

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira



Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

الموضوع:

القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة مداجن بحريج بعين بسم -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف:

أ.د جميل أحمد

من إعداد الطالبة:

حجار مرهون إيمان

لجنة المناقشة:

الأستاذ: بن ناصر محمد..... رئيسا

الأستاذ الدكتور: جميل أحمد..... مشرفا

الأستاذة: وهابي كلثوم..... مناقشة

السنة الجامعية 2014/2013

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلاله والصلاة والسلام على نبينا وقودتنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا أن اشكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامه وما كنت لأتمه لولا عونته وتوفيقه .

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها خلال مشوارنا الدراسي مع أساتذتنا الكرام وقبل أن نمضي نقدم اسمي عبارات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة. الأساتذة الكرام .

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى المؤطر الذي أعطانا من وقته وساندنا خلال إجرائنا للتربص التطبيقي "بوعمرية عبد الحفيظ"

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة. وكذلك أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة من بعيد أو من قريب حتى ولو بكلمة طيبة.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصا وأنه ولي ذلك والقادر عليه وصلى الله وسلم على سيدنا محمد.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى بني الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

أبي الغالية

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم والغد وإلى الأبد

أبي العزيز

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكهم إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة ولحبتكم أزهرت أيامي وتفتحت براعم الغد.

إخوتي عبد الله وأيمن ونسرين

إلى الأخوات والإخوة الذين لم تلده أُمِّي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم .

صديقاتي: أمينة، سميرة، ليلية، حياة

"إلى من أعطيتهم كل حبي وحناني، أتمنى من الله أن يمد في حياتهم، ويعطيهم الصحة والعافية" جدي وجدتي وكل عائلتي

إيمان

	شكر وتقدير
	إهداء
	الفهرس
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
03	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها
07	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية وأهميتها
13	المطلب الثالث: مهام القيادة الإدارية
16	المطلب الرابع: مفاهيم متداخلة مع القيادة الإدارية
19	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
20	المطلب الأول: نظرية السمات المفسرة للقيادة الإدارية
22	المطلب الثاني: النظرية السلوكية المفسرة للقيادة الإدارية
27	المطلب الثالث: النظرية الموقفية المفسرة للقيادة الإدارية
34	المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة الإدارية
37	المبحث الثالث: الأساليب القيادية
37	المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية حسب معيار السلوك
42	المطلب الثاني: أساليب القيادة الإدارية حسب مصدرها
43	المطلب الثالث: الأساليب الحديثة في القيادة الإدارية
48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي المناسب
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
52	تمهيد

53	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
53	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
58	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه
62	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي وأبعاده
64	المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي
65	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
65	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية
69	المطلب الثاني: نظريات المضمون "الحاجات"
77	المطلب الثالث: النظريات المعرفية
81	المطلب الرابع: نظريات التدعيم "التعزيز"
82	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالقيادة الإدارية
82	المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي ومسبباته
86	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
88	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالقيادة الإدارية
96	المطلب الرابع: النتائج المترتبة عن عدم الرضا وبعض الطرق والإرشادات لتحسينه
101	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام
103	تمهيد
104	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مداجن عريب
105	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مداجن عريب
105	المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة تربية الدواجن
110	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مداجن عريب
111	المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب

118	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
118	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة.....
121	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
122	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
128	المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.....
129	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
129	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.....
133	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان.....
140	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
145	خلاصة الفصل.....
147	خاتمة.....
152	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	صفات القائد الناجح	08
02	الفرق بين القيادة والإدارة	17
03	أساليب القيادة في نموذج رنسيس ليكرت	25
04	عناصر القيادة التحويلية	46
05	نظرية العدالة "المساواة"	79
06	مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسة مداجن عريب	120
07	نتائج الانساق الداخلي	126
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	129
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	130
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	131
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	132
12	استجابات أفراد العينة لمحور الأساليب القيادية	134
13	استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن العمل	136
14	استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن مناخ العمل	137
15	استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز المقدمة	139
16	المتوسط الحسابي الإجمالي للرضا الوظيفي والانحراف المعياري له	140
17	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	141
18	مصفوفة معامل التحديد بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي	142

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع المهارات في المنظمة	13
02	نموذج "دراسة جامعة أوهايو"	24
03	نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون	26
04	نموذج "فيدلر" في القيادة	29
05	نظرية "هيرسي - بلانشارد"	31
06	نموذج نظرية المسار-الهدف	33
07	نموذج القيادة التبادلية	35
08	نمط التأثير القيادي في ظل القيادة التفاعلية	36
09	خصائص القائد التحويلي	47
10	كيفية حدوث الرضا الوظيفي	58
11	نظرية X, Y للرضا الوظيفي	68
12	هرم ماسلو للحاجات	72
13	نظرية ذات العاملين "لفريدريك هيرزبرغ"	74

76	نظرية الحاجة للإنجاز	14
78	نظرية التوقع لفكتور فروم	15
79	نظرية العدالة "المساواة"	16
89	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	17
90	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	18
91	نموذج التأثير القيادي	19
92	عناصر التأثير الدائم للرضا الوظيفي	20
94	العلاقة بين مستوى الرضا لدى الفرد ومستوى الكفاءات والمهارات في ظل الأسلوب القيادي الحر	21
96	العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	22
107	مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام	23
108	التوزيع الجغرافي لمراكز الإنتاج لمؤسسة مداجن عريب	24
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مداجن عريب بعين بسام	25
119	المركز الوظيفي للعمال في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام	26
122	نموذج الدراسة التطبيقية	27
124	المراحل المعتمدة في إعداد استمارة الاستبيان	28
130	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	29

131	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	30
132	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	31
133	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	32
143	موقع الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام	33
144	نموذج العلاقة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي	34

قائمة الملاحق

رقم الملحق	إسم الملحق
01	المقابلة
02	تحكيم الاستبيان
03	الاستبيان في شكله النهائي

مقدمة

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن مما يشكل صعوبات و تحديات كبيرة للمنظمات والتي تحتاج بدورها على التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة هذه التحديات وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظمات فإن القيادة الإدارية هي جوهر نجاح العملية الإدارية.

يتفق جميع علماء الإدارة على أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي و المكون الأهم من مكونات المنظمة حيث يعد القلب النابض و المحرك الرئيسي لبقية مكوناتها، نحو تحقيق أهدافها فنجاح المنظمة وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية عنصرها البشري.

وهذا المورد لا يصلح ولا ينظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبا للخير والمكارم دفعا للشر والردائل من غير ظلم أو إهمال، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت هذه القيادة الناجحة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها فبالإمكان قياس مدى نجاح هذه المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية.

ولأهمية العنصر البشري في الوقت الحالي تسعى المنظمات إلى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية، ما إن تمكنت من بنائه وتعزيزه فهو يعطي دافعا معنويا أكثر مما هو مادي، للمضي قدما في تطوير المنظمة وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها، وللحصول على ما لدى العاملين اتجهت المنظمات إلى الاستفادة منهم بإجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لمعرفة السلوكيات والممارسات والموضوعات والعوامل التي تسهم إيجابا في فاعليتهم ورفع كفاءتهم وأدائهم، ومن ضمن ذلك موضوع الرضا الوظيفي، حيث أنه يعد من المصطلحات المهمة في مجال العلوم الإدارية، كما تعد مشاعر الرضا الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوس الأفراد كسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا والحرص على سمعتها والسعي بها نحو الأفضل.

كما أن رضا الأفراد يتأثر بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية، وتعد القيادة الإدارية من أهم العوامل التنظيمية المرتبطة به، حيث تعمل على توفير الرؤيا الصحيحة للحاضر والمستقبل فهي لاتصدر تعليمات وأوامر فقط، بل يوجد تأثير ينتج عنه ثقة والتزام من قبل التابعين وهذا من خلال استخدامها لأساليب قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

مشكلة الدراسة

يعد مصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات التي جرى بحثها على نطاق واسع، سواء كمتغير مستقل درس تأثيره على أداء العاملين أو على الانتماء الوظيفي أو الروح المعنوية أو على الإنتاجية أو غيرها أو درس كمتغير تابع من حيث العوامل المؤثرة عليه من ضغوط عمل أو متغيرات تنظيمية أخرى.

ومع تعدد العوامل المؤثرة فيه لم يحظى بتأثير من طرف القيادة الإدارية ولهذا من خلال هذه الدراسة يمكن توضيح تأثيرها من خلال ما تكتسبه من أهمية، إذ لا يمكن توقع أي نجاح بدونها وكذلك من خلال قدرتها في صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، من خلال ما سبق تم صياغة السؤال الجوهري للدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ؟

ويؤدي هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- فيما يتمثل مفهوم القيادة الإدارية؟ وما هي مختلف خصائصها؟ ومهامها؟ وما هي مختلف نظرياتها وأساليبها المعتمدة؟
- فيما يتمثل مفهوم الرضا الوظيفي؟ وما هي مختلف نظرياته؟ وما هي مختلف مسبباته والعوامل المؤثرة فيه؟
- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في مؤسسة مداجن عريب على الرضا الوظيفي للعاملين؟

فرضيات الدراسة

- تعد القيادة الإدارية الأداة المحركة لتحقيق أهداف المنظمة، لما تقوم به من دور في كافة جوانب العملية الإدارية وبذلك أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري؛
- يعد الرضا الوظيفي أحد أهم العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، لذا ينبغي أن يظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة والمديرين، لما له من أهمية سواء بالنسبة للفرد والمنظمة؛
- هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام؛
- هناك درجة تأثير بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في نفس المؤسسة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح المنظمات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، إذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين و الكتاب في علم الإدارة موضوعا رئيسيا، وذلك لما لها من مكانة كونها تقوم بدور أساسي يغطي كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فعالية، وأكثر تقدما وإبداعا وتعمل كأداة محركة لتحقيق الأهداف، فضلا عن أهمية البحث الذي تنبع من خلال مساهمته في تحقيق الفائدة من الناحيتين العلمية والعملية.

ومن خلال ما سبق فإن أهمية الدراسة تبرز من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبشكل عام فإن النقاط التالية تبرز أهمية الدراسة ويمكن توضيحها كما يلي:

- أهمية القيادة الإدارية في المنظمة في دفع وتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل؛
- أهمية موضوع الرضا الوظيفي في استمرارية وتطور عمل المنظمة، ولأهمية الموضوع بشكل خاص لمديري و مسؤولي الموارد البشرية؛
- أهمية توعية المنظمات بضرورة تدريب قيادتها الإدارية على الأساليب القيادية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- القيادة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ، حيث يمكن من خلالها تشجيع القدرات و رسم السياسات والخطط .

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة من خلال جانبيها النظري و التطبيقي إلى تحقيق جملة من النقاط يمكن توضيحها فيما يلي:
- التعرف بشكل مفصل بمتغيرات الدراسة "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي"؛
 - التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي من الناحية النظرية والتطبيقية؛
 - معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة التطبيقية؛
 - معرفة مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة لتحقيق مستوى رضا عالي لأفرادها؛
 - وكذلك الهدف من الدراسة هو تحديد مختلف النظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحديد أسباب تحول الباحثين من نظرية إلى أخرى؛
 - محاولة الوقوف على واقع القيادة الإدارية في المؤسسة؛
 - السعي لتشجيع القادة لتبني المفاهيم الحديثة للأساليب القيادية التي أثبتت نجاحها، ومنها القيادة التحويلية بما يضمن تطوير منظماتهم وقيادتها لتحقيق أهداف بأقل التضحيات؛
 - فسح المجال للباحثين الآخرين للبحث في متغيرات أخرى ودراسة أساليب قيادية أخرى؛
 - الخروج باستنتاجات وتوصيات تتعلق بموضوع الدراسة، يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار أي موضوع يكون من ورائه سببا مقنعا وإن من أسباب اختيار الموضوع نجد "أسباب موضوعية" تخص الموضوع في حد ذاته، "وأسباب ذاتية" تخص الباحث .

- الأسباب الموضوعية

- تعتبر القيادة عنصر محوري في المنظمة وأداة فاعلة في تحديد مصيرها؛
- يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع في إدارة الأعمال وذلك لارتباطه المباشر بمدى فاعلية أداء المورد البشري ودافعه للقيام بمختلف أعماله؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي عالجت هاذين الموضوعين كمتغيرين مع بعض.

- الأسباب الذاتية

- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع ومحاولة إثرائه ولو بالقليل؛
- محاولة إثراء رصيدي المعرفي بخصوص هذا الموضوع؛
- محاولة إبراز دور القائد وما يكتسبه من مهارات وقدرات في التأثير على سلوك التابعين، وما هو الأسلوب القيادي الفعال المعتمد من طرفه من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي؛
- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بمرجع إضافي .

حدود الدراسة

قصد التقييد بإطار البحث تم وضع مجموعة من الحدود بهدف تركيز مجموعة من الجهود حولها وهذه الحدود تتمثل في الحدود "المكانية، الزمانية والحدود الموضوعية"

- الحدود الموضوعية

حددت هذه الدراسة لدراسة الموضوع وذلك من خلال معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ولقد تم التطرق من خلال الدراسة إلى المتغيرين وذلك من خلال مفاهيمها ونظرياتها وبيان أثر القيادة ومختلف أساليبها على رضا العاملين في الجانب النظري وإسقاطها على الجانب التطبيقي.

- الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة في شركة مداجن عريب فرع "أورك" بعين بسام

- الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2013- 2014 لمدة 3 أشهر

منهج الدراسة

من خلال الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك باستخدام الأسلوب التحليلي حيث تم في الجانب النظري وصف وتحليل نظريات كل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بمداخلهما المختلفة وكذلك عند دراسة السمات والخصائص التي يتوافر عليها القادة الإداريين.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة وذلك من أجل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على جانبه التطبيقي، لإعطاء الموضوع دقة أكثر وتوضيحا أفضل.

أدوات الدراسة

قصد إنجاز البحث في صورته النهائية سواء من ناحيته النظرية والتطبيقية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة فيما يلي:

- **المسح المكتبي:** وذلك من خلال استعمالنا لمختلف الكتب؛
- **البحث والإطلاع:** من خلال الاعتماد على مختلف المؤتمرات والمواقع الإلكترونية التي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة؛
- **الاستبيان:** تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات لأنه محل تخصصنا وكونه أداة أساسية في البحوث الإدارية؛
- استخدام البرنامج الإحصائي **spss** لتحليل مختلف معطيات الاستبيان.
- **الملاحظة؛**
- **المقابلة.**

المصطلحات المفتاحية

تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث ، على أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال إدراكه لمختلف المصطلحات، وهذا لغرض إزالة أي غموض أو التباس في استخدام بعض المصطلحات المبهمة في هذه الدراسة ارتأينا إلى تعريفها

- **الفاعلية:** هي درجة تحقيق أهداف المنظمة.
- **القيادة الإدارية:** هي عملية التأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق الأهداف المسطرة.
- **التحفيز:** هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.
- **الأداء:** هو كيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- **الدافع:** هي محركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين.
- **الرضا الوظيفي:** هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الرغبات والحاجات مع العمل وبيئة العمل.
- **الأسلوب القيادي:** هو أسلوب القائد وطريقته في التعامل مع مرؤوسيه
- **الكفاءة:** "efficience" هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- **الفعالية:** "efficacité" هي بلوغ الأهداف باستعمال الموارد المتاحة.

الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة مكملية لجهود الدراسات السابقة كما هو حال مجال البحث العلمي فهو بناء يكمل أحدهما الآخر الماضي هو الأساس والحاضر مكمل له يقدم فائدة للمجتمع والمجالات العلمية المختلفة.

أولاً: دراسة العازمي القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين إذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية، في المملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وقد أشار التساؤل الرئيسي ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعد عرض جانبيها النظري والتطبيقي، منها ما هو متعلق بوجود خصائص وسمات للقيادة التحويلية وتوفرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القادة لخصائص وسمات القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيه لقدرات إبداعية إدارية.

فمن خلال هذه الدراسة يمكن معرفة الاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة حيث أن هذه الدراسة اقتصر على أسلوب واحد من القيادة وهي القيادة التحويلية أما دراستنا فشملت كل الأساليب القيادية.

ثانياً: دراسة الشهري اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الإدارة العامة في السعودية وما يتسم به من خصائص تبين وضوح الدور لدى الموظف وبين الرضا الوظيفي لديه، وان هناك علاقة بين فهم محتوى الوظيفة والرضا الوظيفي كما أن هناك علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وكذلك طبيعة المكافآت كما أن هناك علاقة بين موقع العمل بما فيه الإضاءة والتهوية والرضا الوظيفي للعاملين.

يمكن إدراك الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا من خلال أن هذه الدراسة هي شاملة، أما دراستنا فهي تمثل جزء منها، لأن القيادة الإدارية هي عنصر من عناصر المناخ التنظيمي،

تقسيم البحث

للإلمام بكافة جوانب الموضوع ومحاولة فك الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية، حيث تم تحت العنوان التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، مختلف عناصرها ومصادرها، مهامها، ولتوضيح معناها جيدا تم ربطها ببعض المفاهيم المتداخلة معها، وهذا لعدم وجود تعريف شامل لها وتعدد آراء ووجهات نظر الباحثين حولها، وكذلك تم إدراج مختلف النظريات التي فسرتها وذلك إبتداء من النظريات التقليدية وصولا إلى النظريات الحديثة وفي ختام الفصل تم التطرق إلى مختلف الأساليب التي يمكن اعتمادها من طرف القائد وما هي مختلف العوامل المؤثرة في اختياره لأسلوبه القيادي.

أما فيما يخص الفصل الثاني فيندرج تحت عنوان مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي تم من خلاله التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وما هي أهميته سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وما هي مختلف عناصره ومختلف خصائصه وأنواعه ولتفسير مفهومه أكثر تم التطرق إلى مختلف النظريات التي حاولت إعطاء فكرة عنه وبما أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل ويؤثر فيها حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح علاقته بالأداء التي تسعى المنظمة جاهدة إلى تحقيقه، والقيادة الإدارية التي هي محل الدراسة وفي الأخير بما أن الرضا الوظيفي له عدة نتائج في عدم توفره سواء على الفرد أو المنظمة تم التطرق إلى نتائج عدم وجوده ومن أجل إيجاد الحلول لها تم ربطه بطرق وإرشادات لتحسينه.

أما بالنسبة للفصل الثالث فتم تخصيصه للجانب التطبيقي الذي يندرج تحت عنوان أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام و الذي يتم من خلاله إسقاط عليه ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال التعريف بالمؤسسة المستقبلية وما هو هيكلها التنظيمي ومن خلاله سيتم التعرف على الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد "المدير" الذي يحقق الرضا الوظيفي المطلوب للعاملين.

تمهيد

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز كما ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالحاجة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- ماهية القيادة الإدارية.
- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية .
- الأساليب القيادية .

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة الإدارية من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي الباحثين والعلماء في مجال الإدارة على تعريف جامع لمفهوم القيادة، لكنه رغم تعدد تعاريفها فإن هناك تشابه ملحوظ بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة هذه التعاريف إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تعرضوا لهذا المفهوم، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة رأيها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها

القيادة مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل للوصول إلى الهدف المنشود، فهي عبارة عن علاقة بين القائد والمرؤوسين فالقائد هو الذي يصدر الأمر والأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم، بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها والقيادة بهذا المفهوم عملية طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر مستقبل، وهذا لتوجيه وإرشاد لتحقيق أغراض معينة.¹

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

لقد أثار تعريف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين عدة اتجاهات اختلفت نظرتها لتعريف واضح ومفهوم دقيق للقيادة الإدارية ومن هذه التعاريف نذكر :

أولاً: تعريف القيادة على أساس السلطة

القيادة على أساس السلطة لها عدة معاني تقليدية نذكر منها:
تعرف القيادة على أنها القدرة التي يتميز بها مجموعة من الأفراد وبموجبها تكون لهم السلطة أعلى على من يتبعهم.²

وتعرف أيضا على أنها السلطة الشرعية داخل التنظيم فهي تمكن القائد من توجيه العمل الجماعي لأعضاء المنظمة، فهذه السلطة هي أساس القيادة.³
كما يمكن تعريفها أيضا على أنها مهمة رسمية لتنسيق وتنظيم جهود الأفراد وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات، ومختلف الأوقات.⁴

1 طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، معهد العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، دفعة 2004/2003، ص30.

2 المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، 2011، ص14.

3 المرجع نفسه، ص14.

4 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي الضباط الميدانيين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الرياض، معهد العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، 2011، ص10.

وعليه يمكن تعريف القيادة من وجهة هذا النظر على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف مع الآخرين مع استخدام السلطة الرسمية، وعلى أنها أيضا هي السلطة التي تمكن القائد من توجيه الجهد الجماعي للمرؤوسين لتحقيق الأهداف.

ويتضح من خلال هذه التعاريف أن القيادة تعتمد على السلطة كأداة ووسيلة من وسائل الإقناع والطاعة، ولكن رغم هذا فإن أصحاب هذا الاتجاه كانوا يغفلون الإنسانية داخل التنظيم، وكذلك العمل القيادي في الإدارة والسلوك الإداري، ونظرا لهذا تغير مفهوم القيادة من مفهوم السلطة إلى مفهوم السلوك.

ثانيا: تعريف القيادة على أساس السلوك

أضاف هذا الاتجاه بعدا جديدا للقيادة لأن اهتمامه يدور حول السلوك الإنساني وفيما يلي سيتم استعراض أهم التعريفات

لقد عرف فيدلر Fidler القيادة على أنها عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يتم استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين.¹

كما عرفت على أنها القدرة على دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس عاليين وتوجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين.²

كما عرفها B.I.Chester هي السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد أنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.³

وعليه يمكن تعريف القيادة من وجهة هذا النظر على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك.

من خلال التعاريف يتضح أن هذا الاتجاه أعطى بعدا جديدا للقيادة وهو السلوك الإنساني، وأن هذا السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة تفاعل أغلب المتغيرات المؤثرة في عملية القيادة وهذه المتغيرات تتمثل في قدرات وحاجات القائد وشخصيته وحاجات المرؤوسين ومتطلبات الموقف، ولكن رغم ما جاء به هذا الاتجاه من مفهوم للقيادة إلا أنه ظهر اتجاه جديد يبين أهمية عملية التأثير في القيادة.

1 المعهد التطويري، مرجع سبق ذكره، ص 12.

2 نفس المرجع، ص 13.

3 نجم نجم عبود، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 22.

ثالثاً: القيادة بوصفها تأثير

أضاف أصحاب هذا الاتجاه معنى آخر لمفهوم القيادة ألا وهو عملية التأثير وبهذا الصدد وردت عدة تعاريف نذكر منها:

عرفها جاري يورك Gary Yuke على أنها التأثير على عملية وضع الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتأثير على ثقافة المنظمة.¹

كما عرفها Rost على أنها علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، تهدف هذه العلاقة إلى تغييرات حقيقة تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والمرؤوسين.²

كما عرفها Rensis Likert بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف.³

وعليه يمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة. يتضح من خلال هذه التعاريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق الأهداف مشتركة ومرغوبة، ونظراً لغياب عنصر التفاعل ظهر إتجاه جديد يركز على هذا المفهوم.

رابعاً: القيادة بوصفها تفاعل

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة والمرؤوسين من جهة أخرى، وأن الركن الأساسي لهذا التفاعل يتمثل في القوة التي يستمدّها القائد من المرؤوسين الذين يقتنعون بأهليته في القيادة ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

عرف Cliek القيادة على أنها عملية تحقيق الأهداف وذلك من طريق علاقات العمل مع الآخرين، فهي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين.⁴

كما عرفت على أنها دور اجتماعي يقوم به القائد عند تفاعله مع المرؤوسين، وبذلك التفاعل يتم الوصول إلى هدف الجماعة.⁵

كما عرفها James Mec . Gregor Burry على أنها عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد والأتباع.⁶

وعليه يمكن تعريف القيادة على أنها توجيه سلوك المرؤوسين نحو تحقيق عمل مشترك وهذا عن طريق التعاون والاعتماد المتبادل بينهم.

1 أبو نصر مدحت محمد، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص18.

2 نفس المرجع، ص 19.

3 Rensis Likert, The new patterms of management, newyork, 1961, P3.

4 المعهد التطويري، مرجع سبق ذكره، ص11.

5 نفس المرجع، ص12.

6 مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص18.

من خلال التعاريف يتضح لنا التأكيد على عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين إذ أن مؤهلات القادة وحدها لا تكفي لظهور القيادة فالعنصر الأساسي لظهورها هو عنصر الاستجابة والتفاعل ودرجة الاقتناع التي يعطيها المرؤوسين للقائد وأن القائد يستمد قوته من المرؤوسين.

واستنتاجاً من تعريف القيادة لخص " آرنست " أن كلمة القيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر وهو حق، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل هم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب.¹

ونظراً لأن تعريف القيادة الإدارية هو مشتق من القيادة فإذا يمكن استخلاص تعريف جامع للقيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يمكن توضيح أهميتها باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه أو المجالات الإدارية التي تضطلع بمسؤولياتها وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة، يشكل أهمية كبيرة وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف التنظيمية وتعدد أهدافها.

وتتحلى أهمية القيادة أيضاً في كونها تقوم بدور أساسي في كافة الجوانب العملية الإدارية فتحل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري²، كما تتحلّى أهميتها فيما يلي:³

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات؛

1 محمد كرم حسيني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2010، ص11.

2 سامية خميس أبو ندا، علاقة المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فلسطين، تخصص إدارة أعمال، 2007، ص40.

12:13 2013-08-12

3 أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد www.islam-way.com

- تنمية ورعاية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم والمتبادل بينه وبين مرؤوسيه واحترام المرؤوسين له في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم.¹

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية ومصادرها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من عناصر ومصادر القيادة الإدارية

الفرع الأول: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من التعريفات للقيادة الإدارية يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: القائد

إن الأهداف العظيمة لا تنجز بدون جماعة العمل وهذه الجماعة لا تنظم في مسيرة للانجاز بدون قائد ينسق جهودها بالهدف، فالقائد الإداري يعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المنظمة، ومن ثم فإنه يساهم في توجيه تلك الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لمجموعة العمل فالقائد الإداري هو شخص معين من قبل السلطة العليا لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد ل

تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، لكن يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد في على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.²

كما يعرف على أنه هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويجفز ويدفع الآخرين من أجل العمل لأجله.

1 طلال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 09. (بالتصرف)

2 محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996، ص 33.

وإن القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة وهم مادتها البشرية بخصائصهم وابدعائهم.¹

وإن للقائد صفات ومهارات تمكنه من ممارسة عمله القيادي وتمثل في:

أ- **صفات القائد الناجح:** تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلينا أن نبحث عن هذه الصفات، وإذا أردنا أن ندرّب شخص ما فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات، وهناك عدة دراسات حديثة حيث تشير إلى إقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر وممارستهم لاختيار القادة وتدريبهم على هذه الصفات²، وهذه الصفات موضحة في الجدول 01

الجدول رقم 01: صفات القائد الناجح.

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول لأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف
المصداقية	الصدق والقدرة والتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك
الذكاء	بمعنى قدرة عالية تتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول لأهداف إلى حلول بديلة واستغلالها لمختلف الفرص المتاحة
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يريده ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة بمعنى تبني أو رفض الاقتراحات المقدمة
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكن من إشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- طارق محمد السويدي، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الطبعة الثالثة، الكويت، 2003، ص 130.

ب- **مهارات القائد:** لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها ولكي يستطيع القائد تفهم رؤوسيه لابد أن يحوز أو يكتسب مهارات* وذلك ليلبغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، والمهارات هي:

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2 سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، 1990، ص 25.

* المهارة: تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتميز بالكفاءة بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.

1- المهارات الإنسانية: تتوفر المهارات الإنسانية للقائد بالوسائل والأساليب والقدرات التي يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ويكون إيجابيا ومعاوناً له في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمل مع تخفيض ردود الفعل السلبية إلى الحد الأدنى، والعمل على إقناع المرؤوسين أن العمل من أجل تحقيق مصالح المنظمة هو في نفس الوقت وسيلتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية ومن أهم هذه المهارات الإنسانية ما يلي:¹

- مهارات إختيار المساعدين؛
- مهارة تشكيل عمل المساعدين؛
- مهارة توجيه المساعدين؛
- مهارة تحفيز وتشجيع العاملين؛
- مهارة التفويض؛
- مهارة مساندة العاملين؛
- مهارة الإتصال؛
- مهارة الاستماع والإقناع.

وإن هذه المهارة تساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين وتشجعهم على العمل والإنتاج وتحترم شخصية الآخرين ولذلك يجب على القائد الإداري أن ينمي مهاراته الإنسانية.

2- المهارات الفكرية: ويقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى إمتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة ومن أهمها:²

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- مهارة تنظيم الوقت؛
- مهارة إدارة المعلومات؛
- مهارة التعامل مع المتغيرات؛
- إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات؛
- إعادة التخطيط ووضع البرامج؛
- إعادة التنظيم والتطوير والابتكار.

3- المهارات الفنية: المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعلم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية، حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى،

1 علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 48.

2 علي السلمي، المهارات القيادية الإدارية للمدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 12.

وتتمثل المهارة الفنية في الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في رسم السياسة والتخطيط، والإشراف وتوزيع العمل، تحديد الاختصاصات وكذلك استخدام الوسائل والأساليب التي تساعد على أداء مهام القيادة.¹

ثانياً: المرؤوسين

وهم من يعمل بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد وقبوله أو خيار عدم الثقة، وعندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين يكون التأثير كبيراً للقائد لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته وبقدرات هؤلاء المرؤوسين الذين يؤثر فيهم.²

ويتعامل القائد مع أنواع مختلفة من أفراد يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم وردود أفعالهم واختلاف احتياجاتهم ورغباتهم، فالسلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه اعتبارات وعوامل كثيرة تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وبشكل عام ينقسم المرؤوسين الذين يتعامل معهم القائد ويعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع وهي:³

أ - **الإيجابيون المتعاونون:** هم الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته، ويحققون الأهداف المرجوة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو صراعات إلى في أضيق الحدود.

ب - **المتجنبون:** وهم جماعة ليس لها أي دور داخل الجماعة لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يبذلون أي جهد ولا يتكبرون أي فكرة، فهم يؤدون المطلوب منهم فقط دون مناقشة أو حوار أو إبداء رأي.

ت - **المعوقون ومشيرو المشاكل:** فهناك بعض الجماعات التي تعتمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل أو لعدم استعدادهم للعمل، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد به عن أهدافه.

ولكي ينجح القائد في عمله فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات الإضافية للتعامل مع كل نوعية من هؤلاء الأفراد ومن أهم هذه المهارات نجد مهارة الإقناع مهارة حفز وتشجيع العاملين، مهارة الاتصال ومهارة الإلمام بالعلاقات الإنسانية.

ومن أهم صفات المرؤوسين الفعالين والذين يساعدون في إنجاح القيادة ما يلي:⁴

- القدرة على إدارتهم لأنفسهم والعمل باستقلالية دون الحاجة للإشراف الدقيق؛
- الالتزام بالأهداف الرسمية الخاصة بالعمل إضافة إلى التزامهم واهتمامهم بتحقيق أهدافهم الخاصة؛
- الاهتمام بالتطوير الذاتي واستغلال طاقاتهم بالحد الأقصى؛
- الاتصاف بالشجاعة والأمانة والاعتمادية، إذ يتطلب الأمر أن لا يجد أعضاء الفريق حرجاً في الاعتراف بالأخطاء عند حصولها.

1 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص210.

2 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص33.

3 علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص69.

4 محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، (د.د.ن)، الأردن، 2006، ص275.

ثالثاً: التأثير

لقد اهتم الكثير من الباحثين والكتاب بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف الإدارة ومن أهم المصادر والأدوات نذكر ما يلي:¹

- أ- **القوة المشروعة:** استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له المنصب أو الوظيفة التي يشغلها في السلم الهرمي.
- ب- **قوة المكافأة:** التأثير في المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافز الايجابية معنوية أو مادية مثل منح زيادة في الراتب أو ترقية أو امتياز في العمل.
- ت- **قوة الإكراه أو العقاب:** وتستند إلى خوف المرؤوسين من استناد الرئيس بفرض عقوبة عليه في حال عدم التزامه أو موافقته على الأفعال واتجاهات القائد أو استخدام الحوافز السلبية مثل الخصومات المالية أو الإنذار بالفصل أو غيرها.
- ث- **قوة الإقضاء أو الإعجاب:** تزيد قوة تأثير القائد على المرؤوسين إذا ما نال إعجابهم وتقديرهم بسبب ما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.
- ج- **قوة الخبرة:** التأثير في المرؤوسين من خلال ما يتمتع به القائد من مهارة، خبرة، كفاءة، ومقدرة إدارية وسلوكية حيث يدرك الجميع أنه رجل يعمل ويفهم ما يفعله الآخرون مما يزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له.
- ح- **قوة القهر والإجبار:** التأثير على الآخرين من خلال استخدام النفوذ الشخصي لإجبار الأفراد على السلوك بطريقة التي يريدها القائد حتى لو بدون رضاهم.

رابعاً: الموقف

يعتبر الموقف عنصر أساسيا في القيادة وهو يمثل الطرف الذي تمر به الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في وجود القائد يشعروها بالأمان داخل المنظمة في مواقف عدة مثل حالات الخطر الذي يهدد حياتها لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يلزم وجود القائد في الكثير من الأحيان.²

خامساً: الهدف

لابد من وجود هدف مشترك يسعى القائد والجماعة لتحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً وفيما يقبل

1 إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، دفعة 2008، ص ص 29-30.

2 الظاهر كاللدة، القيادة الادارية، دار الزهران، الأردن، 1997، ص 21.

المؤوسين على العمل، فهذا دليل على إقتناعهم بالهدف والإيمان بالهدف يبعث فيهم الحماس ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.¹

من خلال ما تقدم أعلاه نستنتج أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين القائد والمؤوسين ويجمعهم ظرف معين (موقف) وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملاحظتها في قدرة القائد على التأثير في المؤوسين دون اللجوء إلى السلطة القانونية وذلك من خلال الإقناع والتحفيز.

ومنه يمكن تلخيص القيادة وفق المعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة المؤوسين + تأثير + موقف + هدف

الفرع الثاني: مصادر القيادة الإدارية

إن القيادة في الإطار العام لتحقيقها في المنظمات الإنسانية يمكن أن تنبثق من هذه المصادر أو إحداها وهي:²

أولاً: المركز الوظيفي (المنصب)

تتركز القيادة وفقاً للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين، إذ يتيح له ذلك المركز إصدار الأوامر للآخرين وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة، إذ أن العديد من الأفراد يصلون لمراكزهم القيادية في التنظيم وفقاً للمؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت لديهم أثناء العمل مما يتيح لهؤلاء الأفراد بحكم المركز أن يصدروا أوامره لمؤوسيه بغية إنجاز الأداء المطلوب.

ثانياً: المعرفة والمهارة

إن العديد من الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية في التنظيم يواصلون اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم لاحتلالهم المراكز القيادية لهم بكفاءة وجدارة عالية، إذ أن تلك المهارات والمعارف المتراكمة والمكتسبة غالباً ما تحقق لهؤلاء الأفراد أن يخطوا بثقة وقبول الآخرين، ومن أهم تلك المهارات: "المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية والمهارات الفنية" وكما هي موضحة في الشكل الموالي:

¹ محمد بن فالح آل بريك، دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادات الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010، ص11.

² خضير كاسم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص301.300.

الشكل رقم 01: أنواع المهارات في المنظمة



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات، مصر، 2010، ص6.

ثالثا الجاذبية الشخصية

تلعب الجاذبية الشخصية للقائد دورا فاعلا في تحقيق القدرة القيادية للمدير أو الرئيس، إذ أن توافر بعض السمات الشخصية والجاذبية كالذكاء والفطنة والحدس والرؤية الواضحة والسمات الشخصية لها اثر كبير في خلق البيئة الذاتية للقائد وتحقيق سبل التأثير المستهدف نحو الآخرين.

المطلب الثالث: مهام القيادة الإدارية

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير، وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة وإقتداء، بل لابد أن يتولى القائد مهامه الأساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام وتنقسم هذه المهام في الغالب إلى قسمين.¹

الفرع الأول: مهام رسمية تنظيمية

تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي:

¹خيري مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص130

أولاً: التخطيط

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعها وتتضمن الأنشطة التي تعني بتحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها وتحقيق الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج.¹

كما يعرف التخطيط على أنه ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحقيق مستقبل المنظمة، ورسم الإطار الذي يشتمل على نوع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها والأسلوب الذي يجب إتباعه من أجل إنجاز الهدف والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.²

لكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه والاستماع لآرائهم حول القضايا والتعرف على أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم.³

ثانياً: التنظيم

تعني وظيفة التنظيم ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي، وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق بينها لضمان توحيد جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.⁴

وهو بذلك يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة يضمن التزامهم بتحقيق الأهداف.⁵

ثالثاً: التنسيق

يعني توجيه الجميع باتجاه هدف المنظمة والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لابد للقائد من العمل على الوقوف أمام العقبات التي تعيق عملية التنسيق وتمنع من تحقيقه، ومن النزاعات الشخصية بين الأفراد وغير ذلك من المعوقات، وهذا يتطلب من القائد الاتصال والتحفيز والتعاون بعبارة أخرى عليه أن يعمل على خلق روح الفريق المتكامل والمتعاون المتحد الأهداف والطموحات.⁶

1 حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص20.

2 عمر وصفي عقلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص166.

3 خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص131.

4 حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص20.

5 نفس المرجع، نفس الصفحة.

6 عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص142.

رابعاً: تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

يعتبر الاتصال أحد العمليات الأساسية التي لا غنى عنها للأفراد والجماعات والمنظمات إذ تعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين جميع أطراف عملية الاتصال ويسمح بالاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات ومعرفة أحوال العمل وتفهم حاجتهم ومتطلباتهم.¹

خامساً: المتابعة والإشراف

فنجح واستمرار الكثير من الأعمال يعود إلى مهمة المتابعة التي يقوم بها القائد مباشرة أو بواسطة المهام والخطط ، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للعقاب وأداة لإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة لتحفيز وترقية الكفاء إلى غير ذلك من فوائد أخرى فمهمة القائد المتابعة المتواصلة من أجل التأثير على الإنجاز ولتحقيق النجاحات.²

الفرع الثاني: المهام غير الرسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم وهذه المهام هي:

أولاً: الاهتمام بالجماعات غير الرسمية

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافها، وهنا يتوجب على القادة الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم وذلك من أجل تحقيق ما يمكن تحقيقه، بما لا يضر مصالح المنظمة بل ويعمل على خدمتها.³

ثانياً: الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة

وذلك عن طريق كسر الحواجز بينهم، مما يجعل القائد متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات، كما أنه يقر وجهات نظرهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير.⁴

1 محمود فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، (بالصرف)، ص120

2 خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص133 (بالصرف).

3 عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص143.

4 خيرى مصطفى كنانة، المرجع أعلاه، ص133 (بالصرف).

ثالثاً: المشاركة

وتتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والمرؤوسين وتحسيسهم بأهميتهم ورعايته لهم فيجعلهم دائماً يشعرون بالراحة والثقة.¹

رابعاً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية

وذلك عن طريق مشاركة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجعة لها بروح جماعية موحدة، فمن الخطأ أن يتصور البعض من القادة أن مشاركة القائد للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن القائد أو مستواه، بل الروح الجماعية ترفع من شأن القائد وتعطيه القوة، كما تعد من أهم العوامل في نجاح القيادة وتأثيرها على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.²

كما أن للقيادة مهام أخرى تتمثل فيما يلي:³

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة؛
- تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف اعتماداً على حكم القائد وإدارته للأمر؛
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء الأعمال؛
- وضع خطط عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد؛
- الدفاع على أفراد الجماعة في مختلف المواقف.

المطلب الرابع: مفاهيم متداخلة مع القيادة

إن للقيادة نطاق واسع من المفاهيم والرموز والتجارب، ولأنها كذلك فإنها حافلة بالمفاهيم المتداخلة والمختلفة مع بعضها بطريقة قد لا تساعد على فهم القيادة بشكل جيد.

وتكمن بؤادر معرفة الأشياء من فهم التسمية فالتسمية دليل على معرفة المواصفات وطرق العمل وآليات الحصول على هذه التسمية والصلاحيات الممنوحة لكل واحد منها ولأن مدار البحث يصب حول القيادة الإدارية الفاعلة وما يمكن أن تقدمه من تطوير ونقل نوعية لإدارة الموارد البشرية والسعي لتفعيل أدائها في منظمات الأعمال فقد تشترك هذه المصطلحات بمجموعة من الصفات تجعلها متقاربة إلى حد ما فيما بينها من حيث يصعب التمييز بينها ولكن الخلط لم يأتي من الفراغ لان المشتركات كثيرة.

1 عمر محمود غباين، مرجع سبق ذكره، ص144 (بالصرف).

2 خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

3 علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص159.

الفرع الأول: الفرق بين القيادة والإدارة

قد يختلط هنا مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة وللتمييز بينهما نقول أن الإدارة هي تولي القيام بالأعمال اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة والأداء، أو بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف أما القيادة فهي تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

وكذلك نجد أن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتهدف إلى الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل بينما الإدارة تركز على الانجاز والأداء في الوقت الحاضر والاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.¹

ونجد كذلك الكثير من يخلط بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونها واحدة لكن المصطلحين يختلفان. القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وهنا تحرص على عدم الاهتمام إلا بالأمور المهمة وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب. بينما الإدارة تركز على الانجاز في الوقت الحاضر ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح الفرق بينهما.

الجدول رقم 02: الفرق بين القيادة والإدارة

العمليات	الإدارة	القيادة
تحقيق الأهداف	عن طرق الأنظمة واللوائح والأنظمة والأمر والنهي	عن طريق التأثير والإقناع والتفاهم المشترك
السلطة	المركز الوظيفي	خصائص شخصية
أدوات التأثير	السلطة الرسمية	تأثير شخصي
التخطيط	يهتم بالوضع الحالي	يهتم بالمستقبل والرؤيا المستقبلية وتحويلها إلى واقع
القوة	استخدام السلطة الرسمية	الدافع الأساسي لقوة الانجاز
القدرات	الفردية في اتخاذ القرارات	المشاركة في اتخاذ القرارات
الاتصال	من الأعلى إلى الأسفل	يكون في إتجاهين
الكفاءة والفعالية	يهتم بعمل الأشياء الصحيحة	يهتم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة ويتم بإبداع

المصدر: في هذا الصدد عد إلى :

- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 118-119
- حسين مصطفى هيلالي، التخطيط الإستراتيجي لتطور أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 61-62

1 طشطوش هائل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 43-54.

من خلال ما تقدم نجد عدة وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة، حيث هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة.

ويفند الرأي الأول اعتقاد بأن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، وأن للقيادة بحكم موقعهم تطلعا استراتيجيا شاملا أما الرأي الثاني فينظر للقيادة بوصفها جزءا من الإدارة مستندا في نظريته الى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المخولة للمدير ويمكن توضيح العلاقة بينهما فيما يلي:¹

أولاً: الجانب التنظيمي

ويبرز هذا الجانب من خلال كون الإدارة عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ودور القيادة في هذا الجانب يتمثل في تنظيم نشاطات العاملين داخل التنظيم وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ثانياً: الجانب الاجتماعي

ويتجلى هذا الجانب من كون التنظيم الإداري على إختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق الأهداف المشتركة، ولذا فإن القيادة الإدارية بوصفها ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة وأداة فعالة للتنظيم فهي تعمل على تنسيق جهود العاملين فيها.

ثالثاً: الجانب الإنساني

نظرا لأن العنصر الإنساني في المنظمة يمثل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى الذي يعمل على تحقيق الأهداف، ويتضح دور القائد في هذا الجانب على إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين رؤوسيه وإشراكهم فيما يخص مناقشة شؤونهم.

لذلك يمكن القول بأن القيادة والإدارة متلازمتين لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفعالية دون الأخرى إذ أن القيادة تصبح هدفا والإدارة تبقي الوسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف الإستراتيجية بينما تعمل الإدارة كوسيلة للتخطيط والتنظيم والرقابة من أجل تحقيق التوجه المطلوب.

الفرع الثاني: علاقة القيادة بالرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة إختلافا جوهريا ويعود ذلك إلى عدم توفر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على إقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد

1 سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص 47 (بالتصرف).

الجماعة وغالبا ما يحاول القائد أن يؤثر على أفراد الجماعة عن طريق الإقناع والتفاهم والمشاركة بينما يعتمد الرئيس في تنفيذه لأوامره على القوانين وعلى سلطة الأمر والنهي والجزاء والعقاب.

ولذلك يمكن إيضاح الأمر بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية:¹

- يعتمد القائد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته؛
- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به أما الرئيس ليس بالضرورة أن يحضى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم؛
- القائد يهتم بتحقيق أهداف العاملين مثلما يهتم بتحقيق أهداف العمل والرئيس يطغي إهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية؛
- القائد يشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل، أما الرئيس فإنه لا يلقي بالا للمرؤوسين؛
- في ظل القيادة يشعر المرؤوسين بارتفاع الروح المعنوية نتيجة إهتمام القائد بهم أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة، ورغم ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤدي بالقائد إلى النجاح في قيادته لا زالت مسألة معقدة .

فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم، والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في نهاية الأمر يتم تحقيقها وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم على تحقيقها لأنهم يشعرون بالولاء فيسعون للعمل على إنجازها دون احتساب رغباتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأنها ستحقق مع نجاح المنظمة والقيادة.

وفي هذا المبحث سنحاول استعراض بعض هذه النظريات.

- نظرية السمات المفسرة للقيادة الإدارية؛
- النظرية السلوكية؛
- النظرية الموقفية؛
- النظريات الحديثة في القيادة.

1 في هذا الصدد عد إلى:

- طلال عبد المالك شريف، مرجع سبق ذكره، ص38

- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، مصر، 1993، ص34

المطلب الأول: نظرية السمات في تفسير القيادة

قبل الحديث على نظرية السمات يجب أولاً الحديث على أولى النظريات المفسرة للقيادة ألا وهي نظرية الرجل العظيم.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة وبأن القائد يولد بخصائص قيادية معينة ولا يتصف بها غيره¹، وتسمى أيضاً نظرية الرجل الموهوب وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية، حيث يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة شيء فطري أي القادة يولدون، وقد اعتقد بعض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، كما أنهم يساهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثة، وبطبيعة الحال فقد ثبت لدى الكثير من الباحثين أنها لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد.

الفرع الثاني: نظرية السمات

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة لذا ظهرت عدة وجهات تبلورت فيما بعد إلى عدد من النظريات من أشهرها نظرية السمات.

تركزت الكثير من الدراسات على سمات القائد وقد حاول الباحثون الوصول إلى مجموعة من الخصائص الشخصية والفكرية لذا فإن الأساس الذي تقوم عليه نظرية السمات والخصائص المعنية التي تتميز بها شخصية القائد عن غيره وأن توافر هذه السمات في شخص تجعل منه قائداً ناجحاً.²

وإن نجاح القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إجمال هذه السمات كالآتي:³

- الثقة بالنفس والإيمان بالقيم؛
- المهارة حسب الأداء والقدرة على التكيف؛
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة؛
- القدرة على الإقناع والتأثير،

1 يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية للمملكة المتحدة، كلية العلوم الإدارية، تخصص إدارة تنفيذية، دفعة 2011، ص 26.

2 لطيفة عبد الرحمن الشبانات، نظريات القيادة وأنماطها مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط، دفعة 2004، ص 5.

3 محمد بن فالح آل بريك، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
- القدرة على التعلم؛
- المهارة في إقامة علاقة جيدة داخل التنظيم وخارجه؛
- وجود الدافع الذاتي للعمل والانجاز؛
- المهارة الإدارية التي تتطلب قدرة القائد على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن إختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم؛
- حب العمل والامام بجوانبه ونشاطاته؛
- القدرة على تفهم الموقف.
- من مزايا وعيوب هذه النظرية نذكر ما يلي:

أولاً: المزايا

تتمثل هذه المزايا فيما يلي:¹

- وضعت عدد من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها عند الاختيار القادة؛
- كانت أول نظرية في بناء نظريات القيادة؛
- ساهمت في تطور الفكر الإداري.

ثانياً: عيوب هذه النظرية

وتتمثل فيما يلي:²

- صعوبة قياس السمات والصفات لتعددتها وعدم ثباتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياسها؛
- من الصعب أن تتوافر كل هذه الصفات في شخص واحد؛
- كما أنها تحمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات.

وتأخذ على هذه النظرية أيضاً أنها تؤمن بأن خصائص القيادة الفعالة والسمات تورث ولا تكسب، بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أن لها بعض المزايا فقد أوضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لإنجاحها إلا أنها فشلت في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة مما أسفر على وضع نظرية أخرى وهي النظرية السلوكية

<http://www.ak4t.com>

1 أساليب وأشكال القيادة الادارية ونظرياتها 2013-12-30، 21:42،

2 نواف كنعان القيادة الادارية ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، السعودية، 1985، ص301.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

بعد إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسيرات مقنعة بخصوص القيادة الناجحة، وعجزها على تقديم صفات متسقة وخصائص مشتركة للقادة الناجحين بدأ الباحثون بتوجيه اهتمامهم إزاء سلوكيات يتصف بها القادة الناجحون فظهرت العديد من النظريات ضمن المدخل السلوكي للقيادة.

وان دراسات أنماط السلوك القيادي تقوم جميعها على افتراض أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء، ورضا أفراد الجماعة يتوقف على النمط القيادي* الذي يمارسه القائد في علاقته مع الجماعة، ومن هذه الدراسات دراسة إيوان دراسة جامعة أوهايو، دراسة جامعة ميتشغان ثم نظرية الشبكة الادارية.¹

الفرع الأول: دراسة جامعة إيوا وجامعة أوهايو وجامعة متشغان

أولاً: دراسة جامعة إيوا

تعتبر تجارب كورت لوين و رايت لبييت سنة 1939 من جامعة ايوا عن الاجواء الديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية من أشهر الدراسات في الأربعينيات في مجال القيادة. حيث تم من خلال هذه الدراسة تشكيل ثلاث مجموعات من الأطفال وطلب منهم القيام ببعض الأشغال وتم تقسيمهم وفقاً لنوع السلوك الذي يمارسه القائد وذلك كما يلي:²

- أ- القيادة الديمقراطية: حيث تمثل دور القائد في تقديم المعلومات والاقتراحات للأطفال، وكان يترك القرار الأخير لهم في قيامهم بعملهم.
- ب- القيادة الديكتاتورية: حيث كان دور القائد هنا يختلف عن الدور الذي كان به في القيادة الديمقراطية، كان القائد هنا يفرض القرارات بطريقة استبدادية كما لم يترك للأفراد حرية الاختيار في العمل ولم يراعي رغباتهم.
- ت- القيادة الفوضوية: هنا القائد لم يتدخل في عمل الأطفال كان يترك لهم الحرية أي يعملون ما يحلو لهم ولم يقدم لهم أي مساعدة ولا يشارك في العمل.

وكانت النتائج التي توصلت إليها التجارب فكانت كما يلي:³

- بالنسبة للنمط الديمقراطي من القيادة كانت الإنتاجية أكثر استقراراً وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.

* النمط القيادي: هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على مرؤوسيه.

1 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص221.

2 صالح حليج، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2006، ص53.

3 نفس المرجع، ص ص 53-54 (بالتصرف).

- بالنسبة للنمط الاستبدادي: كانت الإنتاجية مرتفعة ولكن كانت مرتبطة بوجود القائد، ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا منخفض، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط القيادي سيادة السلوك العدواني فيما بين الأولاد ومع القائد.
- بالنسبة للنمط الفوضوي: كانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

من نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا بين أعضاء المجموعة، وتكون فيها مناقشة الأفكار وتقبل الآراء على عكس الأسلوب الأوتوقراطي الذي يخلق جماعات غير متعاونة وغير متناسقة، لقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نمط القيادة ودوره في العملية التنظيمية وتأثيره على الأفراد من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية للإنتاج، وقد توصلت الدراسة الى نتائج مهمة، مما مهدت بدورها إلى طريق البحث وإقامة دراسات لاحقة تهتم بالقيادة والإشراف من بينها دراسة جامعة ميتشغان.

ثانيا: دراسة جامعة ميتشغان

أجريت هذه الدراسة عام 1947م، وقد حددت المبادئ التي يمكن من خلالها رفع العملية الانتاجية للجماعة وتحقيق رضاهم عن العمل، وكذلك إمكانية إشراكهم في شؤون الإدارة.

لقد قام فريق البحث باستخدام الوسائل العلمية لتحديد قيم لمستوى الادراك وكذلك الاتجاهات النفسية للعمال المسؤولين بعد ذلك تتم ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء.¹

ومن رواد هذا الاتجاه "كاتزو ماكوي ومورس" 1950 اللذان درسا أربعة وعشرون فوج من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين وعمد الباحثان إلى تقسيم الأفواج إلى مجموعتين:

- القسم الأول: ذا إنتاجية عالية
 - القسم الثاني: ذا إنتاجية منخفضة
- حيث قام فريق البحث بعملية مقارنة، حيث تمت المقارنة بين الفوجين وكان كلا الفوجين يتوافقان معا في عدد العمال، نوع العمل، الاختصاص بعد ذلك درست الفروق بينها من الناحية الإنتاجية وهذا عن طريق إجراء استجابات مع الرؤساء وخلصت هذه الدراسة إلى أن رؤساء الفوج الذي كان يتصف بإنتاجية عالية كان يتصفون بما يلي:²
- الإشراف العام على مؤوسيه من التدخل في التفاصيل؛
 - الاهتمام بمؤوسيهم والرضا على مستوى السلطة والمسؤولية؛
 - تحتل مكانة الإشراف مكانة كبيرة من وقت العمل.
- من ناحية أخرى وجد أن المشرفون على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة كانوا يتسمون بصفات مغايرة تماما لتلك المذكورة ويمارسون أساليب مختلفة مخالفة لأساليب المجموعة الأولى.³

1 بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال، مذكرة تخرج ضمن كطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، دفعة 2006-2007، ص20.

2 نفس المرجع، ص21.

3 محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 1974، ص24.

وفي الأخير يمكن تلخيص نتائج دراسة جامعة ميتشغان كالآتي:

- يوجد بعدان أساسيان للقيادة وهو الاهتمام بالعاملين والعمل.
- الرؤساء الأكثر فاعلية ونجاح هم الذين ينسقون بين البعدين السابقين.
- الرؤساء الذين يهتمون بمروؤسيهم ولا يهتمون بالإنتاج أو العكس تقل درجة فاعليتهم إلى حد بعيد.

ثالثاً: دراسة جامعة أوهايو

استخدم البحث الذي أجري على جامعة ولاية أوهايو في الأربعينات من القرن الماضي أسلوب الاستبيان لدراسة القادة حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة لفترة طويلة بإجراء بحوث من أجل بناء أبعاد السلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما هيكلية المهام والاهتمام بمشاعر الآخرين وهي موضحة كما يلي:¹

أ- هيكلية المهام (نظام وضوابط العمل): ويقصد به تنظيم الجماعة وتحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى إهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على المرؤوسين والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب- الاهتمام بمشاعر الآخرين: يأخذ القائد في عين الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة ومنحهم التقدير اللازم و الانفتاح عليهم واقامة اتصال ذو اتجاهين هابط وصاعد ويمكن توضيح دور القادة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم 02: نموذج جامعة أوهايو لأنماط القيادة الإدارية

مرتفع الاهتمام بالمروؤوسين منخفض	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا المرؤوسين وتطويرهم	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا المرؤوسين
	القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا المرؤوسين	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا المرؤوسين

هيكلية العمل

المصدر: حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، الأردن ، 2012، ص15.

إن النموذج الذي أسفرت عليه دراسة جامعة أوهايو يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي أن يلتزم المرؤوسين بأنجاز ما يطلب القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، كما أنه عندما تتوفر مجموعة كفؤة من الموظفين فإن القائد المشرف سيعطي أهمية للعلاقات الإنسانية، أما إذا كان ضعف الأداء سمة الموظفين فسيهتم القائد بتنظيم العمل ومتابعته على حساب العلاقات الإنسانية.

الفرع الثاني: نموذج رئيس لىكرت والشبكة الإدارية

أولاً: نموذج رئيس لىكرت

يعتبر لىكرت 1961 باحثاً أكاديمياً متميزاً ذو مكانة مرموقة أثبتت من خلال أبحاثه أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يعتمد عليه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيه، وقد قدم لىكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما هو موضح في الجدول رقم 03.¹

الجدول رقم 03: نموذج رئيس لىكرت

نظام القيادة	وصف السلوك
نظام الاستغلال التسليطي	مركزية السلطة و وعدم ثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم
نظام التسليط النفعي	مركزية السلطة والثقة بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة مستخدماً مزيجا من الثواب والعقاب
نظام استشاري	تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز ايجابية أكثر من الحوافز السلبية
النظام المشارك الجماعي	تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكبيرة في المرؤوسين ويتم تركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد وتشجيعهم على الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

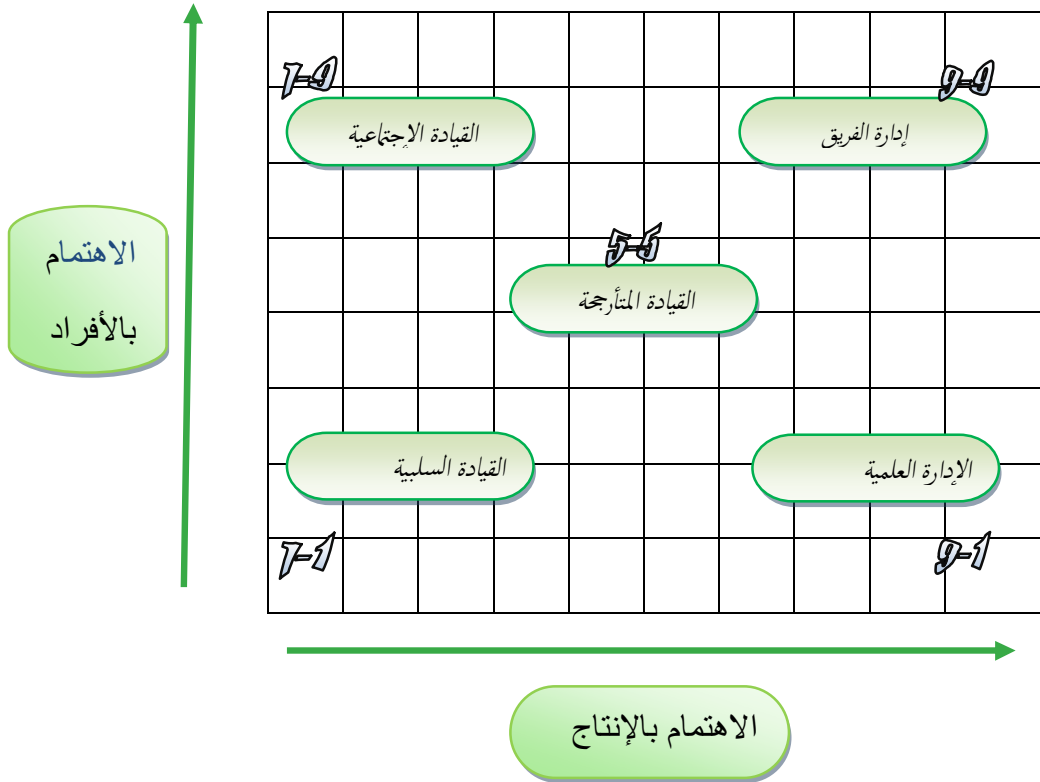
- عادل حسن، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، (د.س.ن)، ص 317.

ثانياً: نموذج الشبكة الادارية

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة 1964، التي تبحث في موضوع القيادة وتطورها كل من روبيرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج الدراسات السابقة حول القيادة استطاعا وضع مخطط للتعامل مع بعدي القيادة وتقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيان هما الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني) والاهتمام بالإنتاج (البعد الإنتاجي)، وتقوم الشبكة على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالإفراد والمحور الأفقي هو الاهتمام بالإنتاج حيث قسما كل بعد من الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على 81 نمطا قياديا ولكنها اهتمت بوصف خمسة أنماط قيادية كما هي موضحة في الشكل رقم 03

1 حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 222. (بالتصرف)

الشكل رقم 03: يوضح نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: خيرى مصطفى كتانة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

يتضح من خلال الشكل ما يلي: ¹

- النمط (1-1) الإدارة السلبية: إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي النتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة من الرضا الوظيفي بين العاملين وينعكس على علاقات العمل سلبا وتسود الصراعات والخلافات.
- النمط (1-9) الإدارة العلمية: يعبر هذا النمط على اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ويتم من خلال هذا النمط استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وفرض أساليب الرقابة.
- النمط (9-1) القيادة الاجتماعية: يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطلوب تحقيقها وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر تنتج عنها خلافات بين العاملين.

1. أعد إلى:

- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 170-171 (بالتصرف)
- أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الكويت، كلية العلوم التربوية، تخصص إدارة وقيادة، دفعة 2012، ص 26-27 (بالتصرف).

- النمط (5-5) الإدارة المتأرجحة: وهي التي توجد اهتماما معتدلا لكل من الأفراد والإنتاج ولكنها تواجه صعوبة الحفاظ على توازن بين هذين البعدين.
- النمط (9-9): إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط القيادي يولون عناية فائقة واهتمام كبير لكل من بعدي الإنتاج والعاملين فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، ويبنى ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري، وإشباع الحاجات الإنسانية لدى القادة و بالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحقيق الأهداف و اختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها .
- يعتبر هذا الأسلوب هو أفضل الأساليب لأن تسود فيه روح الفريق و التعاون وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم بعض .

المطلب الثالث: النظرية الموقفية 1967

- بعد أن ركز مدخل السمات على بعد واحد (دور القائد) وركز مدخل السلوك على بعدين (القائد والمرؤوسين) أضاف المدخل الموقفى بعدا ثالثا فسفرت عليه القيادة على أركان ثلاث وهي: القائد، التابعين، والموقف أو الظروف الذي تمارس في ظله القيادة، لذا أكدت نظريات المدخل الموقفى على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعا للموقف السائد، فالقائد الناجح هو الذي يمارس سلوكيات تتناسب مع الموقف الذي يمر به ¹.
- تعد النظرية الموقفية contingency theory الذي يطلق عليها أحيانا اسم النظرية الإحتمالية أو الموقفية، وهي من أحدث النظريات الإدارية وذلك لأنها تأخذ موقفا متباينا من المتغيرات البيئية، والاجتماعية، والفنية والتقنية والسلوكية في المنظمة، وبحكم الظروف و المعطيات الراهنة و ما تفرضه من واقع عملي، باختصار يمكن أن تختصر هذه النظرية في ذاتها مجمل النظريات الإدارية، فهي لا تتبنى أسلوب إداري واحد سواء كان أتوقراطي أم ديمقراطي أو نظرية سلوكية أم إنسانية أم اجتماعية وإنما الموقف هو الذي يفرض أسلوب التعامل الإداري ².
- ومن هذا المنطلق هناك معايير رئيسية تحدد آليات عمل هذه النظرية وهي: ³

- أنه لا توجد طريقة واحدة ومثلى وشاملة لإدارة وتنظيم المنظمة أو لإدارة التنظيم بشكل عام،
- ليست كل الأساليب التنظيمية و الإدارية في فاعليتها وفق محددات ظرف معين، فالفاعلية تتوقف على موافقة وصلاحيه ذلك الأسلوب للموقف أو الوضع الذي يطبق فيه .
- إن اختيار الأسلوب القيادي يجب أن يؤسس على تحليل دقيق للاحتمالات المؤثرة للوضع القيادي .

من هنا نرى أن فهم السلوك القيادي من وجهة نظر هذه النظرية يكمن في قدرة القائد على تحليل المتغيرات و إختيار أنسب البدائل داخل المنظمة وخارجها، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق فيما يلي لأهم النظريات المدرجة ضمن هذا المدخل.

الفرع الأول: نموذج فيدلر و هرسبي - بلانشارد

أولاً: نموذج فيدلر FIEDLER MODEL

إن النموذج الموقفى الشامل للقيادة تم تطويره من قبل فيدلر، الذي يفترض أن فعالية أداء الجماعة تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يفرضها الموقف للقائد.¹

حيث يرى فيدلر أن القيادة الناجحة تعتمد على المزج بين أسلوب القائد ومتطلبات الموقف، وقد أجرى فيدلر وآخرون دراسات و أبحاث توصلوا من خلالها إلى نظريته المعروفة باسم النظرية الشرطية، وجوهر هذه النظرية أن أي نمط من القيادة يكون فعالاً ولكن يتوقف ذلك على الموقف، الذي يعمل فيه القائد، لذا يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة به، ويرى فيدلر أن قدرة القائد على ممارسة التأثير تتوقف على:²

- ظروف المرؤوسين (موقف عمل المجموعة).
- نوعية القائد وشخصيته (أسلوبه القيادي في العمل).
- أسلوب تفاعله مع الجماعة.

على ضوء النتائج التي توصل إليها فيدلر فإن العناصر التي تؤثر على فعالية القيادة هي:³

- 1- سلطة مركز القائد: ويشير هذا العنصر إلى مقدار السلطة الرسمية التي تمنح للقائد عند قيامه بمهام عمله، وأنه كلما زادت قوة المنصب إزدادت تبعيته، ويرى فيدلر أنه من دون وجود سلطة واضحة فإن تبعية الأعضاء أو المرؤوسين ستصبح مثارة للشك.
- 2- البناء الوظيفي للمهام (هيكلية المهام): يشير هذا العنصر انه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة في الهيكل التنظيمي كلما كان أفضل ويرى "فيدلر" أنه كلما وضحت الأهداف وحددت الواجبات وكان أمام القائد مهام محددة لحل المشكلات فإن ذلك سيساعد على تأكيد فعالية القيادة، أما في حالة عدم وضوح الأهداف و الواجبات فمن الصعب على المرؤوسين تنفيذها.
- 3- علاقة القائد بالمرؤوسين: يشير هذا العنصر أنه كلما زاد قبول الجماعة للقائد كان من السهل عليه الحصول على تعاون الجماعة وجهدها.

1 دكتورة ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 221

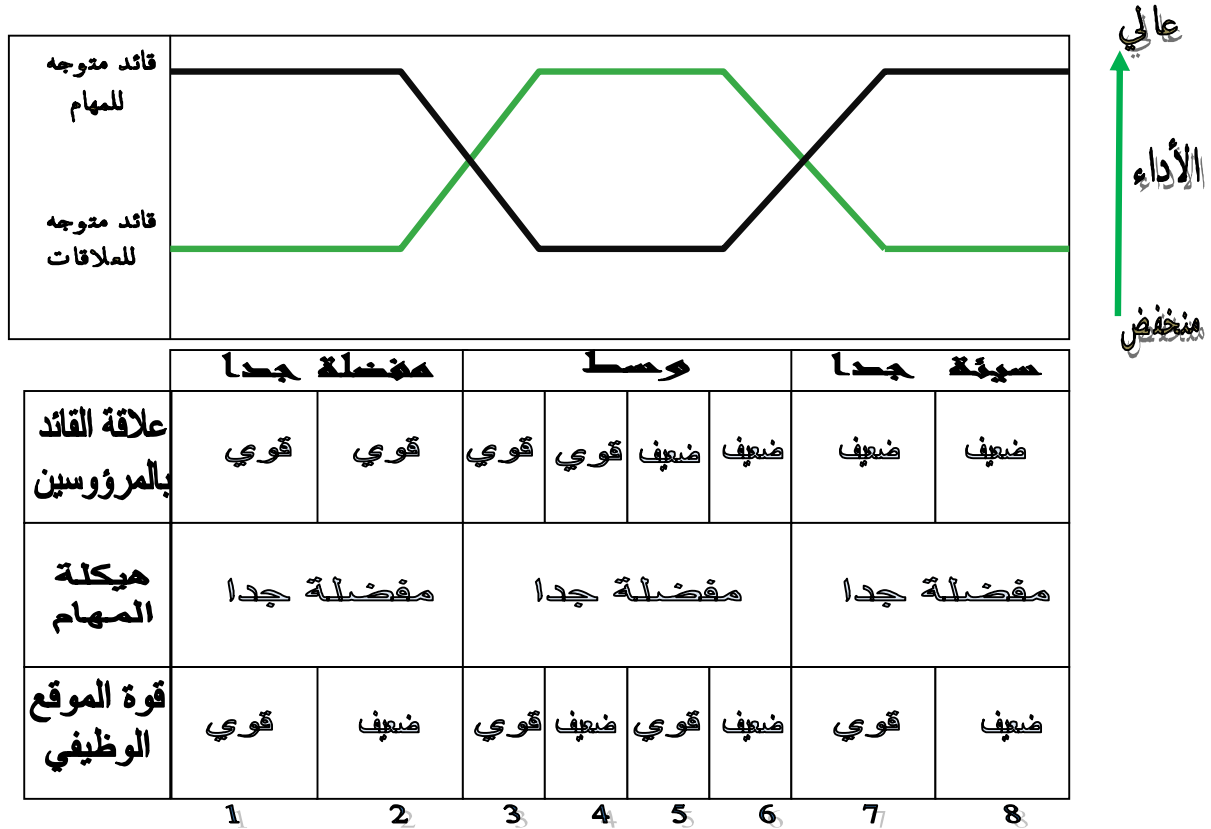
2- Fiedler , A theory of leadership Effectiveness , New york , 1967 P21

3 خالد بن عبد السلام، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية، الرياض، (د، س، ن)، ص 27

ويرى فيدلر أن العنصرين المتعلقين بقوة المنصب، ووضوح المهمة قد يكونان تحت سيطرة المنظمة مباشرة، حيث لا يكون للقائد سلطة مباشرة في صياغتهما أما العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعته فإن لها تأثير كبير على مدى فعالية القيادة و على مدى طبيعة شعور القائد نحو الجماعة.

وأهم النتائج التي توصل إليها فيدلر موضحة كمايلي

الشكل رقم 4: نموذج "فيدلر" في القيادة



المصدر: بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999، ص 224

نلاحظ من خلال نموذج "فيدلر" أن القادة المتوجهين للمهمة يميلون لأن يكون أداؤهم أفضل في المواقف المفضلة جدا وفي المواقف السيئة جدا أما إذا كانت متوجهة للعلاقات فإن الموقف يكون مفضل ولصالحه بشكل وسط.

وينتهي "فيدلر" في استنتاجه إن فعالية القيادة تعتمد على حد كبير على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد، وأن فعالية المنظمة وأعضائها لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية بل لا بد من تطوير المؤسسة نفسها (الظروف الداخلية بها) حتى يستطيع القادة العمل بفعالية تامة.

كما نستنتج أن نموذج "فيدلر" يتصف بالمرونة فيمكن للقائد أن يغير في الموقف ومكوناته، وإن لم يستطع فيمكنه أن يغير من أسلوبه القيادي، حتى يمكنه التحكم في المشكل بشكل أفضل.

ثانيا :نموذج هرسي وبلانشارد "دورة الحياة للقيادة" Hersey-blanchard Model

قام كل من هرسي بلانشارد Hersey blanchard بتطوير نظرية دورة الحياة للقيادة ،حيث تقوم هذه النظرية على إفتراض أساسي هو أنه لزيادة درجة نضج المرؤوسين ،يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة للتهيئة للمهام (العمل)والتهيئة للعلاقات (الأفراد).

فقد استخدم الباحثان بعدان للسلوك القيادي (الموجه للاهتمام بالعمل،الموجه للاهتمام بالعاملين)لوصف أربعة أساليب قيادية واستخدام بعد واحد لوصف طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة وهذا البعد هو "مقدار نضج الفرد أو المجموعة" فيما يتعلق في قدرتهم على تحقيق الأهداف.¹

يشير بعد "سلوك المهمة" إلى المدى الذي يستخدمه القائد في تحديد الأدوار بقوله :ماذا؟وكيف؟وأين؟تنجز المهمة ويستخدم فيها القائد طريقا للاتصال واحد لشرح وتوضيح واجبات ومسؤوليات مرؤوسيه أي أن هذا البعد يشتمل على الهدف.

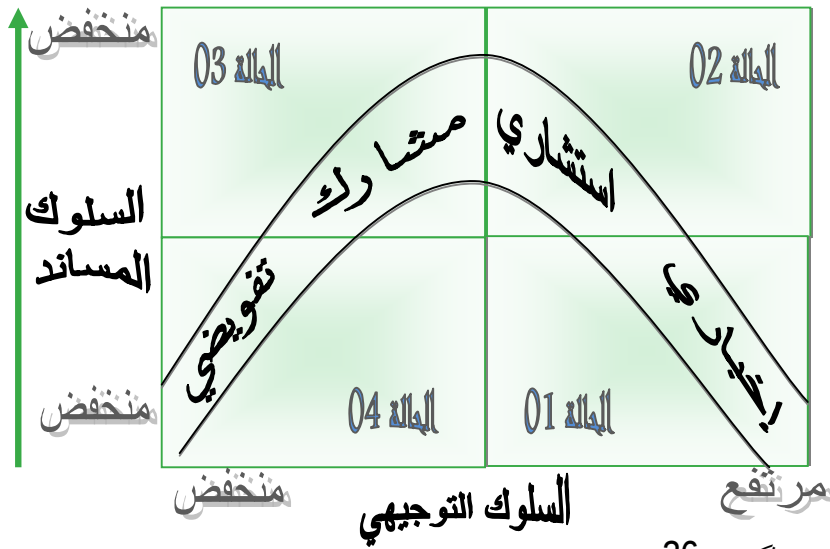
أما بعد"العلاقة" فيشير إلى المدى الذي يستخدم فيه القائد اتجاهين أو أكثر في الاتصال مع مرؤوسيه،عن طريق إعطائهم الدعم الاجتماعي و النفسي.

أما البعد الثالث فيتمثل في "نضج المرؤوسين"،والذي يعد أهم عنصر من عناصر الموقف والذي لا يشير إلى العمر الزمني وإنما إلى"الرغبة والقدرة"الذي يتمتع بها الفرد في تحمله مسؤولية توجيه سلوكه،أو امتلاك الرغبة و القدرة في إنجاز المهمة.²

حسن محمود،الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال،قسم غدارة الموارد البشرية، دفعة2010_2011،ص35

2-Kenneth Blanchard, DonaldCarew the oniminite manager, London 1946 p79

ويوضح الشكل رقم 5: نموذج لكل من هيرسي و بلانشارد



المصدر: حسن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 36

من خلال تحليل الشكل يتضح انه هناك أربعة أنماط قيادية وهي:¹

- أ - **النمط الإخباري**: هو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته، يتكون من عدة سلوكيات مثل: "تحديد الأدوار، تقديم الاستشارات، وضع الأهداف، وإخبار المرؤوسين بما يجب القيام به من عمل متى؟ وكيف؟
- ب - **النمط الاستشاري**: هو أسلوب عال في الاهتمام بالواجبات و العلاقات الإنسانية، حيث يعطي توجيهات كثيرة، بالإضافة إلى تأييده للعناصر الإنسانية إذ يقوم باستشارة مرؤوسيه ولكن يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير
- ت - **النمط المشارك**: يقوم القائد هنا بالتقليل من محتوى التوجيه، ويسمح للمرؤوسين في الإشراف في اتخاذ القرارات، وتقتصر مهمته هنا فقط في الاتصال.
- ث - **النمط التفويضي**: في هذا النمط القائد له مكانة بسيطة في النفوذ، ويزود المرؤوسين بتوجيهات ودعم بسيط.

من خلال هذا النموذج يرى كل من هيرسي و بلانشارد أن فعالية القادة تعتمد على مدى ملاءمة النمط القيادي مع الموقف الذي يعمل فيه المرؤوسين، وتأتي هذه الملاءمة من خلال مطابقة النمط القيادي مع نضج المرؤوسين أو الجاهزية.

الفرع الثاني: نظرية المسار-الهدف

تعد نظرية المسار-الهدف التي قدمها روبرت هاوس Robert House سنة 1971 ثم طور فيها كثيرا سنة 1974، محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، كما تعد إمتدادا للنظرية الموقفية "لفيدلر" ولكنها

تميزت عنها بإستخدام نظرية الدافعية، ويعد ذلك تطوراً سليماً لأن القيادة ترتبط بالقوة من ناحية و بالدافعية من ناحية أخرى، كما تناولت هذه النظرية سمات المرؤوسين وخصائصهم، وبيئة عملهم.

تقوم هذه النظرية على أساس هو مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم، والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، حيث يتأثرون بحد كبير بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير أسلوب قيادته على دافعتهم للعمل، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، فالقائد باستخدامه للحوافز الإيجابية أو السلبية سواء كانت مادية أو معنوية، يمكنه أن يؤثر على المرؤوسين في إدراكهم لأهدافهم ووسائل تحقيقها.¹

وتشتمل النظرية النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي وهي:²

أولاً: سلوك القيادة الذي يصدر التوجيهات ويمثل ذلك نمط القائد التسلطي

حيث يتم من خلاله تعريف المرؤوسين ما هو مطلوب منهم، ويمكن إصدار توجيهات من القائد ولا يوجد أي نوع من المشاركة.

ثانياً: سلوك القيادة المساندة

حيث يكون القائد صديقاً، ويظهر نوعاً من الاهتمام الإنساني لتابعيه.

ثالثاً: سلوك القيادة المشاركة

يطلب من خلالها القائد مقترحات مساعديه ويستخدمها ولكنه يتخذ القرار في النهاية وحده.

رابعاً: القيادة المهتمة بالإنجاز

يحدد القائد لمساعديه أهدافاً ويظهر نوعاً من الثقة، ويساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء الأفضل وتفترض هذه النظرية ممارسة القائد لهذه الأنماط في مواقف مختلفة ويرى "هاوس" أنه يجب على القائد في مختلف المواقف أن يراعي ما يلي :

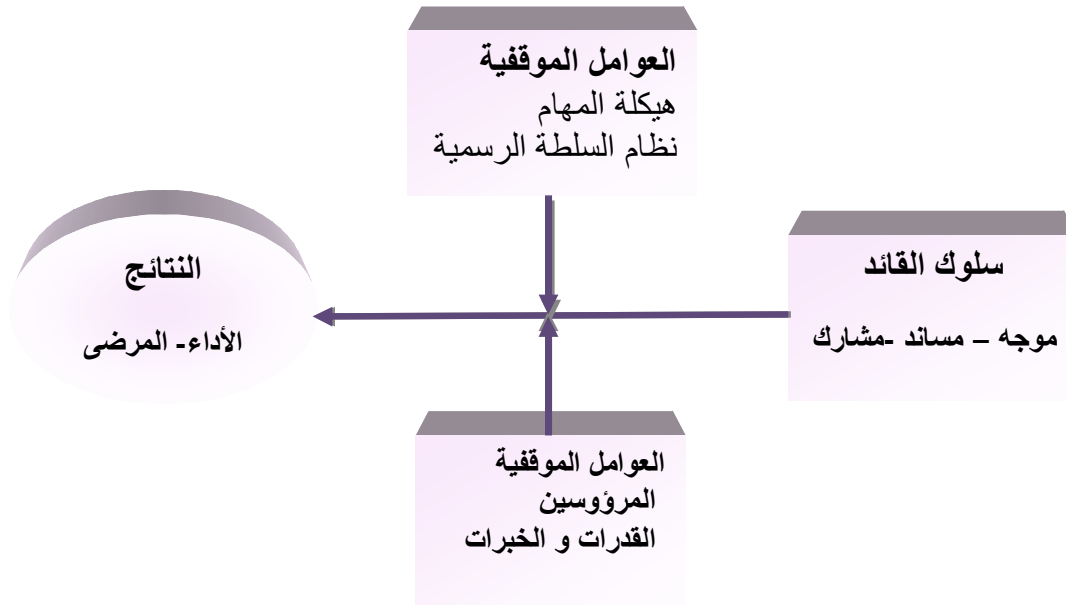
- أ- خصائص المرؤوسين : من حيث سماتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، ومدى استعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، أو مدى رغبتهم أو لا في الأساليب القيادية
- ب- خصائص بيئة عمل المرؤوسين : وتشمل بيئة العمل الداخلية، وطبيعة العلاقة بين المرؤوسين، وطبيعة أعمالهم والأدوات و المعدات المستخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية للمنظمة.

1 Robert House , « Path goal » Teory of leaderchip gournal contemporzry ,1974, p22

2 حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 227

ويمكن توضيح نظرية "هاوس" فيما يلي:

الشكل رقم 06 : نظرية المسار- الهدف



المصدر: ماجدة عطية مرجع سبق ذكره ص 228

من خلال دراسة النظرية الموقفية نجد أن لها مزايا ولها عيوب تتمثل فيما يلي:¹

- المزايا:
- يقدم المدخل الموقفية نماذجاً يمكن من خلالها تدريب القادة ليكونوا فاعلين،
- من السهل فهم القيادة الموقفية، وتطبيقها في العديد من المواقف حيث يمكن للقائد أن يمنح إرشادات في المواقف المختلفة،
- في حين يهتم مدخل السمات و السلوك بالقادة يهتم المدخل الموقفية بالتابعين،
- العيوب:
- قلة الدراسات التي أجريت لإثبات الافتراضات التي طرحتها هذه النظرية،
- يفترض الباحثون في هذه النظرية أن التابعين يتطورون بشكل متدرج يسمونه مستويات النضج، دون أن يوضحوا الأساس النظري الذي بنوا عليه هذا التصور.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة

من النظريات الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي و التطور التقني نجد نظرية القيادة التبادلية والقيادة التفاعلية التي من أهم ما يميزها قدرتها العالية في مواجهة التحديات و التطورات من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين.

الفرع الأول: القيادة التبادلية

ظهرت القيادة التبادلية مع بداية السبعينات والتي تركز على عملية التبادل الذي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وإن القيادة التبادلية توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام الحوافز والهيكل وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام الحوافز المطلوب.¹

وكذلك العمل على بناء العلاقات التي تعزز العمل على المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية كما أنها تولد الالتزام بالأعراف و القيم التنظيمية.²

ويمكن من خلال هذه النظرية توضيح أدوار القائد التبادلي و المتمثلة فيما يلي.³

- أولاً: التعرف على حاجات المرؤوسين ،
- ثانياً: العمل على إشباع حاجات المرؤوسين،
- ثالثاً: العمل على تحفيز المرؤوسين من أجل إنجاز العمل،
- رابعاً: الشعور بالثقة من طرف المرؤوسين،
- خامساً: القائد يوضح للمرؤوسين ما يجب عمله للحصول على المخرجات،

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

أحمد صادق محمد الرقب ،علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة

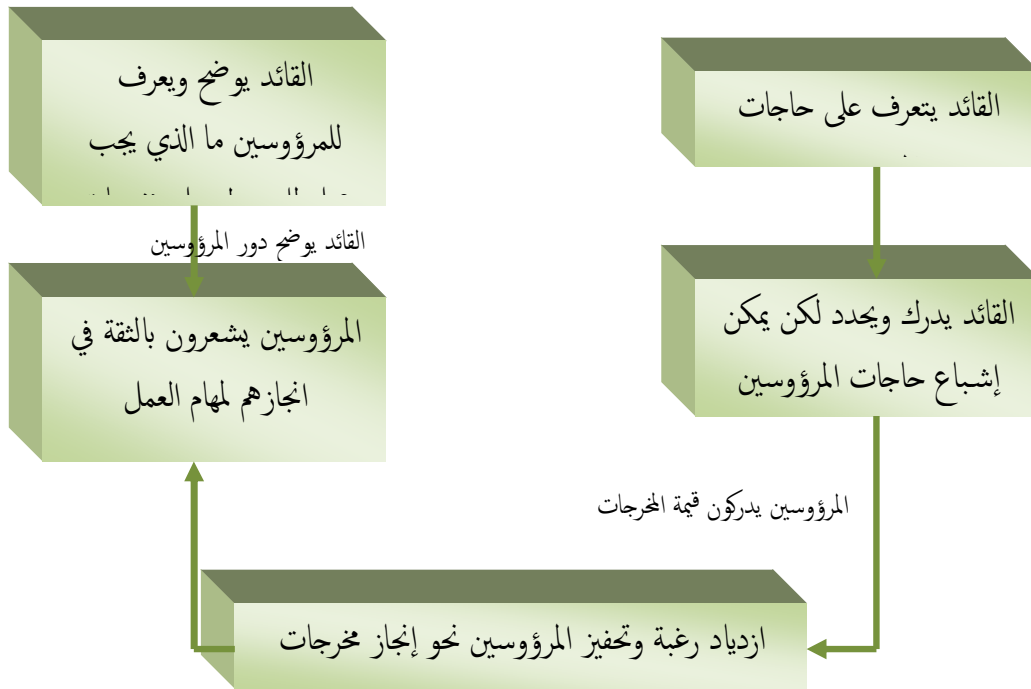
1الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2010، ص13

2المرجع نفسه، نفس الصفحة

قاسم شاهين برسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراء، جامعة البصرة "العراق"، كلية الإدارة والاقتصاد،

3قسم إدارة عامة، 2009، ص72

الشكل رقم 7: أدوار القائد التبادلي



المصدر: أحمد الصادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، ص 14

على الرغم مما جاءت به هذه النظرية من علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين إلا أنها أغفلت عنصرا مهما وهو المتغيرات الموقفية، وهذا ما أدى إلى ظهور نظرية جديدة، أطلق عليها اسم النظرية التفاعلية.

الفرع الثاني: النظرية التفاعلية

انبثقت النظرية التفاعلية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، وتستند النظرية التفاعلية إلى أن القيادة الإدارية عملية تفاعل اجتماعي، وأنها لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.

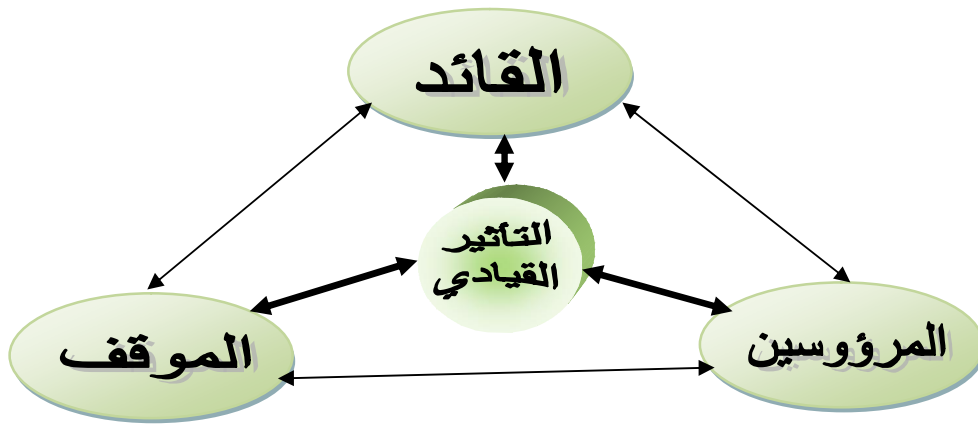
ويرى أنصار هذه النظرية بأن ظهور القيادة مرهون بمدى التفاعل والتكامل بين عدة متغيرات رئيسية والمتثلة في: (شخصية القائد، أفراد الجماعة "المرؤوسين"، طبيعة الجماعة، خصائص العلاقات بين الأفراد، والعوامل الموقفية و البيئية). والنظرية التفاعلية لا تنكر الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات و النظرية الموقفية لتحديد خصائص القيادة ولكنها ترى عدم كفاية كل منها لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة، ويرى أنصارها أن القيادة الإدارية الفعالة هي القيادة المرتكزة حول الجماعة، وأن السمات القيادية لا تحدد نجاح القائد فهي فقط تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه، لذا اتجه بعض الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معين ومن أهمها:¹

أولا: المجموعة العاملة

1 يوسف مظهر الدمشقي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم علوم إدارية، الرياض، دفعة 2011، ص 32 - 33

- من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي، والقيم الخلقية و الاجتماعية.
- ثانياً: المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة
- مدى ابتعاده عن مظاهر القلق و التوتر وتشجيعه للعامل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء و الانتماء.
- ثالثاً: درجة الألفة بين أفراد المجموعة
- من حيث توفر القدرات و المهارات العالية واحترام وجهات نظر الآخرين.
- رابعاً: تحقيق التفاعل بين المرؤوسين و العمل على استثمار قدراتهم في تحقيق الأهداف.
- ويمكن توضيح النظرية التفاعلية في الشكل التالي

الشكل رقم 8: النظرية التفاعلية



المصدر: حظير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 306

من خلال الشكل يتضح أن القيادة التفاعلية تتمركز حول ثلاث عناصر وهي: القائد والمرؤوسين والموقف.

المبحث الثالث: الأساليب القيادية

كثرت الدراسات حول تصنيف الأساليب القيادية، والتي توصلت إلى تصنيفات متعددة وأراء مختلفة حولها حيث تختلف هذه الأساليب باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها.

إن التعدد في وسائل التأثير التي يعتمد عليها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس اختلاف في الأساليب القيادية المتبعة من طرفه، وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها الباحثون في مجال الإدارة بالبحث عن أفضل أسلوب قيادي، يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل فعال وإيجابي ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- الأساليب القيادية حسب معيار السلوك.
- الأساليب القيادية حسب معيار التنظيم .
- الأساليب الحديثة في القيادة.
- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي.

المطلب الأول: أساليب القيادة حسب معيار السلوك

يعد الأسلوب القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في العمل ليؤثر فيهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية وقد نالت دراسة هذه الأساليب اهتمام الكثير من الباحثين في حقل الإدارة، حيث أثبت أن الكثير من القادة والمديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يدفع عجلة العمل بشدة وسرعة، ومنهم من يديرها في رفق، ومنهم من يفضل طريق الأمر في العمل، وبناءً على هذا صنف علماء الإدارة القيادة الإدارية إلى ثلاث أساليب وهي: الأسلوب الأتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب الفوضوي.¹

الفرع الأول: الأسلوب الأتوقراطي "الاستبدادي"

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة الاستبدادية و الديكتاتورية، ويعود تاريخ هذه القيادة من العصور الأولى من تكوين الإنسان بمجتمعه، حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستند من السلطة المخولة إليه.

يعتمد القائد من خلال هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة إليه، بموجب القوانين و الأنظمة، ويميل القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة فيهم والانفراد في عملية اتخاذ القرار، ووضع السياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك.²

<http://saud3546.blogspot.com>

1 سعود العنزي، الأساليب القيادية، 10-2-2009، 22:56.

2 محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص79

ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة دون الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم، ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى، كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد ولكنه يقل عن ذلك في حالة غيابه، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية تتراوح ما بين الأوتوقراطي المتشدد "المتمسك بتطبيق القوانين و التعليمات" و الأوتوقراطي الخير "الذي يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبط بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء و العقاب البسيط" كي يضمن طاعة المرؤوسين له، و الأوتوقراطي المناور الذي يوهم مرؤوسيه بإشراكهم في اتخاذ القرار، وهو يكون في الواقع قد انفرد في اتخاذه.

أولاً: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة

هذا الأسلوب من القيادة يتميز بما يلي ¹:

- انحصار السلطة في يد القائد؛
- عدم تفويضه للسلطة، وهذا نتيجة عدم الثقة في مرؤوسيه؛
- الإنفراد في اتخاذ القرار، وإعلانه لمرؤوسيه؛
- الصرامة في إصدار الأوامر والتعليمات.

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية الخيرة

هذا الأسلوب من القيادة يتميز بـ: ²

- المشاركة في اتخاذ القرارات ؛
- استخدام أسلوب المدح، والثناء.

ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية اللبقة

هذا الأسلوب من القيادة يتميز بما يلي ³:

- هذا النوع يجمع بين الأسلوبين حيث يمكن من خلاله للقائد إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ولكن هذه المشاركة نسبية بمعنى إيهامهم بذلك، والغرض من المشاركة هو تكوين الاقتناع لديهم بما يريد
- سلطة القائد هي التي تحوله إلى اتخاذ القرارات ؛
 - متطلبات العمل في مجملها تتعارض مع مصالح العاملين؛

1 مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص524

2 المرجع نفسه، ص24

3 علي عياصرة، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص15 ، (بالتصرف)

ومن خلال التطرق إلى الأسلوب الأوتوقراطي يكن القول أن له مزايا وعيوب وهي تتمثل فيما يلي¹:

- **المزايا:** وتتمثل في :
 - قد يكون هذا الأسلوب ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه؛
 - يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وهو ما يسمى بالقائد "المتفاني في العمل"؛
 - قد يكون هذا الأسلوب ناجحاً في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم و الشدة؛
 - يمكن استخدام هذا الأسلوب من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة وخاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي.
 - **العيوب:** وتتمثل في :
 - إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين، وشعورهم بالإحباط و اللامبالاة؛
 - سيادة روح العداوة والبغض بين القائد و المرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة؛
 - ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة و العاملين فيها؛
 - ضعف قنوات الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها أو نعدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به؛
 - عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين في المنظمة.
- يتضح مما سبق أن هذا الأسلوب يركز بشكل أساسي على العمل و القائد الإداري الذي يمارس هذا الأسلوب من أجل تحقيق إنجاز العمل كهدف، واعتبار المرؤوسين كعناصر تعمل على تنفيذ رغباته وإطاعة أوامره.

الفرع الثاني: الأسلوب الديمقراطي

يتمثل الأسلوب الديمقراطي* في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، والقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه، التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما يعتمد الأسلوب الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات، و اتخاذ القرارات، خاصة المهام التي تحتاج إلى تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للتفرغ لأعمال ومهام أخرى، وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاثة مميزات وهي²:

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 06

* الديمقراطية: مؤلفة من كلمتين "ديموس" الشعب، و "كراتوس" السلطة، ومفادها أن الشعب يتولى حكم نفسه، وأنه مصدر السلطات.

² مازن إسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2004، ص ص 43-44

أولاً: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و المرؤوسين

وتتمثل العلاقة في تحقيق الاندماج بين القائد و المرؤوسين، وتفهمه لمشكلاتهم ومشاعرهم، وإشباع حاجاته الاقتصادية و النفسية والاجتماعية.

ثانياً: إشراكهم في بعض المهام القيادية

ويعني ذلك إشراك المرؤوسين في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يعزز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

ثالثاً: تفويض السلطة

حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون الخوف من المفهوم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محلها عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية بين القائد و المرؤوسين، وإشراكهم في صنع القرارات.

مما تم التطرق إليه يمكن القول أن للنمط الديمقراطي مزايا وعيوب تتمثل فيما يلي:¹

المزايا: وتكمن في:

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتفق مع قدراته ؛
- تنسيق الجهود بين المرؤوسين؛
- تطبيق اللوائح و القوانين بطريقة مرنة؛
- تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين؛
- فهم مشاعر المرؤوسين ومشاكلهم و العمل على معالجتها؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وإقبالهم على العمل برغبة؛
- تعميق الإحساس بالانتماء للمنظمة وتحقيق الاستقرار لهم؛
- تنمية روح الإبداع و الابتكار؛
- انخفاض معدلات دوران العمل، و الشكاوي ومن ذلك تحسين أدائهم؛
- زيادة الرغبة بالعمل ومنه زيادة الإنتاجية.

العيوب: بالمقابل نجد أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب وهي كالاتي

- ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة فهي تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية؛

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، مصر، ص261 (بالتصرف)

- هناك الكثير من الأفراد لا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون صدورها من القائد؛
 - قد يترتب عن هذا الأسلوب عدم الانضباط في العمل، وتأخيرهم في الأداء وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة؛
 - تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته؛
 - إمكانية التأثير على المنظمة وخاصة إذا كانت مصالح المرؤوسين تتنافى مع مصالح المنظمة.
- وفي الأخير لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب هو أفضل الأساليب في جميع الحالات، وفي جميع المواقف، وبذلك يمكن القول أن القيادة الناجحة هي التي تكون قريبة من الواقع، وتمارس دورها حسب متطلبات الموقف.

الفرع الثالث: الأسلوب الفوضوي "الحر"

إن هذا الأسلوب تقل فيه فاعلية الأنظمة و القوانين و اللوائح لدى القائد المتساهل لتحل محلها الرغبات و النزاعات دون تمييز وتتحطم الحواجز و الحدود، ويصبح كل شيء في حالة انعدام الرقابة فلا مسؤولية ولا رقابة و انعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد المتساهل ينحصر دوره في في توصيل الأوامر و القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

إن هذا الأسلوب قام كثرة على الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، إذ أنه ترك المرؤوسين لميولاتهم و أهوائهم ونزاعاتهم، فالجماعة في ظل القيادة المتساهلة تحدد أهدافها الخاصة، وتدير مشكلاتها وهم بذلك يوجهون أنفسهم ويزودون ذاتهم بالخوافر بعيدا عن تدخل أو حضور فعلي للقائد.¹

ومن مميزات وعيوب القيادة المتسيية نذكر:²

- المزايا: وهي

- يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل؛
- يفوض القائد السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق؛
- لا يمارس القائد دورا أو عملا قياديا يذكر؛
- يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين.

- العيوب: وهي

- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط و التنظيم، وهذا ما يجعل من الصعب على القائد توجيههم نحو الأهداف المطلوبة؛

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 3 ، (د، ب، ن)، 2002، ص200

2 رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركات الاتصالات الخلوية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية

غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2008، ص63

- يسمح بسيطرة أحد المرؤوسين على زملائه لعدم وجود قيود، وبسبب الحرية الكاملة في العمل دون إشراف وتوجيه القائد؛
- لا يكتسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة، ولا يرفع من مستوى أدائهم المهني؛
- تكون نتائج العمل في ظل هذا الأسلوب متدنية في النوعية والكمية.

المطلب الثاني: الأساليب القيادية حسب معيار التنظيم

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعه "مرؤوسيه"، بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد، فهكذا لا يصبح الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية، مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد، ومن خلال هذا يظهر نوعان من الأساليب القيادية حسب التنظيم وهما القيادة الرسمية و القيادة الغير رسمية

الفرع الأول: القيادة الرسمية

القيادة الرسمية هي القيادة التي تستمد سلطتها و التي تمارس مسؤولياتها وفقاً لمنهج التنظيم و اللوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين واللوائح المعمول بها.¹

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة، درجة وضوح التعليمات و الأوامر، ومدى تخويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق.²

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات و التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي.³ فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو غيرها إلا أن مواهبه القيادية وقوة منصبه وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة و المناقشة تجعل منه قائداً ناجحاً ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية في المنظمة.⁴

من خلال هذا يتضح أن القيادة الغير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة، تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة المرؤوسين بقائدهم.

¹عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية والمديرين الجدد، دار السماح للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص45، (بالصرف)

² عبد الله أحمد هادي، القيادة الرسمية والغير رسمية، 12-8-1345

³ محمد سويلم، مبادئ الإدارة، دار هاني للنشر والتوزيع، (د، ب، ن)، 1994، ص30

⁴ منتدى ستار تايمز، النمط القيادي وأنواعه، -2013-8-12

وبشكل عام فإن هاذين النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة، فالقيادة الرسمية و القيادة الغير رسمية متعاونتان في الكثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقلما أن تجمعان في شخص واحد، كما نجدهما تتعايشان في معظم مواقف العمل، فقد يتصرف المديرون كقادة رسميون في بعض المواقف، وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى.

المطلب الثالث : الأساليب الحديثة في القيادة

ظهر خلال الثمانينات مدخل حديث في القيادة، حيث بدأت الدراسات و النظريات تزداد بالاهتمام بهذا المدخل على شكل أساليب حديثة في القيادة منها القيادة الخدمية و القيادة التحويلية

الفرع الأول: أسلوب القيادة الخدمية

تسعى القيادة الخدمية لتحقيق جملة من الأهداف السامية الكثيرة ولنا أن نضطلع على شيء من أهدافها عند استعراض لأهم تعريفاتها.

القيادة الخدمية هي مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق الأهداف، باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة بشخصية أخلاقية قومية توحى بالثقة.

كما يمكن القول أن القيادة الخدمية هي عملية التأثير في الآخرين بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف، وذلك بكل إبداعاتهم وتميزهم وكل الموارد الأخرى التي يمتلكونها.¹

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن أهم أهداف القيادة الخدمية هو "التأثير في الآخرين"، فإن لهذا التأثير طريق واحد هو السعي لتحقيق مصالح الآخرين وحاجاتهم ومد يد العون لهم عن طريق التعرف على احتياجاتهم، وتلبيةها ومحاولة تحقيق مصالحهم، كما أن للقائد الخادم صفات تميزه عن الآخرين والمتمثلة فيما يلي:²

أولاً: الاستماع

للقائد التزامات كبرى من حيث الاستماع للآخرين؛

ثانياً: التعاطف

يكافح القائد كي يفهم الآخرين ويتعاطف معهم؛

ثالثاً: الوعي

ونجد الوعي العام و الشخصي؛

1. جيمس سي هانتر، مبدأ القيادة أكثر فعالية، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، 2006، ص33

2 المرجع نفسه، ص33

رابعاً: الإقناع

القائد الخادم يعتمد على الإقناع أكثر من السلطة؛

خامساً: البصيرة

القدرة على التعلم من دروس الماضي، والحقائق من الحاضر، وما هي النتائج المرجو تحقيقها؟؛

سادساً: الالتزام بتطوير الأشخاص

لدى القائد الخادم التزام كبير لتطوير الأشخاص داخل المنظمة.

الفرع الثاني: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الحديثة و التي احتلت مكانة رئيسية، فعملية تطوير المرؤوسين و تحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة.

في عام 1978 أشار games mac gregor burns على وجود نوعين من السياسات القيادية الأولى "التبادلية" و الثانية "التحويلية" لتكون التبادلية عندما يقوم القائد بالبدء في الاتصال بالآخرين بهدف تبادل بعض القيم المشتركة، أما التحويلية فهي تركز على الاندماج في التغيير في معتقدات و احتياجات ورغبات المرؤوسين.¹

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية سنة 1978 على يد Burns في كتابه القيادة وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات ذات هدف وذلك من خلال تحفيزهم لمرؤوسيهم، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج.

من خلال هذا عرف بيرنس القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.²

1 Kuhner tKarl-Lwis Philips , Transactional and transformational leadership Academy of managment review, 1987 p684

<http://kenanaonline.com>

2 أحمد السيد الكردي، القيادة التحويلية، 2013، 17:34-12-22،

ثانيا: سلوكيات القيادة التحويلية

تتمثل أهم سلوكيات القيادة التحويلية فيما يلي:¹

- أ- عملية إيجاد الرؤية : تصور الرؤية المستقبلية ،ويشارك فيها معظم العاملين في المنظمة.
 - ب- القيام بعملية الإلهام : يقوم القائد بتقوية التوقعات من خلال الرموز والصور السابقة،ويولد التحفيز و الحيوية وبالتالي الثقة بهم وبنفسه.
 - ت- القيام بعملية الاستشارة : وذلك عن طريق إيجاد طرق جديدة للتفكير تختلف عن القديمة.
 - ث- القيام بعملية بناء الفريق: يقوم القائد التحويلي ببناء الفرق الفعالة من خلال اختيار الأعضاء المهمين و ذوي المهارات المتكاملة.
- من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن القائد التحويلي لا يستطيع أن يقوم بكل ما سبق إلا من خلال تواجد السمات الأخلاقية التي تمنحه القدرة على توجيه المرؤوسين و تحقيق الأهداف بتفوق عالي.

ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية وتتمثل فيما يلي:²

إن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي: "الكاريزماتية، خلق الاندفاع، الاستشارة الفكرية، مراعاة مشاعر الآخرين"

- أ- الكاريزماتية: وهي تعني قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين كي يؤدوا طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة فهو القدوة الحسنة وصاحب الرؤية المستقبلية.
- ب- خلق الاندفاع: يثير القائد التحويلي في نفوس التابعين رغبة التحدي، ووضوح التوقعات، وكيفية الالتزام بها مع إيجاد روح الفريق.
- ت- الاستشارة الفكرية: يقوم القائد التحويلي بالبحث عن أفكار جديدة من تابعيه وتشجيعهم على حل المشكلات بإبداع مع دعم طرق الأداء المبتكرة.
- ث- مراعاة مشاعر الآخرين: يعمل القائد التحويلي على الحوار بلطف مع تابعيه، ويهتم باحتياجاتهم، وإنجازاتهم، مع تقديم كل الحب والتقدير.

رابعا: عناصر القيادة التحويلية

إن للقيادة التحويلية عناصر أساسية في المنظمة التي يعترف بها الخبراء حاليا وهي موضحة في الجدول الآتي

1 المعهد التطويري، مرجع سبق ذكره، ص55

2 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الجدول رقم 04: عناصر القيادة التحويلية

الرؤية	الاتصال الفعال
يتعين على القائد أن يكون قادرا على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات	هي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين
التمكين	تنفيذ الرؤية
ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادرا على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم وبأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزون	على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

- المعهد التطويري، مرجع سبق ذكره، ص 55.

وفي الأخير يمكن توضيح خصائص القائد التحويلي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 9: خصائص القائد التحويلي



المصدر: قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، مرجع سبق ذكره ص 71

من خلال تحليل الشكل يتضح بأن القائد التحويلي يحوي جملة من الخصائص التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، والعمل على تحقيق جملة من الأهداف الرسومة والمخطط لها من قبل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي

إن عملية القيادة هي نتاج لعدد كبير من القوى التي تؤثر وتتأثر فيما بينها في نفس الوقت لتعطي في الأخير أسلوب قيادي صالح في موقف ما وإن هذا الأسلوب حتى يكون فعال لكل الأطراف لابد من مراعاة عدة عوامل، فمن أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي نجد:

- عوامل تخص القائد.
- عوامل تخص المرؤوسين .
- عوامل متعلقة بالموقف و البيئة.

الفرع الأول: عوامل تخص القائد و المرؤوسين

من خلال مايلي سيتم التطرق إلى كل العوامل المتعلقة بالقائد والمرؤوسين

أولاً: عوامل تخص القائد

من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار هي:¹

- مدى ثقته بالآخرين ، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف؛
- القيم التي يؤمن بها القائد، فبعض القادة يؤمنون بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، و آخرون لا يؤمنون؛
- حاجات القائد الداخلية والمتمثلة في تحقيق الذات والتي تعمل على تحريك سلوكه ومنه التأثير على أسلوبه القيادي؛
- ميله لأسلوب قيادي دون غيره؛
- مدى استعدادده لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في الخطأ.

ثانياً: عوامل تخص المرؤوسين

إن العملية القيادية هي عملية يتم من خلالها التأثير على مجموعة من التابعين من أجل تحقيق غرض معين هذا الغرض يتمثل في تحقيق أهدافهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق ذلك لابد للقائد عند اختياره للنمط القيادي أن يأخذهم بعين الاعتبار، لذا هم عوامل تؤثر على اختيارهم للنمط ومن أهمها:²

- مدى استعدادهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات؛
- مستوى رغبتهم في الاستقلالية والاعتماد على النفس؛

¹ محمد قاسم القوي، مرجع سبق ذكره، ص 271، (بالصرف)

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 162 (بالصرف)

- مستوى المعرفة والخبرة التي يكتسبها المرؤوسين، ومدى قدرتهم على حل المشكلات؛
- مدة بقاء المرؤوسين في المنظمة "عمرهم" ومدى معرفتهم بكل جوانب المؤسسة، وما هي مختلف المشاكل التي تواجهها وما هو شعورهم تجاهها وكيفية النظر إلى المشكلات التي تواجهها؛
- الحاجة و الرغبة في الإنجاز؛
- مدى فهمهم لأهداف التنظيم و التفاعل معها.

الفرع الثاني: عوامل تخص الموقف والبيئة

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى العوامل المتعلقة بالموقف وبالبيئة

أولاً: عوامل تخص الموقف

يقصد بالمواقف مختلف الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ قرار معين، وخاصة إذا كانت الظروف أو المواقف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين، ولها دور في اختيار الأسلوب القيادي يتمثل في:¹

- طبيعة نشاط المنظمة، وثقافتها التنظيمية؛
- درجة تماسك وفعالية جماعة العمل؛
- طبيعة المشكلة التي تواجهها المنظمة، ودرجة تعقدها؛
- مدى اتساع الوقت وضيقه لاتخاذ القرار المناسب "الضغوط الزمنية".

ثانياً: ظروف البيئة

يقصد بها تلك المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، و القيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها إذ لا يستطيع القائد أن يتصرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من أسلوب قيادي، كذلك نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في اختيار الأسلوب القيادي، فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما شجع القادة على إشراكهم في اتخاذ القرارات.

مما سبق يمكن القول أن القيادة الفاعلة هي التي تختار الأسلوب القيادي الفعال حسب الظروف أو الموقف، وكذلك الربط بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص272، (بالتصرف)

خلاصة الفصل

من خلال كل ما سبق نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة، ودفعها إلى اكتشاف و تفجير الطاقات الخلاقة .

لذلك فإن المنظمات خصوصا اليوم بحاجة إلى الاهتمام بمؤولاء القادة و الرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة المخاطر و الاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

وبذلك تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة ، وإن فعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير المتكررة أو ذات الأجل القصير، أو المواقف المحددة، فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية، متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار.

تمهيد

أصبح جلياً لأي منظمة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك. فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية وتسعى المنظمات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل في المنظمة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، والإنصاف، والمساواة في المعاملة. وتوفير الجو الملائم للعمل و غيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة.

وعليه يكتسب الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذا يعتبر مؤثر يستند عليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظراً لارتباطه بالحاجات و مستوى الإشباع، وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى و الذي ينبغي على المنظمة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمنظمة بشكل عام و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- ماهية الرضا الوظيفي؛
- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي؛
- علاقة الرضا الوظيفي بالقيادة الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لا شك أن العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تطور وتقدم أي كيان اقتصادي مهما كبر وأصغر حجمه، سواء كان هذا الكيان يقدم الخدمات أو ينتج السلع و قد اهتمت الدول بالثروة البشرية و تطويرها و تنمية قدراتها من خلال الاهتمام بالتعليم و التدريب و تنمية الفكر و المهارات و القدرات البشرية، ومع تطور العلوم الإنسانية المختلفة و تطور النظريات الاقتصادية زاد الاهتمام بالعنصر البشري، وقد أجرى العلماء و الباحثين التجارب و الدراسات المختلفة على العاملين سعياً للوصول إلى كيفية تنمية قدراتهم، وطرق أدائهم لأعمالهم، ورسائل إرضائهم للحصول على أفضل ما لديهم من أداء لزيادة إنتاجيتهم.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته؛
- عناصر الرضا الوظيفي؛
- خصائص الرضا الوظيفي و أبعاده؛
- أنواع الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي و أهميته

لقد أهتم الكثير من العلماء و الباحثين في مجالات علم النفس و السلوك التنظيمي*، والإدارة بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي لئلا من أثر فعال على إنتاجية العمل و الأداء الوظيفي، و يعتبره الكثيرون من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين و الكتاب بدراسته باستمرار و السبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء و الأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الإشراف أو غيرها.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

أولاً: مفاهيم مرتبطة بالرضا الوظيفي

قبل أن نتناول التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي نشير إلى أنه ثمة عدة مصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله من جهة هي شبيهة بمصطلح الرضا و من جهة أخرى هي متداخلة و مرتبطة معه فنجد الروح المعنوية. الاتجاه النفسي نحو العمل، مناخ العمل الملائم.

أ - **الروح المعنوية:** تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، فتتمثل بذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل و في ضوء علم الإدارة تعرف على أنها: اتجاهات الأفراد العاملين لمجموعة واحدة نحو أحوال يبتعثهم العملية، و نحو تعاونهم التلقائي لصالح المنظمة التي يعملون فيها.

* **السلوك التنظيمي:** هو ذلك التفاعل القائم بين المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنساني) والمتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة ضمن محيط نشاطها).

إذن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه ضمنها والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة.¹

ب - الاتجاه النفسي نحو العمل: هو خلية من ثلاث عناصر أولها العنصر المعرفي الذي يشمل على مختلف المعلومات و الخبرات و الثقافة و العنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في إتجاه معين وأخير العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد تجاه ما هو محيط به فالإتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات و المشاعر و السلوك المتبنى إزاء العمل.²

ت - مناخ العمل: هو مجموعة العلاقات و الاتصالات القائمة بين العمال و المنظمة إضافة إلى الإجراءات و القوانين التي تحكم العمل. و يلزم الفرد إلى حد بعيد إتباعها.³

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

من المنطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم، خبرتهم، نجد ما يرضي فرد قد لا يرضي فرد آخر، فهذا يشير إلى عدم الاتفاق حول تقديم تعريف موحد و متفق عليه للرضا الوظيفي، و في ذلك نجد تعدد الكتابات في هذا المفهوم من جهات مختلفة كل في مجال اختصاصها تهدف بالأساس إلى استحداث ووضع تعريف معين للرضا الوظيفي كفيل بتحقيق أهداف المذكورة.

يعرف الرضا لغة (راض عن الشيء): اختاره و قنع به و الرضا هو السرور الناتج عن إنجاز ما كانا ننتظره و نرغب فيه.⁴

ويرى Smith أن مدلول كلمة الرضا تفي التجاوب الموجود بين العامل و العمل الذي يشغله، و الرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل. فسميث يرى أن الرضا يتحقق إلا إذا كان هذا كان هذا العمل يحقق إشباعا لاحتياجات العامل.⁵

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات والتوقعات مع العمل نفسه و مع بيئة العمل مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.⁶

و يعرفه Landy يستخدم الرضا الوظيفي للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل.

1 غريون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة سكيكدة كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير، قسم اقتصاد وتسيير مؤسسات 2006.2007، ص46.

2 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص92.

3 المرجع أعلاه، ص46.

4 عبد الفتاح بوخمحم، قياس الرضا الوظيفي للممرضين. في المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص3.

5 إبراهيم الحموي، السلوك الإنساني، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (دس، ن)، ص62.

6 عادل بن ماطل الجديد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات عليا، قسم علوم إدارية، ص44.

ولقد عرفه Vroom بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله، من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية.¹ كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه درجة الإشباع لحاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه. وفي تعريف آخر هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعوره بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل العمل ذاته، الأجر، الترقيات، ظروف وشروط العمل.

من ناحية أخرى الرضا الوظيفي: هو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفية إذا أن هذه المشاعر تعطي للوظيفية قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل و ما يحيط به حيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تباين في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم.

وهناك من يرى أن ما يقصد بالرضا الوظيفي هو اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن عمله يحمل اتجاهات و إيجابية نحو ذلك العمل.

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته حيث تتولد هذه المشاعر عند إدراكه لما تقدمه هذه الوظائف، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكيين كلما ارتفعت درجة الرضا.²

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية من خلال العمل، و يعتبر الرضا هو الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، و هو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من العمل و بذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، وأثر هذا الشعور النفسي على أدائه وولائه و انتمائه للمنظمة التي يعمل فيها.

بالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا. يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر إليه على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق بيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد و هذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله، محققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

1 Vroom vricor, Mwork and Motivatio newyork ,jhon wiley sons.Inc.1964 P110.

2 مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2008، صص 9-10-11.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، فهو دعامة الإنتاج، و تحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب عن إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات أن تخلفت و نقصت إنتاجيتها. وقد ذكر ليكرت "أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا"، كما أشار أن الجمع بين عدم الرضا وزيادة الإنتاج في أن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتوجاتها.¹

وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية، و لا شك أن دراسة الرضا الوظيفي هي عملية تقويمية شاملة تغطي جميع جوانب العمل و تتعرف الإدارة من خلالها على نفسها، فتكشف لها الإيجابيات و السلبيات و التي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة. و يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث و الدراسة بين فترة و أخرى عند القادة و المديرين و المهتمين بالتطوير الإداري في العمل، لما له من أهمية للفرد من جهة ومن جهة أخرى للمنظمة و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

ما إن تتعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة كيف عملها، مميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في هذه المنظمة، يمكن إرجاعها إلى العائد المادي من هذا العمل و لكن ملاحظة بسيطة وسط جماعة من العمال تبرز أن العامل المادي لا يقف وحده وراء هذا التصرف، إن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح.³ ومن هنا تظهر أهمية الرضا الوظيفي للفرد التي تتمثل في ما يلي:⁴

- مساهمة في زيادة المشاعر الإنسانية في مختلف الأعمال، ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية التي تتطلب رضا العامل و قناعته؛
- يؤدي بالفرد إلى الإبداع و التجديد؛
- تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد و هذا ما يؤدي إلى نجاح في النجاح في العمل و بالتالي زيادة إنتاجية العامل؛

1 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية : أهمية الرضا الوظيفي، 11: 10 <http://www.hodiscussion14.4.2013>

2 بن ساهل وسيلة، مساهمة التفسير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة مركب تكوير الملح، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27/2/2013، ص9.

3 المنتدى السعودي للتربية: الرضا الوظيفي (المفهوم، الأهمية) <http://www.khass.com.7.9.2007.9:12>

4 إبناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير بجامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، 2008، ص46.

- يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الاستقرار النفسي، و الفكري و الوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج و هو ما تهدف إليه المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها؛

- قياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل و المنظمة؛
- وكذلك إن ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين؛
- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه؛
- إن الرضا عن العمل يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل؛

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

أما أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة فتمكن فيما يلي:¹

- سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معا؛
- زيادة درجة الولاء و الانتماء للمنظمة؛
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين؛
- إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد، و على اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، وبذلك يتم التعرف على جوانب القصور، ومحاولة علاجها.
- معرفة المشكلات التي تورق العاملين للوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم و زيادة الإنتاجية.
- وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة للمنظمة، ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل بالنجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الفرد الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته، وتحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل و أهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الأفراد و إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة بهم.

1 بن ساهل وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص8.

المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي و عناصره.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كيفية حدوث الرضا الوظيفي ومختلف عناصره

الفرع الأول: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة و ينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سوف يجعلها أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سوف يؤدي إلى الرضا. وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و العوامل التي تسبقه، وتعد مسؤولية عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

الشكل رقم: 10 يوضح كيفية حدوث الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

- أ- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.
- ب- الدافعية: تتولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباعها تلك الحاجات من خلالها.
- ت- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد و بوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- ث- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- ج- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع الحاجات.¹

1 مروان أحمد حويجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12 . .

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها كما أن هناك بعض العناصر التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله إن توفرت، أو غير راض عنه إذا نقصت. كما تختلف من فترة إلى أخرى و من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى و من فرد لآخر و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أولاً: الرضا عن الوظيفة

و تتمثل فيما يلي:¹

- إتاحة الفرصة للفرد لإبراز مهاراته و قدراته؛
- إتاحة الفرصة للمبادأة بالابتكار؛
- توفير نظام للإشراف العام مما يزيد من خبرات العاملين؛
- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة؛

ثانياً: الرضا عن الأجر

على الرغم من المحاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه، إلا أن الأجر* يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي و إستراتيجي سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، إذا يعد الأجر من أهم أسباب النزعات العمالية، وخلافا لما يذهب إليه هيرزبرغ و أتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة للإشباع الحاجات الفيزيولوجية، فإن الأجر قد يتعدى ذلك بكثير، ليرمز للمكانة الاجتماعية و يعزز مستوى الشعور بالأمن و الاستقرار. وقد يترجم كمركز لتقدير واعتراف من طرف المنظمة الأهمية ودور العامل، وليس هذا فحسب بل أن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية، ويرى لوري (1975) أن العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة، خصوصاً في ضوء ما يسطره العامل من توقعات. فكلما تماشى هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا.²

وإن الرضا عن الأجر يجب أن يتضمن ما يلي:³

- تناسب الأجر مع العمل؛
- إتباع سياسة المكافآت المحفزة و المتكررة؛
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الفردية؛

<http://www.Manhal.com>

1 د محمد علي المسعري ، الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية ، 2013-09-21 ، 14:44 ،

* الأجر: يمثل المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل ما يقدمه لصاحب العمل.

2 سلفاوي أمال، محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012/2011، ص13.

3 محمد علي المسعري، مرجع سبق ذكره.

ثالثاً: الرضا عن أسلوب القيادة و الإشراف

يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد على القائد مع رؤوسيه و هو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة ميتشغان التي يرى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه للعلاقات الإنسانية. إضافة إلى إبداء تفهم لصعوبات الرؤوسين، و التسامح عن أخطائهم، قد يربح ولاءهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل.

و حتى يتحقق هذا الرضا عن أسلوب الإشراف يجب مراعاة ما يلي:¹

- إظهار روح الصداقة في العمل؛
- مساندة القائد لرؤوسيه عند طلب المعاونة؛
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية؛
- العدالة في المعاملة للرؤوسين.

رابعاً: الرضا عن مجموعة العمل و العلاقة مع الزملاء

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله و كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق تواتر لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، كما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله وحتى تكون جماعة مصدر للرضا يجب:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة؛
- تقارب درجة الثقافة والناحية الفكرية و العلمية للمجموعة؛
- النزعة الاجتماعية لدى أعضاء المجموعة؛
- المشاركة في نوادي و مجتمعات مهنية واحدة.²

خامساً: الرضا عن النمو و الارتقاء الوظيفي. (الترقية)

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية* على الرضا عن العمل هي طموح أو توقعات الترقية لدى الفرد. ويمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون حالة هذه الترقية متوقعة.³

1 المرجع السابق.

2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط2، لبنان، 1979، ص143. "بتصرف".

* الترقية: هي عملية نقل الموظف من مكان أقل مستوى إلى مكان أعلى منه.

3 فاروق فليح عبدوا، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 262.

وإن الرضا عن النمو و الارتقاء يتحقق من خلال:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي؛
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف؛
- توفير التأهيل المناسب للعاملين.

سادسا: الرضا عن النواحي الاجتماعية

ويتم ذلك عن طريق:¹

- البحث عن المشكلات الاجتماعية للموظف و محاولة إيجاد الحلول لها؛
- توفير الرعاية الصحية؛
- توفير وسائل الاتصال المناسبة للعاملين؛
- تحسين الظروف الفيزيائية من حيث الإضاءة، الحرارة و التهوية الجيدة.

سابعا: الرضا عن ساعات العمل

تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عناصر الرضا. فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة و العمال و النقابات عن عامل الأجور، وان كنا نسلم منذ البداية أن تحديد ساعات العمل أيسر بكثير من تحديد الأجور، وان ما يطرأ عليها من تعديل يمتد أجله إلى أمد طويل من تعديلات التي تطرأ على الأجور، فقد يحاول تعديل الأجور سنويا بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها، ولكن ساعات العمل لا يمسها التعديل الحقيقي إلا بعد حقبة من الزمن إن رضا العامل يتحدد من خلال الاهتمام بساعات العمل القصوى و تحديدها، لأن بها يتحدد أقصى إنتاج في حدود وسائل الإنتاج المتاحة.

إن العامل باعتباره مورد بشري حيوي يمكن استغلاله في العملية الاقتصادية يسعى دوما للمحافظة على صحته سنة بعد سنة، وهو يسعى للحفاظ على قدرته على الكسب خلال السنوات المقدمة من حياته، ولذلك فان تحديد ساعات العمل تمكنه من توفير قدر من الفراغ و الراحة، فالراحة حق طبيعي لكل من يعمل، فهي ضرورة لا يستطيع الإنسان بدونها الاستمرار في العمل.²

وما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل و يدفعه لزيادة الأداء و الإنتاجية و من ثم يتمسك بعمله.

1 محمد علي المسعري، مرجع سبق ذكره.

2 العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، لكلية العلوم الإنسانية و علوم اجتماعية، قسم علم النفس، دفعة 2007 . 2008، ص54.

يتضح من خلال كل هذا أن الرضا العام عن العمل يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، ومحتوى عمله، وفرصته في الترقى ورؤسائه و الجماعة التي يعمل معها، وساعات عمله، وظروف هذا العمل، ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفية مصدر إشباع له، بقدر ما تزيد رضاه و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة و بالتالي يزداد ارتباطه بها وعليه يمكن توضيح الرضا العام. من خلال المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = عن الأجر + وعن محتوى العمل + وعن فرص الترقى + وعن ساعات العمل + وعن الإشراف + وعن جماعة العمل + وعن ظروف العمل.

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي و أبعاده

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على خصائص الرضا الوظيفي ومختلف أبعاده

الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

أولاً: تعدد المفاهيم و طرق القياس

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا و ذلك الاختلاف و جهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم، وأرضياتهم التي يقفون عليها. و هذا ما يشير إلى عدم وجود إتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

ثانياً: النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي. لذا فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر فالفرد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

ثالثاً: الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

1 عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، دفعة 2007، ص ص 47-48.

نظر لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور للظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

رابعا : الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول

يتميز الرضا الوظيفي أنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته.

خامسا: للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي.

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الإسهامات التي يقدمها العمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

سادسا: الرضا الوظيفي عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه على العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن يفعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

الفرع الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

تشير التعريفات السابقة في صياغتها و كذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على انه يأخذ أبعادا مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها و هي:¹

أولا: الرضا بسياسات العمل في المنظمة

و تشمل سياسة الأجور و التعويضات و الترتيبات و التقاعد و غيرها.

ثانيا: الرضا بالعلاقات العمل

وتشمل العلاقات بالآخرين في المحيط العمل بما فيها علاقة الرؤساء و الرؤوسين و زملاء العمل.

1 العبودي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ثالثاً: الرضا بالعمل ذاته

و تشمل أهمية العمل و ما يحتويه من واجبات و مسؤوليات، و بمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل و قدراته البدنية و الذهنية، و قدرة الوظيفية على إشباع حاجاته و رغباته.

و من الواضح أن الرضا الذي يأخذ هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى حيث أنه من الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة و مصدر ذلك الاختلاف، قد يعود الاختلاف في معاملة القائد، شخص لأخر أو السبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل، أو اختلافهم في الأقدمية و قدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، إضافة إلى ذلك اختلافهم في نظرهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.

المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي، فإن الباحثون قسموا الرضا إلى عدة أقسام وفقاً للاعتبارات معينة.

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

ونجد فيه ما يلي¹

أولاً: الرضا الوظيفي الداخلي

ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف و التقدير و القبول، و الشعور بالتمكن و الانجاز و التعبير عن الذات.

ثانياً: الرضا الوظيفي الخارجي

يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة و نمط العمل.

ثالثاً: لرضا الكلي العام

وهو مجمل الشعور بالرضا تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معاً.

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه

و يمكن التمييز بين:²

محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

¹ الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، دفعة 2012، ص46

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

أولاً: الرضا الوظيفي المتوقع

و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ثانياً: الرضا الوظيفي الفعلي

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كبير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس ذات صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما إلى الإمام، فكيف يعلن الفرد عن رضاه من عدمه، وكيف يبنى اتجاهه نحو العمل؟ و الإجابة ندرجها في النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي و تدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير و أسس خاصة بها و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ما يلي:

- النظريات التقليدية المفسرة للرضا الوظيفي؛
- نظريات المضمون المفسرة للرضا الوظيفي؛
- النظريات المعرفية المفسرة للرضا الوظيفي؛
- نظريات التدعيم المفسرة للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: النظريات التقليدية

تعود بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي و تأثيره على سلوك الأفراد بداية القرن العشرين و كانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (Scientific Mangement Theory)

الفرع الأول: نظريات الإدارة العلمية

فريدريك تايلور* هو من الأوائل الذين أسسوا هذه النظرية التي نبعت أساس من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة، و كانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة و قد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، و أن النقود هي خير دافع للفرد في المنظمات وأن الفرد يسعى دائما لزيادة أجره، وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العامل ، بمعنى أنه كلما زاد الفرد في إنتاجيته زاد في أجره و قد اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة و من ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها. وأخيرا دمج هذه الأجزاء بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة و الوقت".

* تايلور: من جنسية أمريكية، و لد في 20 مارس 1856، بفيلا دلفيا بسلوفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، عرف ب أبو الإدارة العلمية توفي في 21 مارس 1915. بالولايات المتحدة الأمريكية.

وافترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط، وعليه فإنه من أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية.¹

- مساواة تايلور بين البشر و الآلات؛
- افتراض تايلور وأن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بمال؛
- افتراض تايلور وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيا دائما.

لكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال خلال نفي الفترة ظهرت حركة أخرى في الفكر الإداري و الصناعي و هي حركة العلاقات الإنسانية.

الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في نفس الفترة مع نظرية الإدارة العلمية حيث قام مصنع هوثون 1924- 1934 في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية بسلسلة التجارب، أظهرت النتائج وجود متغير هو معنوية العاملين بوصفه المتغير الأساسي الذي يؤثر على الإنتاجية و أثبتت التجارب أن معنويات العاملين تتأثر أكثر مما تتأثر بعلاقات العمل، التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج. وركيزة لنظام الإشراف السائد، و منهجا لتدريب المشرفين على معاملة العاملين، ويعتبر إلتون مايو وزملاؤه ممن يلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: المكافآت و الحوافز* (غير المادية) التي تلعب دور رئيسي في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا.²

و إن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد بطاقته الفيزيولوجية فحسب و إنما تحدد إدارة الجماعة و خلفيته الاجتماعية، ومن أهم نتائج هذه النظرية التركيز على تدريب الرؤساء و المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية. وقد شخّصت هذه النظرية ما لمعنويات العاملين و علاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم.

و في عام 1935 قام هوبك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية (New Hope) بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث سأل الباحثين في هذه الدراسة سؤالين:

- الأول: إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى؟
- الثاني: إلى أي مدى يكون العمال في New Hope مسرورين بصفة مطلقة؟

1 الحارثي درهوم، رفع كفاءة العاملين و علاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1999، ص21.

* الحوافز: هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة جيدة وغير اعتيادية.

و تعتبر هذه الدراسة من أول الدراسات المركزة على الرضا الوظيفي و نقطة الانطلاق لباقي الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.¹

الفرع الثالث: نظرية X و Y لدوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor

لقد كان ماك غريغور من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، فقدم في أعماله الأساسية مجموعتين من الاعتقادات حول السلوك الإنساني و هما نظرية X و Y .

أولاً: نظرية X

وهي الأسلوب التقليدي في الإدارة و يتميز بالافتراضات الأساسية حول إنسان و هي:³

- الإنسان بطبيعته كسول و لا يحب العمل؛
- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية؛
- الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يعمل؛
- العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل؛
- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل؛
- الأجر و المزايا المادية و من أهم حوافز العمل؛
- الفرد لديه طموح نسبي و يفضل الأمن فوق كل شيء.

ثانياً: نظرية Y

فهي تماماً عكس النظرية الأولى، فهي يفترض أن الإنسان نشيط و طموح، ويتمتع بالذكاء و يريد أن يعمل و يحب العمل، إذا توفرت الظروف الملائمة، يتمتع بالقدرة على المبادأة و الإبداع و يرغب في تحمل المسؤولية، و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها. وأن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن و لكنها تمتد لتشمل الحاجات الاجتماعية كالتقدير و الاحترام و إثبات الذات، وعليه فإنه ليس بحاجة لبرغم على العمل أو يراقب، لأن عنده رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته.⁴

1 المرجع السابق، ص 3.

2 نائل صفدي- سامر واصف- عبد الرحيم حباب، مدى رضا العاملين و أثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة إتصالات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الإقتصاد و العلوم الادارية، قسم تسويق، 2010-2011، ص 2.

3 جمال الدين لعوسيات، السلوك التنظيمي، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 13.

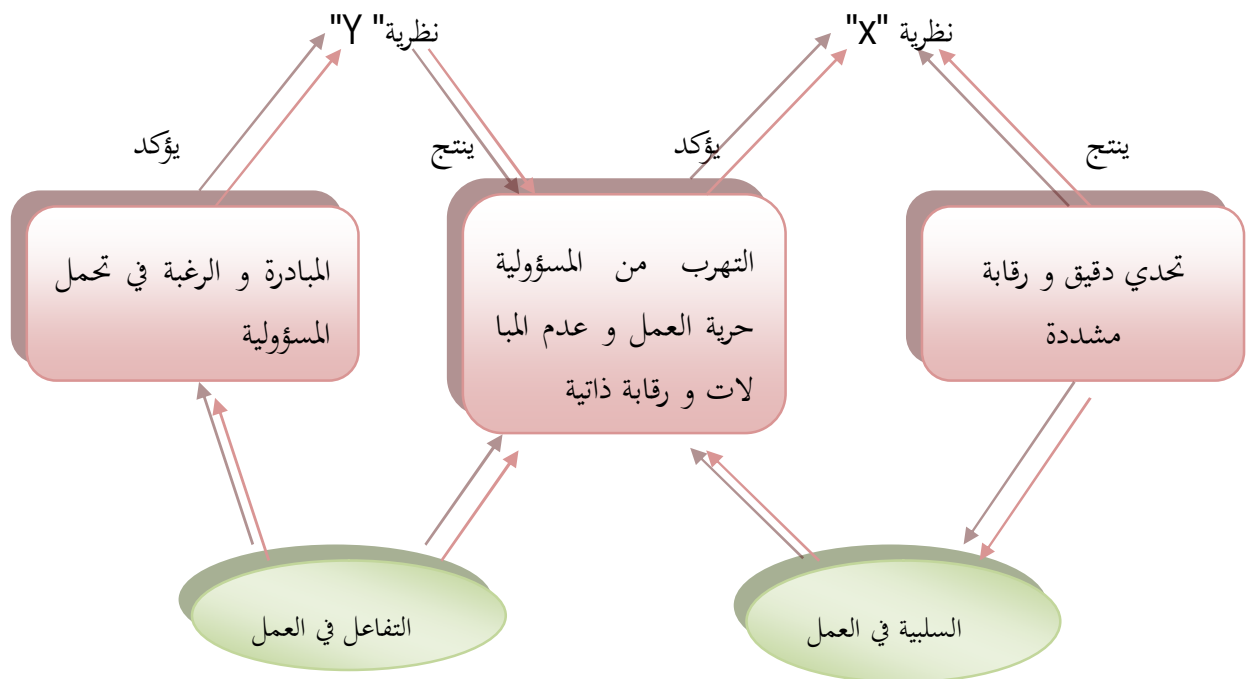
4 بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، دفعة 2006، 2007، ص 91.

من خلال هاتين النظريتين سنستنتج أن نظرية (X) تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف لدفعهم إلى أداء المطلوب في العمل، وأن الرضا و الأداء لا يمكن تحقيقه الا عن طريق الرقابة و السيطرة من جانب المسؤولين.¹

وإن نظرية (Y) ترى بأن بإمكان الفرد تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليه إذا ما أتيحت له الفرصة، وأسندت له المسؤوليات و سمح له بالإبداع و الابتكار مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي.²

ويمكن تصور نظرية X و Y حسب الشكل رقم 11 كالتالي:

الشكل رقم 11: نظرية X و Y



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

- بو خمحم عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001، ص 129

¹ نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 127

² مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 334 (بالتصرف).

المطلب الثاني: نظريات المضمون (الحاجات)

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية* و الرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساس وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع الحاجات و الرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل، وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة، حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل و محيط العمل، و الاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد و من بين النظريات: نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو.¹

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات (لابراهيم ماسلو). 1943- 1954

قام عالم النفس إبراهيم ماسلو بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية، حيث تعد هذه النظرية من أكثر نظريات الرضا الوظيفي شيوعاً و قدرة على تفسير السلوك الإنساني، وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير مشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي حين إشباعها، هذه الاحتياجات رتبها في شكل هرمي و خمس مستويات بناءاً على أهميتها، و لا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك الأفراد.² و تقوم نظرية ماسلو على مبدئين أساسيين هما:³

- حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد.
- الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و تحفزه، أما الحاجات المشبعة لا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز وقد رتب ماسلو** الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات هذه الحاجات هي:

* الدافعية: هي الشعور الداخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط معين، أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف.

1 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1983، ص113.

File:///star times.com.

2 منتديات ستار تايمز، نظريات الخوافز، 10-09-2013، 17:43

3 ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص111.

** ماسلو: Abraham Maslow 1970- 1908 عالم نفس أمريكي و لد في بروكلين نيويورك. حصل على البكالوريا في الاداب عام 1930، حصل على الماجستير في الآداب و الدكتوراء في الفلسفة عام 1934. ومن أبرز مؤلفاته الدافعية و الشخصية 1954.

أولاً: الحاجات الفيزيولوجية أو العضوية (الأساسية)

تمثل هذه الحاجات الأساسية التي يعمل الإنسان على إشباعها قبل غيرها، و بالتالي فهي تمثل نقطة البداية في مجال الدافعية و تشمل الحاجات الأساسية ما يلي : الأكل الشرب، المأوى، الراحة، الصحة... وغيرها من الحاجات التي لا يمكن العيش بدونها، فهي حاجات الضرورية الأولى التي يعمل على تحقيقها قبل غيرها.¹

ثانياً: الحاجة إلى الأمن

يظهر هذا النوع من الحاجات بعد ما يتم إشباع الحاجات العضوية، حيث تبدأ مطالب الفرد المتعلقة بالأمن في مجال العمل أو الوظيفة التي يرسمها، و بالتالي تظهر الحاجة للحماية من المخاطر المادية، وهذا بالمطالبة بتحسين مستوى الأجر و الراتب المناسب الذي يضمن له العيش الكريم، كما تظهر لديه الحاجة إلى الأمن في مجال الصحة فيصبح يطلب بتحسين الظروف الصحية للعمل و الرعاية في حالة المرض، وتظهر هذه الحاجة جلياً في صورة الرغبة في الحصول على وظائف مستقرة و التأمينات المختلفة إلى جانب إيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.²

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية (حاجة الانتماء، الحاجة إلى الحب و التعاطف)

عندما يشبع الإنسان حاجاته المادية تظهر لديه الحاجة إلى إشباع نوع آخر من الحاجات و هي الحاجات الاجتماعية، و هذه الأخيرة تعتبر نقطة فاصلة بين الحاجات المادية (الأساسية) الموجودة في قمة الهرم والحاجات الموجودة في قاعدة الهرم.³

ونظراً لكون الإنسان اجتماعياً بطبعة، فهو بحاجة إلى أفراد آخرين لإشباع حاجاته بانتمائه إليهم. هذا رغبة منه بإقامة علاقة صداقة خاصة في ميدان العمل و التعاون و التعاطف بين العمال بينهم و بين رؤوسهم.

رابعاً: حاجات التقدير و الاحترام الشخصي

كالثقة و الاعتزاز بالنفس و شعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك اعتراف الآخرين به بمعنى تقبل جماعة العمل للفرد و تقديرهم له باعتباره عضو من أعضاء الجماعة، إن هذا الصنف من الحاجات ذو صفة ذاتية يمكن إدراكها من الجانبين:

- جانب داخلي: يتعلق بالمكانة الذاتية، و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس و القدرة على الانجاز.
- جانب خارجي: يتعلق بالسمعة و الحاجة لان يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً إلى جانب الاحترام و التقدير من طرف الآخرين، وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى عدم فعالية الفرد، وعدم مشاركته للآخرين.⁴

1 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، نظريات و نماذج الدافعية، 31-12-2013، 11:43 www.hrdiscussion . com

2 علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2007. ص32.

3 المرجع نفسه، ص.52

4 علاء سمير موسى القطاوي، الحاجات النفسية ومفهوم الذات و علاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الازهر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الازهر، كلية تربية، قسم علم النفس، 2011. 2012، ص14.

خامسا: الحاجة إلى تحقيق الذات

يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى، وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته و مواهبه، وتحقيق كل إمكانياته و تنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه، وتحقيق الذات هي رغبة الفرد المتنامية في التمييز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه أي التعبير عن ذاته من خلال إبراز قدراته و كفاءته و مواهبه و قدراته على الإبداع و الابتكار في مجال العمل.¹

وإن تحقيق الذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود و إنما يشمل تحقيق حاجة الذات السعي نحو قيم و غايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.² من خلال هذه الدراسة أمكن ماسلو تحديد عديد من الخصائص و السمات التي يرى أنها تتميز أولئك الذين وصل إلى مرحلة تحقيق الذات و هذه السمات هي:³

- الاتجاه الواقعي: أو الإدراك السليم للواقع و العلاقة المناسبة معه؛
- القدرة على تقبل النفس: وتقبل الآخرين و العالم الطبيعي كما هو؛
- التلقائية و البساطة الطبيعية.
- القدرة على التمرکز حول المشاكل بدلا من التمرکز حول أنفسهم؛
- الاستغلال عن الآخرين و التوجه الذاتي و نوع من الاكتفاء بالذات؛
- القدرة على تكوين علاقات شخصية قوية مع الآخرين؛
- الاتجاهات و القيم الديمقراطية: قدرتهم على احتمال و قبول الاختلافات الدينية و اختلاف السن و المهنة، بالإضافة إلى احترام أداء الآخرين؛

ثانيا: افتراضات نظرية ماسلو.

تعتمد على ثلاث افتراضات و هي:

1 علة غريب ، تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، قسنطينة، 2004، ص 84.

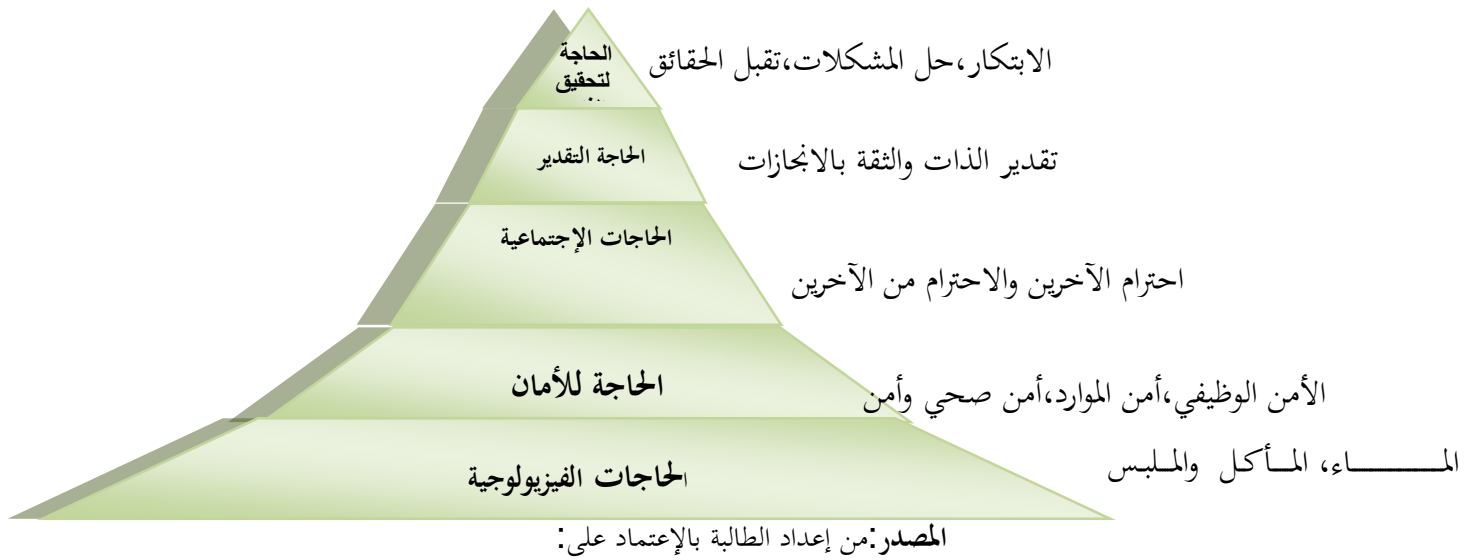
file:///t131406.html.5.1.2011//6:5

2 معهد التنمية البشرية، نظرية إبراهيم ماسلو

3 المرجع السابق، نفس الصفحة

- الحاجات غير مشبعة هي الدافعة التي تؤثر على سلوك ؛
- تدرج الحاجات الدافعة للسلوك هرميا بداية من الحاجات أساسية إلى حاجات مركبة؛
- ينتقل الفرد من حاجة إلى أخرى فور إشباعه للحاجات الدنيا وهذا ما يوضحه هرم الحاجات لماسلو

الشكل رقم 12: مدرج الحاجات لماسلو



_ أحمد ماهر السلوك التنظيمي، (د،ن)، الإسكندرية، 2000، ص 147.

-عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 91

ثالثا: التطبيق الإداري لنظرية ماسلو.

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد و درجة إشباعها و التركيز على الحاجات غير مشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دور مؤثر في دفع العاملين للعمل و تحقيق رضاهم الوظيفي.

فعلى سبيل المثال: إن لاحظ المدير أن اهتمام الرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث أنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب، فإن يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي لدفعهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام الرؤوسين منصب على الحصول على التقدير و احترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق

التركيز على عوامل التقدير و الاحترام مثل توجيه الشكر على الجهد المبذول، وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

رابعاً: نقد النظرية:

في التقييم العام لافكاره نلاحظ أنها إطار عمومياً مبسطاً ومفيداً لفهم قوة الدافع عند معظم الأفراد ، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة و دوافع كل الناس في كل المواقف و يمكن إبراز الانتقادات في النقاط التالية:²

- أ- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف مع النظرية في ترتيبهم للحاجات.
- ب- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية، انه بحال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.
- ت- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة بل افترضت أن هناك إشباع و في الواقع نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا.
- ث- تفترض النظرية أننا ننقل من إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجات الأدنى، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

إضافة إلى نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار فروض ماسلوا لم تتمكن من الخروج بإستنتاجات مؤكدة عن صحة أو عدم صحة هذه النظرية، وبصرف النظر عن اعتقاده لأدلة تجريبية حاسمة، إلا أن هذه النظرية مازالت تعطينا إطاراً لنوعية الحاجات المختلفة يمكننا استخدامه في قياس اختلاف الأفراد لهذه الحاجات ودرجة الإشباع الذي حققوه.

الفرع الثاني: نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ 1958

تسمى أيضاً نظرية الصحة و الدافعية ومضمون هذه النظرية يتركز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم و الحاجة إلى النماء النفسي. وتهتم الأولى بالسلامة و الصحة بينما تهتم الثانية بحاجة النماء النفسي و التقدير الذات.³

استطاع فريدريك هيرزبرغ Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية الرضا و عدم الرضا و إن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماماً عن تلك التي تؤدي إلى الرضا و الشكل رقم 13 يوضح هذه النظرية.

1 محمد بن سلمان الضبعان، دوافع العمل وحوافز وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي ملتقى البحث العلمي، 18:56، 2014-01-09 . www

Rsscrs .INFD

file://show chreed.php.htm.

2 خليفة، التحفيز داخل المؤسسة ، 16:10، 2014-01-02.

3 محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الاردن، 2007، ص 135.

الشكل رقم 13: نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرغ

العوامل الوقائية

العوامل الدافعة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 225.

أولاً: العوامل الدافعة

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك و يمكن أن نطلق عليها أيضاً عوامل داخلية إلا أن هذه العوامل غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل و التي في حالة توفرها في العمل بشكل ملائم و إيجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين و لكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا و يمكن حصرها في الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل (مثيراً أو مملاً)، المسؤولية، الترفي.¹

ثانياً: العوامل الوقائية

وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، و لكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية؛
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل؛
- العلاقة بين الفرد و زملاؤه؛
- نمط القيادة و الإشراف و سياسات المنظمة و أساليب إدارتها.

1 المرجع السابق، ص 136.

ثالثاً: التطبيق العملي لنظرية هيرزبرج.

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين و استشارتهم و حفزهم للعمل بالتركيز على الجانب المعنوي و النفسي في التعامل مع الرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو و الترقى وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي و الشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة، كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيههم و التعامل من خلالها.¹

الفرع الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز 1961.

ركز العالم النفسي ديفيد ماكيليلاند David Mclelland في دراسته المتعددة على ظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز و تأثير ذلك على السلوك الإنساني، و استخدم هذا المصطلح الإنجاز بمعنى الحاجة و الدافع معا، وقد طور هو وزملاءه مقياساً لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجة في مجتمعات مختلفة و الظروف التي عززت و زادت من قوة الحاجات، و نتائج الحاجات في منظمات الأعمال، ولقد توصل ماكيليلاند و زملاءه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين و هي الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء و الحاجة إلى القوة.²

أولاً: الحاجة إلى الإنجاز

وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح و التفوق و التحدي، ووضع أهداف واضحة ممكن تحقيقها.³ وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح، وأيضاً يرغبون في تحقيق تغذية عكسية حول أدائهم و مستوى إنجازهم، هذا بالإضافة إلى أنهم يلتحقون بالمنظمة لحل مشاكل التحدي، ويميلون إلى العمل الذي يكون فيه تحدي لمهاراتهم و قدراتهم.⁴

ثانياً: الحاجة للقوة

و هي الميل و الرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ و الرقابة على الغير و التأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي ويرى ماكيليلاند أن القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك الأفراد و الآخرين، والأفراد الذين لديهم الحاجة الشديدة للقوة يرون في

1 محمد بن سليمان الضيعان، مرجع سبق ذكره.

2 وجدي أحمد حسين ،مدى رضا موظفي عن أنظمة التعويض و الحوافز، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة إسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2004، ص 19.

3 حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 252.

4 وجدي أحمد محسين، المرجع أعلاه، ص 20.

المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة، وممارسة الرقابة و التأثير على الآخرين، غير أن هذه القوة لديها جانب إيجابي يتمثل في مساعدة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة و جانب سلبي موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.¹

ثالثاً: الحاجة للانتماء

وهي تمثل رغبة الفرد للعمل و التواجد مع الآخرين، و التفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير و التعلم من تجارب الآخرين، بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز و القوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل و التواجد مع الغير، و الاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو و التقدم.

ويمكن توضيح هذه النظرية من خلال الشكل رقم 14

الشكل رقم 14: بوض نظرية الحاجة للإنجاز



المصدر: وجدي أحمد محيسن، مرجع سبق ذكره، ص 20

نلاحظ أن النظريات الثلاث السابقة نظرية سلم الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية الإنجاز تؤكد على أهمية الإنجاز كمصدر للدافعية، ويشير كذلك إلى دور العلاقات الاجتماعية في الدافعية.

1 وجدي أحمد محيسن، المرجع السابق، ص 20.

المطلب الثالث: النظريات المعرفية

يطلق عليها أيضا نظرية العلمية Process theories و تنظر هذه النظريات إلى الدافعية على أنها عملية عقلانية معرفية داخلية، تتضمن المفاضلة و التقييم و التحليل و الاستنتاج و الاختيار في تحديد الأهداف و النتائج المرغوبة واختيار الطرق و الوسائل لتحقيق ذلك و من أهم هذه النظريات: نظرية التوقع، نظرية المساواة، و نظرية وضع الأهداف.

الفرع الأول: نظرية التوقع لفكتور فروم 1964

تعتبر من أحدث نظريات الدافعية، وأكثرها قبولا، وأكثرها وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد و دوافعه.¹ طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 و تعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد وجوهر هذه النظرية هو توقع* الفرد للنتائج بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع يشير إلى قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز.²

و بشكل مبسط إن جوهر نظرية التوقع عند فروم* يشير إلى قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، ويعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز و هو التوقع الأول، وأضاف فروم إذا حقق الفرد إنجازا فهل سيكون كافيا على هذا الانجاز أم لا؟ و هذا التوقع الثاني و هذا التوقعان هما.

- التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة.
 - التوقع الثاني: حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز، هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز و المكافآت التي سيحصل عليها الفرد.³
- و تستند نظرية فروم إلى 4 مفاهيم أساسية وهي.⁴

أولا: قوة الرغبة

وهي اعتقاد الفرد و إدارته بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الانجاز المطلوب و تتمثل هذه الرغبة في تحقق الفوائد المتوقعة من أدائه لعمل ما.

ثانيا: التوقع

اعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضيعه في أداء عمل ما سيحقق مستوى من الأداء.

ثالثا: الوسيلة

<http://www.hrdiscussion.com>.2013

1المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. نظرية التوقع، 16-08-2013، 23:37،

* التوقع: إعتقاد الفرد لمدى تحسین أدائه و تحقيق الاداء المطلوب

<http://www.Monhel.com>

2 منهل الثقافة التربوية، نظريات الحوافز، 16-08-2013، 22:49،

3

4

تمثل علاقة أو الاحتمال المتوقع من أداء ما سيحقق أو مستوى محدد.

رابعاً: النتائج

وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة جهد أو أداء، و النتائج نوعان إما ايجابية أو سلبية.

و يمكن تمثيل نظرية التوقع من خلال الشكل رقم 16

الشكل رقم 16: يوضح نظرية التوقع



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على

- بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 319.

الفرع الثاني: نظرية المساواة. "العدالة" Equity theory

قام بتطوير هذه النظرية الكاتب Adams وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وترتكز هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن لدى الناس دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهدهم وإسهامهم في العمل و بين العوائد التي يتلقونها، وجوهر هذه النظرية أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة جهد فرد آخر (يعمل في ظروف مشابهة) إلى العوائد التي يتلقاها، فإذا ما أقتنع الفرد بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسوف يتولد لديه توتر و باعث يدفعه لتصويب عدم المساواة و بالتالي تقليص التوتر.¹

$$\frac{\text{عوائد فرد آخر}}{\text{جهد فرد آخر}} = \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهد الفرد}}$$

1 في هذا الصدد عد إلى:

- حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 255.

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، (د،ب،ن)، 2009، ص 67

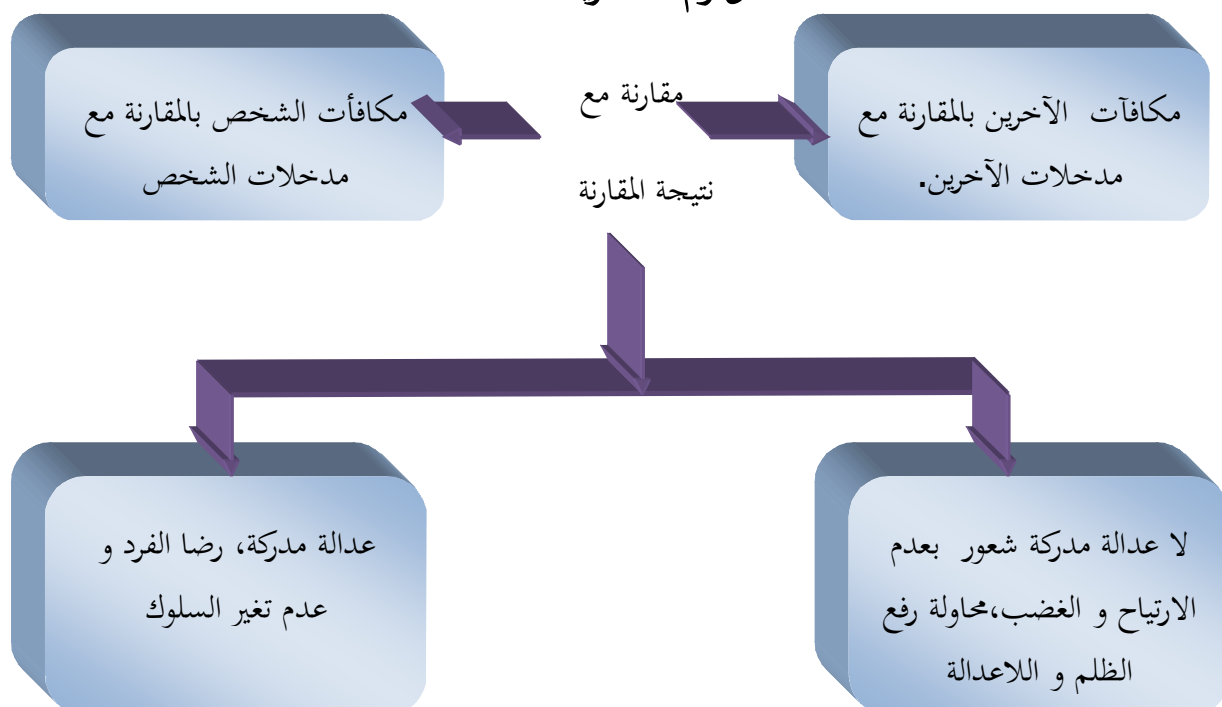
تتكون عوائد الفرد من الراتب و العلاوات و المزايا و المنافع و المركز والترقية و غيرها أما جهد الفرد فيشمل القدرات و المهارات و الخصائص التي يبذلها الفرد في العمل، وتعتمد نسبة العوائد / الجهد على إدراك الفرد لما يبذل من جهد (مدخلات) و ما يتلقاه من عوائد مقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر و ما يتلقاه من عوائد، فإذا كانت النسبة غير متساوية لنسبة الفرد الآخر، ينشأ داخل الفرد توتر يدفعه إلى السعي لإعادة المساواة. أما الوسائل و الطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة.¹ فتتلخص في الجدول رقم: 05 والشكل رقم 16

الجدول رقم 05 : يوضح نظرية العدالة والمساواة

عدم المساواة	
حالة شعور الفرد أن العوائد أقل مما يجب	حالة شعور الفرد أن العوائد أكثر مما يجب
- طلب زيادة في الراتب	- طلب زيادة الآخرين
- بذل جهد أقل	- بذل مجهود أكبر
- إيجاد تبرير لسبب تقاضي راتب أقل من الآخرين	- إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
- تغيير الموظف الذي تم المقارنة به	- تغيير الموظف الذي تم المقارنة به

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 256.

الشكل رقم 16: نظرية العدالة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: فريد توفيق، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن 2009، ص 250.

الفرع الثالث: نظرية الهدف Gool theory

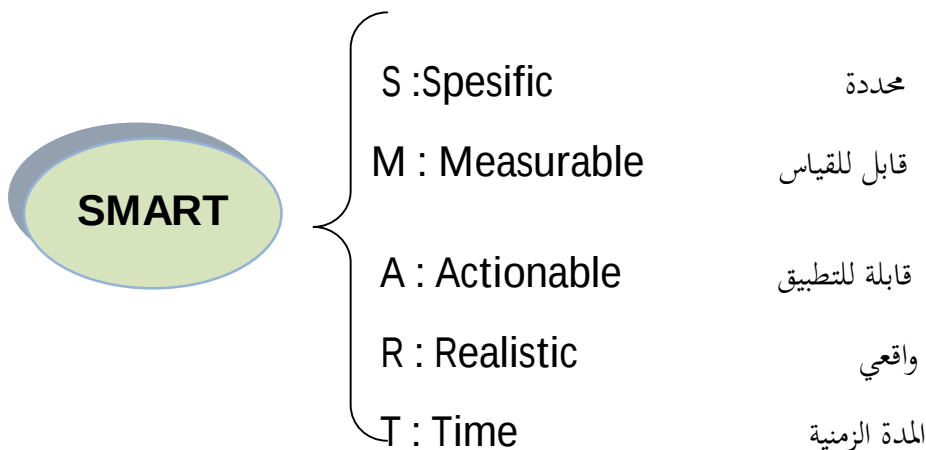
صاحب هذه النظرية إدوين لوك Edwin locke و الذي أوضح بأن الدافع و الأداء يكونان مرتفعان عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة، ويتوفر لديها تغذية عكسية تبين معدلات و مستويات الأداء للأفراد.¹

وتقوم نظرية "لوك" على أن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف و الغايات و لما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية. وكلما كانت هذه الأهداف واضحة و مقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية للعمل لديه أكبر.²

لذا وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل و رفع أدائهم أن توفر مايلي:³

- تحديد الأهداف و المهام التي يتوقع منهم أدائها بشكل واضح؛
- أن تكون المهام و العناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد؛
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.
- إن وجود أهداف عند الأفراد شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك في ترشيد و توجيه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق الهدف و هذه الأهداف يجب أن تكون محدودة ومقبولة وذات فائدة، وقابلة للقياس، بذلك يستطيع المدير أو المشرف الاتفاق مع مرؤوسيه في وضع الأهداف الحاصلة بأداء العمل و كيفية تحقيقها.

أولاً: خصائص الهدف: وللأهداف خصائص يعتبر عنها وفق الكلمة الفرنسية SMART⁴:



1 صادق سميع، صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة، 2006، ص 30.

2 جمال الدين لعوسيات، السلوك التنظيمي، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2002، ص 21.

3 صادق سميع، صادق القاروط، مرجع أعلاه ، ص 31.

4 نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، 2010، ص 226.

ثانيا: التطبيق العملي لنظرية الهدف

يستطيع المدير أو المشرف تطبيق هذه النظرية ، وذلك عن طريق قيامه بالاتفاق مع مرؤوسيه بوضع الأهداف الخاصة بالأداء. فإن استطاع أن يقوم بتأثير نجاح في التفاوض مع مرؤوسيه بوضع الأهداف الخاصة بالأداء، بشكل محدد، وإن يقنعهم بقبول هذه الأهداف وأن تكون هذه الأهداف و تحقيقها نافع و مفيد للأفراد، فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين.¹

المطلب الرابع: نظريات التعزيز*

تختلف هذه النظرية عن سابقتها في أنها تعتمد على المدخل السلوكي في تفسير الدافعية.

الفرع الأول: التعريف بالنظرية

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر * Skinner 1969 ، حيث أكد هذه النظرية أن رغبة الفرد لأداء العمل تتوقف على الثواب و العقاب التي حصل عليها من البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين، واتباع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباعا معيناً، فسيجد هنا تدعيماً و تثبيتاً لهذا العمل أو السلوك وبالتالي استمرارية و بذلك تحقيق الرضا الوظيفي، أما إذا قام الفرد بفعل معين و لم يتبع هذا العمل بمكافأة أو اتباع بعقاب، وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين إذن فنظرية التعزيز تتمثل في النقاط التالية:

أولاً: إن العوائد التي يمكن الحصول عليها من جراء سلوك معين. و أيضاً الأهداف الداخلية التي يسعى إليها الفرد يمكنها أن توجه حماس و دافعية الفرد إلى اختيار أفضل بديل سلوكي معين.

ثانياً: تفترض النظرية أن الفرد يقوم بالعديد من السلوكات، ويختلف السلوك في نتائجه و بناء على هذه النتائج يتعلم الفرد أن يزيد من احتمالات قيامه بسلوك معين، أو يقلل من احتمالات سلوك آخر.

ثالثاً: تشير الدراسات أن الفرد يتصرف بصورة جيدة عندما تعتمد الحوافز و المدعمات على أداء، وأنه يتصرف بصورة سلبية عندما تفتقد العلاقة بين الحوافز و الأداء.

الفرع الثاني: أنواع تعزيز

هناك أربع دوافع للتعزيز تتوافر بالنسبة للمديرين لإجراء تعديل في دافعية العامل وهي:²

أولاً: التعزيز الإيجابي

يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أو سلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد.

1 بوذن نبيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

* التعزيز: هو مكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة للسلوك المرغوب فيه.

* سكينر : ولد عام 1904 في أمريكا، إهتم بميدان علم النفس وذلك بجامعة هارفرد و في عام 1945 تولى رئاسة قسم علم النفس بجامعة إفديانا.

2 بوذن نبيلة ، المرجع أعلاه، ص 148.

ثانيا: العقاب: يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد، فمثلا يقوي التعزيز الايجابي سلوكا يضعف العقاب ذلك السلوك.

ثالثا: التعزيز السلبي (التجنب): و هذا النوع من أنواع التعزيز يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الايجابي، وعندما يصنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب يطلق عليه مصطلح "التجنب".

رابعا: الإنهاء أو التوقف: بينما يستخدم التعزيز الايجابي، من الممكن استخدام الإنهاء كأساليب التعزيز لإزالة السلوك غير مرغوب فيه، فالإنهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الايجابي.

الفرع الثالث: التطبيق الإداري لنظرية التعزيز

إن تطبيقاتها العلمية سهلة وواضحة وممكنة، فمثلا لا بد من قيام المنظمة بربط أنظمة الحوافز و الأجور و الأداء كذلك، لا بد من إعطاء المدعمات و الحوافز بصورة فورية، كذلك لا بد من الاستخدام المثالي لكل الحوافز الايجابية بالصورة السلمية واستخدامها وإدارتها بالأسلوب المناسب حتى يمكن أخذ تأثير قوى على اكتساب السلوك و كذا الحال لا بد من استخدام التدعيم بالشكل المناسب حتى يتحقق الرضا.

بالرغم من أن كل نظرية من النظريات تناولت الرضا بالتفسير من وجهة نظر معينة، و كان لها مجال تركيز مميز إلا أنهم جميعا ساهموا في زيادة الفهم و التعمق للدافعية في السلوك التنظيمي، وكل نظرية حاولت أن تحدد مجموعة من المتغيرات المرتبطة بتسيير الدافعية في أوضاع العمل، و التي من خلالها يمكن تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالقيادة الإدارية

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وما هي مختلف مسبباته، وعلاقته ببعض المتغيرات من أهمها القيادة الإدارية التي هي محل الدراسة، وتم في الأخير تم التطرق إلى مختلف النتائج المترتبة في حالة عدم توفره، ونظرا للنتائج المترتبة عن غيابه ارتأينا إلى إيجاد حلول لها وذلك بالتطرق إلى مختلف الطرق و الأساليب الحديثة لتحسينه والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء.

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي و مسبباته

لقد واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد عوامل الرضا الوظيفي بسبب كثرة الميول المنفصلة لدى كل أفراد، وإن هذه الميول غير محددة، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات يمكن أن تكون هي عوامل الرضا.¹

1 محمد محسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية التربية، قسم إدارة تربوية، 2012، ص 35.

الفرع الثاني: عوامل الرضا الوظيفي.

تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الأفراد، فمنهما المادية إذا ساد الاعتقاد و لمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله و رضاه عنه، إلا أن الأبحاث أفرزه تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، ومهما اختلفت العوامل و تعددت يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي، ويتوقف ذلك على الدور الذي تؤديه المنظمة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الهدف المنشود نهدف البقاء و الاستمرار.

أولاً: العوامل الشخصية

وتتمثل في ما يلي:¹

- أ - **العمر**: وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن و درجة الرضا، وكلما زاد السن زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك يكون في طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و بالتالي لا يقابلها في أغلب الأحيان الواقع الفعلي لما تقدمه، الوظيفة و لكن مع تقدم العمل يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحه يرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.
- ب - **مستوى التعليم**: توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة بالمقارنة بالفرد أقل تعليماً.
- ت - **الجنس**: توصلت الدراسات إلى عدم وجود اختلافات في الإنتاجية بين الرجال و النساء و بنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا الوظيفي للعمل.
- ث - **الحالة الاجتماعية**: بالرغم من قلة الدراسات و الاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها بان الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم، بالإضافة إلى عدد الأولاد فكلما زاد عدد الأولاد زادت لديهم المسؤوليات، مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لهم.
- ج - **مدة الخدمة***: هناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف.
- ح - **الوظيفة التي يشغلها الفرد**: فأصحاب المراكز لإدارية العليا، غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.
- خ - **قدرة الفرد**: وكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد، وتشمل القدرة نوعان من القدرات وهي:

1 أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، 2007، ص 42 . 44.

* مدة الخدمة : الفترة الزمنية للبقاء في اعمل معين.

** القدرة : هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل.

1. القدرات الذهنية: وهي قدرات ترتبط بأداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إليها باختلاف الوظائف الخاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ القرارات تستند إلى تحليل المعلومات ومن هذه القدرات (الذكاء، القدرات اللفظية والتعبيرية، القدرة على الاستنتاج والاستقراء، السرعة الإدراكية، الذاكرة).
2. القدرات البدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة مثل قوة التحمل التوازن، التنسيق البدني.
3. الشخصية*: تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى العلماء بأن فهم الشخصية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: العوامل التنظيمية

تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل.

- أ- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.
- ب- الرضا عن الوظيفية وما تنتجه الوظيفة لشاغليها من إشباع للحاجات.
- ت- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).¹

ثالثاً: العوامل البيئية

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التمكين والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع للموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمنظمتهم ونظمه وقيمه، كل هذا ينعكس إيجاباً أو سلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.²

الفرع الثاني: مسببات الرضا الوظيفي

تتفرع هذه المسببات إلى شخصية وأخرى تنظيمية

أولاً: المسببات الشخصية للرضا

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

* الشخصية: مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهي التي يحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه.

1 العرابوي سخنون، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة حسنية بن بوعلي "الشلف"، معهد التربية البدنية، 2008. 2009، ص 43.

2 بن مبارك كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أ - احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتماد برأيه، واحترام ذاته، العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتماد بالذات فإنهم عادة يكونون غير راضين عن العمل.

ب - تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين بينها يرون فورا وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

ت - المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا، وقلت الاقدمية زاد الاستياء للفرد.

ث - الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم و الغير راضين فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

ثانيا: المسببات التنظيمية

و تتمثل فيما يلي:²

أ - نظام العوائد: مثل الحوافز و المكافآت و الترقية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و الشكل العادل.

ب - سياسات المنظمة: تشير إلى وجود أنظمة عوامل و لوائح وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، وتوضيح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعقده.

ت - تصميم: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع و المرونة و التكامل و الاهمية و الاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان للرضا عن العمل.

ث - ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم و من أهم هذه الظروف الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم الاتصالات.

ج - ثقافة العمل: يتم العمل في نوع من البيئة الاجتماعية التي تنفرد بمجموعة من المعايير و العادات و التقاليد و المتطلبات التي تتكون نتيجة تفاعل المجموعات التي تشكل المنظمة و نماذجهم الثقافية بذلك فإن دور العامل لا يقتصر على أداء العمل فحسب بل يشمل أيضا حسن الاتصال والتوافق مع جماعة العمل من خلال عدم إغفاله للقيم و الأهداف التي تحددها هذه البيئة، وهذه المعايير و القيم تكون في مجموعها ما نسميه الثقافة*.

1 عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبوبكر بلقاية، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، تخصص حوكمة الشركات، 2011. 2012، ص 76. "بالصرف"

2 المرجع نفسه، ص 77. 78. "بالصرف".

* الثقافة: هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تكون عامل مشترك وتنتقل من جيل لآخر.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة، وإن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية و علمية في شكل دوري و دقيق يعد في غاية الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المنظمات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب و تقييم مستوى الرضا الوظيفي لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، و على اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي، وما هو ذاتي.

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

وهي الطريقة غير مباشرة، والتي تعتمد وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكات الناجمة عن عدم الرضا الوظيفي، كالتغيب وترك الخدمة، دوران العمل.¹

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي

وتعرف بالطريقة المباشرة، تتخذ الاستمارة و المقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي، وتهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها:

أولاً: الاستبيانات ذات المقاييس المقننة

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي و هناك عدة أنواع نذكر منها:²

أ - مقياس وصف المهنة (JDI) Job Descriptive Index

وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف و الزملاء، وضمن كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة أو موظف أن يحدد ما إذا كل كلمة أو جملة تضيف شعور تجاه المهنة أم لا باستخدام إجابات ثابتة نسبياً، ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا و في الأخير يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي.

ب - مقياس مينيسوتا MSQ Minnesota: وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب الوظيفية بما في ذلك كفاءة المشرف، ظروف العمل، فرص التقدم و التعويضات و تنوع * الواجبات و مستوى المسؤولية.³

مثال: الشئ الذي أناله نتيجة قياسي بعمل جيد:

غير راض جداً غير راضي محايد راض راض جداً.

أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بأوقات الفراغ.

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 400.

2 أشرف رياض حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 52 . 54.

3 محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 198.

لا أوافق جدا.

لا أوافق

موافق غير متأكد

موافق جدا

ثانيا: المقابلات الشخصية

وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، مخطط لها أو غير مخطط لها وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عند العاملين و خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا، إلا أن للمقابلة عيوب تكمن في خوف العاملين من الإفصاح عن آرائهم و مشاعرهم الحقيقية، ومن المعتاد أن يسأل العامل عن النواحي التي ترضيه في عمله، وأفضل من ذلك أنه يشجع على الكلام في حرية عن عمله. وعن أي مشكلة خاصة بالعمل ويستطيع أخصائي المقابلة أن يستنتج التي ترضي العامل أوتسوؤه من أسلوبه في الحديث.

ثالثا: البيانات الثانوية المتاحة

إذ ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة وذلك مثل: معدلات الغياب، حجم الشكوى، عدد الحوادث أثناء العمل. حيث أنه من تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدلات دوران العمل.

رابعا: الملاحظة

و التي بواسطتها يقوم الملاحظة بالحصول على المعلومات على سلوك العاملين والذي يدل بدوره عن درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

خامسا: طريقة هيرزبرج (طريقة القصة)

تتنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي F.hertzberg و زملاؤه الذين أجروا قياس للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينية في المقابلات الشخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها و كذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول أن تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء و انعكاسات هذا الشعور على أداءها لأعمالها إيجابا أو سلبا.

و لقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة أن العوامل التي يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي و تنمية مشاعر بين العاملين لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى الاستياء.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات

هناك عدة علاقات تربط بين الرضا الوظيفي وعدة متغيرات من بينها الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية التي هي محل الدراسة.

الفرع الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بما يلي:

العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتياعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة غير المشرف المباشرة له.¹

الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير و مستوى الجودة.

سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل و أدوات العمل، وشعوره بالانتماء يمكن العمل، وتطوره المهني وإتقانه.²

الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله و السعي لتطوير نفسه.

سلوك العامل مع زملائه و رؤسائه و مدى تعاونه مع روح الفريق.³

ثانياً: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء

إن ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الأفراد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن الأعمال و المهام المخولة إليه و تنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا.⁴

لقد فسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا الوظيفي و الأداء، من جانب واحد إذا اعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على المتغير الثاني التابع له، في حيث نجد أن الفكر الإداري الحديث و ما توصل إليه في هذا المجال يقف على ثلاثة اتجاهات أساسية تكون العلاقة بين الرضا عن العمل و الأداء وهي:

- الاتجاه الأول: يرى أن الرضا الوظيفي المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

- الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

¹ عائدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر ، مصر، 1989، ص35

² المرجع نفسه، نفس الصفحة

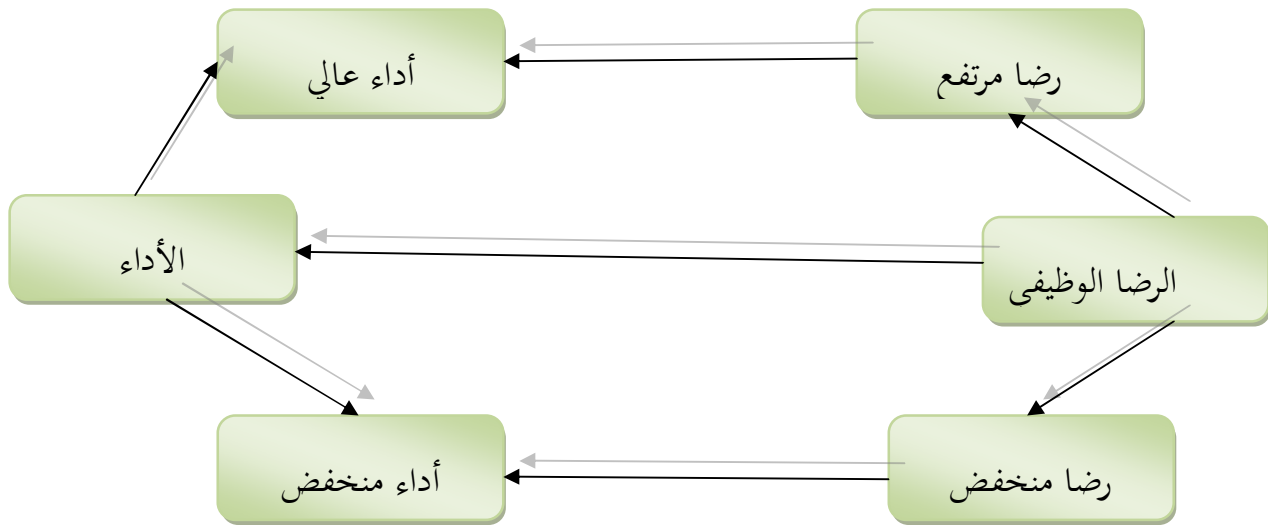
³ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1984، ص290

⁴ إباد حماد، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة ميدانية في المشافي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008 . 2009 ، ص2.

- **الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا هو نتيجة حصول العامل على مكافآت التي تتطلب بدورها القيام بأداء معين للحصول عليها.

فالاتجاه الأول: يتمشى و رأي مدرسة العلاقات الإنسانية إذ ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه متغير مستقل يمارس تأثيره على الأداء كمتغير تابع ويستند مؤيد ها الاتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد وتأثيرها القوي على أدائه و بالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل الآتي: رقم 17

الشكل رقم 17: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء



المصدر : من إعداد الطالبة

أما الاتجاه الثاني: فيدل على أن الأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير ،ومن ثم عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة. إن تم توزيعها بالشكل السليم و بالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد.¹

أما الاتجاه الثالث : فيبرز أن رضا الفرد مرتبط بحصوله على مكافآت عادلة وهذه الأخيرة تتطلب قيام الفرد بأداء معين إذن ذلك يشير إلى أن العلاقة ليست مباشرة بين الرضا الوظيفي و الأداء.

وذلك ليس بالضرورة أن الأداء العالي لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، فهذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى و هي العوائد الفعلية و مدى تحقيق الفرد لطموحاته و توقعاته، فكلما إقتربت العوائد و توقعات الفرد كلما زاد الرضا لديه.

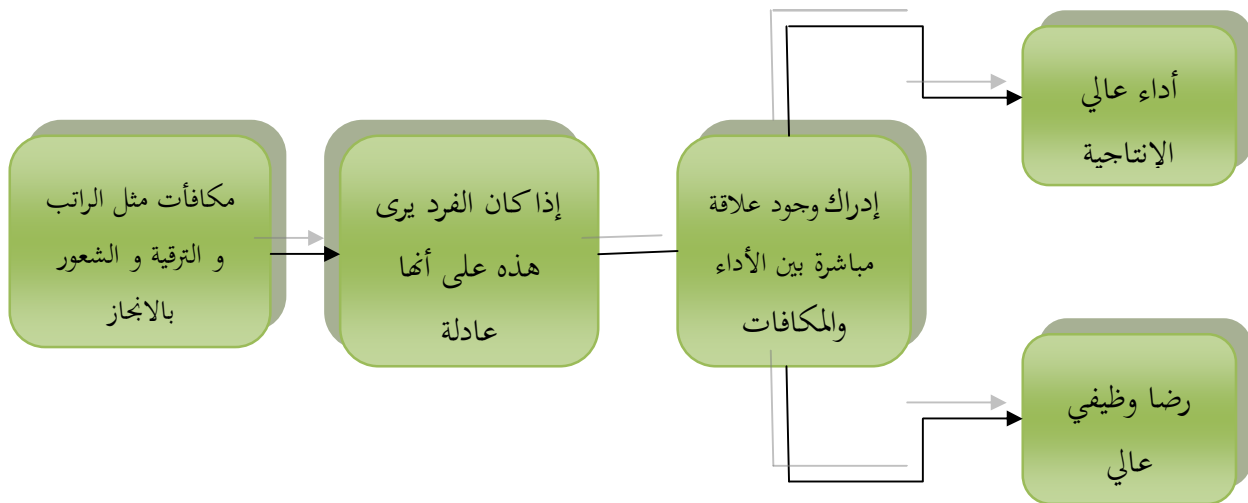
1 فاروق أبو جديع، الرضا الوظيفي جزء من رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة أعمال، 2010، ص 10 "بالصرف".

إن هذا التحليل يبرز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، ومن استنتاجات التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال أهمية الحوافز و العوائد الواجب توفرها، فينبغي على إدارة المنظمة تبني نظام دقيق و فعال للحوافز يحقق و بشكل مستمر رضا الفرد عن عمله.¹

وفي الوقت الحالي ومن ضمن مختلف الدراسات حول العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي يعتبر نموذج بورتير و لولر الذي وضعه عام 1967. أكثر النماذج تفصيلا و تعميقا، ويتلخص هذا النموذج في إعطاء عوامل محددة خاصة بالرضا الوظيفي و الأداء.

فالأداء يحدده الجهد المبذول من طرف العامل بالتعامل مع كل القدرات و درجة إدراكه للمتطلبات و يمكننا إدراج نموذج بوتر و لولر في الشكل رقم 18.

الشكل رقم 18: نموذج بورتير و لولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



المصدر: أشرف رياض حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الفرع الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي

هناك علاقة بين القيادة الإدارية ومختلف أساليبها والرضا الوظيفي ويمكن توضيحها من خلال مايلي

أولاً: علاقة القيادة الفعالة و الرضا الوظيفي

تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في المرؤوسين، إذا تعتبر القيادة الفعالة من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي، إذا أن القيادة و أساليبها ذات أثر كبير في حركية الجماعة و نشاطها. وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، و تزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد و غيره من

الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الرضا و الانتماء للعاملين و تحقيق الأهداف المراد إنجازها،ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين.

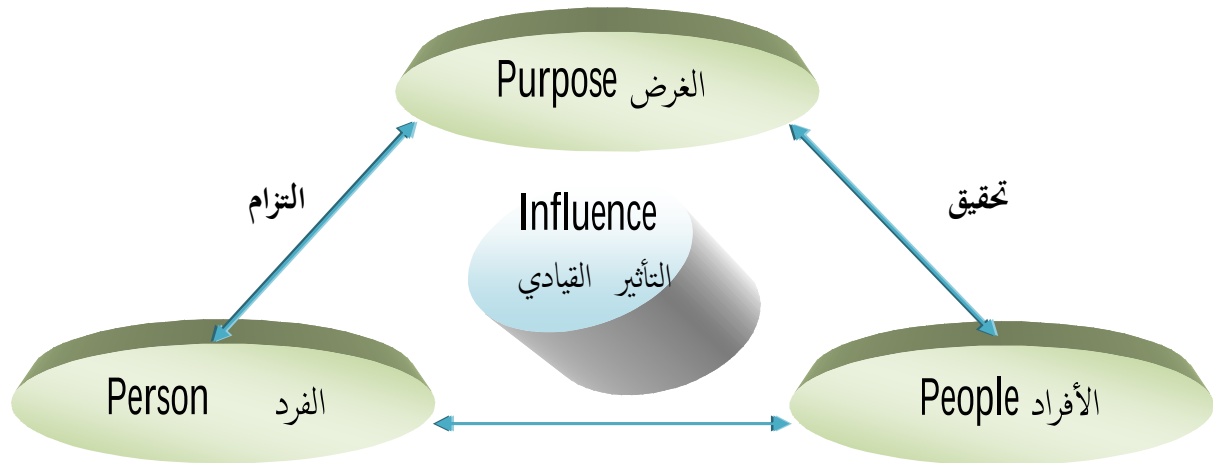
حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف و العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم.¹

ويمكن بيان أثر القيادة على الرضا الوظيفي من خلال تعريف موتون وروبرت بليك

" Jane Mouton and Robert " القيادة الإدارية هي النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية و تنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي.²

وفي هذا الصدد يمكن توضيح عملية التأثير القيادي على الأفراد في المنظمة من خلال الشكل 3P التالي:

الشكل رقم 19: يوضح نموذج التأثير القيادي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ماتم التطرق إليه سابقا

ولتحقيق التأثير القيادي الفعال لابد من توفر مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى القائد والتي يمكن تلخيصها في تسعة عناصر يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية Influence بحيث يمثل كل حرف عنصر أساسي في التأثير الفعال ويمكن توضيحه فيما يلي:

I :Integrate people

- الدمج

N :Nurture people

- الرعاية

F : faith to people

- الثقة

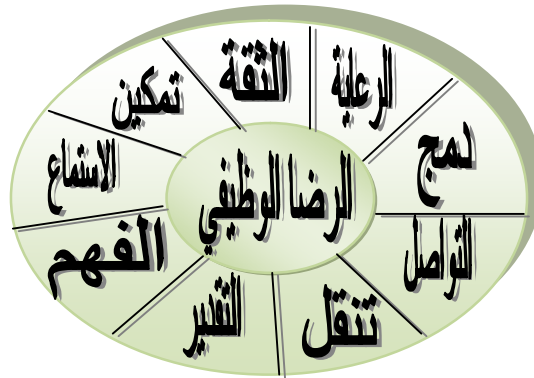
1 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم الاجتماعية، تخصص تسيير المنظمات، 2009 . 2010، ص 29. "بالتصرف"

2 David Holt ,Mangment principle and practices 3 rd ed Englewood,cliffs,1993,p440.

L :Listen to people	- الاستماع
U :Understand people	- الفهم
E :Enlarge people	- التقدير
N :Navigate for people	- التنقل
C :Connect with people	- التواصل
E :Empower people	- التمكين

فمن خلال عملية التأثير ومختلف الخصائص التي يتمتع بها القائد يستطيع هذا الأخير أن يؤثر على تابعيه وأن يحقق رضاهم الوظيفي ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 20: عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

تعد هذه العناصر في التأثير المفتاح الاساسي لتعزيز الرضا الوظيفي حيث من خلالها يمكن إيجاد البواعث النفسية التي تدفع المرؤوسين إلى رفع أدائهم وتدعم مستوى الرضا لديهم.

ثانيا: الأساليب القيادية حسب معيار السلوك وأثرها على الرضا الوظيفي

إن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد و العمل و المعرفة بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة و يتم ذلك عن طريق التأثير على سلوكيات الجماعة و ترغيبهم و دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أ - علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي: إن القائد سيؤدي لا شك أن نمط القيادة الديمقراطية من المؤشرات الايجابية و الفعالة في إدارة المنظمات و يحقق الرضا الوظيفي للموظف ولهذا القيادة مواصفاتها فالقائد الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين و العاملين بإدارته أو منظمة، ويجعلهم كالفريق الواحد لكي يتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف و من ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن إبراز الجانب الإنساني لديه بمشاركة موظفيه في مناسباتهم المختلفة و شعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقعة على حدود العمل الرسمي لا شك

أنها تساعد على إيجاد القبول لديهم يؤثر فيهم، وهذا هدف من أهداف القيادة الديمقراطية، فاهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له الدور الكبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء رأيه و ملاحظته أمرا فعال في تحقيق أهداف العمل ونسبي شعور الموظف بتحقيق ذاته، إن قائد الديمقراطي الذي يقوم بالتنظيم و التنسيق لجهود رؤوسيه سيؤدي حتما إلى توحيد العمل وعدم ازدواجيته، كما أن توفر توزيع المسؤولية و منح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطائه قدرا من الحرية لتنفيذ العمل بطريقة التي يرغب فيها دون تأثير سلبا على الآخرين، بالإضافة إلى اعتقاده بوجود فروق فردية بين الأفراد وأهمية القدرات و الاستعدادات و الميولات لدى الموظف يؤدي للتكيف في العمل و الشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف.

ب - علاقة القيادة الأوتوقراطية بالرضا الوظيفي: إن اعتماد نمط القيادة الاتوقراطية في المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام العلاقات الإنسانية بين القائد و المرؤوسين مما ينعكس على دافعية العاملين تجاه العمل ورضاهم عنه، وبالتالي يؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرار، حيث يخسر القائد وفقا لهذا الأسلوب الاقتراحات البناءة و الهادفة التي تؤدي إلى تطوير العمل وتحسين نوعيته و بالتالي: ¹ صعوبة الوصول إلى اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تكوين شخصيات قيادية تبعية منطوية، غير مرئية وغير مبدعة ليس لديها مبادأة بل تميل إلى الخضوع والكسل و كل ذلك بسبب عدم إعطاء الفرصة وحرية الحوار، وعدم الاهتمام بالمشاعر و إلغاء سياسة التفويض. وهذا كله يؤثر سلبا على التزامهم ورضاهم عن العمل. ²

ت - علاقة القيادة الحرة بالرضا الوظيفي: يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دورا أساسيا في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد:

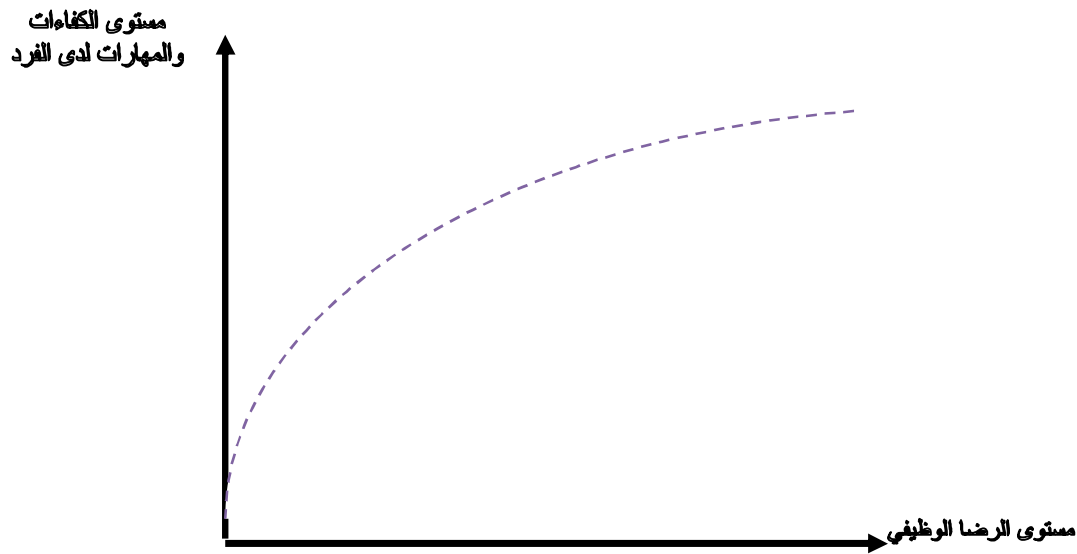
- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه.
- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه

ويمكن تمثيل العلاقة بين القيادة الحرة بالرضا الوظيفي في الشكل رقم 21

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماتم التطرق إليه سابقا.

² من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماتم التطرق إليه سابقا

الشكل رقم 21 : يوضح العلاقة بين مستوى الرضا لدى الفرد ومستوى الكفاءات والمهارات في ظل النمط القيادي الحر



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال تحليل الشكل أنه كلما يرتفع مستوى الكفاءات والمهارات لدى الفرد في ظل النمط القيادي الحر يرتفع مستوى الرضا لديه.

ث - العلاقة بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي

لقد أكدت الدراسات أن هناك قدرا كبيرا من البحوث الحديثة في البيئات و الثقافات تنظيمية مختلفة، تشير بأن القيادة التحويلية ترتبط إيجابا بالرضا الوظيفي، حيث خلص العديد من الكتاب و الباحثين المهتمين بالقيادة التحويلية أن الفكرة الرئيسية للقيادة التحويلية هي رسم رؤية للنجاح، وإيصالها للمرؤوسين بحيث يتولد لديهم الحماس و الالتزام لتحقيقها.

ويرجع البعض تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي إلى قدرتها على تدعيم التفاعل و المشاركة بين القائد و بين المرؤوسين على اختلاف أساليبهم و ميولهم التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة. و الالتزام بأهدافها، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف، وإن المشاركة تسهم بشكل كبير في الارتقاء بالعاملين، والنظر إلى الأهداف الجماعية و بذل الجهد لتحقيقها، كما أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها. مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة، حيث إذا كان العامل يمتلك بالفعل شعورا قويا بالهوية الجماعية فإنه من المتوقع أن يعزز لديه مستوى الرضا.

وإن قدرة القائد التحويلي على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات و الرموز ،مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كل ذلك يسهم لدفع المرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لتحقيق هذه الرؤية وإن الثقة التي تميز القادة التحويليين تجعلهم أكثر قدرة على صياغة الرؤية و تنمية الوعي لدى المرؤوسين بأهميتها وقيمة النتائج المترتبة من تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين علة التفكير لإيجاد و طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم و الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام و الرضا عن العمل.

كما أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الرضا لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى و الأخلاقيات الايجابية ،وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين و تحقيق الأهداف.¹

بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على تفكير لإيجاد طرق جديدة و نقد الطرق القديمة في حل المشكلات ،وإنجاز المهام وصنع القرارات الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم، وكل هذا يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

كما أن الاهتمام القائد بمرؤوسيه، بتلمس احتياجاتهم و معرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أدائهم ،عن طريق تفويض المهام وزرع الثقة بأنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة إلى توجيه إضافي متبعا بذلك أسلوب الناصح، كل ذلك يعد دفعا قويا للمرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، كما أن القيادة التحويلية تركز على تدريب و توجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المزيد من المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل وإن التعامل مع مرؤوسين بهذه الطريقة يرفع مستوى ولائهم ورضاهم عن العمل و يوضح الشكل التالي التصور المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية و الولاء.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماتم التطرق اليه سابقا.

الشكل رقم 22 : العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: النتائج المترتبة عن عدم الرضا وطرق تحسينه.

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل منظمات الأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشرها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن شعور بعدم الرضا و فيما يلي بعض النتائج.

الفرع الأول: النتائج المترتبة عن عدم الرضا

أولاً: الانسحاب من العمل: الشعور

بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي بالانقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية مثل المرض.

أ- **الغياب** : يقتصد بالغياب عدم الحضور إلى العمل بسبب خارج عن إدارة العامل وذلك بالانقطاع عن العمل والتوقف عنه لمدة زمنية مثل المرض.

ويشير معدل الغياب إلى عدم الأيام التي يغيبها العامل، والذي يتواجد في عمله خلال السنة ويحسب معدل الغياب كالآتي:

$$100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل}}$$

المصدر: من إعداد الطالبة

ويستخدم معدل الغياب للتعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع معدل الغياب كان هذا مؤشر على انخفاض الرضا و الروح المعنوية.¹

ب- **ترك العمل**: يعتبر ترك العمل عن استقالة العامل من المنظمة طوعية وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة التغيب و التدريب ويقود التفكير المنطقي أنه كلما قل الرضا لدى الفرد كلما قل دافعه في البقاء فيها.²

ثانياً: المرض و الإصابات

وهي وسائل الانسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

أ- **المرض**: وهي ظاهرة تعتبر في الغالب عن عدم الرضا، وذلك من خلال الضغوط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية للابتعاد عن محيط العمل تخرباً من الواقع.³

ب- **الإصابات**: إن الإصابات شأنها شأن التغيب أوترك العمل. وإنما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذاً أن ذلك هو سبيله عن الابتعاد عن جو العمل.

ثالثاً: التظلمات

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، التظلمات تمثل موافق يشعر فيها العاملون بعدم العدالة فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشر مباشر لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم التظلمات على ساعات العمل الزائدة و الترقيات، ونطاق الإشراف و الأجور.¹

رابعاً: الشكاوي

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل، تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابياً أو شفهيًا لرؤسائهم. فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا المنخفض الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.²

خامساً: الإضراب

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية) لذلك يعد أهم المؤثرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنه بشكل تصريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.³

سادساً: اللامبالاة و التخريب

إن الانسجام و التوافق بين الفرد العامل و أعضاء المنظمة، يلعب دوراً هاماً في رفع من معنويات، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح و الذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال للامبالاة والتخريب والتي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل.⁴

بناءً على ما تقدم، نذكر أن كل النتائج ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن كل النتائج والمؤشرات لا يمكن فصلها عن بعضها، يعني بذلك أن كل المؤشرات تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب وغيرها تكون منخفضة.⁵

الفرع الثاني: طرق تحسين الرضا الوظيفي

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم الرضا للأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاتها، ومن الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يأتي:⁶

1 عزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2 عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 493.

3 عزون زهية، المرجع أعلاه، ص 113.

4 نفس المرجع، ص 113.

5 احمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخين الرضا الوظيفي لدى الادارين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والاداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، 2011. 2012، ص 38.

6 مروان احمد حويجي، مرجع سبق ذكره، ص 25. 26.

أولاً: العدالة في الأجور والمكافآت

حينما يعتقد الأفراد أنهم يحصلون على أجور و مكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور و المزايا إضافيا، ويرى البعض أنه عندما يشعر الفرد بالعدالة على ما يحصل عليه من مكافآت و عدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغب فيه من كفاءات فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

ثانياً: تحسين النوعية وجودة الإشراف

فعندما ما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام ويراعى فيها المصالح المشتركة وتكون هناك ، خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

ثالثاً: تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:

وتعني اللامركزية إعطاء الحق للأفراد في اتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد المشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا الشعور لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

رابعاً: تجنب التكرار الذي يشير الضجر و الملل لدى الأفراد

لان الفرد يكون اقل رضا عن عمله إذا كان مملاً و يشير الضجر، بالتالي يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي* و الرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

خامساً: اجعل العمل مسلياً

فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تشير الضجر و الملل يضفي الكتابة على جو العمل، ويخلق الأساس بعدم الرضا وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق من ذلك مثل بعض المقطوعات الموسيقية، توزيع بعض الهدايا و ما شابه ذلك.

سادساً: تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم

فكلما كان شعور قوى لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

وهناك طرق حديثة لرفع دافعية الأفراد و تحفيزهم عن العمل و تحقيق رضاهم. وتتمثل فيما يلي:¹

*التوسع الأفقي: يتم توسيع العمل بإضافة واجب أو أكثر له علاقة بالعمل أي زيادة تنوع الواجبات والهدف من ذلك هو التغلب على المشكلات

أ- مشاركة العاملين :ومن أشكال وصور المشاركة. التمكين، ديمقراطية العمل، والغرض من مشاركة الأفراد هو أن مشاركة الأفراد في القرارات التي تعنيهم، وزيادة استقلاليتهم تزيد من دافعيّتهم وتزيد التزامهم تجاه المنظمة ويزيد إنتاجهم ورضاهم عن أعمالهم.

ب- برامج ورواتب متنوعة ومن أنواعها:

- Pric-rat wages : يدفع للعامل مبلغا ثابتا لكل وحدة إنتاج ينجزها.
- Bonuses : يدفع مبلغ مرة واحد على أساس أداء الفرد.
- Profit- sharing : المشاركة في الأرباح توزيع تعويضات على أساس معادلة معينة تركز على ربحية المنظمة (نقدا أو على شكل أسهم).

- Gain sharing : خطة تحفيزية على أساس الجماعة، تحسن أداء الجماعة من فترة لأخرى كامل المبلغ المخصص، مثلا توزيع الأرباح بين العاملين.

ت- التعويض على أساس المهارة: في هذا الوقت يعتمد بالمهارة و المعرفة، ولا معنى المعاملة الناس باعتبارهم أصحاب وظائف بل معاملتهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة يجب تعويضهم مقابل هذه المهارات.

ث- توفير مكان عملي عائلي مريح : توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة، جعل ساعات العمل مرنة إعادة جدولة أيام ساعات العمل.

ج- برامج الاعتراف و التقدير: الاعتراف بالأداء و الانجاز المتميز.

خلاصة الفصل

لقد تم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي، وتباين التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء، فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله، كما بينت أن الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، ونعني بذلك الرضا عن الأجر و الترقية وظروف العمل.

باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجده ذو خصائص متباينة، إذا يختلف من فرد الآخر، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل. لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد و البحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقيق الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي له أهمية على مستوى الفرد، أولا وعلى مستوى المنظمة، ثانيا فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المنظمة ويثبت ولاءه لها.

لذا فان الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بانشغال كبير من العلماء في ميادين شتى لذا وجدناه متناول في عدة نظريات تباينت من الكلاسيكية و الحديثة. وكل نظرية قائمة بتفسيرها الخاص.

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين بمباحثهما عن المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية والرضا الوظيفي يأتي الآن دور الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على مؤسسة Eurl Aviarib وذلك بغرض معرفة المؤسسة من حيث تاريخها ونشاطها ومعرفة هيكلها التنظيمي وما هي مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال مسيرتها وما هي مختلف المشاكل التي تواجهها وما هي الحلول التي تتبناها في الساحة الاقتصادية حتى تضمن الريادة والبقاء والاستمرارية .

ولكن الهدف الأساسي من الدراسة التطبيقية في مؤسسة مداجن عريب هو معرفة مدى تأثير قائدها على رضا عماله، حيث يتم من خلالها معرفة ما هو الأسلوب القيادي المتبع من طرفه والذي يمكن من خلاله التأثير على سلوك تابعيه والذي من خلاله يحقق رضا عماله ومعرفة مختلف جوانب الرضا لدى العاملين أي من خلال الدراسة يمكن معرفة نوع الأسلوب القيادي المتبع في مؤسسة مداجن عريب و ما هي درجة الرضا لدى العاملين وكيف يؤثر ذلك الأسلوب على رضاهم. وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة مداجن عريب بعين بسام ؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ؛
- تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مداجن عريب

تمثل المؤسسة بصفة عامة كيان اقتصادي أو وحدة اقتصادية تشمل مجموعة إمكانيات منها ما هو مادي وبشري ومالي والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتعطي في الأخير نتائج تعود على المؤسسة بمنافع تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها لتضمن البقاء والاستمرار وهذه المنافع تتمثل في الأرباح الناتجة عن نشاطها.

وإن أي مؤسسة قبل أن يتم إنشاؤها أو قبل مباشرتها لنشاطها تسعى إلى تحديد ما هي رسالتها وما هي غايتها وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لأن المؤسسة التي لا تضع الخطوط العريضة لبداية نشاطها لا تستمر طويلا، وبالتالي فإن هدف أي مؤسسة هو خلق صورة جيدة أمام المتعاملين معها سواء كانت مؤسسات مالية أو زبائن أو مورديها، وهذا من أجل ضمان بقائها ومن أجل تكملة الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي سلط الضوء على تكملتها في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام وهذا بغرض الوصول إلى الأهداف التي سطر من قبل، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- لمحة تاريخية عن مؤسسة دواجن عريب بعين بسام؛
- التعريف بمؤسسة دواجن عريب ؛
- أهداف مؤسسة دواجن عريب ومختلف المشاكل التي تواجهها.
- البناء التنظيمي لمؤسسة دواجن عريب؛

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مداجن عريب Eurl Aviarib

نظرا لتطور وزيادة احتياجات الأسواق الوطنية من اللحوم البيضاء وكذا المحافظة على الثروة الحيوانية الهامة، هذا ما أدى إلى تطور تربية الدواجن واللحوم البيضاء مع العلم أن هذا التطور ليس بالشيء الجديد بل يعود إلى فترات سابقة. فبداية من 1969 انتهجت الدولة سياسة ناجحة لتطوير تربية الدواجن وتم ذلك بإنشاء الديوان الوطني لتغذية الأنعام "ONAB" في 3 مارس 1969، والذي بدوره هو عبارة عن مؤسسة ذات شخصية معنوية ذات استقلالية مالية، حيث تركزت معظم مهامها في إنتاج الأغذية المركبة للأنعام بالإضافة إلى إنتاج وإستيراد وتصدير المواد الأولية الخاصة "باللحوم البيضاء" و"اللحوم الحمراء".

وفي سنة 1981 ووفقا للمرسوم رقم 81 196 المؤرخ في 15 أوت 1981 والمتضمن إعادة تنظيم الديوان الوطني لأغذية الأنعام تم إنشاء 6 فروع جهوية وديوان وطني.

- ثلاثة فروع جهوية لتربية الطيور "oravio" شرقا.

"ORAC" وسط، ORAC شرقا، ORAC غربا.

- ثلاثة فروع جهوية للحوم الحمراء.

ORVE شرقا، ORVO غربا، ORAVIC وسطا.

أما الديوان الوطني لأغذية الأنعام ONAB فوكلت له المهام التالية:

- إنتاج أغذية مركبة وتكميلية للأنعام؛
 - تسويق الأغذية المركبة والمواد اللازمة لإنتاج الأغذية ؛
 - نشر تقنيات استخدام الأغذية المركبة.
- وقد ضم الفرع الجهوي لتربية الدواجن للوسط 22 وحدة من بين هذه الوحدات نجد:

- مركب تربية الدواجن بحيزر؛
- مركب تربية الدواجن بالبليدة؛
- مركب تربية الدواجن "قورصو" بالبليدة ؛
- مركب تربية الدواجن عين بسام "البويرة".

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تربية الدواجن بعين بسام "البويرة"

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى التعريف بمؤسسة مداجن عريب بعين بسام ومختلف المهام التي تسعى إلى تحقيقها ومختلف الأركان الهامة بها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

بعد أن تم تحديد الوحدات الإنتاجية للوسط نجد مركب تربية الدواجن "عين بسام" التي هي محل الدراسة .

حيث أن EURL AVIAL هي مؤسسة لشخص واحد ذات مسؤولية محدودة وهي فرع من مجمع الدواجن للوسط "ORAC" أنشأت بقرار رقم 1 من طرف الجمعية العامة غير العادية في سنة 1997 وذلك قصد تقسيم نشاطات الإنتاج برأس مال مقداره 1.000.000.000.000 دج لصاحب الشركة الوحيد "HoLding" وبمقتضى قانون رقم

95\5-95 ولتقسيم الأملاك المنقولة للدولة تم زيادة رأس مال إلى 130.000.000.000.000 دج وقعت هذه الزيادة في أوت 1998، يقع مقرها بشارع الشهداء بعين بسام ولاية البويرة تقدر مساحة وحداتها الأربع بحوالي 44 هكتار وتشغل هذه المؤسسة

وفي 1-1-2005 أصبح اسمها "مداجن عريب" بعين بسام "وهي عبارة عن مؤسسة ولائية جهوية أي أنها وحيدة النشاط على إقليم الولاية وعلى المستوى الجهوي، أي إنعدام المنافسة في هذا المجال ويعود سبب إنفرادها في النشاط إلى عدة عوامل من بينها:

- خبرة وكفاءة مسيرتها في المجال الاقتصادي؛
- موقع المؤسسة وهو سهل عريب المعروف بتوازن مناخه وعدوبة مائه وخصوبة تربته كل هذه العوامل ساعدت وساهمت بشكل فعال في العملية الإنتاجية.

حيث أن المؤسسة تعتمد في تعيينها لعمالها إلى إحصاءهم إلى تكوين دوري بعد ان يتم تعيين بعضهم، ويكون هذا التكوين حسب المناصب وحسب نمط كل نوع من فروع المؤسسة، إلا أن هذه المؤسسة تلجا في بعض الأحيان إلى خبرة بعض المتقاعدين وذلك عند الحاجة وهذا نظرا لما لديهم من خبرة ومعرفة في مجال تربية الدواجن، كما أن العمال يستفيدون من تنظيم ملتقيات جهوية قصد تبادل الخبرات والممارسات التي من شأنها أن تساعد على تطوير هذه المؤسسة .

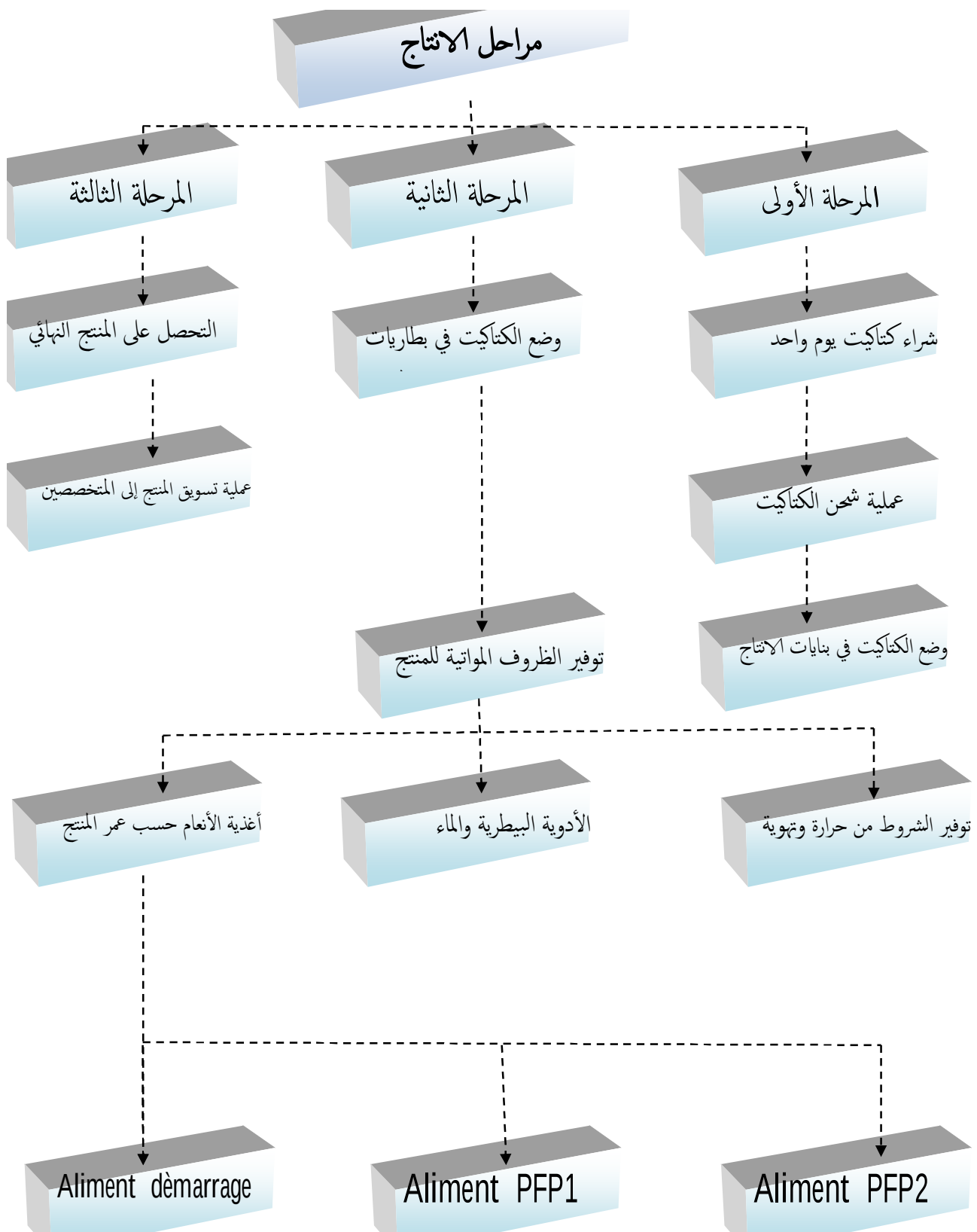
أما في سنة 2013 فأصبح رأسمالها يقدر ب 160.000.000.000.0 دج وهي شركة ذات أسهم.

الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة والأركان الهامة بها

أولا: طبيعة نشاط المؤسسة

يقوم مركب إنتاج الدواجن "بعين بسام" بإنتاج الدجاج البياض وهو المنتج النهائي وهذا من خلال سيورة من المراحل التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي

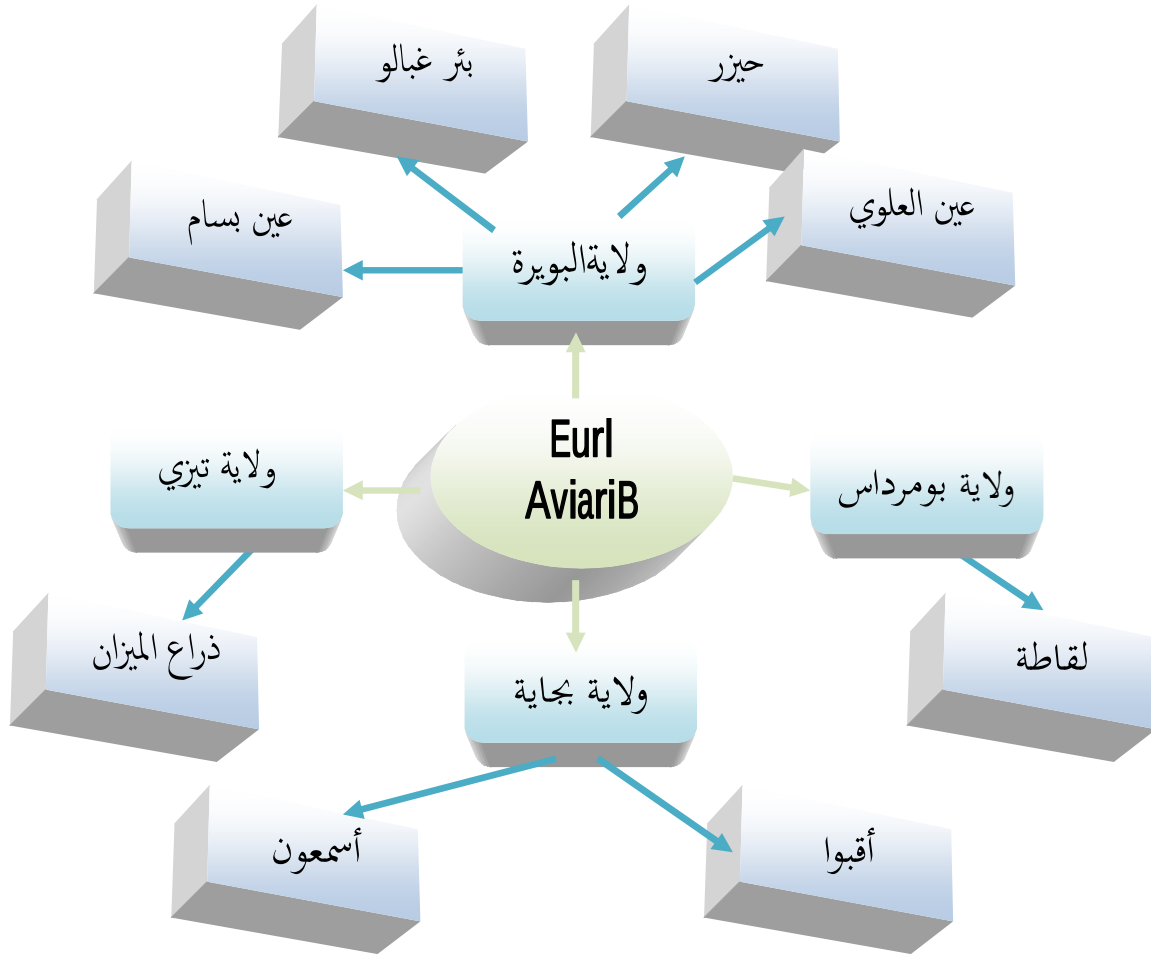
الشكل رقم 23: مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مداجن عريب "عين بسام"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

كما تحوي المؤسسة على عدة مراكز إنتاج موزعة على أربع ولايات موضحة في الشكل الموالي

الشكل رقم 24 : التوزيع الجغرافي لمراكز الإنتاج لمؤسسة مداجن عريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال تحليل الشكل يتضح أن مؤسسة مداجن عريب تحتوي على عدة مراكز إنتاج موزعة على عدة ولايات، تختص كل منها في عملية إنتاج منتجات معينة.

أما فيما يخص حيزر ولقاطة فمخصصة في إنتاج بيض الاستهلاك، حيث أن كل مركز إنتاج يحوي على معدل 24 عامل يوجد فيه مسؤول مركز، طبيب بيطري، رئيس مصلحة الصيانة، رئيس مصلحة الإنتاج بالإضافة إلى العمال التنفيذيين.

الفرع الثاني: الأركان الهامة بالمؤسسة

من خلال إجرائنا للتربص التطبيقي تم ملاحظة مايلي:

- إن إهتمام المسيرين لا يخصص لمهام محددة أو ركن "وظيفة" واحد في المؤسسة وإن إهتمامهم يطغى على جميع أركان المؤسسة دون تمييز لأن مختلف وظائفها متكاملة مع بعضها البعض، تخدم بعضها وتنسجم فيما بينها لأن لتضمن السير الحسن للمؤسسة، وهذا التكامل والترابط ضروري فيما بينهما لأن مخرجات وظيفة في المؤسسة تساعد على معالجة ومعرفة مدخلات وظيفة أخرى. وهذه الوظائف تتمثل في:

- وظيفة المديرية العامة
- وظيفة الإنتاج
- وظيفة المحاسبة

كل هذه الوظائف متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى مؤسسة EURL AVIARIB إلى تحقيقها.

إلا أن لوظيفة الإنتاج علاقات عامة داخلية وخارجية تسعى إلى تحقيقها وتوطيدها سواء مع العالم الخارجي أو من داخل المؤسسة.

- مع الداخل تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما يتم تخطيطه من طرف المديرية العامة وكذلك تساهم في تزويد وظيفة المحاسبة بما تحتاجه من معلومات وهذا لإعداد الميزانيات المطلوبة منها.

- أما مع العالم الخارجي فهي تتعامل مع مختلف الفروع التابعة للمؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة معها وهذا بهدف الحصول على مختلف المعلومات منها لضمان السير الحسن لها ولفروعها، وتفاديا لأية مشاكل تعيق نشاطها.

- إن لوظيفة الإنتاج مكانة في المؤسسة حيث يتطلب من القائمين بها إعطائها الأهمية والرعاية الكافية حيث يتم تخصيص لها أكبر قيمة مالية من الميزانية.

ومن أهم الأركان الهامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو السير الجيد وهذا ما لوحظ من خلال إجراء التربص، أنه ينعدم الخلل في التسيير نظرا لكفاءة القائمين بمختلف شؤون المؤسسة سواء من ناحية التنظيم أو من الناحية المالية، وكما لوحظ أن المؤسسة تسعى إلى تنظيم اجتماعات حيث يغلب على اجتماعات العمال الاجتماعات المحلية أي تكون داخل المؤسسة، وهذا بداية كل أسبوع وذلك من أجل تقييم النشاطات وطرح الاستفسارات ومعالجة المشاكل التي تواجه العاملين وتواجه المؤسسة وذلك بغرض معالجة النقائص وضمان السير الحسن لنشاطها.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة EURL AVIARIB

تسعى مؤسسة مداجن عريب إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تمكنها من ضمان مسيرتها وتوسع نشاطها ولكن عند ممارستها لنشاطها تواجهها بعض المشاكل التي إن تجد لها حلول سوف تعيق نشاطها، وبالتالي هي تسعى جاهدة للوقوف أمام هذه المشاكل والتصدي لها بمختلف الطرق الممكنة.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

إن لمؤسسة مداجن عريب دورا في الساحة الاقتصادية وكذا في التنمية الاقتصادية على مستوى ولاية البويرة بصفة خاصة بإعتبارها تقع في منطقة فلاحية ذات سهول خصبة، وتربية الدواجن من النشاطات الرئيسية لغالبية فلاحي المنطقة فتقوم المؤسسة بتوفير الدجاج البياض لمربي الحيوانات فتغطي بذلك احتياجات الفلاحين، وهذا لتدعيم الأسواق بما تحتاجه وكذا للحد بدرجة كبيرة من الإستيراد بالإضافة إلى خلق مناصب شغل لعدد معتبر من العمال وتقوم بمشاريع استثمارية أخرى، ومن أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة مداجن عريب إلى تحقيقها نذكر مايلي:

- تحسين مستوى النوعية لمواجهة المنافسة الوطنية والدولية؛
- تطوير ثقافة موجهة للزبائن قصد تدعيمهم وتلبية رغباتهم بأحسن نوعية والسعر الملائم لمتطلبات السوق وتقديم النصائح لهم وإرشادهم؛
- تغطية الأسواق الوطنية بالمنتوج المحلي لتلبية متطلبات الفلاحين؛
- تكوين المتربين والمتمهين خاصة وأنها تقع بالقرب من مركز التكوين المهني والتمهين بعين بسام؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتطوير المنتوج، وتنويعه والحد من البطالة والقيام بالاستثمار (مبالغ من النتيجة لخلق مناصب شغل جديدة)؛
- تطوير الجهاز الإنتاجي تماشيا مع متطلبات العصر؛
- تطوير الإعلام الداخلي والخارجي؛
- تطوير وتقوية التدقيق الداخلي.

الفرع الثاني: المشاكل التي تعاني منها المؤسسة

تواجه المؤسسة خلال ممارستها لنشاطها مجموعة مشاكل وعقبات تقف في طريقها وتؤثر سلبا على نشاطها ومن بين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نذكر:

- نقص المادة الأولية في العملية الإنتاجية، حيث يتم إستيرادها من الخارج مما يؤثر على تكلفة الإنتاج؛
- البعد عن الأماكن الإستراتيجية للتموين، مما يؤدي إلى إرتفاع تكلفة النقل؛
- افتقار السوق لقطاع غيار آلات الإنتاج ومعدات النقل مما يتسبب في إنقطاعات الإنتاج ويؤثر على مكانة المؤسسة في السوق؛

- تحمل المؤسسة تكاليف إضافية خاصة بمنتجاتها؛
- تعامل المؤسسة بالبيع نقداً أو عن طريق البنك يجعل المتعاملين حيث معها محدودين حيث لا تتعامل المؤسسة بالبيع على الحساب؛
- محدودية المشاريع الاستثمارية للمؤسسة؛
- صعوبة تسويق المنتج، وهذا لعدم توفير تعاونيات فلاحية كبيرة في المنطقة؛
- استهلاك المؤسسة لمعظم رأس مالها في النشاط.

المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعد المرآة العاكسة لها، حيث تبرز فيه مختلف مراكز القيادة، مختلف المديرات والدوائر والمصالح وكذا علاقتها ببعضها البعض، وحتى يتسنى للمؤسسة إعداد سياستها العامة ومتابعة نشاطها في كافة الميادين للوصول إلى الأهداف المرجوة، عمدت مؤسسة مداجن عريب في تنظيم وتسيير أعمالها عبر هيكل تنظيمي بواسطته تستطيع مراقبة ومتابعة نشاطها من طرف المديرية العامة لذا من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة مداجن عريب نجد أنها تتكون من ثلاث مديريات وكل مديرية تتفرع على مصالح وأقسام وعلى رأس كل منهم رئيس له مهام محددة ومعينة ويتولى إدارتها وتنظيمها والسهر على إدارتها فالهيكل التنظيمي لمؤسسة eurl aviarib يتكون من:

الفرع الأول: الرئيس المدير العام

يأشر مهامه مباشرة بعد صدور قرار تعيينه من طرف المديرية العامة لمجمع تربية الدواجن بالوسط، ويقوم بمتابعة السير الحسن للمؤسسة وهو المشرف الأول على المراكز الثلاثة وعلى المديرات، ويسهر على تحقيق جميع المتطلبات لضمان السير الحسن للمؤسسة ويتم ذلك بقيامه بمختلف المهام والمتمثلة فيما يلي:

- تحديد منهجية وإستراتيجية صحيحة تسيير عليها المؤسسة؛
- إصدار واتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة؛
- يرأس مجلس الإدارة الذي يجتمع لمناقشة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والبحث عن حلول ناجحة لها؛
- التنظيم ما بين المديرات بالمؤسسة؛
- التعيين والفصل بين المسؤولين؛
- تسيير وتوجيه مختلف مهام المؤسسة؛
- إعداد التقارير للجهات المهنية حول نشاط المؤسسة؛
- تنشيط العلاقات الخارجية.

كما يعتبر كممثل أول للمؤسسة أمام القضاء والجهات الخارجية وله مهام أخرى يساعده فيها مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالنزاعات ومن مهامه:

- تسيير نشاطات ذات طابع اجتماعي داخل الوحدة ؛
- تخصيص المبالغ المالية الموجهة لمختلف تلك النشاطات؛
- متابعة القضايا والنزاعات التي تنشأ بين المؤسسة وأحد عمالها أو بينها وبين أحد زبائنها أو مورديها سواء كانت مؤسسات أو أشخاص، ومتابعتها إلى غاية انتهائها وذلك بتخصيص المبالغ اللازمة لذلك أي هو المتصل الأول بالجهات القضائية وبمحامي المؤسسة.

الفرع الثاني: مديرية الإدارة والمالية

تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات في المؤسسة فهي الحلقة التي تسيير عليها المؤسسة حيث تشرف هذه الأخيرة على تسيير أملاك الوحدة المنقولة والثابتة، وكذا تخطيط وتنشيط سياسة تسيير العمال فيما يخص المناصب والتكوين وهذه المديرية تعمل على تسيير المؤسسة محاسبيا وإداريا وتتكون من قسمين:

- قسم المحاسبة والمالية؛
- قسم الإدارة العامة.

أولاً: قسم المحاسبة والمالية

تعتبر المحاسبة أهم شيء في المؤسسة وتقع تحت إشراف نائب مدير المحاسبة والمالية بالإضافة إلى محاسب رئيسي ، حيث يتوفر لدى المؤسسة ستة محاسبين، ومن مهام هذا القسم نذكر:

- مسك مختلف الحسابات؛
- إعداد الميزانيات "الافتتاحية، الختامية، التقديرية"؛
- متابعة استعمال الموارد المالية والمادية؛
- مسك بقية الدفاتر المحاسبية للمؤسسة "اليومية العامة، اليومية المساعدة، دفتر الأستاذ، جدول حسابات النتائج، ميزان المراجعة... إلخ" وتقوم هذه العمليات بالاعتماد على وثائق تبريرية نذكر منها على سبيل المثال: وصل الاستلام، وصل التسليم، وصل الدخول والخروج للقاتورات... إلخ؛
- كما تقوم بترتيب الملفات والأوراق المبررة للعمليات فهي تضمن مسك الدفاتر وفق القانون والمخطط المحاسبي الوطني وكذا ضمان مهمة التسيير المالي ومراقبة الميزانية، بالإضافة إلى القيام بمختلف التسويات سواء أثناء الدورة أو في نهايتها، وكذلك تقديم الوثائق الخاصة بالضرائب ومراقبتها مع تسديدها ويستعمل في عملية التسجيل جهاز الحاسب من أجل تنظيم العمل وسرعة التنفيذ لبعض التسجيلات الكتابية ويتم مسك اليومية المساعدة حسب الحاجة ونذكر منها:
- اليومية المساعدة للمشتريات؛
- اليومية المساعدة للمبيعات؛
- اليومية المساعدة للمحزونات؛
- اليومية المساعدة للأجور؛

- اليومية المساعدة للبنك؛
- اليومية المساعدة لعمليات أخرى.

وهي الرابطة الأساسية التي تربط بين المصالح الأخرى أي همزة وصل بين المصالح، وهذه العمليات مخصصة للجانب المحاسبي .

أما من ناحية الجانب المالي فتقوم بالتعرف ومراقبة حسابات البنك والصندوق.

نلاحظ أن المؤسسة لا تتعامل بالصندوق "الدفع الفوري" بشكل كبير فهو ينحصر في عمليات قليلة مثل: تسديد منح الممتهنيين والفواتير ذات المبالغ البسيطة أما البنك فيلعب دور هام في معاملات المؤسسة، حيث تتم معظم العمليات عن طريقه تسديدا وتحصيلًا وتستعمل المؤسسة في هذا القسم كل من:

- المحاسبة العامة لتقييد العمليات ووضع الميزانيات ومسك الدفاتر؛
- المحاسبة التحليلية لمعرفة التكاليف المتغيرة المباشرة وغير المباشرة والتكاليف الثابتة في مراحل الإنتاج ووضع هامش الربح،
- التسيير الموازي "وضع الميزانيات التقديرية" للمشتريات، المبيعات، والإنتاج.

ثانياً: قسم الإدارة العامة

يشرف هذا الجهاز على الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والمتمثلة في 53 عامل بالإضافة إلى تسيير أملاك المؤسسة وكذا التخطيط وتنشيط سياسة تسيير العمال فيما يخص المناصب والتكوين ومن مهامها نجد:

- تسيير الموارد البشرية وتنفيذ ومراقبة الأجور وذلك بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة ؛
- متابعة ومراقبة سياسات العمال بالعلاقة مع المراكز والفروع التابعة لها.

وهذا القسم بدوره يتكون من:

أ- نائب مدير الإدارة العامة

وهو المشرف الأول في هذا القسم، ويهتم بالسير الحسن لمختلف الإطارات التي هي تحت إدارته ويهتم بالموارد البشرية والتأمينات ويقوم بمتابعة ومراقبة الأعمال التي يقوم بها كل إطار في هذا القسم ومن بين الإطارات التي هي تحت إشرافه نجد:

1- رئيس مصلحة الإدارة

يشرف على الأقسام وعلى ضمان السير الحسن لمصلحة الإدارة العامة والتنسيق بينهم وتنظيم العلاقات الخارجية مع المصالح الأخرى ويشرف على أربعة أقسام وكل قسم يشرف عليه إطار مسير أو رئيس وهذه الأقسام هي:

- قسم الأجور والشؤون الاجتماعية يعمل تحت إشراف إدارين هما:
- إطار تسيير مكلف بالأجور: يقوم بتجميع التوقعات اليومية للدخول وكذلك يقوم بإعداد الأجر وبعدها يقوم بطباعتها ومنها إعداد بطاقة الأجرة وكذلك يقوم بدفع مستحقات الضمان الاجتماعي والتي تقدر بـ 35% حيث:
- % يدفعها العامل و 26% تدفعها المؤسسة ويقوم بجمع معطياته أو المعلومات الخاصة بالأجير من مصلحة المستخدمين مثل الحالة الاجتماعية للعامل "متزوج، أعزب، له أطفال"
- إطار تسيير مكلف بالشؤون الاجتماعية: يقوم بتعويض المستحقات أو المصاريف الطبية عن طريق الاتصال بمصلحة الضمان الاجتماعي ويعتبر كمراسل اجتماعي وهو عبارة عن وسيط بين المستخدم وصناديق الضمان الاجتماعي.
- قسم تسيير المستخدمين يعمل تحت إشراف إطار تسيير مكلف بالمستخدمين من مهامه تسيير الملف الإداري وذلك بوضع تقارير عن العطل السنوية، التقاعد... إلخ ويهتم كذلك بحضور المستخدمين أي من خلاله يثبت العامل حضوره عن طريق السجل اليومي للحضور ويهتم كذلك بالتأمينات.
- قسم الإمكانيات العامة يعمل تحت إشراف إطار التسيير من مهامه نذكر:
- السهر على إبقاء الوسائل العامة للمؤسسة في أحسن حال؛
- توفير جميع الإمكانيات اللازمة للسير الحسن للمؤسسة وضمان استمرارية نشاطها ، وهذه الإمكانيات عبارة عن وسائل تسخر لتسهيل مهام المصالح الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة ومن بين هذه الوسائل مايلي: الأدوات، المعدات، الأجهزة وحتى وسائل النقل.
- قسم الأمن: يرأسه رئيس فوج وهذا القسم يتكون من مجموعة أعوان ويتولى هذا القسم المهام الآتية:
- السهر على حماية أملاك المؤسسة والحفاظ على كيانها؛
- القيام بمتابعة الحالة الأمنية للمؤسسة ليلا ونهارا؛
- تنظيم عملية دخول وخروج الوسائل مثل السيارات وتوجيه الأشخاص القادمين للمؤسسة.

الفرع الثالث: المديرية التقنية التجارية

- تحتل هذه المديرية مكانة هامة وأساسية لاستمرارية المؤسسة كما تعتبر القلب النابض لكل وظائفها، وهذه المديرية عبارة عن ضمان نجاح لاستمرارية المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة وتضم هذه المديرية ما يلي:
- نائب المدير التجاري؛
 - رئيس مصلحة التجارة؛
 - رئيس قسم المخزونات؛
 - رؤساء المراكز.

أولاً: نائب المدير التجاري

يشرف على رؤساء المصالح التابعة لهذه المديرية ويسهر على تنظيم العمل فيها والتنسيق بين المصالح والأقسام ويهتم بجميع ما يخص المنتج من مواد أولية وتخزين وإنتاج...إلخ.

ثانياً: رئيس مصلحة التجارة

يقوم بالوقوف على الأقسام الأخرى، ويضع إستراتيجية عمل صحيحة تسير عليها الأقسام وهو الذي يعطي المعلومات إلى مصلحة المحاسبة والمالية ومنه تعرف كمية المخزون والمبيعات والمواد الأولية المشتراة، ويهتم بالتموين والبيع والتوزيع وبالتالي يقوم بالبحث عن موردين مناسبين وذوي كفاءة عالية، كمؤسسة "ONAP" التي تمون المؤسسة بالأغذية اللازمة للكتاكيت والدجاج ومؤسسة "MEDI VAT" التي تمون المؤسسة بالأدوية اللازمة وكذلك تقوم هذه المصلحة بعملية البيع وتحتل هذه الوظيفة مكانة رئيسية لإستمرار المؤسسة كما تعتبر المحرك الرئيسي لكل الوظائف وتتولى عملية بيع المنتج النهائي القادم من مراكز الإنتاج والمخزن، كما تقوم بإعداد الملفات الخاصة بالزبائن المتعاملين مع الوحدة وتقوم كذلك بإعداد مخطط البيع السنوي للمنتج.

ثالثاً: رئيس قسم المخزونات

يقوم بمراقبة مستويات المخزون، تخزين الأدوية والأغذية، قطع الغيار والمنتج ومستلزمات أخرى في المخازن، ويقوم كذلك بعمليات الجرد اليومي للمخزون من دخول وخروج ويعمل معه مسير المخزونات الذي يعطي له المعلومات والأوامر لتسيير المخزون وله علاقة مباشرة مع مصلحة التسويق ومراكز الإنتاج ويستعمل وثائق تبريرية في عملياته منها: "وصل الدخول، وصل الخروج، وصل الطلبية، وصل الإستلام، بطاقة المخزون...إلخ"

رابعاً: رؤساء المراكز

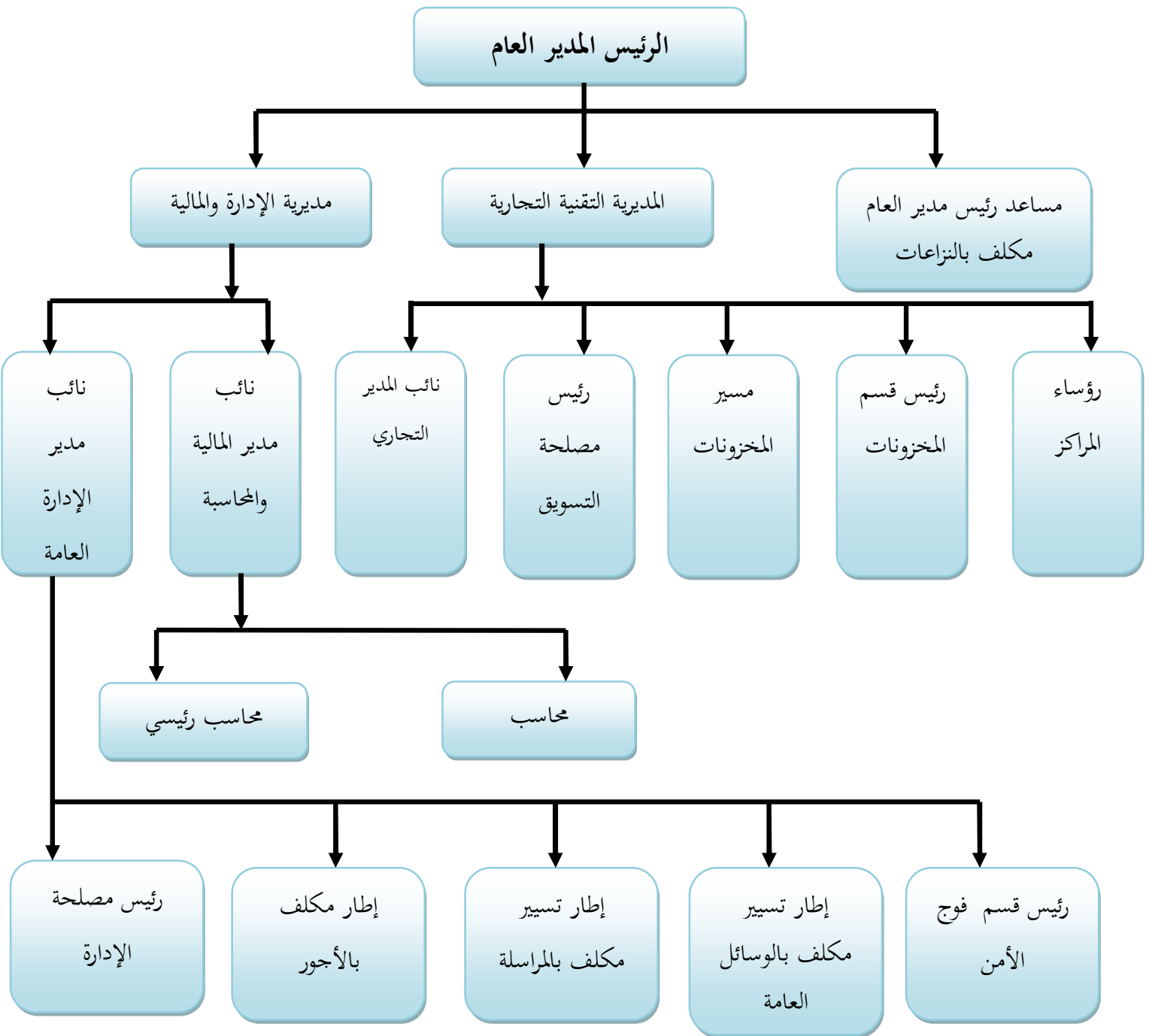
من خلال ماسبق تم الإشارة أنه توجد ثلاث مراكز إنتاج، تقوم هذه المراكز بإنتاج الدجاج من حيث عمليات شراءه حتى بيعه ومن أهم مهام مراكز الإنتاج نذكر:

- إعلام المديرية العامة بنشاطات الإنتاج؛
- إعداد وتنشيط سياسة الإنتاج في إطار المعطيات المقدمة لها؛
- ضمان جودة المنتج وربط العلاقة مع المخبر الخارجي فيما يخص العينات "أغذية المنتج والأدوية"، ولكي تحافظ هذه المراكز على مراحل الإنتاج تقوم بالاهتمام بالصحة الحيوانية والصيانة فتستعين ببيطرة وتقنيين في إصلاح المعدات للورشات في مختلف الاختصاصات فتقوم ب:
- توفير الأغذية اللازمة لنمو الكتاكيت والأدوية الملائمة لضمان صحة المنتج والتي تحوي على بروتينات وفيتامينات خلال كل مرحلة من مراحل تطور المنتج؛

- توفير شروط الحياة للمنتج من إضاءة وتهوية وحرارة؛
- القيام بتنظيف الورشات؛
- المحافظة على الصيانة لمختلف الوحدات في إطار المخطط الوطني لصيانة المؤسسة؛
- المتابعة اليومية لمختلف المعدات؛
- إزالة العطب المكرر وهذا بالمتابعة الميدانية والصيانة الدائمة والمحافظة على آلات الإنتاج؛
- القيام بعمليات التنظيف اليومية أو الدورية للآلات.

فمن خلال ماسبق يمكن توضيح البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 25: البنية التنظيمية لمؤسسة مداجن عريب بعين بسام



المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة القيادة وذلك من خلال إجراءات سيتم إتباعها والمنهج المتبع والأدوات المستعملة فيها ثم مجالات البحث والعينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة استمارة الاستبيان.

وفي إطار الوصول إلى دراسة سليمة وناجحة لابد من اعتمادها على إطار منهجي سليم يساعد على تحديد مختلف الاحتياجات حتى وصولها إلى الحالة النهائية ويمكنها من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- منهج ومجتمع الدراسة؛
- نموذج الدراسة؛
- مقياس الدراسة؛
- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

المطلب الأول : منهج ومجتمع الدراسة

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في الجانبين النظري والتطبيقي ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى وصف الظاهرة للتعرف على مختلف المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج الدراسة، والمجتمع في الدراسة .

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة هو الأساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم على أساس نوعية المنهج المتبع ومنه في الدراسة التطبيقية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس، وكذا بهدف وصف وتحليل الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في مؤسسة "EURL AVIARIB" ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في إثراء الدراسة وفي هذا الصدد تم الاعتماد على نوعين أسلوب البحث هما:

أولاً: أسلوب البحث الوصفي

والذي من خلاله يمكن التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب ، وتحديد درجة الرضا الوظيفي لعمالها "ومختلف نواحي الرضا في المؤسسة".

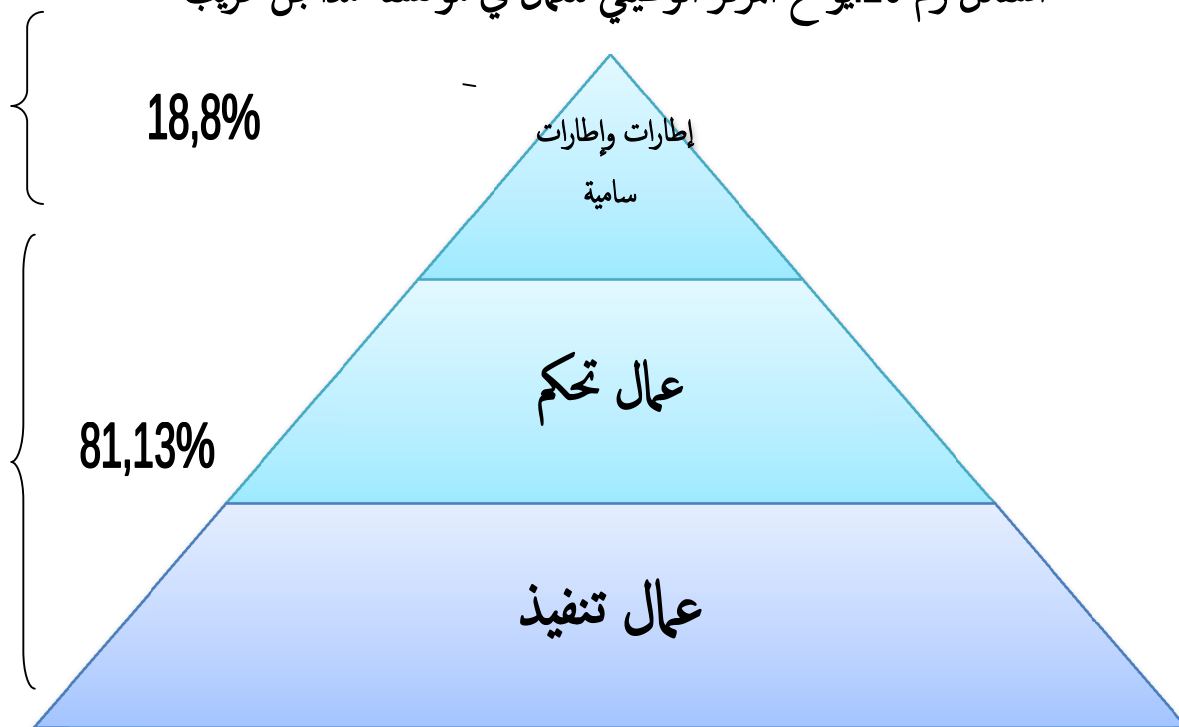
ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي

إن هدف أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي هو تحديد العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" ومعرفة درجة التأثير بينهما في مؤسسة Eurl Aviarib.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

إن مؤسسة مداجن عريب تحتوي على 453 عامل بين مختلف فروعها ولكن الدراسة اقتصرت على الإدارة المركزية فقط وليس على الفروع، وهي مؤسسة eurl aviarib بعين بسام ، حيث يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة والذي يبلغ عددهم 53 عامل حيث تم إعتبار رؤساء الأقسام عبارة عن قادة بالإضافة إلى المدير العام ليمثلوا بذلك 10 عمال وهم يمثلون نسبة 18,8% من مجتمع الدراسة، أما فيما يخص الرؤوسين فهم يمثلون عمال التحكم وعمال التنفيذ وبذلك هم يمثلون نسبة 81,13% من مجتمع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 26: يوضح المركز الوظيفي للعمال في مؤسسة مداجن عريب



المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: عينة الدراسة

أما فيما يخص عينة الدراسة فإن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية أصبح شائعاً في مجال البحث العلمي، ولكن حتى يكون ذلك ممكناً ودقيقاً في تمثيل المجتمع الأصلي يجب أن يكون تصميم العينة منسجماً مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي وتختلف العينة وطريقة تحديدها باختلاف المعلومات المراد حجمها والعمل الميداني المنجز وقبل تصميم العينة يجب أولاً تحديد مجتمع الدراسة ومعرفة مفرداته فكلما زادت معرفة إطار العينة كلما تقلصت التحيزات التي تطرأ نتيجة الجهل به وعلى اعتبار العينات أنواع فإن عينة بحثنا من نوع العينة الشاملة وإن عينة الدراسة شملت شطرين هما:

أ- العينة الأولى:

وهي مخصصة لفئة القادة في المؤسسة والتي تعبر عن رؤساء المديريات وهي بدورها تمثل نسبة 18.86% من مجتمع الدراسة.

ب- العينة الثانية

فهي مخصصة لفئة المرؤوسين من مجتمع الدراسة والتي تشمل 43 عاملاً في مؤسسة EURI Aviarib بعين بسام حيث تم تحديد العينة عن طريق المسح الشامل وهذا لكون مجتمع الدراسة صغير، حيث مثلت بذلك نسبة 81.13%.

الجدول رقم 06: يوضح مجتمع الدراسة والعينة المدروسة في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

العدد الإجمالي للأفراد في المؤسسة .	عينة القادة	عينة المرؤوسين	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة
53 عامل	10 عمال	43 عامل	43 استبيان	40 استبيان	3 استبيانات
100%	18.88%	81.13%	100%	93%	7%

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

من الطبيعي والمنطقي قبل محاولة الكشف عن أي ظاهرة معينة وعلاقتها بظاهرة أخرى ومدى التأثير والتأثر المتبادل بينهما أن يقوم الباحث بتحديد المتغيرات المستقلة من المتغيرات التابعة وذلك حتى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي وبهدف الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها في الدراسة وبهدف إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدمة تم وضع نموذج للدراسة يبين ما الهدف المراد الوصول إليه، وتبسيط المشكلة المراد الوصول إلى نتائج بصدها فمشكلة الدراسة يمكن تقسيمها إلى متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.

فيما يخص **المتغير المستقل**: فيمثل القيادة الإدارية والتي بدورها تحوي جملة من الأساليب التي يتبعها القائد "المدير" وفقا للظرف أو الموقف الذي يكون بصده من أجل حل المشكلات أما فيما يخص الدراسة فاقترنت على أسلوبين هما:

- الأسلوب الديمقراطي؛
- الأسلوب الديكتاتوري.

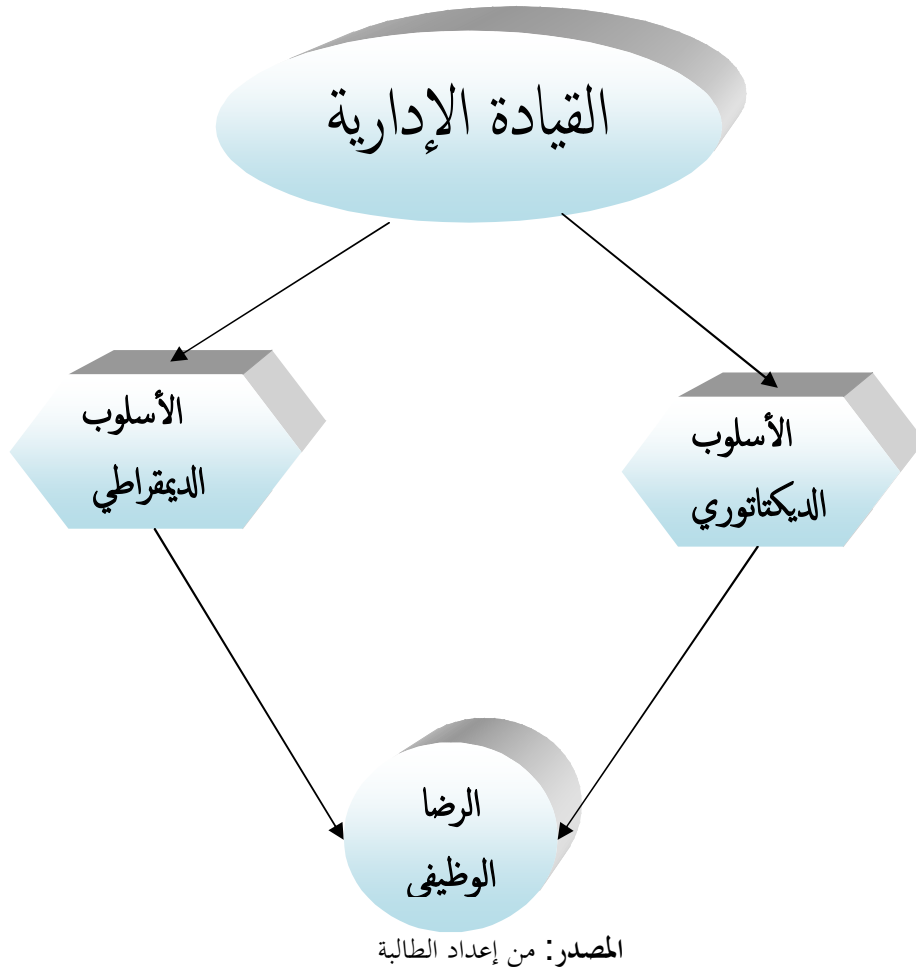
أما فيما يخص **المتغير التابع**: فيمثل الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مداجن عريب والذي بدوره ينقسم إلى الأبعاد التالية:

- الرضا عن العمل؛
- الرضا عن مناخ العمل؛
- الرضا عن الحوافز المقدمة.

وتظهر العلاقة بينهما في معرفة درجة تأثير المتغير المستقل للدراسة "القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الرضا الوظيفي"

ويمكن توضيح نموذج إفتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 27: يوضح نموذج للدراسة



فمن خلال الشكل الذي يوضح نموذج الدراسة يمكننا التعرف على نوع الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة EURL AVIARIB ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين.

- إذا كان الأسلوب القيادي السائد هو "ديمقراطي" فهو بدوره يحقق الرضا الوظيفي.
- أما إذا كان الأسلوب "القيادي ديكتاتوري" فهو لا يحقق الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

بعد أن حددت بوضوح أهداف الدراسة وتم صياغة الإشكالية ووضع الفرضيات، يكون قد اتضح في الأذهان نوع البيانات والمعلومات المراد حجمها، وهذا بعد تحديد مصدرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه، يأتي الآن تحديد الأدوات المناسبة التي تمكننا من تحقيق ذلك.

وفي البحوث العلمية أدوات لجمع البيانات ومعروفة ولكن يختلف استخدامها من بحث لآخر وبكيفية قد تكون مختلفة، المهم أنها تتلاءم مع طبيعة البحث في نوعية الظواهر المدروسة، أين تم الاعتماد في الدراسة على ثلاث أدوات

لجمع المعلومات فقد استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتم تدعيمه بمقابلة كما استخدمت الملاحظة بشكل اقل نسبيا كوسيلة مكملية.

الفرع الأول: الملاحظة

تم تكملة ما تطرقنا إليه في الجانب النظري في جانبه الميداني الذي تم إجراؤه في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام وهذا بهدف معرفة أثر المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية على المتغير التابع الرضا الوظيفي، وهذا خلال مدة تقدر بـ 3 اشهر ارتأينا إلى اختيار عدة أدوات لتحليل الدراسة من بينها الملاحظة .

تعد الملاحظة أداة أساسية يتم اعتمادها في جمع المعلومات وقد تم اعتمادها في الدراسة خلال إجراءنا للتربص في مؤسسة مداجن عريب حيث تم من خلالها ملاحظة هل تتوفر المؤسسة على الشروط التي يعالجها البحث ، حيث تم ملاحظة بنيتها التنظيمية على أرض الواقع ، وكذا ملاحظة عمالها أثناء قيامهم بعملهم ومدى قدرتهم في التحكم في مجرياته وهذا بغرض تحقيقه لنجاحات متواصلة .

كذلك من خلال الملاحظة تم إدراك أن المؤسسة تحوي على عدد معين من الأفراد ليس بالحجم الكبير جدا وهذا نظرا لأنها هي المؤسسة المتحكمة في عدة فروع موزعة على عدة ولايات ، كما أن المناخ السائد فيها يخلو من الصراع هذا لكون أن الأفراد الذين يعملون فيها يتسمون بدرجة عالية من الثقة والتفاهم بينهم، فهم يعملون مع بعضهم البعض داخل مكاتب متعددة يختص كل منها في مجال عمل ، كما أن نمط الإشراف السائد ليس متشددا جدا يتسم بالرقابة الشديدة يعمل على إعاقه مسيرة العمل، ولا متسبب وإن انعدام الرقابة المشددة لا تعني أن هؤلاء الأفراد لا يعملون عملهم ولكنه يقومون به في الوقت المحدد.

الفرع الثاني: المقابلة

تعتبر المقابلة ثاني أداة مهمة في جمع المعلومات فهي تتم بين طرفين في موقف معين من أجل طرح مجموعة من التساؤلات على فئة محددة من الأفراد، وجاءت المقابلة كطريقة مكملية للملاحظة للتأكد من أن ما تم ملاحظته هو نفسه، فأنشاء إجرائنا للمقابلة تمكنا من معرفة صدق الواقع الذي ندرسه، كما تم استخدام المقابلة لمعرفة جملة من التساؤلات وهذا بعد تحديد مجتمع الدراسة والعينة فمن خلالها تم تحديد العينة التي تجرى معهم المقابلة والتي تم إستبعادها من ملئ استمارة الاستبيان وتكون بذلك تمثل نسبة من مجتمع الدراسة ، حيث كان الغرض من المقابلة الحصول على تاريخ المؤسسة وتطورها، طبيعة عمل وحداتها، ما هو عدد عمالها وما هو المستوى التعليمي الذي يحمله عمالها فهذه كلها معلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذه الطريقة ، وكذلك طرح مجموعة من التساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة أنظر الملحق رقم 1:

وبذلك تكون المقابلة كوسيلة مساعدة لمعرفة بعض جوانب الدراسة وتكون مساعدة في كونها لا تخص جميع الأطراف العاملين وإنما فئة محددة، وبالتالي استخدمت لتفسير وشرح وتبسيط بعض الغموضات وكذا بهدف إثراء البحث وتنويع أدوات الدراسة.

الفرع الثالث: الاستبيان

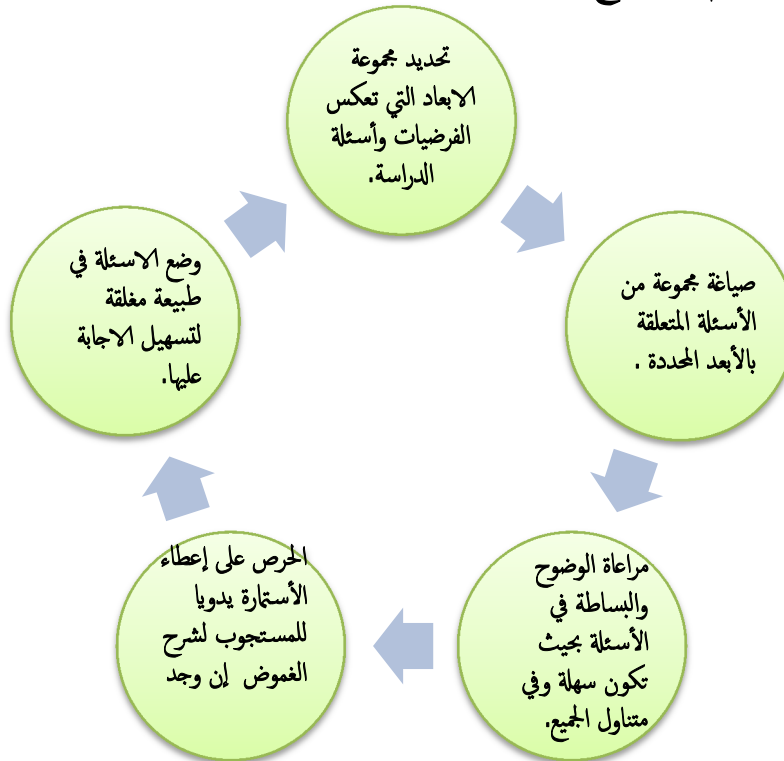
أولاً: استمارة الاستبيان

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات توجه لمجموعة من الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة معينة فبذلك تمثل الاستمارة الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا.

ثانياً: منهجية تطوير الاستبيان

يعتبر الاستبيان في هذه الدراسة أداة رئيسية، ولذلك تطلب إعدادها وتحديد بنودها ومحاورها، مراحل وتقنيات هامة ، وبذلك قبل البدء بصياغة أسئلة الاستبيان تم الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، أو المواضيع القريبة منه، كما تم الاستعانة ببعض من المختصين في هذا المجال للاسترشاد بخبرتهم في وضع الأسئلة، وصياغتها والتأكد من أنها تخص الموضوع وبذلك تسهل عملية تفريغ الإجابات المتحصل عليها وقد مرت عملية صياغة الأسئلة بمراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 28: يوضح المراحل المعتمدة في إعداد أسئلة الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل يتضح أن استمارة الاستبيان قبل توزيعها يجب مراعاة شروط حتى تكون النتائج المراد الوصول إليها دقيقة.

ثالثاً: إعداد الاستبيان "تصميمه"

بغرض الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً في الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لتحقيق ذلك ولإعداده تطلب تحديد محاور وإبعاد وبعض التوضيحات التي تساعد في الإجابة عليه فمثلاً من خلال الاستبيان تم توضيح مفهوم متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والرضا الوظيفي مع الإشارة إلى أن مصطلح القائد يعتبر المدير في المؤسسة وهذا تفادياً للغموض، وبذلك يكون الاستبيان متضمناً لثلاث محاور يمكن توضيحها من خلال مايلي:

أ- المحور الأول:

يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية التي تتمثل في "الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الأقدمية (الخبرة)"

ب- المحور الثاني:

يمثل القيادة الإدارية والتي بدورها تحوي حملة من الأسئلة الموضحة في العبارات من (1-20) والتي تتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي بحيث أن كل العبارات تدل على أن الأسلوب القيادي هو ديمقراطي والتي يعبر عنها بكلمة موافق وبذلك تصبح القيادة الأوتوقراطية منافية لها بعبارة أعرض .

ت- المحور الثالث:

ويمثل الرضا الوظيفي والذي بدوره يشمل ثلاثة أبعاد حيث كل بعد يمثل رضا وظيفي عن شيء معين ويمكن توضيحها في:

1- البعد الأول: يمثل الرضا عن العمل

والذي يعبر عنه من خلال العبارات الموضحة في الجدول 13 والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي.

2- البعد الثاني: يمثل الرضا عن مناخ العمل

والذي يعبر عنه من خلال العبارات الموجودة في الجدول 14 والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي.

3- البعد الثالث: الرضا عن الحوافز المقدمة

والذي يعبر عنه من خلال العبارات الموضحة في الجدول 15 والتي يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي.

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

أصدق الاستبيان: يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به أيضاً مدى شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق

1- الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من صدق أداة الاستبيان تم استخدام الصدق الظاهري والذي يمكن من خلاله فحص مدى ملائمة محاوره وأبعاده ، وللتعرف على مدى صدق استمارة الاستبيان تم عرضها على المشرف وعلى عدد من المحكمين من جامعة

العقيد أكلي محمد اولحاج كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وفي ضوء آرائهم أنظر الملحق رقم 02 تم إعداد الاستبيان النهائي بعد أن تم حذف بعض العبارات بالإضافة إلى تعديل البعض منها ليصبح بذلك الاستبيان في شكله التقريب النهائي والموضح في الملحق رقم 03.

بـ محبات أداة الدراسة

للتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات الدراسة تم استخدام معالم ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح

ذلك

الجدول رقم 07: نتائج اختبار الاتساق الداخلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباخ إذا ما حذفت العبارة
01	يصدر مديرك الأوامر مع توضيح أسباب ذلك.	3.17	0.9393
02	نادرا ما يتميز مديرك بالرقابة الشديدة والسيطرة المحكمة.	3.33	0.9398
03	يركز مديرك على أداء العاملين وليس على أخطائهم.	3.17	0.9393
04	يعتمد مديرك أسلوب التسامح عند الخطأ.	3.33	0.9398
05	يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين.	4.50	0.9422
06	يقدر مديرك ويثمن جهود العاملين.	3.83	0.9423
07	نادرا ما يجبرك مديرك للقيام بعملك.	3	0.9405
08	يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم.	3.33	0.9409
09	يساعد مديرك العاملين في إحداث التغيير في المؤسسة.	2.83	0.9456
10	يساعد مديرك على بناء فريق من العاملين.	3.17	0.9393
11	يتيح مديرك الفرصة للعاملين للوصول إلى قرار جماعي خاص بالعاملين.	3.33	0.9398
12	يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين.	4.5	0.9422
13	نادرا ما يتخلى مديرك عن الاهتمامات الشخصية لك لمصلحة المنظمة.	3.83	0.9423
14	يستمتع مديرك إلى آراء العاملين وتوجهاتهم ويعمل على تقبلها.	3.00	0.9405
15	يوفر مديرك الدعم للعاملين.	3.33	0.9409
16	يساهم مديرك في تطوير أداء العاملين.	4.5	0.9440
17	أحيانا يتخذ مديرك القرارات بمفرده مع توضيح أسباب ذلك.	4.00	0.9430

0.9454	3.83	18	يحرص مديرنا على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه.
0.9440	4.17	19	يعطي مديرنا الفرصة للعاملين للتفرد بأرائهم لمواجهة المواقف المختلفة.
0.9408	3.67	20	يهتم مديرنا بالإنتاج والعاملين على حد سواء.
0.9405	3.5	21	تجهيزات المكتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة.
0.9422	3.62	22	لا أجد صعوبة في معرفة سياسة العمل.
0.9409	3.67	23	أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة.
0.9427	3.83	24	يحقق لي العمل قدر كبير من الرضا في حياتي.
0.9422	4.17	25	يتميز موقع العمل بالسلامة والأمان.
0.9404	3.67	26	يتوفر لي أدوات ومعدات في مكان العمل تمكنني من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
0.9493	4	27	عندما يزداد عبء عملي أتلقي المساعدة من زملائي .
0.9444	2.83	28	أنظمة وأدلة العمل متوفرة بشكل يساعدني على إنجاز عملي.
0.9423	3.83	29	أشعر بأن مناصبي الحالي يتناسب مع رغباتي .
0.9423	3.83	30	يحقق لي العمل أكبر قدر من المزايا.
0.9478	4.17	31	أشعر بالحماس إتجاه عملي في معظم الأحيان.
0.9430	4	32	يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن.
0.9439	4.33	33	أشعر بأن جهدي محل إحترام.
0.9440	4.5	34	إن الترقية في الشركة عادلة لجميع الموظفين.
0.9444	2.83	35	تأكد الإدارة العليا على إطلاعك بجميع التطورات.
0.9440	4.43	36	الاتصال مع مديري يتسم بالوضوح والانفتاح.
0.9414	3.17	37	تربطني بمديري علاقات التفاهم ولا أجد صعوبة في التعامل معه.
0.9505	2.71	38	يعتبر زملائي مصدرا كبيرا للرضا عن العمل.
0.9414	4.17	39	توفر لي الشركة مزايا وحوافز متنوعة.
0.9415	3.67	40	أشعر بان مديري يقدر مجهودي في العمل.
0.9427	4.33	41	يشاركني مديري في اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدارتي.
0.9433	4	42	يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي.
0.9433	4.83	43	أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل.
0.9193	3.17	44	إن تفهم مديري لاحتياجاتي يحقق لي الرضا عن العمل.

0,9440 قيمة الفا الكلية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

بعد أن تم عرض استمارة الاستبيان على اللجنة المحكمة والأخذ بعين الاعتبار بنصائحهم ، تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض منها بطريقة أخرى تجعلها تتميز بالوضوح أكثر، وبعد ذلك بهدف الوصول إلى الاستمارة النهائية في الدراسة تم اختبار الاتساق الداخلي لعباراتها والتي تسمح لنا بمعرفة ما إذا كان بالإمكان حذف بعض العبارات أم لا وهذا باستخدام معامل ألفا كرومباخ والذي يمكن مقارنته بالنسبة ل0.6، فما فوق هذه القيمة يعتبر المعامل جيدا والعكس بالنسبة لاقبل من تلك القيمة.

فمن خلال الجدول المقابل يتضح أن قيمة ألفا كرومباخ الكلية المحسوبة التي تقدر ب0.94 تدل على أن العبارات التي تحويها استمارة الاستبيان ملائمة ولا يمكن التخلي أو حذف أي عبارة منها، وهذا كذلك بالنسبة لكل عبارة في الاستبيان فقيمتها تدل على ان هذه العبارات لا يمكن حذفها من الاستبيان أنظر الملحق رقم03.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في:

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وذلك باستخدام
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي Mean: وذلك بهدف معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط: من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل التحديد: لمعرفة درجة تفسير المتغير المستقل للمتغيرات التابعة ؛
- الأهمية النسبية: والتي تم تحديدها وفق سلم ليكرت الخماسي حيث بالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان الذي يمثل الأساليب القيادية تم تحديدها كما يلي:

- من (1 إلى 3) تمثل الأسلوب القيادي الديكتاتوري؛

- من (3 إلى 5) تمثل الأسلوب القيادي الديمقراطي.

أما بالنسبة للمحور الثالث من الاستبيان الذي يعبر عن الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاث فتم تحديد الأهمية النسبية إلى

- أهمية نسبية ضعيفة من 1 إلى 2.33؛

- أهمية نسبية متوسطة من 2.34 إلى 3.66؛

- أهمية نسبية مرتفعة 3.67 إلى 5.

حيث: الأهمية النسبية = الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل / عدد مستويات القياس

حيث الحد الأعلى = 5، والحد الأدنى = 1، أما عدد مستويات القياس = 3.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد أن تم توزيع استمارة الاستبيان والتأكد من أن عباراتها ملائمة من خلال التحكيم ودراسة الاتساق الداخلي لها، يأتي الآن دور تحليل مختلف محاورها، والتي بصددتها يمكن التوصل إلى مختلف النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي، وخاصة فيما يتعلق بمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل "القيادة الإدارية" على المتغير التابع "الرضا الوظيفي" في مؤسسة مداجن عريب بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة الملائمة لذلك ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

- التحليل الوصفي لخصائص العينة؛
- التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان؛
- اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة

يتميز مجتمع الدراسة ببعض من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تناولتها الدراسة والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

إن تصنيف أفراد العينة من حيث الجنس في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام يمكن توضيحها في الجدول رقم، ويتم التعليق عليها لاحقاً من خلال الشكل رقم

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

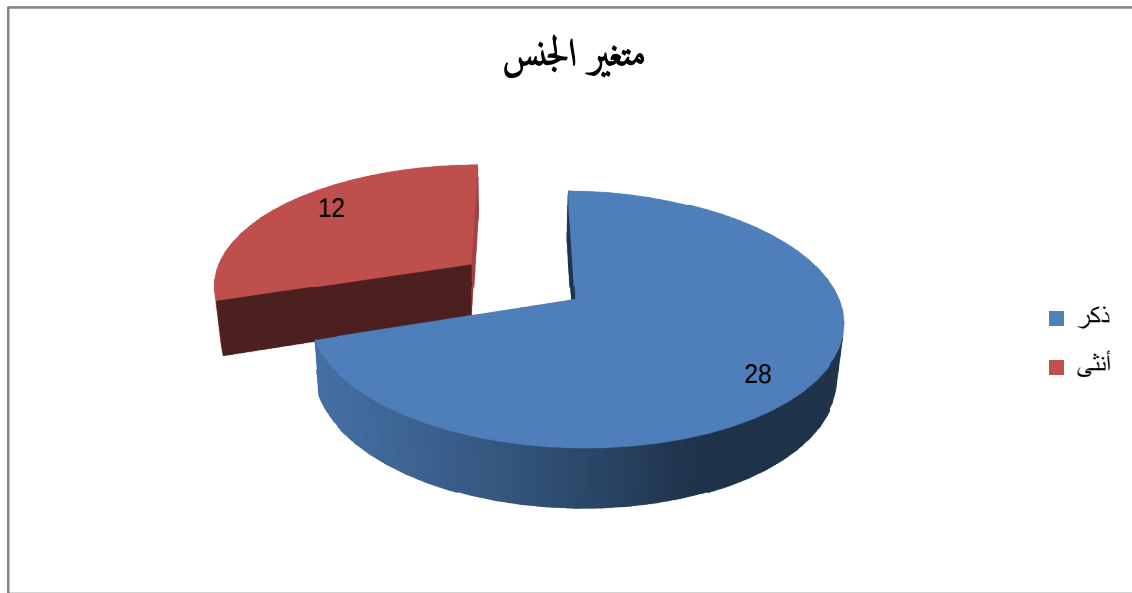
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	70%
أنثى	12	30%
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـSPSS

يوضح الجدول المقابل توزيع أفراد العينة حسب متغير "الجنس" والذي يمكن توضيح محتواه من خلال

الشكل التالي:

الشكل رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال تحليل الجدول يتضح أن أكبر عدد في متغير الجنس تعود إلى الذكور بنسبة 70% تليها نسبة الإناث بنسبة 30% وهذا يدل على أن الدراسة مست كلاً من الجنسين، ويعود الفرق بينها من حيث النسبة لعدة أسباب من بينها المنطقة الجغرافية التي تقع فيها المؤسسة محل التبرص، وكذا لكون المرأة تحمل قدراً كبيراً من المسؤولية في حياتها، مما لا يجعلها قادرة على أن تكون في مناصب عمل إدارية، مع العلم أنها تكون حاملة لمؤهلات وخبرات علمية تؤهلها لذلك.

ثانياً: توزيع أفراد العينة وفق السن

يمكن توضيح الفوارق بين الأفراد في المؤسسة من حيث متغير "العمر" من خلال الجدول التالي نليه بشكل تمثيلي يحمل النسب التي تم التعبير عنها في الجدول .

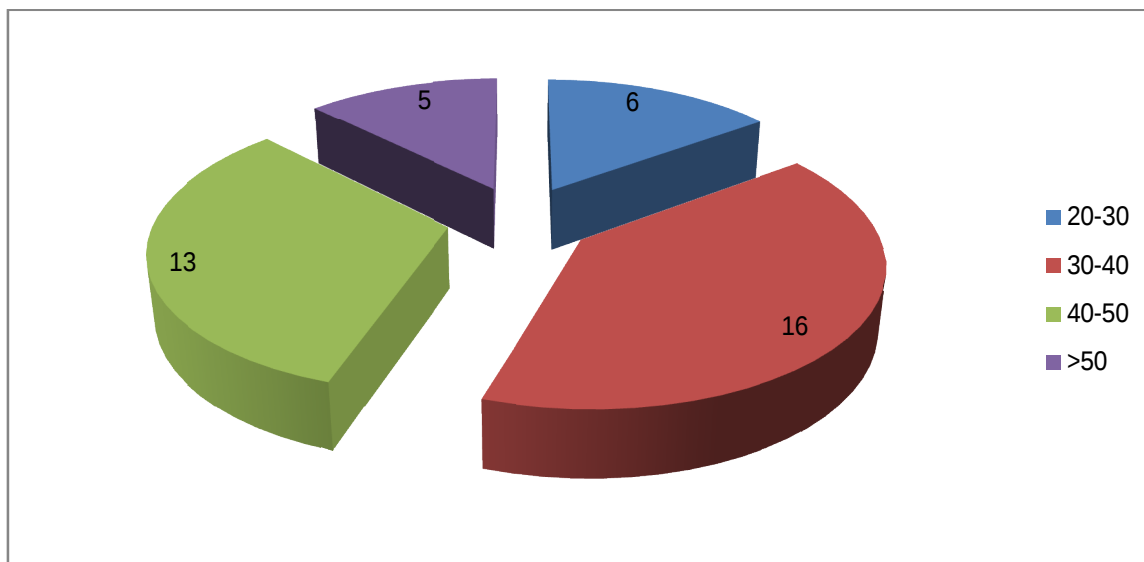
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة وفق العمر

النسبة المئوية %	التكرار	السن
15%	6	من 20 إلى أقل من 30 سنة
40%	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
32%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
12%	5	أكبر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول المقابل توزيع عينة الدراسة حسب السن والنسبة المئوية لكل فئة ويمكن التعليق عليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 30: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل الشكل يتضح وجود تباين بين أفراد عينة الدراسة من خلال متغير السن، فيلاحظ أن أكبر نسبة أفراد من عينة الدراسة من حيث السن تعود إلى الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 40% ثم تليها الفئة ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 32%، ثم الفئة ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 15%، وفي الأخير نسبة 12% التي تعود إلى الأفراد التي يفوق سنهم 50 سنة، وهذا التنوع في أفراد عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة تخدم أهداف الدراسة وبالتالي تزيد النتائج دقة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يختلف المستوى التعليمي لعينة الدراسة من مؤسسة إلى أخرى ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح المستوى التعليمي لمؤسسة مداجن عريب بعين بسام

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

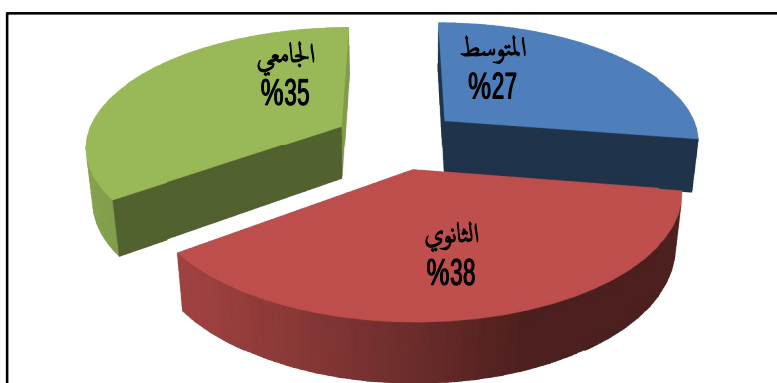
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
المتوسط	11	27%
الثانوي	15	38%
الجامعي	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول المقابل يمكن إدراك أن المؤسسة تحوي ثلاث أصناف للمستوى التعليمي والتي يمكن تمثيلها والتعليق عليها من خلال الشكل الموالي.

شكل رقم 31: توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



المصدر:

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل الشكل يتضح أن المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة يمكن حصرها في المتوسط الثانوي والجامعي والتي نسبها على التوالي: 27%، 38%، 35%، فهي متقاربة إلى حد كبير وهذا ما يدل على تنوع المستويات في المؤسسة وبالتالي يضمن الأخذ بآرائهم وتقديراتهم التي ستبتعد عن العشوائية في الإجابة عن أسئلة الاستبيان وتتسم بكثير من التأمل الذي يفيد أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

تؤثر الخبرة التي يكتسبها الأفراد خلال مساهمهم الوظيفي دوراً هاماً في مواجهة المواقف المتعددة ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح عينة الدراسة والخبرة التي يكتسبها أفرادها.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

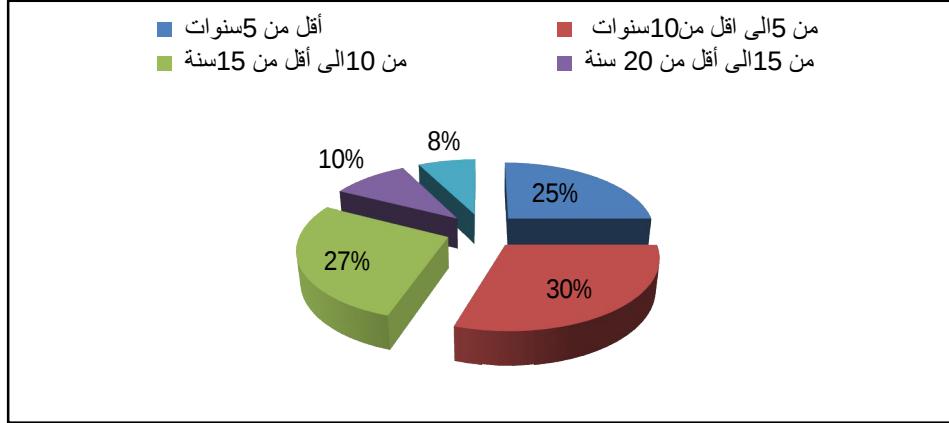
النسبة المئوية %	التكرار	مدة الاقدمية
25%	10	أقل من خمس سنوات
30%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10%	4	من 15 إلى أقل من 20 سنة
8%	3	أكبر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن الخبرة تم تصنيفها من 5 سنوات إلى أكبر من 20 سنة والتي يمكن توضيحها والتعبير عنها

بالنسب ونليها بتمثيل بياني

الشكل رقم 32: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الشكل أن أعلى نسبة للخبرة المتواجدة في المؤسسة تعود إلى الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30% ، تليها الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27% ، ثم نسبة 25% تعود إلى الفئة أقل من 5 سنوات، فتليها الفئة من 15 إلى أقل من 20 بنسبة 10% وفي الأخير أقل نسبة بـ 8% تعود إلى أكبر من 20 سنة.

هذا التنوع في الخبرة يعطي انطبعا على مقدرة عينة الدراسة على تكوين آراء إيجابية أو سلبية على محاور الدراسة ، حيث تعتبر الخبرة من أهم العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء وبالتالي الخبرات المتراكمة تساهم في حد كبير في خلق انطباعات حول الاستبيان وهذا مايزيد النتائج دقة ، ومن خلال تحليل النسب يلاحظ أن الخبرة في المؤسسة تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة.

من خلال البيانات الشخصية والوظيفية يتضح أن العينة صالحة لتمثيل المجتمع.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

تحقيقا لأهداف الدراسة وبغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة مسبقا ، وكذا التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام ودرجة الرضا الوظيفي لأفرادها والعلاقة بينهما يتناول هذا المطلب عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال استجابات أفراد العينة لكل محور، وهذا بالاعتماد على جملة من الأدوات المتمثلة في المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب، والانحراف المعياري، والأسئلة المراد الإجابة عليها تتمثل في:

- ما هو الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام؟
- ما هي درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة؟
- ما هي درجة الارتباط بينهما في المؤسسة؟

- ما هي درجة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي؟

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالأساليب القيادية

سيتم تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الأساليب القيادية المعبر عنها من خلال الأسئلة التي تتراوح من السؤال 1 إلى السؤال 20 وهذا بصدد الإجابة على السؤال الأول والتي يمكن توضيح نتائجها من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم 12: استجابات أفراد العينة لمحور الأساليب القيادية

م	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الأسلوب القيادي السائد
		أعارض بشدة	أعارض	أحيد	أوافق	أوافق بشدة		
01	يصدر مديرك الأوامر مع توضيح أسباب ذلك.	4	6	8	10	12	1.34	ديمقراطي
		10%	15%	20%	25%	30%		
02	نادراً ما يتميز مديرك بالرقابة الشديدة والسيطرة المحكمة	2	10	6	12	10	1.26	ديمقراطي
		5%	25%	15%	30%	25%		
03	يركز مديرك على أداء العاملين وليس على أخطائهم	1	3	1	17	18	1.1	ديمقراطي
		2.5%	7.5%	2.5%	42.5%	45%		
04	يعتمد مديرك أسلوب التسامح عند الخطأ	3	5	9	15	8	1.15	ديمقراطي
		7.5%	12.5%	22.5%	37.5%	20%		
05	يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين	10	5	5	11	9	1.53	ديمقراطي
		25%	12.5%	12.5%	27.5%	22.5%		
06	يقدر مديرك ويثمن جهود العاملين	4	5	7	11	13	1.41	ديمقراطي
		10%	12.5%	17.5%	27.5%	32.5%		
7	نادراً ما يعمل مديرك على إجبار العاملين للقيام بأعمالهم	1	3	1	17	18	0.99	ديمقراطي
		2.5%	7.5%	2.5%	42.5%	45%		
8	يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم	3	2	5	16	14	1.17	ديمقراطي
		7.5%	5%	12.5%	40%	35%		
		17.5%	7.5%	0%	37.5%	37.5%		
10	يساعد مديرك على بناء فريق من العاملين	12	5	4	13	6	1.4	اوتقراطي
		30%	12.55%	10%	32.5%	15%		

11	يتيح مديرك الفرصة للعاملين للوصول إلى قرار جماعي خاص ٣٣	7	4	6	12	11	3.4	1.45	ديمقراطي
		17.5%	10%	15%	30%	27.5%			
12	يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين	0	3	4	11	22	4.3	0.94	ديمقراطي
		0%	7.5%	10%	27.5%	55%			
13	نادرا ما يتخلى مديرك عن الاهتمامات الشخصية لك لمصلحة المنظمة	12	5	4	13	6	2.9	1.52	اوتقراطي
		30%	12.5%	10%	32.5%	15%			
14	يستمع مديرك إلى آراء العاملين وتوجهاتهم ويعمل على تقبلها	6	2	1	20	11	3.7	1.34	ديمقراطي
		15%	5%	2.5%	50%	27.5%			
15	يوفر مديرك الدعم للعاملين	6	3	7	17	7	3.4	1,3	ديمقراطي
		15%	7.5%	17.5%	42.5%	17.5%			
16	يساهم مديرك في تطوير أداء العاملين	0	0	0	0	40	5.0	0,00	ديمقراطي
		0%	0%	0%	0%	100%			
17	يتخذ مديرك القرارات مع توضيح أسباب ذلك	8	0	2	12	18	3.75	1.53	ديمقراطي
		20%	0%	5%	30%	45%			
18	يحرص مديرك على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه	2	4	10	20	4	3.53	1.01	ديمقراطي
		5%	10%	25%	50%	10%			
19	يعطي مديرك الفرصة للعاملين للتفرد بآرائهم الشخصية لمواجهة المواقف	1	2	7	16	14	4.0	0.99	ديمقراطي
		2.5%	5%	17.5%	40%	35%			
20	يهتم مديرك بالعمل والإنتاج على حد سواء	3	2	5	16	14	3.9	1.17	ديمقراطي
		7.5%	5%	12.5%	40%	35%			

المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور الأساليب القيادية = 3.69 0.29 ديمقراطي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الSPSS

قبل البدء بتحليل نتائج الجدول يمكن الإشارة أن التحليل يعتمد على سلم الخماسي لليكرت والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 1 إلى 5 فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات فكلما كانت متوسطات الإجابات تميل إلى 1 و2 هذا يدل على أن الاسلوب المتبع هو ديكتاتوري، أما إذا كانت تتراوح ما بين 3 و5 فهذا يدل على أن الأسلوب المتبع هو ديمقراطي

بالنظر إلى متوسطات العبارات المتعلقة بال محور الأول الذي يمثل الأساليب القيادية نجدها أنها تتراوح ما بين (3,1 إلى 5) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 3,69 بانحراف معياري قدره 0,29، كما أظهرت النتائج عن وجود فروقات بين العبارات كانت بدرجة عالية وارتفاع استجابات أفراد العينة اتجاهها وهذا ما يفسر ويؤكد على أن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي وهذا بتحقيقه لدرجة عالية من الموافقة من طرف العاملين، وهذا كله يعني أن المدير "القائد" في المؤسسة يحرص على تحقيق جملة من الأهداف عن طريق إتباعه لهذا الأسلوب الذي تميزه جملة من الخصائص التي يتم توضيحها وتحليلها تبعا للأسئلة التي يحويها المحور الأول والتي من خلالها يمكن التأكيد على الأسلوب الديمقراطي ، فمن خلال تحليل استجابات أفراد العينة ووجود نسبة كبيرة للموافقة عليها يمكن القول بان المدير في مؤسسة مداجن عريب هو ديمقراطي يسعى الى التركيز على المهام التي ترضي العاملين من خلال اعتماده أسلوب التسامح في حالة الخطأ وكذا عدم تميزه بالرقابة الشديدة والسيطرة المحكمة في كل الأوقات ولكن حسب الموقف، وكذا تقديره لجهود العاملين، وتشجيعه لهم للتعبير عن مشاكلهم، وبناءه للثقة معهم من خلال التعاون والتحاور معهم، وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات التي تخصهم، وتوفير الدعم لهم، وهذا بدوره يساهم في تطوير أدائهم، أما فيما يخص العبارتين التي كان المتوسط الحسابي فيها أقل من 3 لا يدل ذلك على أن المدير في المؤسسة لا يشجع العمل الفريقي وإنما في بعض المواقف يجب أن يعمل كل شخص بمفرده من أجل تقييم الأداء الخاص بكل فرد في المؤسسة، وكذا بالنسبة للإهتمامات الشخصية للأفراد فهولا يتخلى عنها ولكن في بعض الظروف التي تستدعي منه ذلك يصبح يولي اهتمام للإنتاج على حساب العاملين .

ثانيا : تحليل نتائج البعد الأول من المحور الثاني الذي يمثل الرضا عن العمل

يمثل الرضا عن العمل البعد الثاني من المحور الثاني والذي يتضمن مجموعة من العبارات وهي موضحة في الاستبيان النهائي والتي أرقامها كالتالي العبارة (31، 44، 24، 30، 32، 23، 22، 29) فمن خلال الجدول التالي يمكن تحليل إستجابات أفراد العينة حيال هذه العبارات وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة وفي الأخير الأهمية النسبية للبعد ككل

الجدول رقم 13: استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن العمل

م	العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	أحايـد	أوافق	أوافق بشدة		
31	أشعر باحساس اتجاه عملي في معظم الاحيان	1	6	14	15	4	0.92	متوسطة
		2.5%	15%	35%	37.5%	10%		
44	ان تفهم مديري لاحتياجاتي يحقق لي الرضا عن العمل	5	7	8	13	7	1.3	متوسطة
		12.5%	17.5 %	20%	32.5%	17.5%		
24	يحق لي العمل قدرا كبيرا من الرضا في حياتي	4	5	9	13	9	1.26	متوسطة
		10%	12.5	22.5%	32.5%	22.5%		

						%			
مرتفعة	1.24	3.95	18	12	4	3	3	يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن	32
			45%	30%	10%	7.5%	7.5%		
مرتفعة	1.28	4	19	12	2	4	3	يحقق لي العمل أكبر قدر من المزايا	30
			47.5%	30%	5%	10%	7.5%		
مرتفعة	1.39	3.63	15	11	6	4	4	أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة	23
			37.5%	27.5%	15%	10%	10%		
مرتفعة	1.13	4.05	15	20	0	2	3	لا اجد صعوبة في معرفة سياسات العمل	22
			37.5%	50%	0%	5%	7.5%		
مرتفعة	1.38	3.7	14	14	3	4	5	اشعر بأن مناصبي الحالي يتناسب مع رغباتي	29
			35%	35%	7.5%	10%	12.5%		
مرتفعة 0,48 3,67			المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الرضا عن العمل=						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الspss

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح أن متوسطات استجابات أفراد العينة كانت تتراوح ما بين 3,25 و4,05، هذا ما يدل على أن الأهمية النسبية كانت مرتفعة اتجاه عبارات هذا البعد، وبالتالي هذا يسمح بادراك أن الأفراد يشعرون بأهمية كبيرة اتجاه عملهم وما يقومون به، وأن هذا العمل يحقق لهم درجة من الرضا في حياتهم وهذا نظرا لكون سياسات العمل واضحة ومحددة، وأن المنصب الذي يشغلونه يتناسب مع رغباتهم، ويحقق لهم قدر كبير من المزايا وبالتالي من خلال النتائج التي تظهر في الجدول يتضح أن أفراد العينة في مؤسسة مداجن عريب لديهم درجة رضا مرتفعة عن العمل.

ثالثا: تحليل استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن مناخ العمل

يمكن من خلال الجدول الموالي توضيح درجة الرضا عن مناخ العمل وهذا حسب استجابات أفراد العينة لهذا البعد

الجدول رقم 14: استجابات أفراد العينة اتجاه بعد الرضا عن مناخ العمل

م	العبارة	استجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	أحيد	أوافق	أوافق بشدة		
21	تجهيزات المكتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة	3	9	10	16	2	1.03	متوسطة
		7.5%	22.5%	25%	40%	5%		
25	تتميز موقع العمل بالسلامة والأمان	4	12	8	9	7	1.25	متوسطة
		10%	30%	20%	22.5%	17.5%		
26	يتوفر لي أدوات ومعدات تمكنني من تحقيق أعلى مستويات الأداء	2	4	4	13	17	1.18	مرتفعة
		5%	10%	10%	32.5%	42.5%		

28	أنظمة وأدلة العمل متوفرة بشكل يساعدني على إنجاز عملي	3	5	4	17	11	3.7	1.22	مرتفعة
		7.5%	12.5 %	10%	42.5%	27.5%			
27	عندما يزداد عملي أتلقي المساعدة من زملائي	5	5	6	10	14	3.43	1.41	متوسطة
		12.5%	12.5 %	15%	25%	35%			
37	تربطني بمديري علاقات التفاهم ولا أجد صعوبة في التكيف معه	5	5	5	11	14	3.6	1.40	متوسطة
		12.5%	12.5 %	12.5%	27.5%	35%			
38	أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل	1	4	1	18	16	4.1	1.03	مرتفعة
		2.5%	10%	2.5%	45%	40%			
36	يعتبر زملائي مصدرا كبيرا للرضا عن العمل	4	2	6	14	14	3.73	1.28	مرتفعة
		10%	5%	15%	35%	35%			
43	الاتصال مع مديري يتسم بالانفتاح والوضوح	6	0	8	15	11	3.6	1.3	مرتفعة
		15%	0%	20%	37.5%	27.5%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن مناخ العمل يتضح أن متوسطات استجابات أفراد العينة اتجه عبارات الاستبيان تراوحت ما بين 4,13,03 ولكن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان عن هذا البعد قدر بـ 3,55 وهذا ما يعني أن هناك درجة رضا متوسطة عن مناخ العمل وهذا ما يفسر أن مناخ العمل يتميز بالسلامة والأمان وأن هناك انسجام كبير بين الأفراد ، وهناك تعاون فيما بينهم، وأن أنظمة العمل متوفرة بشكل يسمح بانجاز العمل، غير أن المؤسسة من ناحية التجهيزات المادية ليست مجهزة جيدا، وإن الانحراف المعياري يتراوح ما بين 1,03 و 1,40 وهذا ما يؤكد على أن العبارات لهذا البعد ليست متشعبة وبالتالي هناك تماسك وارتباط بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه ، وفي الأخير من خلال تحليل استجابات أفراد العينة يتضح أن هناك رضا عن مناخ العمل بأهمية نسبية متوسطة في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام.

رابعا :تحليل استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز

بعد أن تم تحديد درجة الأهمية النسبية للرضا عن العمل ومناخ العمل يأتي الآن تحديد الأهمية النسبية للرضا عن الحوافز والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي حسب استجابات أفراد العينة

الجدول رقم 15: استجابات افراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز المقدمة

م	العبارة	استجابات أفراد العينة (التكرار - النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	أحيد	أوافق	أوافق بشدة		
42	يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي	6	9	8	12	5	1.26	متوسطة
		15%	22.5%	20%	30%	12.5%		
35	تؤكد الإدارة العليا على اطلاع جميع العاملين بالتطورات الجديدة	6	7	9	9	9	1.35	متوسطة
		15%	17.5%	22.5%	22.5%	22.5%		
39	توفر لي الشركة حوافز ومزايا متنوعة	6	6	8	8	12	1.44	متوسطة
		15%	15%	20%	20%	30%		
41	يشاركني مديري في اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدارتي	0	1	0	15	24	0.64	مرتفعة
		0%	2.5%	0%	37.5%	60%		
40	اشعر بان مديري يقدر مجهودي في العمل	6	4	10	9	11	1.39	متوسطة
		15%	10%	25%	22.5%	27.5%		
33	اشعر بان مجدي محل احترام	6	0	0	14	20	1.37	مرتفعة
		15%	0%	0%	35%	50%		
34	ان الترقية في الشركة عادلة لجميع الموظفين	7	1	7	18	7	1.32	متوسطة
		17.5%	2.5%	17.5%	45%	17.5%		

المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن الحوافز = 3.55 0,49 متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات ال SPSS

وفي الأخير المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي = 3.6 بانحراف معياري قدره 0.44

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز يتضح أن درجة الرضا عن الحوافز تمثلت في الحوافز المعنوية التي أثرت على رضا الأفراد وهذا من خلال متوسطات استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بالمدير أي أن المدير يحقق للعمال درجة رضا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدارتهم وتقديره للجهود التي يبذلونها وبالتالي هذا ما يؤكد على ان مجهوداتهم محل احترام في المؤسسة ، وهذا لايعني عدم توفر الحوافز المادية ولكن درجة رضا الأفراد عليها كانت بأهمية نسبية متوسطة، وهذا مايفسره المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا البعد.

وفي الأخير من أجل معرفة الأهمية النسبية لدرجة الرضا الإجمالي يمكن توضيحها من خلال العلاقة التالية وتفسيرها من خلال الجدول الموالي

درجة الرضا الوظيفي = درجة الرضا عن العمل + درجة الرضا عن مناخ العمل + درجة الرضا عن الحوافز المقدمة.

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي الإجمالي للرضا الوظيفي والانحراف المعياري له

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0,482	3,67	الرضا عن العمل
0,449	3,58	الرضا عن مناخ العمل
0,993	3,55	الرضا عن الحوافز المقدمة
0,4	3,6	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال تحليل الجدول يتضح أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد في مؤسسة مداجن عريب مرتفعة بمتوسط حسابي

3,6 وانحراف معياري قدره 0,4

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تم تحديد الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام ودرجة الرضا الوظيفي لأفرادها

يبقى الآن دور تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين وبين المتغير المستقل والأبعاد المتعلقة بالمتغير التابع ، وهذا باستخدام

معامل الارتباط لبيرسون ومعامل التحديد.

الفرع الأول: معامل الارتباط

حيث من خلال هذا الفرع يتم التعرف على درجة الارتباط بين:

- الأسلوب القيادي "الديمقراطي" والرضا الوظيفي ،
- الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن العمل؛
- الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن مناخ العمل؛
- الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن الحوافز

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط التالية

الجدول رقم 17: يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأسلوب القيادي الديمقراطي		
الرضا عن العمل	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
0,00	0.597**	0,00
الرضا عن مناخ العمل	0.633**	0.00
الرضا عن الحوافز المقدمة	0.456**	0.003
الرضا الوظيفي	0.652**	0.00

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات الـ SPSS

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح مايلي:

- هناك علاقة طردية موجبة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن العمل بمعامل ارتباط قدره 0,597 عند مستوى معنوية 1 %، أي ان لها دلالة إحصائية .
- هناك علاقة طردية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن مناخ العمل، بمعامل ارتباط قدره 0,633 ومستوى معنوية 0,00 هي أقل من 1% وهذا بدوره يدل على وجود دلالة إحصائية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز والأسلوب القيادي الديمقراطي عند مستوى 1 % بمعامل ارتباط قدره 0,456.
- توجد علاقة طردية وموجبة بين الاسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بمعامل إرتباط 0.652 عند مستوى معنوية 1% وبالتالي توجد دلالة إحصائية بينهما لان مستوى المعنوية لمعدل الارتباط بينهما اقل من 1%

الفرع الثاني: معامل التحديد

حيث من خلاله يمكن التعرف على درجة التأثير بين كل من:

- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن العمل؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن مناخ العمل؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا عن الحوافز؛
- درجة التأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي.

بعد أن تم تحديد معامل الارتباط بين المتغيرات يأتي الآن معرفة معامل التحديد من خلال مصفوفة أخرى والتي

يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم 18: يوضح مصفوفة معامل التحديد

مستوى المعنوية	معامل التحديد	الأسلوب القيادي الديمقراطي
0.00	0,36	الرضا عن العمل
0.00	0,4	الرضا عن مناخ العمل
0.003	0,21	الرضا عن الحوافز المقدمة
0.00	0,43	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

من خلال تحليل الجدول يتضح مايلي:

- معامل التحديد بين القيادة الديمقراطية والرضا عن العمل = 0,36 وهذا يعني أن 36% من الرضا عن العمل يفسره الأسلوب القيادي الديمقراطي، وما نسبته 64% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وقيمة بيتا "B" في النموذج حسب مخرجات الـ spss = 2,33، وهذا ما يدل على أنه كلما تغيرت القيادة الادارية بوحدة واحدة فان الرضا عن العمل يتغير بقيمة بيتا ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية

الرضا عن العمل = القيادة الادارية × معامل التحديد + قيمة بيتا

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{القيادة الإدارية} \times 0,36 + 2,33$$

- معامل التحديد بين القيادة الديمقراطية والرضا عن مناخ العمل = 0.4 وهذا ما يدل على أن القيادة الإدارية الديمقراطية تفسر الرضا عن مناخ العمل بنسبة 40% اما النسبة المتبقية والتي تمثل 60% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج ، وأنه كلما تغيرت القيادة بوحدة تتغير درجة الرضا عن مناخ العمل بقيمة بيتا ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المعادلة التالية

$$\text{الرضا عن مناخ العمل} = \text{القيادة الإدارية} \times 0,4 + 2,18$$

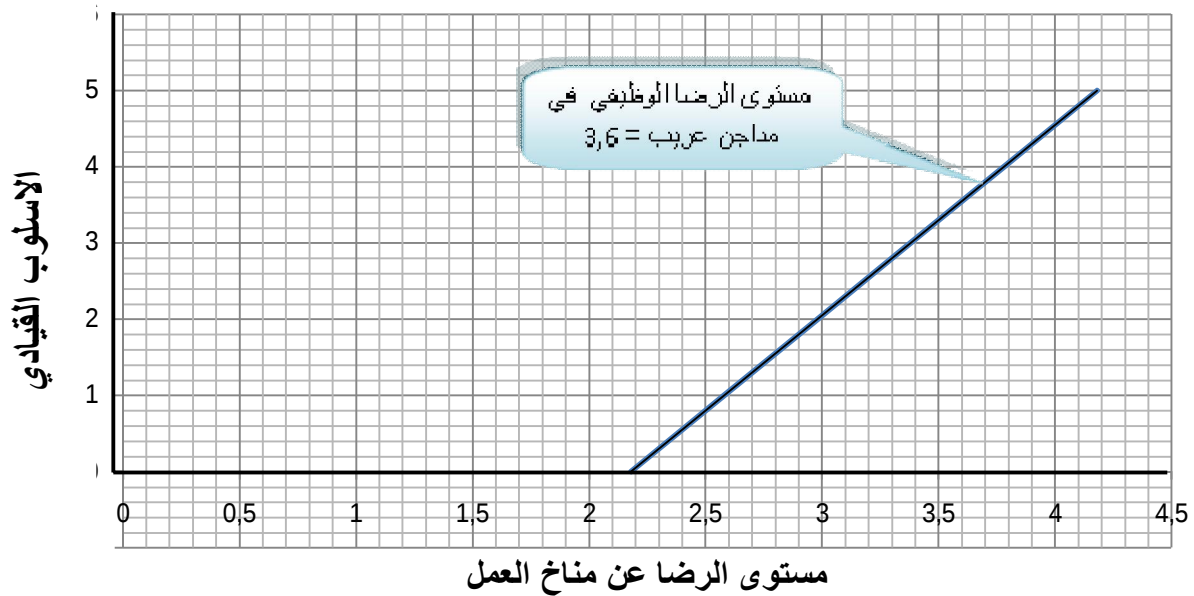
- معامل التحديد بين القيادة الديمقراطية والرضا عن الحوافز المقدمة يساوي 0,21 هذا يعني أن الرضا عن الحوافز تفسره القيادة الديمقراطية الموجودة في المؤسسة بنسبة 21% ، أما النسبة المتبقية التي تساوي 79% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وكذا بالنسبة لمعامل بيتا ويمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال المعادلة التالية.

$$\text{الرضا عن الحوافز} = \text{القيادة الإدارية} \times 0,21 + 2,71$$

- وفي الأخير يمكن تحديد معامل التحديد بين متغيري الدراسة والتي أجريت الدراسة الميدانية من أجل تحديدها وهي معامل التحديد بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، فمن خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل التحديد تساوي 0,42 أي أن الرضا الوظيفي العام تفسره القيادة الإدارية الديمقراطية السائدة في المؤسسة بنسب 42% وما نسبته 58% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج ، وأنه كلما تغيرت القيادة بوحدة واحدة في المؤسسة، تؤدي بالرضا الوظيفي إلى التغير بمعامل بيتا ويمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال المعادلة التالية

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{القيادة الإدارية} \times 0,42 + 2,18$$

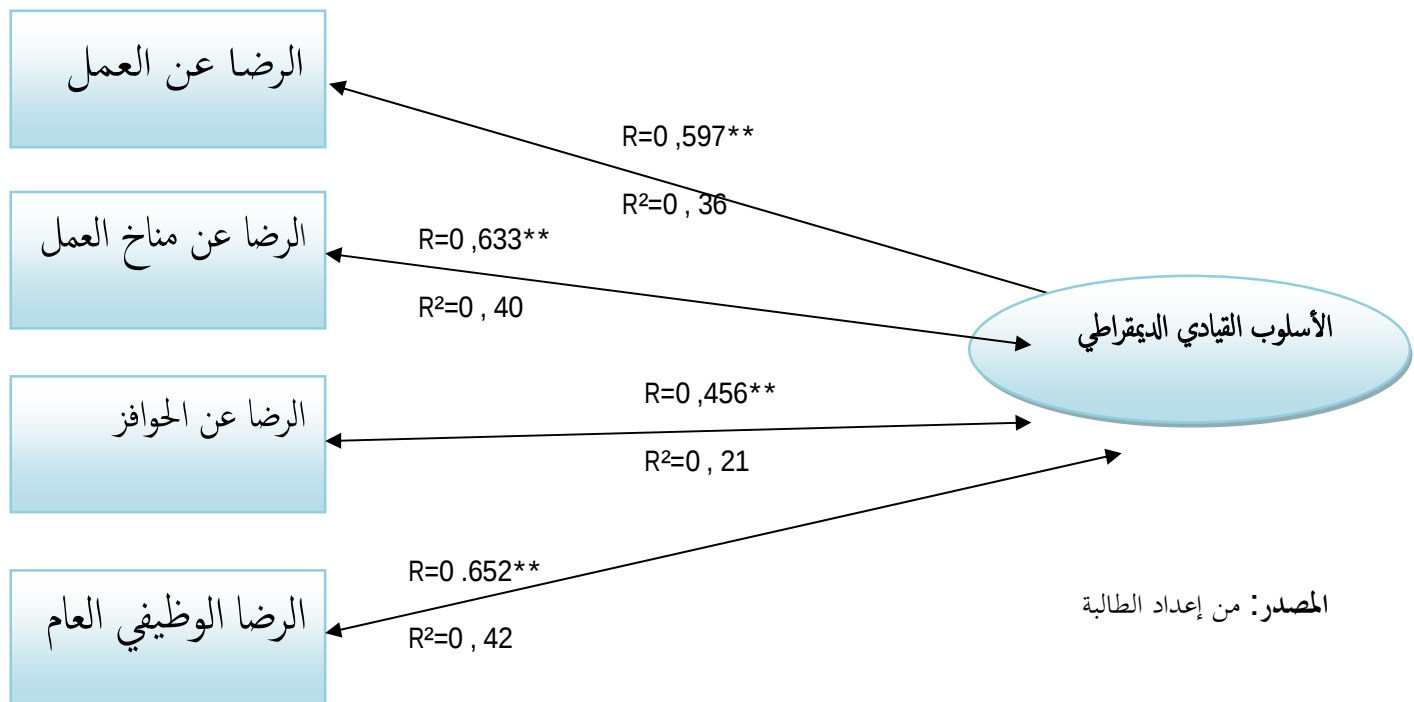
الشكل رقم 33: منحنى يوضح مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل أعلاه مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بعد أن أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي السائد في نفس المؤسسة هو الأسلوب القيادي الديمقراطي، فمن خلال الشكل يمكن تأكيد نتائج معامل التحديد التي بينت أن الرضا الوظيفي للأفراد يفسره الأسلوب القيادي الديمقراطي بنسبة 42% والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، فمن خلال الشكل يمكن القول أنه حتى ولو في حالة عدم وجود القيادة الديمقراطية فإن الرضا الوظيفي يكون موجودا عند مستوى 2,18 تلك النسبة تفسرها متغيرات أخرى موجودة في المؤسسة على سبيل المثال الحوافز، الإتصال.

الشكل رقم 34: يوضح العلاقة بين المتغيرات من خلال معامل الارتباط ومعامل التحديد



يوضح الشكل أعلاه النتيجة النهائية التي هدفت إلى تحقيقها الدراسة التطبيقية.

خلاصة الفصل

بعد أن تم الكشف عن ماهية كل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، وأهميتها بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة حاولت الدراسة التطبيقية إظهار نتائج إحصائية متعلقة بها لإظهار درجة التأثير بينهما، وهذا بعد أن تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وما هي مختلف المهام التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها، من خلال المسؤوليات والواجبات والوظائف المتعددة، التي تم الكشف عنها من خلال هيكلها التنظيمي، وكذا تحديد المنهج الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا بالنسبة لمجتمع الدراسة والعينة الموافقة له ومن أجل الوصول إلى مدى التأثير بينهما في المؤسسة، تم الاستعانة بمقاييس توضح ذلك من بينها معاملي الارتباط والتحديد اللذان يسمحان بتحديد العلاقة من حيث تفسيرها بين المتغيرين من خلال معامل التحديد، ودرجة الارتباط بينهما من خلال عامل الارتباط، وبالتالي من خلال الدراسة التطبيقية تم معرفة الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب وهو الأسلوب القيادي الديمقراطي وإن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان، وإن الأسلوب المحدد مسبقاً له تأثير على رضا العاملين بدرجة 42% ومعامل ارتباط قدره 0,65.

خاتمة

من خلال ماسبق ذكره، وتم التطرق إليه في الدراسة يمكن القول انه أمام مختلف الظروف التي تعيشها معظم المنظمات في عالم سريع التغير فضلا عن تفجر معرني كبير، فنحن بحاجة إلى قيادة إدارية أكثر من أي وقت مضى، تسعى لأن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف والعوامل لمواكبة هذه التطورات.

فالقيادة الإدارية هي الوسيلة التي يمكن للقائد من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من خلال اعتماده لجملة من الأساليب تتناسب والظرف على الجماعة التي يرأسها، وذلك بتوفيره للمناخ المناسب بحيث يجعلهم قادرين على تحقيق تلك الأهداف، ولتقييم فعالية القيادة الإدارية والتأكيد على مدى نجاعتها وفعاليتها يعتمد على جملة من المعايير الموضوعية والذاتية، ومن المعايير الذاتية المستعملة في التقييم نجد الرضا الوظيفي، وفي هذه الدراسة تم معرفة الأثر بينها في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام بعد أن تم الاعتماد على جملة من الأدوات الإحصائية .

النتائج المتوصل إليها

تسعى كل دراسة في نهايتها إلى تحقيق جملة من النتائج ، وهذا بعد أن يتم دراسة الموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي، وبما أن الإشكالية المطروحة في الدراسة تهدف إلى الإجابة عن مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام حاولنا من خلال الدراسة أولا معرفة الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وبعد ذلك تم إسقاطه على الجانب التطبيقي، فمن خلال الدراسة تم الوصول إلى جملة من النتائج التي يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والتأكيد على أهمية القيادة الإدارية في الوقت الحالي، وبالأخص الرضا الوظيفي للأفراد وهذا لشدة المنافسة بين المنظمات وجب الاهتمام بهذا العنصر وفيما يلي يمكن توضيح أهم نتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- لما كان السلوك البشري يسعى إلى تحقيق أهداف حيوية متعددة للأفراد، فإن القيادة الإدارية تعمل على بلورة تلك الأهداف حتى تكون واضحة ومحددة المعالم، وذلك باستخدام وسائل مناسبة لتحقيقها، لذا تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية توجه حياة الأفراد نحو تحقيق أهدافهم.
- تعد القيادة الإدارية عنصرا حيويا في حياة المنظمات واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وهذا باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية فهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع أي عمل إداري بدونها.
- تمثل القيادة الإدارية محور الإدارة في جميع مسؤولياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توفير قدر كبير من الرضا الوظيفي للأفراد وقدر كبير من الفاعلية من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه، التنسيق، ووضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المنظمات واستمرارها وفي ذلك تأكيدا لدور القائد ومكانته المؤثرة في التنظيم الإداري.

- مرت القيادة الإدارية بسيرورة من النظريات التي فسرتها، واختلفت وجهات نظرها وتم استخلاص انه لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة، وأنها صالحة لكل الظروف، وإنما اختيارها يكون حسب الموقف الذي تكون فيه المؤسسة.
- يتبع القائد الإداري في تعامله مع الرؤوسين جملة من الأساليب التي يتم اختيارها وفقا لعدة عوامل والتي بصدها يمكن للقائد اختيار الأسلوب القيادي الفعال الذي يسمح بتحقيق الاهداف المسطرة.
- فمن خلال النقاط السالفة الذكر يتضح أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في المنظمات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

- يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى وهو الأساس في بقائها في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة مختلف الظروف، وحتى تضمن ذلك لا بد من تحقيق الرضا الوظيفي له.
- يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي على بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين، وأبرزت مختلف أبعاده في المنظمة والتي عند تحقيقها يتحقق الرضا الوظيفي الكلي.
- مع تطور الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، ظهرت العديد من النظريات التي تناولته وأكدت على أهميته لدى الأفراد العاملين في المنظمات.
- إن رضا الأفراد يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقد الفرد فيما يجب أن يكون عليه وبيئته فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، وبالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي خضع لرؤى فكرية عديدة بسبب التطورات في تلك العوامل .
- هناك عدة طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي، وتحديد أسبابه، حيث تختلف تلك المقاييس في ما توفره من دقة ، ولقد سعى الباحثون لتطويرها لتصبح أكثر صدقا.
- استحوذ موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين في المنظمات، حيث معظم الأبحاث والدراسات أثبتت عن وجود علاقة تأثير وتأثر لهذا المتغير وأن هناك عدة طرق لتحسين مستواه في المنظمة.
- فمن خلال ما يكتسبه الرضا الوظيفي من أهمية ومن خصائص فيمكن القول أن النقاط السالفة الذكر تثبت صحة الفرضية الثانية

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى ما يلي:

- أولا فيما يخص صدق الاستبيان تم التأكد من أن عبارات الاستبيان ملائمة هذا بعد حساب معامل ألفا كرومباخ .
- فيما يخص عينة الدراسة تم معرفة أنها ملائمة ومثلة للمجتمع وتسعى لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة.

- إن الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام هو الأسلوب القيادي الديمقراطي بمتوسط حسابي قدره 3,69.

- إن مستوى الرضا الكلي لأفراد مؤسسة مداجن عريب بأهمية نسبية مرتفعة و بمتوسط حسابي قدره 3,6.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام وبين الرضا الوظيفي وهذا عند مستوى معنوية 1% والذي يوضح ذلك هو معامل الارتباط الذي قدر ب 0,65 والذي يؤكد على وجود علاقة طردية وموجبة بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي والأبعاد المتعلقة به وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- هناك درجة تأثير بين الأسلوب القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسة وبين الرضا الوظيفي الكلي من جهة وبين الأسلوب القيادي الديمقراطي وأبعاد الرضا الوظيفي من جهة أخرى وما يفسر ذلك عند مستوى معنوية 1%، هو معامل التحديد الذي يوضح أن القيادة الديمقراطية تؤثر على الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن عريب بتفسيرها له بنسبة 42% والنسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتم ذكرها في الدراسة وبالتالي هناك درجة للتأثير بين متغيرات الدراسة تم الكشف عنها عن طريق معامل التحديد والتي تم من خلالها معرفة موقع المؤسسة ودرجة الرضا لأفرادها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

الاقتراحات والتوصيات

بعد أن أصبحت الدراسة في نهايتها وبعد الدراسة التطبيقية والنظرية لموضوع الدراسة تم إدراك انه لابد من التأكيد على موضوع الدراسة بمتغيريه من خلال تدعيمه ببعض النصائح التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من إتباع أساليب إدارية وقيادية فعالة، خاصة فيما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية والسلطوية في التسيير، لما في ذلك من مصلحة للأفراد و المنظمة .

- ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز، مع ضمان الأداء العالي.

- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عالي للإنتاجية في المنظمة.

- ضرورة عدم تمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر إليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات، بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع مرؤوسيه واختياره للأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.

- ضرورة توفير مؤسسة مداجن عريب بعين بسام لمعدات وأدوات ومختلف تجهيزات المكاتب تسمح بتحقيق أعلى مستويات الأداء، وبالتالي تضمن رضاهم عن مناخ العمل.

- أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام القائد وهذا بعد أن أوضحت الدراسات عن وجود علاقة بينه وبين الإنتاجية والأداء في المنظمة .

- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد.
- ضرورة بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين .
- العمل على مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل بينهما.
- السماح للأفراد بإحداث التغيير في المؤسسة لما له من آثار، والعمل على تفجير طاقاتهم واكتشاف مواهبهم.
- حث القيادات على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار وتقبل الآراء المختلفة.
- العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين عن طريق الاهتمام بالموارد البشري والوقوف على احتياجاته الوظيفية ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

أفاق الدراسة

بعد معالجي لموضوعي المتمثل في القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للأفراد تم إدراك مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة وبالتالي ارتأيت إلى إعطاء جملة من الاقتراحات والمتمثلة في بعض عناوين المذكرات متمنية معالجتها من الأشخاص المقبلين على التخرج وهذه المواضيع يمكن حصرها فيما يلي:

- مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي للأفراد؛
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي؛
- العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي؛
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي؛
- القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب

أ- قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم الحموي، السلوك الإنساني، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، (د،س،ن).
- 2- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، مصر، 1996.
- 3- أبو نصر مدحت محمد، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط2، لبنان 1979.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 6- أحمد ماهر السلوك التنظيمي، (د،د،ن)، الإسكندرية، 2000.
- 7- بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 8- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999.
- 9- بوخمخيم عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 11- جمال الدين لعوسيات، السلوك التنظيمي، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2002.
- 12- جمال الدين لعوسيات، السلوك التنظيمي، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 13- جيمس سي هانتر، مبدأ القيادة أكثر فعالية، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، 2006.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 15- حسين مصطفى هيلالي، التخطيط الإستراتيجي لتطور أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 16- خالد بن عبد السلام، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية، الرياض، (د،س،ن).
- 17- خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 18- دكتورة ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 19- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1983.
- 20- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 21- سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، 1990.
- 22- سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، 1990.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.

- 24- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، مصر، 1993.
- 25- طشطوش هایل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 26- الظاهر كلالدة، القيادة الادارية، دار الزهران، الأردن، 1997.
- 27- عادل حسن، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، (د.س.ن).
- 28- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 29- عايدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر، مصر، 1989.
- 30- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 31- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 32- علة غريب، تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، قسنطينة، 2004.
- 33- علي السلمي، المهارات القيادية الإدارية للمدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
- 34- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 35- علي عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 36- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1984.
- 37- عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية والمديرين الجدد، دار السماح للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 38- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2005.
- 39- عمر وصفي عقلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 40- فاروق فليح عبدوا، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 41- فريد توفيق، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن 2009.
- 42- كاسم محمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 43- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 1974.
- 44- مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 200.
- 45- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الاردن، 2007.
- 46- حمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 47- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 48- محمد سويلم، مبادئ الإدارة، دار هاني للنشر والتوزيع، (د،ب،ن)، 1994.
- 49- محمد طارق السويدان، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الطبعة الثالثة، الكويت، 2003.
- 50- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 51- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة ، (د،ب،ن)، 2009.
- 52- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، (د.د.ن)، الأردن، 2006.
- 53- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، (د،ب،ن)، 2002.
- 54- محمود فتحي أبو كريمة، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 55- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 56- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة للنشر والتوزيع، (د.ب.ن)، 2011.
- 57- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات، مصر، 2010.
- 58- نجم نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 59- نواف كنعان القيادة الإدارية ، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، السعودية، 1985.
- 60- نواف كنعان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، مصر، (د،س،ن).
- 61- نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 62- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010.
- ب- قائمة الكتب باللغة الفرنسية

- 63- Feidler, Theory of leadership Effectiveness New york , 1967.
- 64- Kenneth Blanchard, Donald Carew the oniminite manager, London, 1964.
- 65- Kuhner tKarl-Lwis Philips , Transactional and transformational leadership Academy of managment review, 1987 .
- 66- Rensis Likert, The new patterms of management, newyork , 1961
- 67- Robert House ,« Path goal » Theory of leadership journal contemporzry, 1974.
- 68- Vroom vricor, Mwork and Motivatio newyork ,jhon wiley, sonsInc, 1964 .

ثانياً: قائمة الاطروحات والرسائل

- 69- احمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخين الرضا الوظيفي لدى الادارين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى ، كلية العلوم والاداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، 2011
- 70- أحمد صادق محمد الرقب ،علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2010،
- 71- أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكلية وعلاقتها بالتأثير التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الكويت، كلية العلوم التربوية، تخصص إدارة وقيادة، دفعة 2012،
- 72- أشرف رياض حرز الله ،مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، 2007
- 73- إياد حماد، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة ميدانية في المشافي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009
- 74- إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير بجامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، 2008
- 75- إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، دفعة 2008،
- 76- بونحلة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال، مذكرة تخرج ضمن كمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، دفعة 2006-2007
- 77- بووذن نبيلة ،محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة محمود منتوري ،قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، دفعة 2007، 2006
- 78- الحارثي درهوم، رفع كفاءة العاملين و علاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ،دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1999

- 79- حسن محمود، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، دفعة 2010_2011
- 80- رائد عمر الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركات الاتصالات الخلوية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2008
- 81- سامية خميس أبو ندا، علاقة المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فلسطين، تخصص إدارة أعمال، 2007، ص 40.
- 82- سلفاوي أمل، محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2010
- 83- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم الاجتماعية، تخصص تسيير المنظمات، 2009 - 2010،
- 84- صادق سميع، صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة، 2006
- 85- صالح حليج، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2006
- 86- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، معهد العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، دفعة 2003/2004
- 87- عادل بن ماطل الجديد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات عليا، قسم علوم إدارية، ص 44
- 88- عارف بن ماطل الجديد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، دفعة 2007،
- 89- عبد الفتاح بوخمخم، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،

- 90- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي الضباط الميدانيين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الرياض، معهد العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، 2011.
- 91- العبودي فاتح، الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، لكلية العلوم الإنسانية و علوم اجتماعية، قسم علم النفس، دفعة 2007 - 2008.
- 92- العرباوي سخون، الضغوط المهنية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة حسية بن بوعلي "الشلف"، معهد التربية البدنية، 2008-2009.
- 93- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- 94- علاء سمير موسى القطاوي، الحاجات النفسية ومفهوم الذات و علاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الازهر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الازهر، كلية تربية، قسم علم النفس، 2011-2012.
- 95- عيساوي وهبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبوبكر بلقاية، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية، تخصص حوكمة الشركات، 2011-2012.
- 96- غريون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة كلية علوم اقتصادية و علوم التسيير، قسم اقتصاد وتسيير مؤسسات 2006-2007.
- 97- فاروق أبو جديع، الرضا الوظيفي جزء من رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة أعمال، 2010.
- 98- قاسم شاهين برسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراء، جامعة البصرة "العراق"، كلية الإدارة و -الاقتصاد، قسم إدارة عامة، 2009.
- 99- لطيفة عبد الرحمان الشبانات، نظريات القيادة وأنماطها مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الادارة والتخطيط، دفعة 2004.

- 100- إسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2004 .
- 101- محمد بن فالح آل بريك، دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادات الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010.
- 102- محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربوين بمحافظة غزة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، دفعة 2012 .
- 103- محمد كريم حسيني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2010.
- 104- محمد محسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، قسم إدارة تربوية، 2012 .
- 105- مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دفعة 2008.
- 106- نائل صفدي-سامر واصف- عبد الرحيم حبايب، مدى رضا العاملين و أثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة إتصالات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الإقتصاد و العلوم الادارية، قسم تسويق، 2010-2011 .
- 107- وجدي أحمد حسين ،مدى رضا موظفي عن أنظمة التعويض و الحوافز، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة إسلامية غزة، التجارة، قسم إدارة الاعمال، دفعة 2010.
- 108- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية للمملكة المتحدة، كلية العلوم الادارية، تخصص ادارة تنفيذية، دفعة 2011.
- 109- يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم علوم إدارية، الرياض، دفعة 2011 .
- ثالثاً: المواقع الالكترونية

- 110 أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد www.islam-way.com
- 111 عبد الله أحمد هادي، القيادة الرسمية والغير رسمية 2013، 12-8-13:45 <http://www.manhal.net/article/http>
- 112 المنتدى السعودي للتربية: الرضا الوظيفي (المفهوم، الأهمية) <http://www.khass.com.7.9.2007.9:12>
- 113 أحمد علي المسعري، الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية، 2013-09-21، 14:44، <http://www.Manhal.com>
- 114 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نظريات و نماذج الدافعية، 2013-12-31، 11:43 www.hrdiscussion.com
- 115 معهد التنمية البشرية، نظرية إبراهيم ماسلو <file://t131406.html.5.1.2011//6:57>
- 116 محمد بن سلمان الضبعان، دوافع العمل وحوافز وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي ملتقى البحث العلمي، 01-09-2014، 18:56 www.Rsscra.INFD
- 117 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الغياب ودوران العمل، 2014-01-13، 22:12، www.hrdiscussion.co
- 118 سعود العنزي، الأساليب القيادية، 2009-2-10، 22:56، <http://saud3546.blogspot.com>
- 119 عبد الرحمن تيشوري، مفهوم القيادة أهميتها ونظرياتها 2013-7-24 show.art.asp.htm:///File
- 120 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. نظرية التوقع، 2013-08-16، 23:37، [hrdissuasion.com](http://www.hrdiscussion.com)
- 121 منهل الثقافة التربوية، نظريات الحوافز، 2013-08-16، 22:49، <http://www.Monhel.com>
- 122 نظريات القيادة 2013، 12:45-09-01، www.jugaza.edu/edajani/files
- 123 منتديات ستر تايمز، نظريات الحوافز، 2013-09-10، 17:43، [File:///star times.com](http://File:///star%20times.com).
- 124 أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها 2013-12-30، 21:42، <http://www.ak4t.com>
- 125 خليفة، التحفيز داخل المؤسسة، 2014-01-02، 16:10، file://show chreed.php.htm
- 126 أحمد السيد الكردي، القيادة التحويلية، 2013-12-22، www.startimes.com

127- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القيادة الموقفية ، 17-11-12:10، 2013،
<http://baaqui.blogspot.co>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد ألكلي محمد أولحاج
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

في مسعى القيام بدراسة بعنوان " القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي " وهذا ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، قمنا بإعداد استبيان الذي يحوي ثلاث محاور والتي يمكن توضيحها كمايلي:

- ❖ المحور الأول : و يشتمل على البيانات الشخصية و الوظيفية .
- ❖ المحور الثاني : ويشمل الأساليب القيادية.
- ❖ المحور الثالث: ويمثل الرضا الوظيفي وهو بدوره يشمل الأبعاد التالية:
 - البعد الأول: يمثل الرضا عن العمل.
 - البعد الثاني: يمثل الرضا عن مناخ العمل.
 - البعد الثالث: يمثل الرضا عن الحوافز المقدمة.

و ثقة منا في إمكانياتكم العلمية و أملا منافي الإستفادة من آرائكم و توجيهاتكم ، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذ الاستبيان وذلك لإضفاء التعديلات التي ترونها مناسبة ليكون بذلك الإستبيان أداة فعالة في القياس، وتكون نتائج الدراسة دقيقة .

اسم المحكم	
الدرجة العلمية	
المنصب الحالي	
الإمضاء	

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

السن	
	من 20 سنة إلى 30
	من 30 سنة إلى 40
	من 40 سنة إلى 50
	أكبر من 50 سنة

الجنس	
	أُنثى
	ذَكَر

المستوى التعليمي	
	بكالوريا
	ليسانس
	ماجستير / ماستر
	ثانوي
	آخر

مدة التقديم في المؤسسة	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	من 11 سنة إلى 15 سنة
	من 16 سنة إلى 20 سنة
	أكثر من 20 سنة

ملاحظة المحكمين

المحور الثاني: الأساليب القيادية

ملاحظات أو تعديل	مدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي له		مدى ملائمة العبارة		مدى وضوح العبارة		العبارة	
	غير مناسبة	مناسبة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
محور الأساليب القيادية								
							يصدر مديرك الأوامر دون توضيح ذلك.	01
							يتميز مديرك بالرقابة الشديدة والسيطرة المحكمة.	02
							يركز مديرك على أخطاء العاملين وليس على أدائهم.	03
							يعتمد مديرك على أسلوب العقاب.	04
							لا يركز مديرك على المهام المرضية للعاملين.	05
							عدم قدرة مديرك على إحساس العاملين بأن أعمالهم مهمة.	06
							يهتم مديرك بالإنتاج "العمل" على حساب العاملين	07
							يركز مديرك على السلطة ولا يفوضها للعاملين.	08
							يجبر مديرك العاملين على القيام بأعمالهم.	09
							لا يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم.	10
							لا يساعد مديرك على بناء فريق من العاملين.	11
							لا يساعد مديرك العاملين على العمل بروح الفريق.	12
							لا يتيح مديرك الفرصة للعاملين للوصول إلى قرار جماعي.	13
							لا يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين.	14
							لا يتجاوب مديرك لقابلية تدريب العاملين.	15
							لا يتخلى مديرك عن الإهتمامات الشخصية للعاملين لمصلحة المنظمة.	16
							لا يستمع مديرك إلى آراء العاملين وتوجهاتهم	17

							ولا يعمل على تقبلها.	
							لا يوفر مديرك الدعم للعاملين.	18
							لا يساهم مديرك في تطوير أداء العاملين.	19
المحور الثالث: الرضا الوظيفي								
البعد الأول: درجة الرضا عن العمل								
							أشعر بقدر كبير من الرضا عن العمل.	20
							أشعر بالحماس اتجاه عملي في معظم الأحيان.	21
							أشعر بأن الوقت يمر سريعا في العمل.	22
							يحقق لي العمل قدرا كبيرا من الرضا في حياتي.	23
							يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن.	24
							يحقق لي العمل أكبر قدر من المزايا.	25
							أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة.	26
							لا أجد صعوبة في معرفة سياسة العمل.	27
							أشعر بأن مناصبي الحالي يتناسب مع رغباتي.	28
البعد الثاني: درجة الرضا عن مناخ العمل								
							تجهيزات المكاتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة.	29
							يتميز موقع العمل بالسلامة والأمان.	30
							يتوفر لي أدوات ومعدات تمكنني من تحقيق أعلى مستويات الأداء.	31
							أنظمة وأدلة العمل متوفرة بشكل يساعدني على إنجاز عملي.	32
							عندما يزداد عبئ عملي أتلقي المساعدة من زملائي.	33
							تربطني بزملائي علاقات التفاهم ولا أجد صعوبة في التكيف معهم.	34
							أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل.	35

							يعتبر زملائي مصدرا كبيرا للرضا عن العمل.	36
							الإتصال مع زملائي يتسم بالوضوح والإفتاح.	37
البعد الثالث: درجة الرضا عن الحوافز								
							. يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي "الترقية"	38
							تؤكد الإدارة العليا على إطلاع العاملين بجميع التطورات الجديدة.	39
							توفر لي الشركة حوافز ومزايا متنوعة.	40
							يشاركني مديري في اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدارتي.	41
							أشعر بأن مديري يقدر مجهودي في العمل.	42
							أشعر بان جهدي محل احترام .	43
							ان الترقية في الشركة عادلة لجميع الموظفين.	44

ولكم جزيل الشكر الطالبة حجارمرهون إيمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد ألكي محمد أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

دليل المقابلة في مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ويهدف تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على دليل المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات، حيث تم إجراؤها مع أحد القادة في المؤسسة وكان الغرض من ذلك الحصول على معلومات وأجوبة خاصة ببعض الأسئلة التي لم يتم التطرق إليها في الاستبيان ولا الملاحظة وتمثل الأسئلة في:

- هل تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟
- ما هي مختلف الوسائل التي تعتمد عليها للتأثير على مرؤوسيك؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة؟
- ما هي الوظيفة التي تحظى باهتمام كبير في المؤسسة؟
- ما هي الخصائص التي تمتلكها وتسمح لك بالتأثير على رضا تابعيك؟
- ما هي طرق التمويل التي تتعامل بها المؤسسة؟
- ما هي مختلف المعوقات التي تقف أمام ممارسة الشركة لنشاطها؟
- هل اهتمام المؤسسة يكون بالإنتاج ام بالعاملين أو كلاهما مع بعض؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد ألكلي محند أولحاج
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته
تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية حول موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، قمنا بإعداد هذا الاستبيان وذلك من أجل معرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسة.

لذا نرجو منكم الإجابة عليه بصراحة حتى تكون النتائج دقيقة، مع العلم أن هذا الاستبيان موجه لأغراض البحث العلمي وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

وأدناه المفاهيم التي أود إطلاعكم عليها قبل البدء بالإجابة على الأسئلة الواردة لاحقا ، مع العلم أن مصطلح القائد في الشركة يمثل "المدير".

وفي الأخير أشركم جزيل الشكر على مساعدتكم في إتمام هذه المذكرة وحسن تعاونكم وإهتمامكم.

الباحثة: حجار مرهون إيمان

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري "المدير" في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر بغرض تحقيق الأهداف.

الرضا الوظيفي: هو عبارة عن مشاعر السعادة التي يشعر بها العاملين تجاه وظيفتهم.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

المستوى التعليمي	
	متوسط
	ثانوي
	جامعي

السن	
	من 20 سنة إلى أقل
	من 30 سنة
	من 30 سنة إلى أقل
	من 40 سنة
	من 40 سنة إلى أقل
	من 50 سنة
	أكبر من 50 سنة

الجنس	
	أنثى
	ذكر

مدة الأقدمية في المؤسسة	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
	أكبر من 20 سنة

المحور الثاني : فيمايلي مجموعة من الأسئلة التي تصف لكم مجموعة من سمات "خصائص" المدير وأسلوب تعامله معكم، ودرجة رضاكم عن الوظيفة ومدى تمسككم بها، وهذا بوضع علامة في الخانة التي ترونها مناسبة لوجهة نظركم.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	يصدر مديرك الأوامر مع توضيح أسباب ذلك.					
02	نادرا ما يتميز مديرك بالرقابة الشديدة والسيطرة المحكمة .					
03	يركز مديرك على أداء العاملين وليس على أخطائهم.					
04	يعتمد مديرك أسلوب التسامح عندما ترتكب أخطاء.					
05	يركز مديرك على المهام التي ترضي العاملين.					

06	يقدر مديرك ويشمن جهود العاملين				
07	نادرا ما يعمل مديرك على إجبار العاملين للقيام بأعمالهم.				
08	يشجع مديرك العاملين على التعبير عن مشاكلهم.				
09	يساعد مديرك العاملين في إحداث التغيير في المؤسسة.				
10	يساعد مديرك على بناء فريق من العاملين.				
11	يتيح مديرك الفرصة للعاملين للوصول إلى قرار جماعي خاص بالعاملين.				
12	يشجع مديرك الحوار والتعاون بين العاملين.				
13	نادرا ما يتخلى مديرك عن الاهتمامات الشخصية لك لمصلحة المنظمة.				
14	يستمع مديرك إلى آراء العاملين وتوجهاتهم ويعمل على تقبلها.				
15	يوفر مديرك الدعم للعاملين.				
16	يساهم مديرك في تطوير أداء العاملين.				
17	يتخذ مديرك القرارات بمفرده مع توضيح أسباب ذلك.				
18	يحرص مديرك على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه.				
19	يعطي مديرك الفرصة للعاملين للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة الموقف.				
20	يهتم مديرك بالإنتاج "والعاملين على حد سواء				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
21	تجهيزات المكتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة					
22	لا أجد صعوبة في معرفة سياسة العمل					
23	أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة					
24	يحقق لي العمل قدر كبير من الرضا في حياتي					
25	يتميز موقع العمل بالسلامة والأمان					

					يتوفر لي أدوات ومعدات في مكان العمل تمكنني من تحقيق أعلى مستويات الأداء	26
					عندما يزيد عبئ عملي أتلقي المساعدة من زملائي	27
					أنظمة وأدلة العمل متوفرة بشكل يساعدني على إنجاز عملي	28
					أشعر بأن منصبي الحالي يتناسب مع رغباتي	29
					يحقق لي العمل أكبر قدر من المزايا	30
					أشعر بالحماس اتجاه عملي في معظم الأحيان	31
					يساعدني مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن	32
					أشعر أن جهدي محل احترام	33
					إن الترقية في الشركة عادلة لجميع الموظفين	34
					تأكد الإدارة العليا على اطلاعك بجميع التطورات الجديدة	35
					الاتصال مع مديرك يتسم بالوضوح والانفتاح	36
					تربطني بمديري علاقات تفاهم ولا أجد صعوبة في التعامل معه	37
					يعتبر زملائي مصدرا كبيرا للرضا عن العمل	38
					توفر لي الشركة مزايا وحوافز متنوعة	39
					أشعر بأن مديري يقدر مجهودي في العمل	40
					يشاركني مديري في القرارات التي تؤثر على إدارتي	41
					يوفر لي العمل فرص التطور الوظيفي	42
					أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل	43
					إن تفهم مديري لاحتياجاتي يحقق لي الرضا عن العمل	44