنتجه الباحث من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجراها مع المبحوثين، حيث عبر له أحد القادة بقوله: إن النمط القيادي الذي أتبعه يتغير حسب الظروف والموقف الذي قد يطرأ

بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة، فالقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبات بالحجم

الذي يمكنه أن يعيق هذه العملية، فالاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، ولقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه والتي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم، وهذا بواسطة : المناقشة، الاستجابة، الاستماع، الشرح... الخ.

يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي ، فالقادة يسمحون لمرؤوسيهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة، وروح التعاون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وضمن هذا السياق يشير أحد الباحثين أنه عندما تفوض السلطة على أساس من البادئ والأسس الصحيحة، فإن لهذا التفويض نتائج إيجابية في دعم وتفعيل العلاقات الإنسانية في المنظمة...

أوجه الاستفادة من الدراسة:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة أيضا من خلال تحليل متغير الدراسة القيادة كمتغير مستقل وذلك من خلال تحديد مؤشرات مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما

ساعدتنا أيضا في بناء الأداة الأساسية للدراسة من خلال استخراج بعض المؤشرات والتي كانت مفيدة في بناء بعض أسئلة الاستمارة الخاصة بموضوع الدراسة الحالي.¹

1-مريم عصماني, القيادة والرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة",رسالة ماستر ,جامعة قاصدي
مرباح_ ورقلة_ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ,2016_2017,ص28_29 .

الفصل الثاني: ماهية القيادة

الفصل الثاني: ماهية القيادة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية.

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية.

ثالثاً: خصائص القائد الإداري الناجح.

رابعاً: وظائف وأدوار القيادة داخل المنظمات.

خامساً: نظريات القيادة الإدارية.

سادساً: مهارات القيادة الإدارية.

سابعاً: العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي.

رابعاً : أنواع الرضا الوظيفي.

خامساً: العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.

القيادة الإدارية هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.¹

يعرفها "علي السلمي" : " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين".²

القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتنظيم وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة. يتطلب القائد الإداري الناجح القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحفيز الموظفين، وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. ترجع أهمية القيادة الإدارية في الحفاظ على التوازن بين الأداء المؤسسي ورفاهية العاملين.³

المفهوم الإجرائي للقيادة الإدارية: الدرجة التي يمارس بها القائد داخل المؤسسة وظائفه الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة , من خلال التأثير في العاملين وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف العمل , والتي تقاس إجرائياً عبر مؤشرات مثل: مستوى الرضا المهني للعاملين , فعالية الاتصال, نمط اتخاذ القرار , درجة التحفيز , وقدرة القائد على حل المشكلات وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل .

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية:

1_ القيادة التسلطية :

تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة

حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة في ظل القيادة الدكتاتورية ، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته ،

¹-بطرس حلاق ,القيادة الادارية ,الجامعة الافتراضية السورية ,سوريا,2020,ص16.

²-مرجع سابق ,طاغر مريم و بومجبرك أحلام,ص5.

³ مفهوم - القيادة - الإدارية - betraing.com.sa/ar/blog/

رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمج.

أ- الافتراضات الأساسية عند القائد المتسلط

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- إن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية مأكلاً، مشرباً، مسكناً).
- لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

ب - طريقة الإدارة عند القائد المتسلط

- مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
إنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى و ذلك من وجهة نظره .

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية. يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً . يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

ج - النظرة للأهداف عند القائد المتسلط

يعتقد القائد المتسلط أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة

د - النظرة للزمن عند القائد المتسلط

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .

ينظر إلى البرامج الزمنية بقدرسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت
- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

هـ - مفهوم السلطة عند القائد المتسلط

- إن السلطة حق له وليس حقاً للآخرين.
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

و - نوع العلاقات عند القائد المتسلط

العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر .¹

2 - القيادة الديمقراطية :

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء

تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات ، وتعتمد القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية و المشاركة وتفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرووسه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم ، وحل مشكلاتهم ، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد وكرامتهم

ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم ويقدم لهم المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف لذلك فهو يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ، ويتمتع القائد الديمقراطي برضا التابعين عن قيادته وهو يسعى إلى جذبهم إليه ومشاركته المسؤولية ويظهر هذا القائد غالباً على أنه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط ولكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط إيجابية مع وجود بعض المآخذ تعود لثقافة ومستويات المرؤوسين .

ويمكن أن يتم تلافي وتطوير هذا النمط وجعله نمطاً شورياً مبنياً على المنهج الإسلامي في القيادة والذي يجمع مميزات الأنماط الثلاث ويتلافى ما فيها من مآخذ وسلبيات

وليس الدافع وراء ذلك عاطفة دينية إيمانية فقط ، بل هي قناعة بالمنهج النبوي الإسلامي في القيادة من خلال استقراء لكثير من مواقف السيرة النبوية المطهرة ، التي أظهرت منهجه صلى الله عليه وسلم في قيادة الأمة والذي لازال ذلك المنهج النبوي بحاجة للكثير من الدراسات والبحوث التي تخرج لنا الجواهر والدرر .²

3- القيادة التسيبية أو الفوضوية :

-بطرس حلاق ,مرجع سابق ,ص 68, 69, 70 .¹
-سعید بن محمد آل عاتق الغامدي ,النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية² الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية , المملكة العربية السعودية , الفصل 2 , 1430 هـ.ص 35 ,

ويظهر هذا النمط من خلال التسمية حيث أن حقيقة هذا النمط عدم وجود قيادة حازمة بل ذكر عياصرة أن هذا النمط مضاد تماماً للنمط الأوتوقراطي حيث لا توجد قيادة حقيقة ، لأن كل فرد في المنظمة هو حر في أداء العمل حسب رغبته ، والفوضى وسلبية القائد هي السائدة في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه وهذا النمط من السلوك القيادي يتميز بعدم تدخل القائد في العمل وليس له دور ايجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك ، مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير آبهين بوجود القائد ولعل ذلك يعود لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم إلمامه بمتطلبات العمل وبالتالي يترك الأمور تسير دون أي توجيه أو قيادة ويعد هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف والقائد في هذا النمط يعتقد بأن ترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل تزيد من قدراتهم وتمرسهم في العمل ويقوم بتسهيل الاتصالات مع العاملين معتقداً بأن واجبه إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل ويأخذ دور المراقب عن بعد .. ومع كل ذلك فإن بعض الباحثين يشير إلى خصائص تميز القيادة الحرة و من تلك الخصائص :

إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكارهم وما يلتبس عليهم .

إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

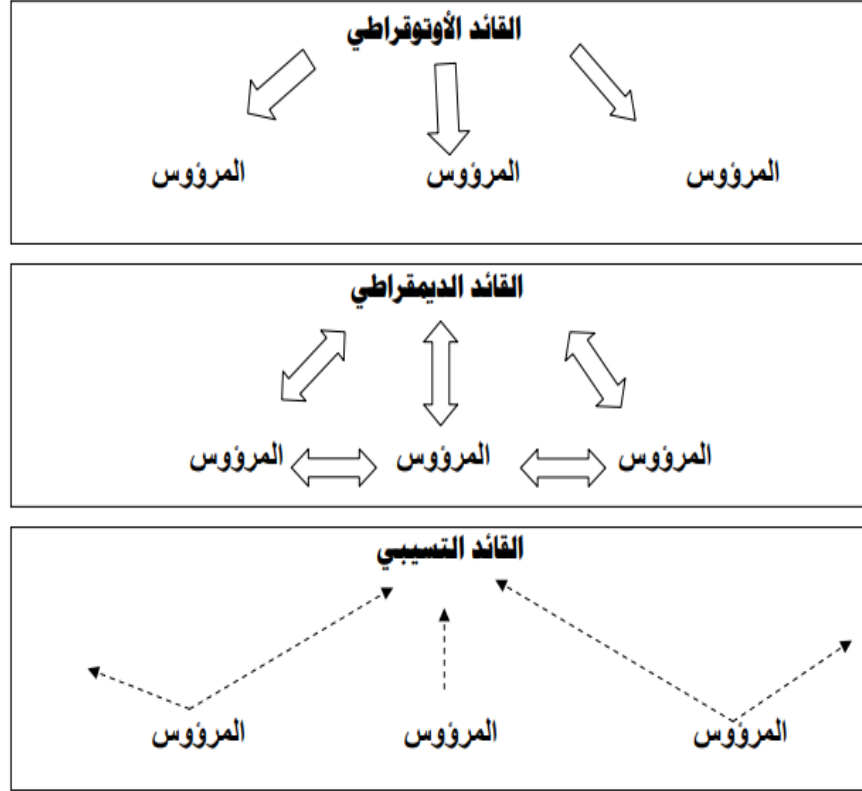
اتجاه القائد لتفويض السلطة المرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة ...¹

والحرية المطلقة تؤدي ولا شك إلى فوضى في العمل والعلاقات أيضا وتولد نتائج عكسية لذا فإن ممارسة هذا النمط من قبل مدير المدرسة لا يخدم العملية التربوية والتعليمية بل سيكون سببا في ضعف الأداء . والشكل التالي رقم (1) يبين الأنماط الرئيسية الثلاثة وعلاقة القائد بالمرؤوسين وموقعه في التوجيه بالنسبة للمرؤوسين ونوعية العلاقة الرأسية والأفقية في كل نمط من تلك الأنماط :

- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي , مرجع سابق , ص 34 .¹

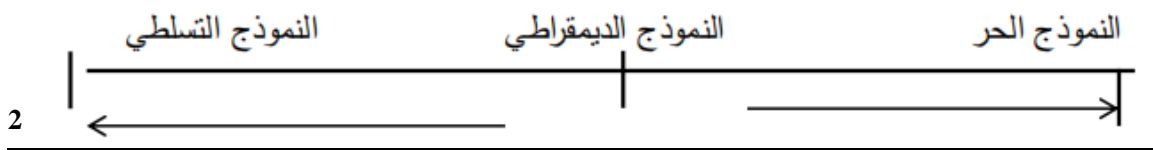
الشكل (1)

الأنماط الرئيسية الثلاثة وعلاقة القائد بالمرؤوسين



1

الشكل (2) : أنماط القيادة



2

ثالثاً: خصائص القائد الناجح :

للقيادة خصائص مميزة نوردتها في الآتي :

1 - تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.

- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ,مرجع سابق , ص 36 .¹
-همبازة شائبي,مرجع سابق ,ص34.²

2 - عناصر القيادة متعددة الأدوار.

وجود التعاون خاصة هامة للقيادات.

- توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.

وبالنسبة للخاصية الأولى تقوم القيادة على علاقات تفاعلية، بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات. وفيما يتعلق بالخاصية الثانية فتدور القيادة على أهمية سلوك القائد، وتعدد أدواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية . وتشير الخاصية الثالثة إلى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها ببناءاتها المعقدة. وأخيراً فالقيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها ¹.

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف . وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في الكفاءة الإنتاجية للعمال . إن القيادة عملية إنسانية في أساسها ، فالآلات لا تقود . والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم إلى العمل . والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف . من ناحية أخرى فالقيادة هي مركز السلطة والمسئولية ².

رابعاً : وظائف وادوار القيادة داخل المنظمات :

حدد كريخ وظائف القادة في مجموعتين أساسيتين هما:

أولاً : وظائف الأساسية للقائد:

- 1- إداري
- 2- مخطط
- 3- واطع سياسات
- 4- خبير
- 5- ممثل خارجي للجماعة
- 6- مراقب للعلاقات الداخلية
- 7- مسئول عن الجزاء والعقاب
- 8- حكم ووسيط

ثانياً : الوظائف الثانوية للقائد :

- 1 - نموذج أو مثال أو قدرة
 - 2 - رمز للجماعة
 - 3 - معبر عن المسئولية الفردية
 - 4 - مفكر
 - 5 - رمز للأبوة
 - 6 - ضحية فدائية (يتحمل أخطاء غيره ³
- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان, القيادة, دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي, الإسكندرية, جامعة 85 . أسبوط , 2012م, ص

-علي السلمي, مرجع سابق, ص226, 225. ²

-محمد الصريفي , القيادة الإدارية والإبداعية, دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, 2006, ص154. ³

تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية ."

تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.

- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي.

تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها ."

توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل

- " تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنبنا للازدواجية في أداء العمال" .

يمثل أفراد الجماعة رسميا والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها.

وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيرا أهداف المؤسسة.

- ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة¹.

خامسا : نظريات القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في مجال التنظيم الإداري , نظرا لدورها الفعال في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة .

وقد تعددت الدراسات والنظريات التي حاولت تفسير هذا المفهوم من زوايا مختلفة , مما أدى إلى ظهور اتجاهات نظرية متنوعة ومتكاملة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى .

ويعكس هذا التعدد أهمية القيادة وتعقيد أبعادها داخل المنظمات , لذلك أصبح من الضروري دراسة هذه النظريات وتحليلها لفهم إسهاماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وعليه , سيتم التطرق إلى أبرز هذه الاتجاهات النظرية من خلال عرض أهم أفكارها ومضامينها :

--طاهر مريم , بومجبرك أحلام , مرجع سابق , ص 47,48 .¹

1-5_ نظرية السمات :

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين ، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً ، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، ومهارة الانجاز ، وتحمل المسؤولية ، و روح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية والقدرة على تفهم الموقف .

إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.¹

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وتلك الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

و قد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل : الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.²

و قد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إدارياً إلى ثلاث مجموعات هي:

- سمات شخصية.

- سمات سياسية.

- سمات نظامية

¹ -بطرس حلاق ,مرجع سابق ,ص 32 .

² -بطرس حلاقي,مرجع سابق,ص32.

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها ، الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية.

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي :

المهارة الفنية.

المهارة الإنسانية.

المهارة الذهنية.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

أ- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة قد تتوافر في غير القادة، مثل سمات الذكاء الجوانب الجسمية الحماسة العزم الطموح الاستقامة العدل.. إلخ , الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً. كما أن التجربة أثبتت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية، كما أن هناك الكثير من القادة بتوافر بينهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين.

ب - صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.

ج - قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته ، ففوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلاً تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد، ومع ذلك فهناك من القادة¹

الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات بل إن منهم من يفقد بعضها فقداناً تاماً.

د - عدم واقعية نظرية السمات، وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، وذلك أمر لا يمكن تطبيقه، إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات ، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة ، لأن المجتمعات لا تعيش واقعاً مثالياً يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب.

و - 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 قاداتها ، وذلك لأن القيادة

بطرس حلاق، مرجع سابق، ص33.¹

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.

الشكل(3):

الأطر النظرية المفسرة لأساليب القيادة



1

ونظراً لصعوبة توفر مثل هذه السمات في شخص واحد ولصعوبة قياس بعض السمات الشخصية ، فقد أدى ذلك إلى ظهور نظرية الموقف²:

5_2- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة التي تهيئ أفراد ليتبنوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون آخر.

فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في

أية عبد ه سليمان ، إبراهيم شوقي عبد الحميد، سيكولوجيا الإدارة والقيادة، التعليم المدمج كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2021، ص52.¹

بطرس حلاق، مرجع سابق، ص34.²

تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتبارها المؤثر في تحديد تلك السمات.

ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

أ. النظرية الموقفية لفيدلر :

ترجع هذه النظرية للعالم فيدلر ، والذي يرى أن الفاعلية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف الإيجابي.

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

العلاقة بين القائد وموظفيه وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم للشخص القائد.¹

. البناء التنظيمي للعمل وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً .

سلطة القائد وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين. وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد.

ب _ نظرية السلوك والهدف:

مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

ج _ نموذج القيادة الموقفية :

يقوم هذا النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانيات الأفراد الذين يتعاملون معهم، ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقاً لهذا النموذج نوعين من السلوك هما:

. السلوك التوجيهي : ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أدائهم للمهام.

--أيمن حسن الديراوي, أحمد فاروق أبو غبن, مرجع سابق, ص48.¹

. السلوك المساعد يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.¹

د_ النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين

وتعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهمات الموكلة إليهم.

وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص إذ يسمح القائد للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرين وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم بينما يلجأ لأسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويتشارك القائد مع التابعين في² اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على العمل ولكن تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس ويلجأ القائد للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس أو كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4): النموذج الموقفية لهيرسي وبلانشارد

-ايمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص 49، 50.¹
-بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 37.²

مرتفع	المشاركة	الإقناع
سلوك العلاقات	التفويض	الأمر
منخفض	منخفض	مرتفع
التمط المهتم بالمهام		

1

5_3_ نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء:

تركز هذه النظرية التي وضعها "جرين" وزملاؤه Graen على العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بدلاً من التركيز على السمات أو سلوكيات القائد، وتهدف هذه النظرية إلى زيادة النجاح التنظيمي، وذلك من خلال خلق علاقات إيجابية بين القائد والمرؤوس (Levy, 2009). فعادة ما يميل القائد إلى إقامة علاقات جيدة مع بعض المرؤوسين (المجموعة القريبة) الذين يتم تكليفهم بمزيد من المسؤوليات، وتوجيههم للوصول إلى الهدف، ويمنحهم القائد فرصة الوصول إلى الموارد، مما يجعلهم يشعرون بالرضا، ويكونون أكثر التزاماً لتحقيق أهداف المهمة؛ وعلى العكس من ذلك يوجه القائد اهتماماً أقل للمرؤوسين في المجموعة البعيدة)، وقد يؤثر ذلك في أدائهم المهني، ومن ثم فإنهم يضعون قيوداً على القائد. وبالتالي نجد أن هذه النظرية تركز على العلاقات الثنائية المتبادلة بين القائد وكل عضو من أعضاء الجماعة في علاقتهما داخل الموقف، وأن تأثير هذه العلاقة يؤثر في الطرفين؛ فقد تكون العلاقة سيئة بين القائد وعدد من رؤساء الأقسام لديه، مما يؤثر في أدائهم المهني ورضاهم عن العمل، مما قد يفضي إلى مقاومة توجيهات القائد نحو التغيير. وعلى العكس من ذلك إذا كانت العلاقة جيدة، ويثيب القائد أعضاء الجماعة بالمكافآت، فتزيد معدلات الاتصال، ودافعية المرؤوسين نحو التغيير للأفضل، ويمنح المرؤوسون القائد الدعم والتأييد. ومن ناحية أخرى يمكن تطبيق هذه النظرية أيضاً على قائد المجموعة كمرؤوس - وقادته من أفراد الإدارة العليا؛ فعندما يكون القائد ضمن الدائرة الداخلية فمن الممكن أن يحصل على المزيد من الصلاحيات التي يمكن بدوره - مشاركتها مع مرؤوسيه، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي، فالقيادة الفعالة هي التي تقوم على وجود علاقات إيجابية تشجع على المساندة، والمشاركة والتواصل والانفتاح، والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه عبر التدرج الوظيفي في الهيكل التنظيمي.

بطرس حلاق , مرجع سابق , ص 38 .¹

وعلى الرغم من ذلك، فهناك قيد رئيسي لهذه النظرية، يتمثل في تبسيطها المفرط، في حين أن العلاقات بين القائد ومرؤوسيه أكثر تعقيدا من ذلك.¹

الجدول (1): المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه .
الموقفي	قائد يهتم يرضي التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائنا اجتماعيا ذو حاجات إنسانية ينبغي إشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا
التفاعلي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

2

الاتجاهات الحديثة للقيادة :

-اية عبد ه سليمان ,إبراهيم شوقي عبد الحميد,مرجع سابق ,ص52/ 53¹
-بطرس حلاق,مرجع سابق, ص43/42.²

1_ النظرية التبادلية :

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة ، ويرى بلو (Blau) على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة ، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية .

أما جاكوبس (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة ، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر ، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين ، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة .

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ونظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، ومنها يتضح مدى الاختلاف والتباين في تفسيرات ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة الإدارية¹.

بل والأكثر من هذا إننا نود أن نلفت النظر إلى أمر آخر ألا وهو تزامن هذه النظريات ، أي أن هذه النظريات القيادية بالرغم من أنها جميعها تسعى للوقوف على حقيقة القيادة، وبالرغم من أن سعيها هذا قد انتهى بها إلى الوقوف في مواقف مختلفة ومتباينة من حقيقة القيادة ، بالرغم من هذا وذلك فإن هذه النظريات المختلفة والمتباينة قد وجدت وتعايشت مع بعضها البعض على امتداد فترات زمنية متزامنة ، بمعنى أن ظهور أي نظرية جديدة لم يكن يتبعه حتماً اختفاء أو سقوط النظرية أو النظريات السابقة عليها في الظهور ، إنما كان يعني في أغلب الأحوال إضافة لما هو موجود وقائم من نظريات قيادية ، ولقد ترتب على هذا أن تواجدت وتزامنت هذه النظريات من ناحية ، وأدى هذا إلى أن كل نظرية جديدة إنما كانت تعنى زيادة الطين بلة - كما يقولون - حيث كانت تمثل تعميقاً لمدى هذا الاختلاف والتباين

-عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 1996، ص24.

القائم في موقف الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة ، ومن الطبيعي أن كل نظرية من هذه النظريات كانت تظهر ويظهر معها المؤيدون لها الذين يرون في تفسيرها الحقيقة القيادة الصواب وفي تفسيرات غيرها من النظريات الخطأ ، وطبيعي أن لدى كل منهم البراهين والأدلة والأسانيد التي تؤيد صحة دعواهم وبطلان دعاوى الآخرين .

ومن ثم فإننا لا نبالغ حين نقول : إن هذا الوضع قد جعل من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - على الإنسان المنصف غير المنحاز لهذه النظرية أو تلك أن يقف على حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الفكر الإداري المعاصر، وهذا هو واقع حال نظرياته

ولعلنا الآن نستطيع أن ندرك مدى صدق تلك الكلمات ، لأحد رجال الفكر الإداري المعاصر وهو Killian حيث تضمنت إشارة واضحة إلى مدى الغموض المحيط بحقيقة القيادة الإدارية، حيث يقول: إنه خلال الحرب العالمية الثانية، وعندما كانت الأمة الأمريكية تواجه احتياجاً ملحاً الآلاف من القادة للعمل في كل من القوات المسلحة والصناعة اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج، بأنه لا يوجد أحد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الأشخاص القادرين علي القيادة»، وهاهي نص كلماته

" During World War II, when our nation was confronted with the need ¹ ,for thousands of leaders in both industry and the armed services

2_ النظرية التحويلية :

يرجع مفهوم القيادة التحويلية لما قدمه Burns عام 1978 ، House عام 1977 ثم توسع Bass عام 1985 ، 1990 في هذا الصدد وأوضح أن القيادة التحويلية تولد الشعور بالثقة لدى العاملين والإعجاب والولاء فضلاً عن الاحترام للقائد مما يؤدي إلى دفعهم نحو ما هو أكثر مما يتوقع منهم.

القيادة التحويلية :

ولقد أبرز Yukl عام 1997 خصائص القيادة التحويلية فيما يلي:

الكاريزما : Charisma: القائد الكاريزمي يدخل الرؤية ويدرك المراد برسائلته ويغرس الاعتداد والافتخار ومن ثم يحصد الاحترام والثقة (Bass1990) التأثير المثالي : Idealized Influence يتصرف القادة باعتبارهم نماذج تحتذى للتابعين فيصبحون أكثر إعجاباً واحتراماً وثقة وسلوك القائد يعتمد على الاستقامة المعتمدة على المبادئ وليس الاستبداد مع المشاركة في أي مخاطرة يتم مواجهتها فهو يعتمد على المعايير الأخلاقية الرفيعة لرفع المعنويات وتجنب (.) Bass & Avolio 1994 استخدام القوة لتحقيق منفعة شخصية

-عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق، ص 25.

إلهام الدافعية : Inspiration Motivation إن القادة التحويليون يلهبون ويحفزون المرؤوسين ويقدمون معاني وتحدي للمرؤوسين أو التابعين ومن ثم لديهم المقدرة في الحصول على استجابات للمرؤوسين. (1994) فهو لاء القادة يحققون التوقعات العالية ويستخدمون (Bass & Avolio. 1991. et al. Yamarino). الرموز لدفع الجهود ويوضحون الغرض أو الأهداف الهامة بأبسط الطرق (Bass، 1990).¹

الاستحثاث الفكري Intellectual Stimulation : إن القائد المستميل أو المستحث للآخرين يثير ويوقظ في المرؤوسين الوعي والإدراك للمشكلة مع الاعتراف بمعتقدات الآخرين من التابعين وقيمهم مع الإدراك لأفكارهم وتحليلاتهم الذاتية. et al. (yammarino، 1993). فالقادة التحويليين يشجعون الذكاء والرشد (سلامة التفكير والاهتمام بحل المشكلة (Bass، 1990)) مما يؤدي إلى تشجيع التابعين للعمل وفق المداخل أو الطرق الجديدة مع المشاركة بتقديم أفكارهم التي لا يتم انتقادها إذا ما اختلفت مع أفكار القائد. (Bass & Avolio، 1994)

الاعتبارات الشخصية : Individualized Consideration القائد التحويلي من خلال الاعتبارات الشخصية يهتم بالنواحي الشخصية، حيث يعامل كل مرؤوس بصورة شخصية فهو يعلمه ويدربه وينصحه (Bass، 1990)، كما أنه ينشط حاجات المرؤوسين حينما يكون ذلك ملائماً فعله.²

3_ نظرية مكجريجور: McGregor's (YX)

يعتقد مكجريجور أن القيادة الفعالة تكمنُ فيما يتوافر لدى القائد من معتقدات خاصة بمرؤوسيه. ويفترض أن كل قائد يحمل أفكار إحدى النظريتين (X أو Y)، يعتقد من يحمل أفكار النظرية (X) أن الأفراد بطبيعتهم كسالى ومقاومون للتغيير، ولا يحبون العمل وتحمل المسؤولية، وأنهم بحاجة إلى أسلوب القيادة الاستبدادية وإتباع أسلوب العقاب لدفعهم إلى العمل وتوجيههم والسيطرة عليهم وتعديل سلوكهم ليناسب احتياجات المنظمة، فالقادة هم المسؤولون بمفردهم عن المنظمة وأثبتت البحوث بعد ذلك عدم صحة هذه الافتراضات، وأن هناك جانباً إنسانياً في العمل).

في حين أن أفكار النظرية الأخرى (Y) تنظر إلى الأفراد على أن لديهم الدافعية الذاتية والرغبة في العمل وتحمل المسؤولية، والالتزام بأهداف المنظمة، والإخلاص لها، وبالتالي تُصاحبُ العمل درجة عالية من الإبداع في حل المشاكل التنظيمية، مما يدل على أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه.³

1-نفيسة محمد باشري، وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، القاهرة، 2017، ص2016.

2-نفيسة محمد باشري، وآخرون، مرجع سابق، ص2017.

3-اية الله عبده سليمان، إبراهيم شوقي عبد الحميد، مرجع سابق، ص46.



سادسا:مهارات القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية الناجحة لا تأتي من الفراغ، بل تتطلب مجموعة من المهارات الأساسية لضمان سير الأمور بشكل صحيح. هذه المهارات ليست فطرية فقط، بل يمكن اكتسابها من خلال الدراسة والبحث والتطوير المستمر. من بين مهارات القيادة الإدارية الناجحة نجد

1. التواصل الفعال

يعد التواصل أحد أهم مهارات القيادة الناجحة في الإدارة، إذ يجب أن يكون القائد قادرًا على نقل أفكاره ورؤيته بوضوح مما يساعد في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويتضمن التواصل الفعال أيضًا الاستماع الجيد لآراء الآخرين وفهم احتياجاتهم، مما يعزز من الثقة والمصداقية.

2. القدرة على اتخاذ القرار

تتطلب القيادة الناجحة في الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وصائبة، فيجب أن يكون القائد قادرًا على تحليل المعلومات المتاحة وتقييم المخاطر والفرص قبل اتخاذ القرار. القرارات الحاسمة تؤثر بشكل كبير على مسار المؤسسة وتحقق النجاح المنشود.

3. التحفيز والإلهام

يحتاج القادة إلى إلهام وتحفيز فرقهم لتحقيق أفضل أداء، ويتطلب ذلك معرفة احتياجات الأفراد وتحفيزهم على الابتكار والإبداع القائد الناجح هو الذي يستطيع خلق بيئة عمل مشجعة حيث يشعر الجميع بقيمتهم وأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

4. إدارة الوقت

مهارة إدارة الوقت ضرورية لنجاح القادة، إذ يجب أن يكون لديهم القدرة على تحديد أولوياتهم وتنظيم مهامهم بشكل يضمن تحقيق الأهداف في الوقت المحدد إدارة الوقت بشكل فعال تعزز من كفاءة العمل وتقلل من مستويات التوتر داخل الفرق.¹

5. المرونة والتكيف

تعتبر القدرة على التكيف مع التغيرات أحد أهم المهارات القيادية، ففي عالم سريع التغير، يجب أن يكون القادة مستعدين لمواجهة التحديات الجديدة وتعديل استراتيجياتهم وفقا لذلك القائد المرن يتمتع بقدرة أعلى على إدارة الأزمات وتحقيق النجاح.

6. بناء العلاقات

¹ -القيادة الناجحة_ في_ الإدارة/ <https://betraining.com.sa/ar/blog>

العلاقات الجيدة مع أعضاء الفريق تعزز من روح العمل الجماعي، لذا يجب على القادة أن يعملوا على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهل التعاون ويزيد من فعالية الأداء.

7. التفكير الاستراتيجي

القائد الناجح يجب أن يكون لديه رؤية إستراتيجية واضحة، ويتطلب ذلك القدرة على تحليل البيئة المحيطة وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على المؤسسة. فالتفكير الاستراتيجي يساعد القادة في وضع خطط طويلة الأمد وتحقيق الأهداف المنشودة.¹

الشكل (5) : مهارات القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة

المنظمات، مصر، 2010، ص6.

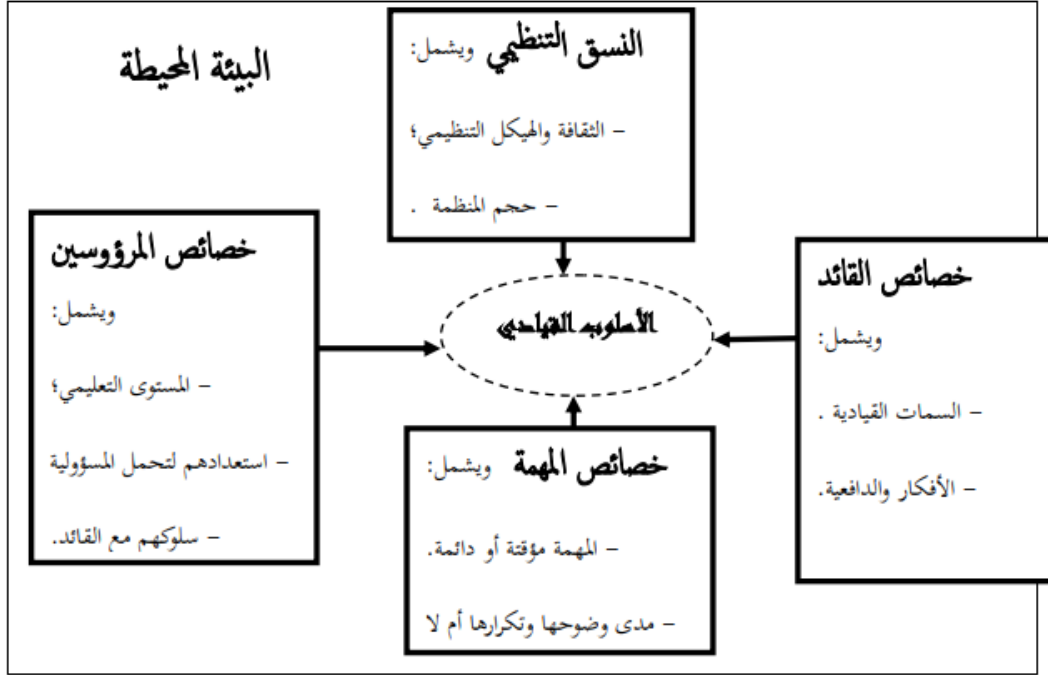
-القيادة الناجحة في الإدارة¹ <https://betraining.com.sa/ar/blog/>

-جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد، 2017، ص45.

سابعا العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية:

هناك جملة من العوامل المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية والتي على ضوءها يمكن للقائد إتباعه لأسلوبه القيادي وهذه العوامل متعلقة بمجموعة من المتغيرات والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي :

الشكل(6) : يوضح العوامل المؤثرة على الأسلوب القيادي



المصدر: من إعداد الباحثين

¹ - جميل احمد, حجار مرهون إيمان, مرجع سابق, ص47.

المبحث الثاني :الإطار النظري للرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي :

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.¹

- **الرضا الوظيفي:** هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.
- **والرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك:** عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.
- **أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه:** حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

وأخيراً يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس المدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

ثانياً أهمية الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة :

يعتبر الرضا الوظيفي مهم في منظمات الأعمال وخاصة لها اثر فعالة في الإنتاجية وجودة الإنتاج لتحقيق الهدف المنشود وترقية الخدمات، لان المنظمات الخدمية تبحث عن عملاء مقابل خدماتها المنتجة لتحقيق أرباح طائلة، وإما العملاء يبحثون عن خدمات راقية ذات جودة عالية، لا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتنمية البشرية وتحقيق رضا العاملين بالمنظمة.

وأظهرت كثيرا من الدراسات والبحوث بوجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي وتحليل و تصميم العمل. فنجد أن تحقيق إشباع حاج الموظفين نفسيا والمزايا المادية والرواتب تشجع الأفراد بهدف تحقيق التفوق في مجال زيادة الإنتاج.³

-عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1، 1، 2015، ص9.

-منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015، ص2.

-عبد الشافع محمد ابركر يونس، مختار عبد المالك ادم إدريس، حمزة عبدالله عبد الرحمن يحي، أثر الرضا الوظيفي على³ أداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور – دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زانجي، مجلة

HNSJ,2023, المجلد4، العدد5، 5، <https://www.hnjournal.net/ar/4-5-10/>

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي :

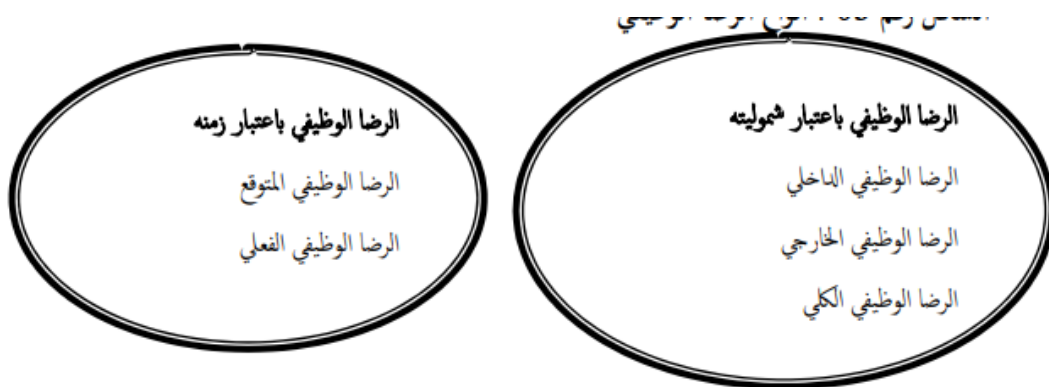
أشار العديد من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها وذلك من خلال وجهات نظرهم وهذا ما يؤكد على وجود مجموعة من الخصائص المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي وهي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس؛
- الرضا الوظيفي موضوع فردي
- متعلق بالجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني؛
- حالة من القناعة والقبول
- ارتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

رابعا : أنواع الرضا الوظيفي :

يمكن التمييز بين عدة أنواع للرضا الوظيفي وتختلف باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف الذي تنتمي إليه ويمكن التمييز بين الأنواع التالية :

الشكل (7) : أنواع الرضا المهني



1

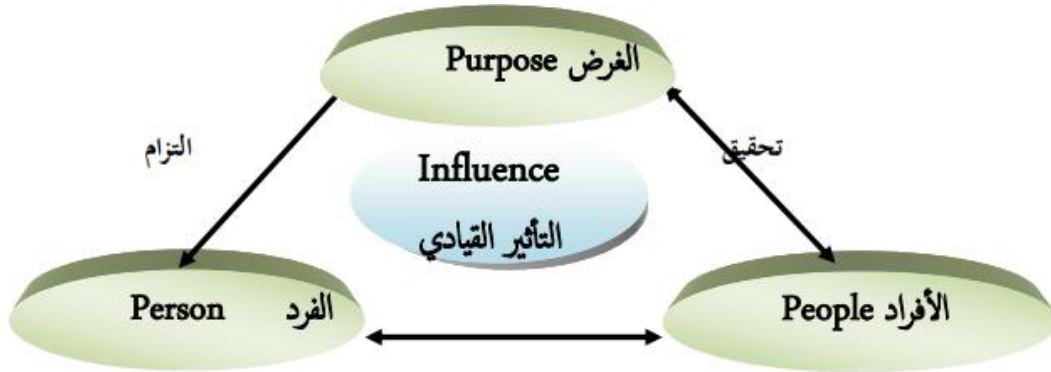
خامسا: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي

بما أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين فهي تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن لها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاطها وفي خلق التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الرضا والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القادة من خلال ممارستهم لدورهم القيادي القدرة التأثيرية على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق

جميل احمد, حجار مرهون إيمان, مرجع سابق, ص49.¹

الأهداف والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم ويمكن إيضاح هذا التأثير من خلال المخطط التالي :

الشكل(8): نموذج التأثير القيادي



والتأثير القيادي يتحقق بمجموعة من الخصائص المتوفرة لدى القائد والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية Influence والتي لها درجة أثر كبيرة على الرضا الوظيفي للفرد.¹

I: Integrate people	_الدمج
N: Nurture people	_الرعاية
F: faith to people	_الثقة
L: Listen to people	_الاستماع
U: Understand people	_الفهم
E: Enlarge people	_التقدير
N: Navigate for people	_التنقل
C: Connect with people	_التواصل
² E: Empower people	_التمكين

¹ - جميل احمد, حجار مرهون إيمان, مرجع سابق, ص50.

² - جميل احمد, حجار مرهون إيمان, مرجع سابق, ص50.

الفصل الثالث: الإطار
المنهجي للدراسة

الفصل الثاني : الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: وسائل جمع البيانات

رابعاً: مجالات وحدود الدراسة

المبحث الثاني : التعريف بالهيكل التنظيمي للمصالح الخارجية

أولاً : طبيعة عمل المصالح الخارجية ومهامها

ثانياً : الرقابة المالية بجبل مساعد

ثالثاً : هيكله الموظفين و المهام المستندة إليهم

رابعاً : آليات وتسلسل القيادة

خامساً : الصعوبات التي تلقاها الإدارة في تسييرها لمهامها

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

إن الدليل العام للرقابة الميزانية هي موضوع الرقابة على النفقات العمومية للدولة وتتعلق بفكرة المال العام والإنفاق وإشباع الحاجات العامة للمجتمع من خلال برامج الحكومة أو المشاريع التي تنجزها الدولة أو إحدى الجماعات المحلية الإقليمية لها (الولاية_بلدية_المؤسسات العمومية) ذات الطابع الإداري والمؤسسات المماثلة أو المؤسسات تحت الوصاية التي تؤدي الخدمات الملقاة على عاتقه أو جزء منها وعليه تحتاج هذه المؤسسات إلى نوع معين من أنماط القيادة وأيدي عاملة ذات كفاءة لتأدية المهام المسندة إليها وفق النمط المعتمد في التسيير وفق القوانين والتنظيمات التي تحكمها وعليه يمكن البحث في حجم الرضا الوظيفي للموظفين الذين يقومون بهذه المهام وضمن المنظومة التي يشغلونها .

وباعتبار إن النفقات جزء من الميزانية بغض النظر عن الجهة التي أصدرتها سواء كانت ميزانية الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات ذات الطابع العمومي أو المماثلة أو تحت الوصاية, اعتمدنا في دراستنا على الرقابة الميزانية لما لها من اتصال مباشر في الرقابة على نفقات مختلف الهيئات وطبيعة عملها التي تشمل اغلب الإدارات وتتعامل معها من خلال الرقابة السابقة على مختلف النفقات الملتمزم بما في ذلك الموارد البشرية في أجور وخدمات اجتماعية ومشاريع وقرارات التعيين والترسيم والتوجيه من خلال المراسلين والامريين بالصرف .

بعد التطرق إلى المدخل العام للدراسة في الفصل الأول والذي تم من خلاله بناء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أساليب المعالجة الميدانية، وذلك من خلال توضيح مجالات الدراسة من مجال زمني مكاني وبشري، ثم التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة مع كيفية استخدامه ، كما سيتم أيضا خلال هذا الفصل التطرق إلى مجتمع البحث وكيفية حصره مع التركيز على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية.

المبحث الأول : الإطار الميداني للدراسة

أولاً : المنهج المعتمد في الدراسة

اعتمدت في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع وأهدافه. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وموضوعياً، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها، قصد الوصول إلى نتائج تساعد على فهمها وتحديد العوامل المؤثرة فيها.¹

وقد وقع اختياري على هذا المنهج لملاءمته لموضوع الدراسة المتمثل في التعرف على أثر القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بمصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، إذ مكنتني من وصف واقع القيادة الإدارية السائدة داخل المؤسسة، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ثم تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

ثانياً : مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الافراد او الوحدات التي تشترك في خصائص معينة وتكون محل اهتمام الباحث في دراسته ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم الاعتماد على اسلوب الحصر الشامل بهدف دراسة اثر القيادة على مستوى الرضا الوظيفي في مجال الرقابة الميزانية.

اسلوب المسح الشامل :

اعتمدت في هذه الدراسة على **أسلوب المسح الشامل** في اختيار أفراد مجتمع الدراسة، ويُقصد به جمع البيانات والمعلومات من جميع مفردات المجتمع الأصلي للبحث دون استثناء، وذلك باستخدام أداة مناسبة لجمع البيانات. ويُستخدم هذا الأسلوب عندما يكون حجم مجتمع الدراسة محدوداً ويسمح بإجراء الدراسة على جميع أفرادها، مما يساهم في الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية.²

وقد تم اختيار هذا الأسلوب نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العمال بمصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، والبالغ عدده 30 عاملاً، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، بهدف ضمان شمولية البيانات وتقادي

¹ -موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط 2، 2004/2006، ص36.

² -ظاهر حسو الزبياري، اساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2011، ص115، 116.

الأخطاء الناتجة عن اختيار العينة ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تقديم صورة واقعية عن الظاهرة المدروسة، باعتبار أن النتائج المتوصل إليها تعكس آراء واتجاهات جميع أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً : أدوات جمع البيانات :

تعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية في البحث العلمي إذ يعتمد الباحث على مجموعة من الوسائل المنهجية للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة ومن أهم هذه الأدوات استمارة الاستبيان حيث يتم اختيارها وفقاً لطبيعة الموضوع وأهداف البحث.

كما يمكن للباحث استخدام أداة واحدة أو الجمع بين عدة أدوات حسب متطلبات الدراسة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات مع الاستعانة بالملاحظة كأداة مساعدة لدعم النتائج وتعزيزها

3_3_ الملاحظة :

قد يستخدم أسلوب الملاحظة في جمع البيانات في البحوث الكمية ويسمى، في هذه الحالة عادة بالملاحظة المنظمة. ولكن الملاحظة هي غالباً ما تستخدم في البحوث النوعية، وتكون غير منظمة.

ففي الملاحظة الكمية يقوم الباحث بالملاحظة ويسعى لجمع معلومات رقمية (كمية) غالباً عن طريق أداة معدة سلفاً. فمثلاً يقوم بتسجيل عدد المراجعين لقسم الإعارة في المكتبة العامة، وعدد المراجعين لها. أو عدد الأسئلة التي يلقيها المدرس، وعدد الطلاب المشاركين في الفصل الدراسي، أو حساب الوقت الذي يستغرقه المدرس في الحديث، وما شابه ذلك. فالباحث الملاحظ هنا يهتم ويركز غالباً على تسجيل أرقام، وقد سبق وأعد نماذج لذلك. أما الملاحظة النوعية فهي أقل تنظيماً من ذلك، فالملاحظ الباحث لا يستخدم تصنيفات وأنماط محددة سلفاً، بل يسجل ملاحظاته بشكل طبيعي ومستمر ومفتوح، فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث.¹

رابعاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة واحدة من بين أكثر الخطوات المنهجية أهمية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق العديد من الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي، على أن لكل دراسة مجالات رئيسية ثلاث هي: المجال الجغرافي أو المكاني المجال البشري والمجال الزمني ، الأمر الذي ينطبق على دراستنا، فكانت مجالاتها على النحو الآتي:²

¹ -عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، ص 186.

² -مريم عصماني، مرجع سابق، ص33 .

4_1_المجال الزمني للدراسة :

أجريت الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي 2025 / 2026 وقد تمت على مرحلتين

أ المرحلة الاولى المرحلة الاستكشافية

تمثلت هذه المرحلة في القيام بزيارة استطلاعية الى ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة الرقابة الميزانية بجبل امساعد بولاية بوسعادة حيث تمت مقابلة رئيس قسم ادارة الموارد البشرية الذي قدم لنا لمحة موجزة عن المؤسسة ومنحنا الموافقة على اجراء الدراسة كما قمنا بطرح بعض الاسئلة على عدد من العمال بهدف بناء تصور اولي حول موضوع الدراسة وتعميق الفهم الميداني للظاهرة المدروسة

وقد تزامنت هذه الزيارة مع الاطلاع على الادبيات النظرية المتعلقة بموضوع اثر القيادة على الرضا الوظيفي في الرقابة الميزانية مما ساعد على بناء تصور اولي للدراسة وصياغة الاشكالية والفرضيات وذلك خلال الفترة الممتدة من 19 12 2025 الى 19 02 2026

ب المرحلة الثانية الدراسة الميدانية:

تمثلت هذه المرحلة في ضبط اسئلة المقابلة وتوجيهها الى موظفي الرقابة الميزانية حيث تم جمع الاجابات وتفريغها وتحليلها خلال الفترة الممتدة من 01 / 03 / 2026 الى 27 / 04 / 2026.

المجال المكاني للدراسة :

الرقابة الميزانية بدائرة جبل امساعد بولاية بوسعادة.

المجال البشري للدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة الافراد الذين اجريت عليهم الدراسة وقد تمثل في العمال الاداريين بالرقابة الميزانية بدائرة جبل امساعد ولاية بوسعادة والمقدر عددهم 40 عمال.

المبحث الثاني : التعريف بالهيكل التنظيمي للمصالح الخارجية

أولا : طبيعة المصالح الخارجية ومهامها

يستند تنظيم هيكله ومهام هذه المصالح الى مجموعة من المراسيم التنظيمية من بينها المرسوم التنفيذي رقم 11 75 المؤرخ في 13 ربيع الاول عام 1432 الموافق ل 16 فبراير 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها وذلك وفقا لمجموعة من القوانين والمراسيم التي تم تعديل بعضها او الغاؤها

ومن بين هذه النصوص القانونية المرسوم التنفيذي رقم 10 297 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق ل 29 11 2010 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية وهو موضوع الدراسة اضافة الى المرسوم التنفيذي رقم 92 414 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها والذي تم الغاؤه لاحقا بمرسوم جديد.

ويستند المرسوم التنفيذي 11 75 في مادته الاولى الى احكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 07 364 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق ل 28 نوفمبر 2007 حيث يهدف هذا المرسوم الى تحديد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية بوزارة المالية وتنظيمها وسيرها.

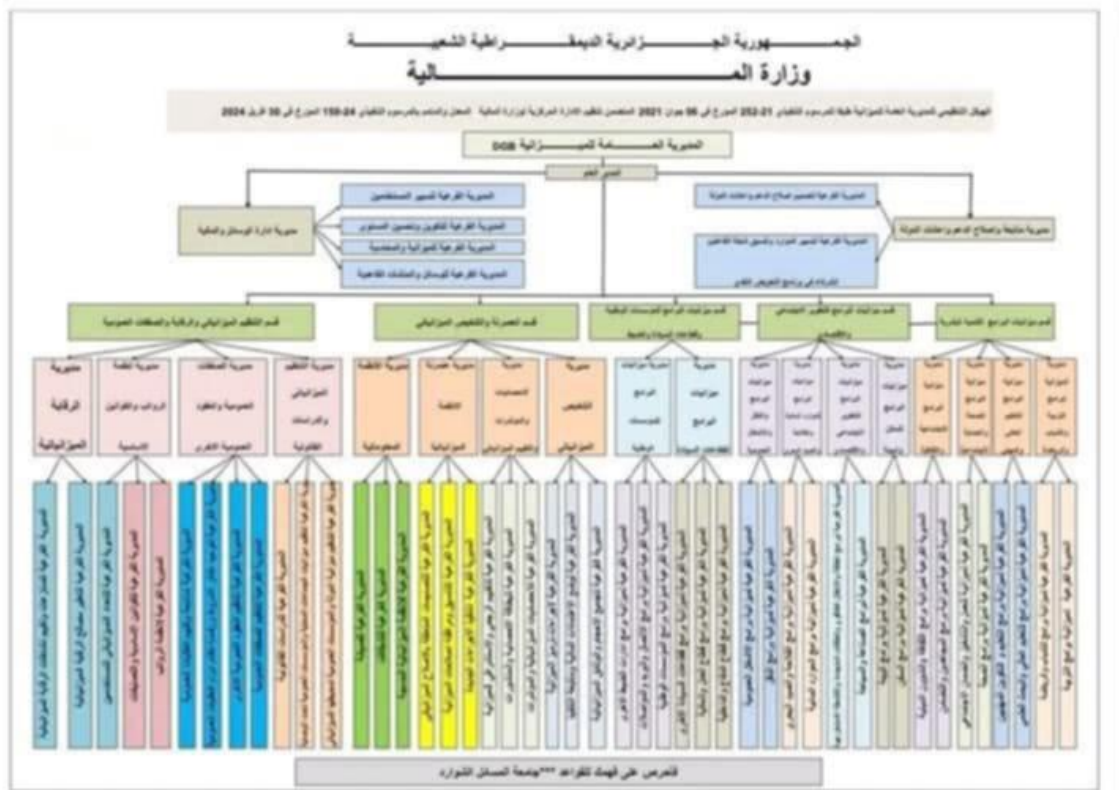
وتنص المادة 2 على ان المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية تشمل على ما يلي:

- المديريات الجهوية للميزانية.
- المديريات الولائية لبرمجة ومتابعة الميزانية.

مصالح المراقبة المالية للمؤسسات والهيئات والادارات العمومية وكذا الولايات والبلديات¹.

¹-الامانة العامة للحكومة, العدد 20, 11 فبراير 2011م

الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة



1 هيكـل تنظيمي (9) : المديرية العامة للميزانية

-الامانة العامة للحكومة مرسوم تنفيذي 364/07 يتضمن تنظيم الاداري في مركزية في وزارة المالية قرار وزاري المشترك المؤرخ في 13_10_2009 تضمن تنظيم الاداري المركزي في وزارة المالي في المكاني ,مرسوم تنفيذي 75_11_2011 يحدد تنظيم المديرية الخارجية للميزانية وتنظيمها وتسييرها ,قرار وزارة المشترك المؤرخ في 28_05_2010 محدد زمانة تنفيذ الرقابة السابقة للنفقات على ميزانية البلدية .

ثانيا: الرقابة المالية بجبل أمساعد

أنشأت الرقابة المالية بجبل مساعد التابعة للمديرية الجهوية للميزانية بسطيف المديرية العامة للميزانية وزارة المالية بسند 2012 بقرار مشترك بين وزارة المالية ووزارة الداخلية بخضوع البلديات للرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها وخضوع ميزانياتها للرقابة المسبقة ومدى مشروعيتها ومطابقتها للتنظيم المعمول به بعدما كانت إدارة واحدة على مستوى كل ولاية تخضع لها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات المماثلة وتحت الوصاية, عملت من خلال إدخال أغلب الإدارات على تقريب ونشر هكذا نوع من الرقابات على حوكمة ومراقبة المال العام وتقديم الاستشارات القانونية للأمرين بالصرف من أجل تحسين صرف النفقة وتمثيل وزير المالية في عدد من اللجان ك:لجان الصفقات, مجالس الإدارة, التسوية الودية للنزاعات, المرفق العام وغيرها .

مرافقة ذلك بمراسيم وقوانين تنظم هذه الهيئات وتهيكلها وتحدد مهامها وحدود اختصاصها إذ تخضع الإدارة في حدود اختصاصها الإقليمي على الإدارات التالية : بعنوان الجماعات المحلية (الإدارة اللامركزية) دائرة جبل أمساعد _ بلدية جبل أمساعد _ بلدية سليم

دائرة أمجدل _ بلدية أمجدل _ بلدية مناعة

دائرة سيدي عامر _ بلدية سيدي عامر _ بلدية تامسة.

دائرة عين الملح _ بلدية عين الملح _ بلدية عين فارس _ بلدية سيدي أحمد _ بلدية بئر فضة بلدية عين الريش.

بعنوان المؤسسات العمومية تحت الوصاية :

-المؤسسة الاستشفائية بعين الملح.

-المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية.

-مراكز التكوين المهني لكل من جبل أمساعد _ عين الملح _ سيدي عامر _ أمجدل _ عين الريش.

الفصل الرابع : عرض
ومناقشة معطيات
الدراسة الميدانية

المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
60	18	ذكر
40	12	أنثى
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بمصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، حيث بلغ عدد الذكور (18) فرداً بنسبة (60%) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددها (30) موظفاً، في حين بلغ عدد الإناث (12) فرداً بنسبة (40%).

وتبين هذه النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة مقارنة بالإناث، وهو ما يعكس هيمنة نسبية للعنصر الذكوري ضمن الموظفين المستجوبين بمصلحة الرقابة الميزانية محل الدراسة. كما يُظهر هذا التوزيع وجود تمثيل لكلا الجنسين، مما يساهم في الحصول على آراء متنوعة حول واقع القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
26.7	8	أقل من 30 سنة
40.0	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23.3	7	من 40 إلى أقل من 50 سنة

10.0	3	50 سنة فأكثر
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث سجلت الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة أعلى نسبة بلغت 40%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 26.7%، ثم الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 23.3%، في حين سجلت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر أدنى نسبة بلغت 10%.

وتدل هذه النتائج على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية النشطة مهنيًا، الأمر الذي يعزز من موثوقية الإجابات المقدمة حول موضوع الدراسة.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
13.3	4	ثانوي
46.7	14	ليسانس
30	9	ماستر
10	3	دكتوراه
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس 46.7% وهي أعلى نسبة ضمن أفراد العينة، تليها فئة الماستر بنسبة 30%، ثم فئة الثانوي بنسبة 13.3%، في حين سجلت فئة الدكتوراه نسبة 10.10%.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعزز من قدرتهم على فهم محاور الاستبيان والإجابة عنها بدقة وموضوعية، بما يخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
20.0	6	أقل من 5 سنوات
36.7	11	من 5 إلى 10 سنوات
26.7	8	من 11 إلى 15 سنة
16.6	5	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث جاءت الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 36.7%، وهي أعلى نسبة ضمن أفراد العينة. تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 26.7%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، في حين سجلت فئة أكثر من 15 سنة أدنى نسبة بلغت 16.6%.

وتبرز هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يعكس وجود رصيد مهني ومعرفي يمكنهم من تكوين تصورات واضحة حول طبيعة القيادة الإدارية الممارسة داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، وكذلك تقييم مستوى رضاهم الوظيفي بصورة أكثر دقة وموضوعية.

كما تشير هيمنة فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات إلى أن المؤسسة تضم عدداً معتبراً من العاملين الذين اكتسبوا خبرة عملية كافية لفهم مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية، دون أن يكونوا في بداية مسارهم المهني أو في مراحل المتأخرة. ويُعد هذا الأمر إيجابياً بالنسبة للدراسة، لأن هذه الفئة غالباً ما تكون أكثر احتكاكاً بالممارسات القيادية اليومية وأكثر قدرة على الحكم على تأثيرها في بيئة العمل.

من جهة أخرى، فإن وجود فئات ذات خبرة طويلة تتجاوز 11 سنة، والتي تمثل نسبة معتبرة من أفراد العينة، يساهم في إثراء نتائج الدراسة من خلال الاستفادة من آرائهم وتجاربهم المتراكمة داخل المؤسسة. أما الفئة الأقل خبرة، فرغم أن نسبتها أقل نسبياً، إلا أن مشاركتها تضيف بعداً آخر للدراسة من خلال إبراز وجهة نظر الموظفين الجدد تجاه أساليب القيادة السائدة ومستوى الرضا الوظيفي.

المحور الثاني: نهدف في هذا المحور إلى اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يسود داخل مؤسسة الرقابة الميزانية نمط قيادي يقوم على التواصل والتوجيه والتنسيق بين الرئيس والمرؤوسين"، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة حول مجموعة من العبارات المرتبطة بالممارسات القيادية السائدة داخل المؤسسة.

جدول رقم (05): توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة " يحرص المسؤول المباشر على التواصل المستمر مع العاملين".

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	24	80.0	2.70	0.53
محايد	3	10.0		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلقة بمدى حرص المسؤول المباشر على التواصل المستمر مع العاملين إلى أن نسبة الموافقين بلغت (80%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة مسجلة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدین (10%)، كما بلغت نسبة غير الموافقين (10%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.70) من أصل (3)، بينما سجل الانحراف المعياري قيمة (0.53).

وتدل هذه النتائج على وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو الإقرار بأن المسؤول المباشر يحرص على التواصل المستمر مع العاملين. كما يشير ارتفاع المتوسط الحسابي واقترابه من الحد الأعلى للمقياس إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مضمون العبارة. أما الانحراف المعياري المنخفض نسبياً فيعكس درجة جيدة من التجانس والتقارب بين استجابات المبحوثين، مما يعزز موثوقية النتيجة المتوصل إليها ويؤكد وجود إدراك مشترك بين أفراد العينة حول أهمية التواصل الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة.

إن ارتفاع نسبة الموافقة على هذه العبارة يعكس إدراك العاملين لوجود قنوات اتصال فعالة تربط بينهم وبين المسؤول المباشر، الأمر الذي يسهم في تخفيض درجة الغموض التنظيمي ويعزز الشعور بالاندماج والانتماء المهني. كما أن التواصل المستمر يسمح بتبادل

الآراء وتوضيح الأدوار وتنسيق الجهود، وهو ما ينعكس إيجابًا على المناخ التنظيمي ويحد من احتمالات الصراع وسوء الفهم داخل بيئة العمل.

يمكن اعتبار هذه النتيجة مؤشرًا على تبني المؤسسة لنمط قيادي تفاعلي يقوم على التقارب بين الرئيس والمرؤوسين بدل الاعتماد على العلاقات السلطوية الصارمة. فكلما ارتفع مستوى التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق التماسك الاجتماعي الداخلي وتحفيز العاملين على المشاركة في تحقيق أهدافها. كما أن شعور العاملين بأن المسؤول يتواصل معهم بصفة مستمرة يعزز الإحساس بالتقدير والاعتراف المهني، وهو ما يعد من العوامل المؤثرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

وعليه، فإن النتائج المتحصل عليها من هذه العبارة تقدم مؤشرًا أوليًا يدعم الفرضية القائلة بوجود نمط قيادي قائم على التواصل بين المسؤولين والمرؤوسين داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد.

جدول رقم (06): توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة " يوضح المسؤول أهداف العمل والمهام المطلوبة بشكل دقيق".

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	22	73.3	2.63	0.56
محايد	5	16.7		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (06) المتعلقة بمدى قيام المسؤول بتوضيح أهداف العمل والمهام المطلوبة بدقة، أن نسبة الموافقين بلغت (73.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي النسبة الأعلى بين فئات الاستجابة، بينما بلغت نسبة المحايدين (16.7%)، في حين سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.63) من أصل (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.56).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن المسؤول يحرص على توضيح أهداف العمل والمهام المطلوبة بدقة. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع مستوى إدراك جيد لدى العاملين لفعالية المسؤول في تحديد الأهداف وتوضيح متطلبات العمل أما الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا، فيدل على تقارب استجابات المبحوثين وتجانس آرائهم حول هذه الممارسة القيادية، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

من خلال أهمية وضوح الأهداف والأدوار داخل التنظيمات الإدارية، حيث يعد تحديد المهام وتوضيح الأهداف من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة. فكلما كانت الأهداف المهنية واضحة ومحددة، ازدادت قدرة العاملين على فهم مسؤولياتهم وإدراك موقعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

فإن وضوح الأهداف المهنية يمثل أحد العوامل التي تعزز الاستقرار التنظيمي وتدعم التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فالعامل الذي يدرك بوضوح ما هو مطلوب منه يكون أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل وأكثر استعدادًا للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن هذه الممارسة القيادية تعكس اهتمام المسؤول بتوفير بيئة تنظيمية تتسم بالوضوح والانضباط، وهو ما يسهم في تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ويدعم مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعليه فإن النتائج المسجلة في هذا الجدول تدعم وجود ممارسات قيادية قائمة على التوجيه والتوضيح الإداري داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، وهو ما ينسجم مع الفرضية الفرعية التي تفترض وجود نمط قيادي يعتمد على التواصل والتوجيه والتنسيق بين الرئيس والمرؤوسين.

جدول رقم (07): توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة "يشجع المسؤول العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	21	70.0	2.57	0.62
محايد	5	16.7		
غير موافق	4	13.3		
المجموع	30	100		

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) المتعلقة بمدى تشجيع المسؤول للعاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، أن نسبة الموافقين بلغت (70%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين مختلف فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (16.7%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (13.3%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.57) من أصل (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.62).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الإقرار بأن المسؤول يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم المتعلقة بالعمل. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى مقبولاً من المشاركة والتفاعل بين المسؤول والمرووسين. أما الانحراف المعياري الذي بلغ (0.62) فيدل على وجود درجة جيدة من التقارب بين إجابات أفراد العينة، رغم وجود بعض الاختلافات المحدودة في وجهات النظر حول هذه الممارسة القيادية.

تعكس هذه النتيجة وجود توجه نحو القيادة التشاركية التي تمنح العاملين مساحة للتعبير والمساهمة في تحسين سير العمل، الأمر الذي يساهم في تعزيز شعورهم بقيمتهم داخل المؤسسة ويرفع مستوى اندماجهم في تحقيق أهدافها فكلما شعر العامل بأن رأيه محل اهتمام وتقدير من قبل المسؤول، ازدادت درجة التزامه المهني وانتمائه التنظيمي.

فإن تشجيع العاملين على إبداء آرائهم يساهم في بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة والتواصل المفتوح، كما يساعد على اكتشاف المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال الاستفادة من الخبرات الميدانية للعاملين. ويؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون بين مختلف المستويات الإدارية وتقوية الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة.

وعليه فإن النتائج المتحصل عليها من هذه العبارة تشير إلى وجود مستوى جيد من المشاركة والحوار داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، وهو ما يدعم خصائص النمط القيادي القائم على التواصل والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، ويعزز من فرص تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

الجدول رقم (08): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تعامل المسؤول مع العاملين باحترام وتقدير

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	25	83.3	2.77	0.50
محايد	3	10.0		
غير موافق	2	6.7		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (08) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن مدى تعامل المسؤول مع العاملين باحترام وتقدير، حيث بلغت نسبة الموافقين (83.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة مسجلة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (10%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (6.7%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.77) من أصل (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.50).

وتعكس هذه النتائج وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول ممارسة المسؤول لأسلوب قائم على الاحترام والتقدير في تعامله مع العاملين. كما يشير المتوسط الحسابي المرتفع إلى إدراك إيجابي لهذه الممارسة القيادية داخل المؤسسة. أما الانحراف المعياري المنخفض نسبياً، فيدل على درجة عالية من التجانس والتوافق بين إجابات المبحوثين، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد وجود تصور مشترك لدى العاملين حول طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمسؤول المباشر.

ويعكس الارتفاع الكبير في نسبة الموافقة إدراك العاملين لوجود معاملة قائمة على الاحترام المتبادل والاعتراف بقيمتهم المهنية داخل المؤسسة، وهو ما يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والاندماج التنظيمي. كما أن إحساس العامل بالتقدير من قبل المسؤول يرفع من مستوى ثقته بنفسه ويعزز دافعيته نحو الأداء الفعال والمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعد الاحترام المتبادل أحد المؤشرات الأساسية على وجود مناخ تنظيمي صحي يقوم على الثقة والتعاون والتفاعل الإيجابي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. كما أن القيادة التي تعتمد على التقدير والاعتراف بجهود العاملين تساهم في الحد من التوترات والصراعات التنظيمية، وتدعم بناء علاقات مهنية مستقرة قائمة على الالتزام والمسؤولية.

وعليه فإن النتائج المتوصل إليها تشير إلى أن المسؤولين داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد يمارسون، من وجهة نظر أفراد العينة، أسلوبًا قياديًا يتسم بالاحترام والتقدير في التعامل مع العاملين، وهو ما يعزز فعالية التواصل التنظيمي ويساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار المهني داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	20	66.7	2.53	0.73
محايد	6	20.0		
غير موافق	4	13.3		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (09) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل، حيث بلغت نسبة الموافقين (66.7%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (20%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (13.3%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.53) والانحراف المعياري (0.73).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن المسؤول يشرك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى مقبولاً من المشاركة في العملية الإدارية، في حين يدل الانحراف المعياري على وجود درجة متوسطة من التباين في استجابات المبحوثين، وهو ما يعكس اختلافاً نسبياً في تصوراتهم حول مدى ممارسة هذا السلوك القيادي داخل المؤسسة.

تعكس هذه النتيجة تبني المسؤول لأسلوب قيادي يقوم على إشراك العاملين في بعض القرارات المرتبطة بالعمل، وهو ما يعد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تعزز التفاعل والتعاون داخل المؤسسة. فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساهم في تنمية شعورهم بالمسؤولية والانتماء، كما تمنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والاستفادة من خبراتهم المهنية في معالجة القضايا المتعلقة بالعمل.

كما تشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى من الثقة المتبادلة بين المسؤول والعاملين، حيث يُنظر إلى المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارها وسيلة لتعزيز العلاقات المهنية وتحقيق قدر أكبر من التفاهم والتنسيق داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن إشراك العاملين في بعض القرارات من شأنه أن يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الجدول رقم (10): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن فعالية المسؤول في حل المشكلات التي تواجه العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	23	76.7	2.67	0.66
محايد	4	13.3		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (10) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن فعالية المسؤول في حل المشكلات التي تواجه العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقين (76.7%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (3.13%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (0.66).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على فعالية المسؤول في التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم الوظيفية. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى جيداً من الرضا عن قدرة المسؤول على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس توافقاً نسبياً في آرائهم حول هذه الممارسة القيادية.

تعكس هذه النتيجة إدراك العاملين للدور الإيجابي الذي يؤديه المسؤول في معالجة المشكلات المهنية التي قد تعترض سير العمل. ففعالية المسؤول في حل المشكلات تعد من المؤشرات المهمة على كفاءة القيادة الإدارية، لما لها من دور في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة والحد من التوترات التي قد تنشأ في بيئة العمل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المسؤول لا يقتصر دوره على المتابعة والرقابة، بل يمتد إلى تقديم الدعم والمساندة للعاملين عند مواجهة الصعوبات المرتبطة بالعمل. ومن ثم، فإن قدرة المسؤول على التعامل الفعال مع المشكلات تساهم في تعزيز الثقة بينه وبين العاملين، وتحسين المناخ التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بما ينعكس إيجاباً على الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (11): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن عدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	19	63.3	2.50	0.73
محايد	7	23.4		
غير موافق	4	13.3		
المجموع	30	100		

يوضح الجدول رقم (11) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن عدالة توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقين (63.3%)، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (23.4%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (13.3%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.50) والانحراف المعياري (0.73).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على وجود عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة كما يعكس المتوسط الحسابي المسجل مستوى مقبولاً من الرضا عن كيفية توزيع الأعمال بين العاملين، في حين يدل الانحراف المعياري على وجود درجة متوسطة من التباين في استجابات المبحوثين، مما يعكس اختلافاً نسبياً في وجهات نظرهم حول مدى تحقق العدالة في توزيع المهام.

تعكس هذه النتيجة إدراك العاملين لوجود قدر من العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، وهو ما يعد من المقومات الأساسية لتحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز العلاقات المهنية بين العاملين. فالعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية تساهم في الحد من الشعور بالتمييز أو المحاباة، وتدعم الإحساس بالمساواة داخل بيئة العمل.

كما أن توزيع المهام وفق معايير واضحة ومنصفة يعزز ثقة العاملين في الإدارة ويزيد من تقبلهم للقرارات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى التعاون والانسجام داخل المؤسسة ومن ثم، فإن العدالة في توزيع المسؤوليات تمثل أحد المؤشرات المهمة على فعالية الممارسات القيادية والإدارية، لما لها من دور في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (12): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تشجيع المسؤول لروح التعاون والعمل الجماعي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	24	80.0	2.73	0.58
محايد	4	13.3		
غير موافق	2	6.7		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (12) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تشجيع المسؤول لروح التعاون والعمل الجماعي، حيث بلغت نسبة الموافقين (80%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (13.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (6.7%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.73) والانحراف المعياري (0.58).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة حول حرص المسؤول على تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع مستوى إيجابياً من الممارسات القيادية الداعمة للعمل الجماعي، في حين يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبياً على تقارب استجابات المبحوثين وتجانس آرائهم بشأن هذه الممارسة.

تعكس هذه النتيجة أهمية العمل الجماعي كأحد المرتكزات الأساسية في سير العمل داخل المؤسسة، حيث يسهم تشجيع التعاون بين العاملين في تعزيز التفاعل الاجتماعي وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن تشجيع المسؤول لروح الفريق يساعد على بناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والتكامل بدلاً من الفردية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء التنظيمي.

وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى تبني المسؤول لأسلوب قيادي يدعم العمل الجماعي ويعزز التواصل بين العاملين، مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والتعاون. ومن ثم، فإن تعزيز روح العمل الجماعي يعد من العوامل المهمة التي تساعد على رفع مستوى الانسجام داخل المؤسسة وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال إشعارهم بأنهم جزء من فريق عمل يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

الجدول رقم (13): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تقديم المسؤول التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	22	73.3	2.63	0.67
محايد	5	16.7		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يوضح الجدول رقم (13) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تقديم المسؤول التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين الأداء، حيث بلغت نسبة الموافقين (73.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي النسبة الأعلى بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (16.7%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.63) والانحراف المعياري (0.67).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن المسؤول يحرص على تقديم التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين أدائهم المهني. كما يعكس المتوسط الحسابي المسجل مستوى جيداً من ممارسة هذا السلوك القيادي داخل المؤسسة، في حين يدل

الانحراف المعياري على وجود درجة مقبولة من التقارب في آراء المبحوثين حول هذه الممارسة.

تعكس هذه النتيجة أهمية الدور التوجيهي الذي يؤديه المسؤول داخل المؤسسة، حيث لا تقتصر وظيفته على الرقابة والمتابعة فقط، بل تشمل أيضاً تقديم الدعم والإرشاد للعاملين بما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر. ويُعد التوجيه الإداري من الآليات الأساسية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وتطوير أدائهم المهني.

كما تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة مهنية قائمة على المتابعة والتواصل بين المسؤول والعاملين، الأمر الذي يساهم في توضيح متطلبات العمل وتقليل الأخطاء وتحسين مستوى الإنجاز. ومن منظور تنظيمي، فإن التوجيه المستمر يساعد العاملين على التكيف مع متطلبات العمل ويعزز شعورهم بالدعم المهني، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ودرجة رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن حرص المسؤول على التنسيق الجيد بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	23	76.7	2.67	0.66
محايد	4	13.3		
غير موافق	3	10		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (14) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن حرص المسؤول على التنسيق الجيد بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (76.7%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدين (13.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (67.2) والانحراف المعياري (0.66).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن المسؤول يحرص على تحقيق التنسيق بين العاملين أثناء أداء مهامهم. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبيًا إدراك العاملين لأهمية الدور الذي يؤديه المسؤول في تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات أفراد العينة، مما يعكس توافقًا نسبيًا في آرائهم حول هذه الممارسة القيادية.

تعكس هذه النتيجة أهمية التنسيق كوظيفة أساسية من وظائف القيادة الإدارية داخل المؤسسة، إذ يساهم في تنظيم العلاقات المهنية بين العاملين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فالتنسيق الفعال يساعد على تجنب تداخل المهام وتقليل حالات التعارض أو الازدواجية في العمل، كما يعزز الانسجام بين مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المسؤول يؤدي دورًا محوريًا في ربط جهود العاملين وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تعزيز التعاون وتحقيق التكامل بين مختلف المهام والأنشطة. ومن ثم، فإن حرص المسؤول على التنسيق بين العاملين يعكس وجود ممارسات قيادية تدعم العمل المنظم وتساعد على تحسين الأداء الجماعي، وهو ما ينعكس إيجابًا على فعالية المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (15): النتائج الإجمالية للمحور الأول (القيادة الإدارية).

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية	2.63	0.60

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يسود داخل مؤسسة الرقابة الميزانية نمط قيادي يقوم على التواصل والتوجيه والتنسيق بين الرئيس والمرؤوسين."

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مستويات مرتفعة من الموافقة على مختلف العبارات المرتبطة بالقيادة الإدارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.50) و(77.2) على مقياس ليكرت الثلاثي، وهي قيم تعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو الممارسات القيادية السائدة داخل المؤسسة. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.63) بانحراف معياري قدره (0.60)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة حول خصائص القيادة الإدارية المعتمدة.

وقد بينت النتائج أن المسؤول يحرص على التواصل المستمر مع العاملين بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، كما يوضح أهداف العمل والمهام المطلوبة بدقة بمتوسط حسابي قدره (2.63)، ويشجع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم بمتوسط حسابي بلغ (2.57). كما أظهرت النتائج وجود اهتمام بالتوجيه والإرشاد وتحفيز العمل الجماعي والتنسيق بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث سجلت هذه العبارات متوسطات حسابية مرتفعة تعكس إدراك العاملين لوجود ممارسات قيادية قائمة على التفاعل والتعاون.

ومن الناحية السوسولوجية، تشير هذه النتائج إلى أن العلاقات التنظيمية داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد تقوم على أسس التواصل والتنسيق والتوجيه، وهي عناصر أساسية في القيادة الإدارية الحديثة. كما تعكس وجود نمط قيادي يركز على التفاعل

الإيجابي مع العاملين وإشراكهم في بعض جوانب العمل، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن معطيات الدراسة الميدانية تؤيد الفرضية الفرعية الأولى، وعليه يتم قبول الفرضية التي مفادها أن "مؤسسة الرقابة الميزانية تعتمد نمطاً قيادياً يقوم على التواصل والتوجيه والتنسيق بين الرئيس والمرؤوسين."

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (16): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن طبيعة العمل داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	(%) النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	23	76.7	2.67	0.66
محايد	4	13.3		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (16) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن طبيعة العمل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين (76.7%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (13.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (0.66).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الرضا عن طبيعة العمل الذي يمارسونه داخل المؤسسة. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى جيداً من الرضا الوظيفي المرتبط بطبيعة المهام الموكلة للعاملين. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس توافقاً نسبياً في آرائهم حول هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة وجود مستوى جيد من التوافق بين العاملين وطبيعة العمل الذي يؤديه داخل المؤسسة، حيث يعد الرضا عن طبيعة العمل من المؤشرات الأساسية على اندماج العامل في بيئته المهنية. فكلما كانت المهام الوظيفية واضحة ومناسبة لقدرات العامل واهتماماته، ارتفع مستوى رضاه وشعوره بالاستقرار المهني.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل مساعد توفر للعاملين قدرًا من القبول والارتياح في أداء مهامهم، وهو ما يساهم في تعزيز دافعيتهم نحو العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم، فإن الرضا عن طبيعة العمل يعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم (17): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن توافق المهام الوظيفية مع المؤهلات والقدرات.

الإجابة	التكرار	(%) النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	22	73.3	2.63	0.67
محايد	5	16.7		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يوضح الجدول رقم (17) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن توافق المهام الوظيفية مع المؤهلات والقدرات، حيث بلغت نسبة الموافقين (73.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (16.7%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.63) والانحراف المعياري (0.67).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن المهام الوظيفية المسندة إليهم تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم المهنية. كما يعكس المتوسط الحسابي المسجل مستوى جيداً من الرضا عن مدى ملاءمة الوظيفة للكفاءات التي يمتلكها العاملون. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس توافقاً نسبياً في آرائهم حول هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة وجود درجة من التوافق بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات والقدرات التي يمتلكها العاملون، وهو ما يعد من العوامل الأساسية لتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي داخل المؤسسة. فكلما شعر العامل بأن مهامه تتناسب مع مؤهلاته وخبراته، ازدادت قدرته على أداء عمله بكفاءة وارتفع مستوى اندماجه في بيئة العمل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تستفيد بدرجة مقبولة من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال إسناد المهام بما يتلاءم مع كفاءات العاملين. ويساهم هذا التوافق في تعزيز الشعور بالكفاءة المهنية وتقدير الذات لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى مستوى التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (18): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي

الإجابة	التكرار	(%) النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	24	80.0	2.73	0.58
محايد	4	13.3		
غير موافق	2	6.7		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (18) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي، حيث بلغت نسبة الموافقين (80%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (13.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (6.7%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.73) والانحراف المعياري (0.58).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي داخل المؤسسة. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع مستوى مرتفعاً نسبياً من الرضا تجاه الاستقرار المهني، في حين يدل الانحراف المعياري المنخفض على تقارب استجابات المبحوثين وتجانس آرائهم حول هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة شعور العاملين بدرجة معتبرة من الاستقرار والأمان الوظيفي داخل المؤسسة، وهو ما يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للعامل. فالأمان الوظيفي يعزز ثقة العامل بمستقبله المهني ويحد من مشاعر القلق المرتبطة بفقدان العمل أو عدم الاستقرار المهني.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد توفر للعاملين قدرًا من الأطمئنان والاستقرار، الأمر الذي يساعدهم على التركيز في أداء مهامهم ويعزز ارتباطهم بالمؤسسة. ومن ثم، فإن الشعور بالأمان الوظيفي يساهم في رفع

مستوى الرضا الوظيفي وتقوية الانتماء التنظيمي لدى العاملين، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستمرارهم في العمل.

الجدول رقم (19): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن التقدير والاحترام من قبل الإدارة

الإجابة	التكرار	(%) النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	21	70.0	2.60	0.67
محايد	6	20.0		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يوضح الجدول رقم (19) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن التقدير والاحترام من قبل الإدارة، حيث بلغت نسبة الموافقين (70%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (20%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.60) والانحراف المعياري (0.67).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى جيداً من الرضا عن طبيعة العلاقة التي تجمع العاملين بالإدارة. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس توافقاً نسبياً في آرائهم حول هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة إدراك العاملين لوجود اهتمام من طرف الإدارة بتقدير جهودهم واحترام مكانتهم المهنية داخل المؤسسة. ويعد التقدير والاحترام من الحاجات المعنوية الأساسية التي تسهم في تعزيز الشعور بقيمة الفرد داخل محيط العمل، كما يساعدان على بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة لا تقتصر في تعاملها مع العاملين على الجوانب الرسمية المرتبطة بالعمل، بل تولي أهمية للجوانب الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم. ومن ثم، فإن شعور العاملين بالتقدير والاحترام يساهم في تعزيز

انتمائهم للمؤسسة ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم واستقرارهم المهني.

الجدول رقم (20): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن توفر ظروف عمل مناسبة.

الإجابة	التكرار	(%) النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	20	66.7	2.57	0.68
محايد	7	23.3		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (20) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن توفر ظروف عمل مناسبة، حيث بلغت نسبة الموافقين (66.7%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (23.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.57) والانحراف المعياري (0.68).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على توفر ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة. كما يعكس المتوسط الحسابي المسجل مستوى مقبولاً من الرضا عن بيئة العمل والظروف المحيطة بأداء المهام الوظيفية. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة متوسطة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس اختلافاً محدوداً في تقييمهم لظروف العمل داخل المؤسسة.

تعكس هذه النتيجة إدراك العاملين لتوفر ظروف عمل مناسبة تساعدهم على أداء مهامهم في بيئة تنظيمية مستقرة. وتعد ظروف العمل من العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي، إذ ترتبط بمختلف الجوانب المادية والتنظيمية التي تسهم في تسهيل أداء العمل وتحقيق الأهداف المهنية.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة توفر للعاملين بيئة عمل مقبولة تمكنهم من ممارسة مهامهم في ظروف ملائمة، الأمر الذي يساهم في تعزيز شعورهم بالراحة والاستقرار أثناء العمل. ومن ثم، فإن توفر ظروف عمل مناسبة ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويعزز من قدرتهم على أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (21): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل

الإجابة	التكرار	(%) النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	25	83.3	2.77	0.50
محايد	3	10.0		
غير موافق	2	6.7		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (21) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين (83.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (10%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (6.7%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.77) والانحراف المعياري (0.50).

وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا لدى أفراد العينة تجاه العلاقات المهنية التي تربطهم بزملاء العمل. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع درجة كبيرة من الاتفاق حول إيجابية هذه العلاقات، في حين يدل الانحراف المعياري المنخفض على تجانس استجابات المبحوثين وتقارب آرائهم بشأن هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة وجود علاقات اجتماعية ومهنية إيجابية بين العاملين داخل المؤسسة، حيث تعد العلاقة الجيدة بين الزملاء من العوامل المهمة التي تسهم في تحقيق التكيف المهني والاستقرار داخل بيئة العمل. فكلما سادت علاقات التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، ارتفع مستوى الانسجام داخل المؤسسة وتحسنت ظروف أداء العمل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد تتسم بدرجة معتبرة من التفاهم والتعاون بين العاملين، الأمر الذي يساعد على تعزيز روح الفريق وتبادل الخبرات والمعلومات. ومن ثم، فإن جودة العلاقات بين الزملاء تعد عاملاً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء للمؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم (22): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الحماس والرغبة في أداء العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	23	76.7	2.67	0.66
محايد	4	13.3		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (22) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الحماس والرغبة في أداء العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين (76.7%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدین (13.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (0.66).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الشعور بالحماس والرغبة في أداء العمل. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى جيداً من الدافعية المهنية لدى العاملين، في حين يدل الانحراف المعياري على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس توافقاً نسبياً في آرائهم حول هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة وجود مستوى جيد من الدافعية المهنية لدى العاملين، حيث يعد الحماس والرغبة في أداء العمل من المؤشرات المهمة على الرضا الوظيفي والاندماج داخل المؤسسة. فالعامل الذي يشعر بالارتياح تجاه عمله يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد تساعد على تنمية روح المبادرة والالتزام لدى العاملين، الأمر الذي يعزز من تفاعلهم الإيجابي مع مهامهم الوظيفية. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى الحماس والرغبة في العمل يساهم في تحسين الأداء المهني ورفع مستوى الفعالية التنظيمية، كما يعكس درجة مقبولة من الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

الجدول رقم (23): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تقدير الجهود المبذولة في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	---------	-------------------	-----------------	-------------------

0.72	2.57	70.0	21	موافق
		16.7	5	محايد
		13.3	4	غير موافق
		100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (23) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن تقدير الجهود المبذولة في العمل، حيث بلغت نسبة الموافقين (70%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (16.7%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (13.3%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.57) والانحراف المعياري (0.72).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الشعور بأن جهودهم المبذولة في العمل تحظى بالتقدير. كما يعكس المتوسط الحسابي المسجل مستوى مقبولاً من الرضا عن أساليب التقدير المعتمدة داخل المؤسسة. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة متوسطة من التباين في استجابات المبحوثين، مما يعكس اختلافاً نسبياً في آرائهم حول مدى تقدير جهودهم المهنية.

تعكس هذه النتيجة إدراك العاملين لوجود اهتمام من طرف المؤسسة بتقدير الجهود التي يبذلونها أثناء أداء مهامهم الوظيفية. ويعد التقدير من الحاجات المعنوية المهمة التي تسهم في تعزيز الشعور بقيمة العمل وتشجع العاملين على الاستمرار في بذل الجهد وتحسين الأداء.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن الاعتراف بجهود العاملين يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي وتنمية الانتماء للمؤسسة، إذ يشعر العامل بأن مساهمته محل اهتمام وتقدير من قبل الإدارة. ومن ثم، فإن تقدير الجهود المبذولة في العمل يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	22	73.3	2.63	0.67
محايد	5	16.7		
غير موافق	3	10.0		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (24) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقين (73.3%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (16.7%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (10%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.63) والانحراف المعياري (0.67).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين. كما يعكس المتوسط الحسابي المرتفع نسبياً مستوى جيداً من القبول لأساليب الإدارة المعتمدة داخل المؤسسة. أما الانحراف المعياري فيدل على وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات المبحوثين، مما يعكس توافقاً نسبياً في آرائهم حول هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة وجود مستوى جيد من الرضا تجاه أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، وهو ما يشير إلى أن العلاقات الإدارية داخل المؤسسة تقوم على أسس مهنية تتسم بالتفاعل الإيجابي والاحترام المتبادل. فأسلوب الإدارة يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في اتجاهات العاملين وسلوكهم داخل بيئة العمل.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين ينظرون إلى الإدارة باعتبارها طرفاً داعماً وموجهاً لعملهم، الأمر الذي يعزز الثقة المتبادلة ويقوي الروابط المهنية داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن اعتماد أسلوب إداري يتسم بالتواصل والتعاون يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم واستقرارهم المهني.

الجدول رقم (25): توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا الوظيفي بصفة عامة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	24	80.0	2.73	0.58
محايد	4	13.3		
غير موافق	2	6.7		
المجموع	30	100		

يبين الجدول رقم (25) توزيع إجابات أفراد العينة بشأن الرضا الوظيفي بصفة عامة، حيث بلغت نسبة الموافقين (80%) من إجمالي أفراد العينة، وهي أعلى نسبة بين فئات الاستجابة، في حين بلغت نسبة المحايدون (13.3%)، بينما سجلت نسبة غير الموافقين (6.7%). كما بلغ المتوسط الحسابي (2.73) والانحراف المعياري (0.58).

وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، وهو ما تؤكد النسبة المرتفعة للموافقين والمتوسط الحسابي المرتفع. كما يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبياً على تقارب استجابات الباحثين وتجانس آرائهم حول مستوى رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة، مما يعكس وجود اتفاق واضح بينهم بشأن هذه المسألة.

تعكس هذه النتيجة تمتع العاملين بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، وهو ما يشير إلى وجود بيئة عمل تتسم بدرجة من الاستقرار والتوافق بين العامل ومتطلبات المؤسسة. فالرضا الوظيفي يعد من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى تقبل العامل لعمله وشعوره بالارتياح والانتماء داخل التنظيم.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين ينظرون بإيجابية إلى مختلف الجوانب المرتبطة بحياتهم المهنية، سواء من حيث طبيعة العمل، أو العلاقات الإنسانية السائدة، أو أسلوب الإدارة في التعامل معهم. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي ورفع الدافعية نحو العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المهني وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (26): النتائج الإجمالية للمحور الثاني (الرضا الوظيفي).

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	2.66	0.63

مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن " يؤثر النمط القيادي المعتمد داخل مؤسسة الرقابة الميزانية إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال".

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمحور الرضا الوظيفي وجود مستويات مرتفعة من الرضا لدى أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.57) و(2.77)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.66) بانحراف معياري قدره (0.63)، وهي قيم تعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو الرضا الوظيفي داخل المؤسسة. كما سجلت أغلب العبارات نسب موافقة مرتفعة، خاصة فيما يتعلق بالرضا عن طبيعة العمل، والشعور بالأمان الوظيفي، والعلاقات مع زملاء العمل، والرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين.

ومن خلال مقارنة هذه النتائج بنتائج المحور الأول الخاص بالقيادة الإدارية، يتبين أن المؤسسة تعتمد نمطاً قيادياً يقوم على التواصل والتوجيه والتنسيق واحترام العاملين وإشراكهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الإدارية (2.63). وتعد هذه الممارسات من العوامل التنظيمية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين العلاقات المهنية، وتوفير بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل.

ومن الناحية السوسولوجية، تؤكد النتائج أن القيادة الإدارية لا تقتصر على توجيه العاملين ومتابعة أدائهم فحسب، بل تمثل عاملاً أساسياً في تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة. فكلما اتسمت القيادة بالتواصل الفعال والتقدير والتنسيق وإشراك العاملين في بعض جوانب العمل، ارتفع مستوى اندماجهم المهني وشعورهم بالاستقرار والانتماء، وهو ما ينعكس في صورة رضا وظيفي مرتفع.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن معطيات الدراسة الميدانية تدعم الفرضية الفرعية الثانية، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أن " النمط القيادي المعتمد داخل مؤسسة الرقابة الميزانية يؤثر إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال"، وذلك في ضوء ارتفاع مؤشرات القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة محل الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود نمط قيادي يقوم على التواصل والتوجيه والتنسيق بين الرئيس والمرؤوسين داخل مصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، كما بينت وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "بونخلة فريد" (2006-2007)، والتي أكدت أن النمط القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة والتواصل مع العمال يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة. كما بينت الدراسة أن فعالية الاتصال بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى تحسين العلاقات المهنية وترشيد عملية اتخاذ القرار، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت ارتفاع نسب الموافقة على العبارات المتعلقة بالتواصل والتوجيه وإشراك العاملين في بعض القرارات.

كما تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع دراسة "ياسر العدوان ورفعت الفاعوري" (1994)، التي توصلت إلى وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي المرتبط بطبيعة العمل والعلاقات مع المسؤولين وزملاء العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية بدورها ارتفاع مستوى الرضا عن طبيعة العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن خلال المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يتضح أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً أساسياً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل، وأن الممارسات القيادية القائمة على التواصل والتوجيه والاحترام والمشاركة تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الانتماء التنظيمي. كما تؤكد هذه النتائج ما ذهب إليه الأدبيات السوسيولوجية والإدارية التي ترى أن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بالجوانب التنظيمية الرسمية، بل يتأثر أيضاً بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة داخل بيئة العمل.

وعليه، فإن نتائج الدراسة الحالية جاءت منسجمة إلى حد كبير مع نتائج الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بالدور الإيجابي للقيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي، مما يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها ويؤكد أهمية تبني أنماط قيادية تشاركية داخل المؤسسات العمومية.

الاستنتاج العام للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بمصلحة الرقابة الميزانية بدائرة جبل أمساعد، من خلال الوقوف على طبيعة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة ومدى انعكاسه على اتجاهات العاملين نحو عملهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة تتسم بدرجة معتبرة من التواصل والتوجيه والتنسيق بين المسؤولين والعاملين، وهو ما تجسد من خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات محور القيادة الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.63)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود ممارسات قيادية إيجابية قائمة على التواصل المستمر، والتوجيه، والتشجيع على التعاون، وإشراك العاملين في بعض القرارات المتعلقة بالعمل.

كما بينت نتائج الدراسة أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً من الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الرضا الوظيفي (2.66)، وهو ما يعكس رضاهم عن طبيعة العمل، وعلاقتهم المهنية، وظروف العمل، والشعور بالأمان الوظيفي، إضافة إلى رضاهم عن أسلوب الإدارة في التعامل معهم.

ومن خلال الربط بين نتائج المحورين، تبين أن الممارسات القيادية الإيجابية السائدة داخل المؤسسة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، الأمر الذي يدعم شعورهم بالانتماء والاستقرار المهني ويحفزهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

وعليه، توصلت الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أن القيادة الإدارية المعتمدة داخل مؤسسة الرقابة الميزانية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، كما تم تأكيد الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بسيادة نمط قيادي قائم على التواصل والتوجيه والتنسيق، وتأثير هذا النمط القيادي إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الإدارية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز فعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، مما يستدعي مواصلة دعم الممارسات القيادية التشاركية وتعزيز قنوات التواصل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة ويرفع من كفاءة مواردها البشرية.

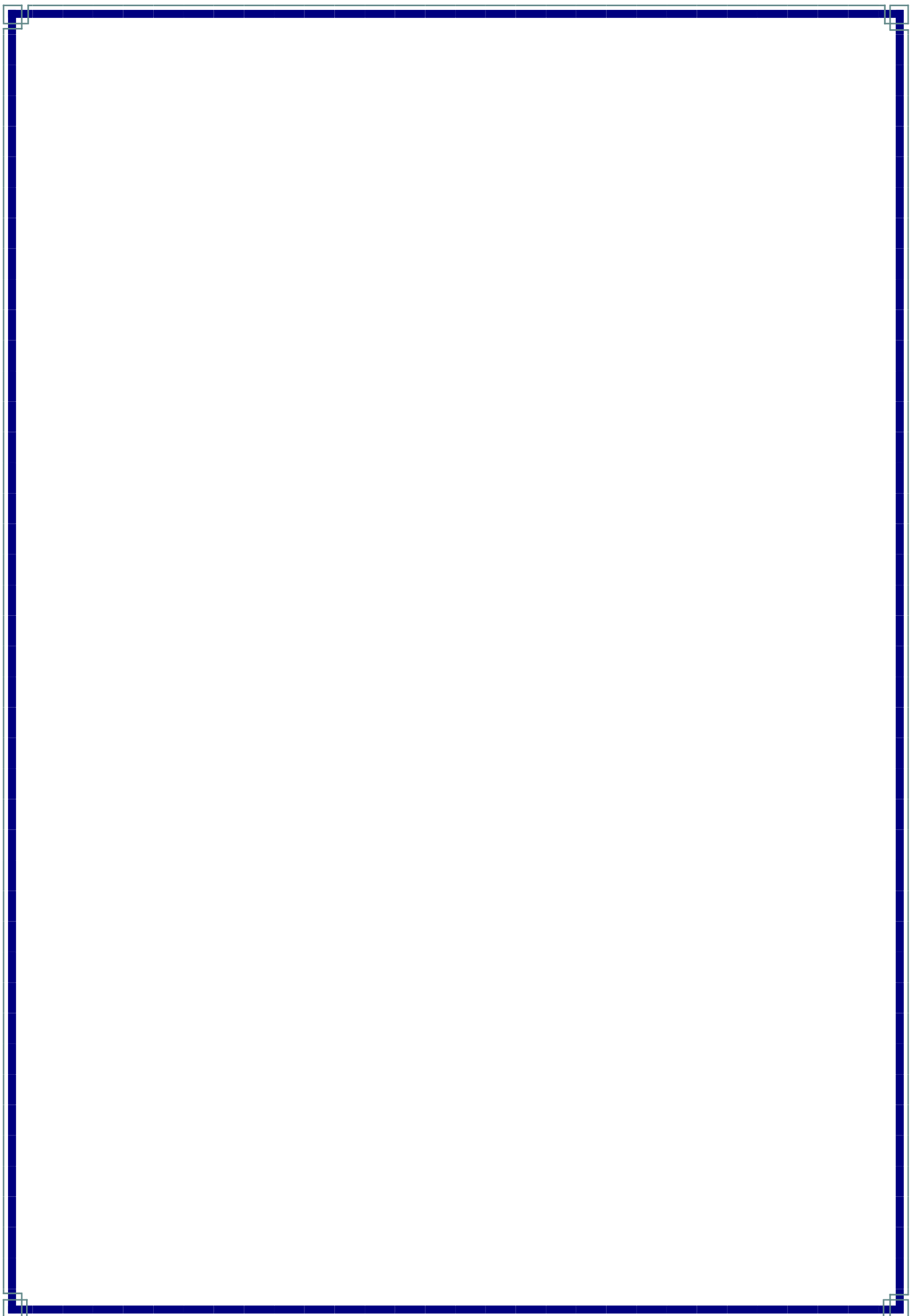
خاتمة

خاتمة :

في ختام هذه الدراسة يمكن التأكيد على ان القيادة الادارية تمثل عنصرا محوريا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الرقابة الميزانية و ذلك من خلال دورها المباشر في تنظيم العمل وتوجيه الجهود وضبط العلاقات المهنية داخل المؤسسة فقد اظهرت النتائج ان الاسلوب القيادي المعتمد داخل بيئة العمل له تأثير واضح في بناء مناخ تنظيمي ايجابي يقوم على حسن التسيير وفعالية التواصل والقدرة على التحفيز المستمر للعاملين بما ينعكس على ادائهم واستقرارهم المهني

كما تبين ان القيادة الفعالة لا تقتصر فقط على اصدار الاوامر او متابعة تنفيذ المهام بل تتجاوز ذلك الى خلق بيئة عمل قائمة على المشاركة والتفاعل والاحترام المتبادل وهو ما يسهم في رفع معنويات العمال وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة فكلما كان النمط القيادي اكثر مرونة ووضوحا وعدالة في التعامل ارتفع مستوى الرضا الوظيفي وزادت درجة الالتزام والانخراط في العمل مما يؤدي الى تحسين المردودية الفردية والجماعية على حد سواء

وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن القول ان تطوير اساليب القيادة الادارية داخل مؤسسة الرقابة الميزانية يعد ضرورة تنظيمية وليس مجرد خيار اداري باعتباره عاملا اساسيا في تحسين الاداء العام وضمان الاستقرار الوظيفي كما ان الاستثمار في تكوين القيادات الادارية وتعزيز مهاراتها في الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار من شأنه ان يساهم بشكل مباشر في الرفع من جودة العمل وتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة اكبر.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- (1) ابن منظور, لسان العرب, دار صادر, بيروت, 2003, ج3
- (2) بشير العلق, القيادة الإدارية, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن, 2008,
- (3) -فتحي عكاشة, المدخل إلى علم النفس الاجتماعي, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2008,
- (4) طلعت إبراهيم, علم اجتماع تنظيم العمل, دار غريب للطباعة والنشر, القاهرة, 2007,
- (5) فيليب سادلر, ترجمة : هدى فؤاد , القيادة , مجموعة النيل العربية القاهرة , مصر, ط1, 2008.
- (6) طلعت إبراهيم لطفى, علم اجتماع التنظيم, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2007,
- (7) أيمن حسن الدوايري, أحمد فاروق أبو غبن, القيادة الإدارية, المركز الديمقراطي العربي, برلين, ألمانيا, 2021
- (8) على السلمي, السلوك الإنساني في الإدارة , مكتبة دار الغريب القاهرة, 1979,
- (9) جماعة من كبار اللغويين العرب, المعجم العربي الأساسي, لاروس, المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, تونس, 2003,
- (10) طافر مريم , بومجبرك أحلام , القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح , الطاهير, جيجل, الجزائر, 2019.
- (11) همبازة شائبي, نمط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية" دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة تمنراست " ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة, 2024,
- (12) مريم عصماني, القيادة والرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة " ,رسالة ماستر ,جامعة قاصدي مرباح _ورقلة _كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,قسم علم الاجتماع والديمغرافيا , 2016_ 2017
- (13) بطرس حلاق ,القيادة الإدارية ,الجامعة الافتراضية السورية ,سوريا, 2020
- (14) betraining.com.sa/ar/blog/ ¹ مفهوم - القيادة - الإدارية
- (15) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ,النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ,المملكة العربية السعودية ,الفصل 2 , 1430 هـ
- (16) حسين عبد الحميد احمد رشوان ,القيادة ,دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ,الإسكندرية ,جامعة أسيوط , 2012م

- (17) محمد الصريفي , القيادة الإدارية والإبداعية , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية 2006,
- (18) عبد الشافي محمد أبو الفضل , القيادة الإدارية في الإسلام, المعهد العالمي للفكر الإسلامي ,الولايات المتحدة الأمريكية ,1996
- .a <https://betraining.com.sa/ar/blog/> القيادة الناجحة في الإدارة
- (19) جميل احمد, حجار مرهون إيمان, حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي, مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات, المجلد, 2017,
- (20) عصام عبد اللطيف عمر, الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل, نيو لينك للنشر والتدريب, القاهرة, ط1, 2015,
- (21) منال البارودي, الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة ط1, 2015
- (22) عبد الشافع محمد ابكر يونس, مختار عبد المالك ادم إدريس, حمزة عبدالله عبد الرحمن يحي, أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور – دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زالنجي, مجلة HNSJ, المجلد4, العدد5, 2023, <https://www.hnjjournal.net/ar/4-5-10>,
- (23) موريس أنجرس, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون , دار القصة للنشر, الجزائر , ط2, 2006/2004,
- (24) طاهر حسو الزبياري , أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع, مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, ط1, لبنان, 2011,
- (25) محمد سرحان على المحمودي, مناهج البحث العلمي, ط3, 2019,
- (26) حاتم أبو زايد, مناهج البحث العلمي, ط2, 2018,
- (27) الموقع الرسمي للأمانة العامة للحكومة .
- (28) الموقع الالكتروني لمكتبة الرقابة الميزانياتية .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



استمارة استبيان حول:

القيادة الإدارية وأثرها على الرضا

في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان: أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة بكل موضوعية.
المعلومات سرية وتستخدم لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2026/2025

البيانات الشخصية:

المتغير	الفئات
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> / أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 30 <input type="checkbox"/> / 30-39 <input type="checkbox"/> / 40-49 <input type="checkbox"/> / 50 فأكثر <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي	ثانوي <input type="checkbox"/> / جامعي <input type="checkbox"/> / ماجستير <input type="checkbox"/> / دكتوراه <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> / 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> / 11-15 سنة <input type="checkbox"/> / أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>

المحور الأول: القيادة الإدارية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يحرص المسؤول المباشر على التواصل المستمر مع العاملين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	يوضح المسؤول أهداف العمل والمهام المطلوبة بشكل دقيق.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يشجع المسؤول العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	يتعامل المسؤول مع العاملين باحترام وتقدير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	يشرك المسؤول العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	يعمل المسؤول على حل المشكلات التي تواجه العاملين بفعالية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	يوزع المسؤول المهام والمسؤوليات بعدالة بين العاملين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع المسؤول روح التعاون والعمل الجماعي.	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم المسؤول التوجيه والإرشاد اللازمين لتحسين الأداء.	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص المسؤول على التنسيق الجيد بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	10

المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
11	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي داخل المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	تتوافق مهامي الوظيفية مع مؤهلاتي وقدراتي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	أشعر بالاستقرار والأمان في وظيفتي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء المهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	أشعر بالرضا عن العلاقة التي تربطني بزملاء العمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	أشعر بالحماس والرغبة في أداء عملي على أكمل وجه.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	أشعر بأن جهودي في العمل تحظى بالتقدير.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	أشعر بشكل عام بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ملخص
الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين انماط القيادة الادارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الرقابة الميزانية بدائرة جبل امساعد كما تسعى الى الكشف عن مدى تأثير الاساليب القيادية المتبعة على تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بالاستقرار والارتياح داخل بيئة العمل

كما تركز الدراسة على ابراز دور القيادة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي وتعزيز روح الانتماء لدى العمال اضافة الى معرفة مدى مساهمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في رفع مستوى رضاهم الوظيفي

تم اجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 30 عمال بالرقابة الميزانية بدائرة جبل امساعد ببوسعادة خلال السنة الجامعية 2025 2026 حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على دراسة الحالة واستخدام المقابلة كأداة رئيسية الى جانب الملاحظة كأداة مساعدة.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بين نمط القيادة الادارية ومستوى الرضا الوظيفي حيث تبين ان القيادة الفعالة تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة دافعية العمال وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة.