

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم

بعنوان :

النمط القيادي الإداري الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى

الاستاذ الجامعي الجزائري

دراسة ميدانية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة البويرة -

تحت إشراف الأستاذة :

/أ

إعداد الطالبتان :

• سوداني فايزة

• حناش فيروز

لجنة المناقشة

أ.
أ. محساس حسبية
د. أرزقي عبد النور
رثة

السنة الجامعية : 2018/2017

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبي الله وحببيه محمد الأمين، أما بعد :

الحمد لله والشكر لله والعرفان لله، فهو المعين لما قدمناه وهو المبلغ فيما يحبه ويرضاه.

فالحمد لله على ما أولانا من الفضل والكرم

والحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من النعم

وبعد شكر العظمى شكر الأستاذة على الجهود المبذولة وتوجيهاتها المفيدة في

سبيل تحسين وتطوير هذه المذكرة وإخراجها بهذا الشكل.

ونقدم بالتقدير الكبير والإمتنان الواسع لأساتذتنا الكرام على كل الجهود المبذولة في

لتنوير بالمعارف والعلوم المهمة.

فالشكر كل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل من قريب وبعيد.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى:

أحن وأغلى ما في الوجود، والتي سلحتني بنصائحها ودفأني بحنانها وعطفها إلى أمي الحبيبة حفظها الله.
من كان مثلي الأعلى في الصبر والقدوة الحسنة في الدين والمعاملة ومصدر ثقة نفسي والذي أعاني ماديا
ومعنويا طيلة حياتي والذي العزيز أطل الله في عمره.

إخوتي بلقاسم، عبد الغاني أدعوا الله أن يحفض أولادهم وأخي حكيم الذي كان سندا لي

وأخواتي حيزية ، مريم، ريم، فتيحة وسمية.

وإلى كل من ساعدني سواء من قريب او بعيد بخالص الشكر لأصدقائي "مهدي" وصديقاتي

وإلى أعز صديقة التي كانت بمثابة الأخت "فيروز" وأدعوا الله أن يحفظها.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المقدم الذي أرجوا من الله عز وجل أن يجعله عملا مباركا.

وشكرا

فايزة

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى:

أحن وأغلى ما في الوجود، والتي سلحتني بنصائحها ودفأني بخنائها وعطفها إلى أمي الحبيبة حفظها الله.

كان مثلي الأعلى في الصبر والقُدوة الحسنة في الدين والمعاملة ومصدر ثقة نفسي والذي أعانني ماديا

ومعنويا طيلة حياتي والذي العزيز أطل الله في عمره.

إلى أخوتي عبد الرؤوف وبشرى.

وإلى خالي هشام، وإلى أصدقائي من بينهم "مهدي" وخاصة صديقتي "فايزة" التي كانت بمثابة أخت لي

وأشكرها على كل الأوقات التي سواء داخل الحرم الجامعي أو خارجه كما أشكرها على وقوفها

بجانبي وتقديم كل الجهود اللازمة لإتمام هذا العمل.

وشكرا

فيروز

فهرس

المحتويات

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال البيانية
أ	- مقدمة
	أجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- تساؤلات الدراسة
7	3- فرضيات الدراسة
7	4- أهمية الدراسة
7	5- أهداف الدراسة
8	6- أسباب اختبار الموضوع
8	7- حدود الدراسة
9	8- المفاهيم الإجرائية للدراسة
13	9- الدراسات السابقة العربية والأجنبية
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية ونظريتها
22	- تمهيد
22	1- مفهوم القيادة الإدارية
23	2- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم
26	3- العلاقة بين القيادة والإدارة
28	4- خصائص القيادة والإدارة
29	5- صفات القائد الإداري
31	6- نظريات القيادة
35	7- الأنماط القيادية

38	8- القيادة الديمقراطية
43	- خلاصة الفصل
الفصل الثالث : لرضا الوظيفي	
47	- تمهيد
47	1- تعريف الرضا الوظيفي
46	2- المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي
48	3- خصائص وأساليب الرضا الوظيفي
50	4- أهمية الرضا الوظيفي
51	5- العوامل المؤثرة، الرضا الوظيفي
53	6- قياس الرضا الوظيفي
58	7- مسببات الرضا الوظيفي
59	8- نظريات الرضا الوظيفي
	9- خلاصة الفصل
لجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : منهجية البحث	
71	- تمهيد
71	1- ميدان البحث
71	1-1. تاريخية عن المؤسسة
71	1-2. المنهج المتبع
72	2- عينة البحث
72	1-2. مجتمع البحث
72	2-2. الخصائص العامة للعينة
72	1-2-2. تحليل البيانات الشخصية
76	3- الدراسة الاستطلاعية
77	4- أدوات جمع البيانات
79	5- الخصائص السيكومترية للمقياسين
79	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة
80	- الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
82	- تمهيد

82	<u>1- عرض وتحليل نتائج الدراسة</u>
82	<u>1-1. عرض وتحليل نتيجة الفرضية العامة</u>
82	<u>1-2. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى</u>
83	<u>1-3. عرض وتحليل نتيجة الفرضية الجزئية الـ</u>
83	<u>2- تفسير ومناقشة الفرضية العامة</u>
84	<u>2-1. تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى</u>
86	<u>2-2. تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية</u>
88	-
88	<u>- توصيات</u>
90	<u>- قائمة المراجع</u>
<u>- الملحق</u>	

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عناصر إختلاف بين القائد ، المدير، الرئيس	25
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	73
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	74
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	75
06	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	76

رس الأثد كال البيد

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأنماط السلوكية للقيادة جامعة (Ohio)	14
02	العلاقة بين القيادة والإدارة	27
03	نموذج ليكرت في القيادة	33
04	نموذج (تنافوم) و (شميدت)	34
05	الأنماط القيادية وكيفية تبادل الأوامر	38
06	هرم تدج الحاجات لماسلو	60
07	يوضح نظرية ذات العاملين	63
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	74
10	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	75
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	75
12	نتج أفراد العينة حسب طبيعة العمل	76

المقدمة

القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة.

وتركز القيادة على العنصر البشري، حيث تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر، فقد نالت مفاهيم القيادة قدرا كبيرا من اهتمام وتركيز الباحثين خلال مراحل تطور الفكر الإداري في محاولات التعرف على مدى الترابط بين هذه المفاهيم، وبالرغم من تعدد واختلاف الآراء حول تعريف القيادة انطلاقا من وجهة نظر كل تعريف لها، إلا أن جميع هذه التعاريف ركزت على أهمية التأثير على سلوك الفرد أو الجماعة كإطار تعمل من خلاله القيادة، وقد يكون بعض المدراء قادة جيدين، إلا أنه ليس جميع القادة الجيدين هم مدراء. والقادة لديهم السلطة القليلة لينجزوا أعمالهم مقارنة مع السلطة الرسمية الممنوحة للمدراء في المنظمة. والمنظمة تحتاج للإدارة الجيدة، فلا يمكن أن تحتل إحداها محل الأخرى ولذلك فإن القيادة تشجع وتؤكد على الرؤيا والإبداع والتغيير أكثر من الاستقرار وبشكل عام فالمدراء يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف تنظيمية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والسيطرة على العاملين.

احتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي الأساس في حياة أي منظمة، كما أن القائد هو الذي يخطط ويصنع الأهداف والسياسات وهو الذي يعمل على خلق روح التعاون ويحقق الموائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين حيث أنه يتفهم طاقات وقدرات العاملين ويحدد رغباتهم وأمالهم وطموحاتهم واتجاهاتهم ويستطيع أن يضع الشخص المناسب المكان المناسب أو يرغب العاملين في أداء العمل المحدد لهم ويؤثر فيهم طبقا لأسلوب قيادته ويقنعهم بتوازن وتكامل أهدافهم مع أحداث التعاون الفعال بينه وبينهم، وذلك من خلال تطبيقه وتمنعه بالقيادة الديمقراطية التي تتسم بفعالية والتلائم مع ظروف العمل.

تقوم القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات للقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم، ويتم هذا من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية من أعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورا في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار على قرارات وسياسات والقرار في النهاية يأتي من التفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في أنفسهم وزيادة التعاون وبالتالي تحقيق أهداف



المنظمة ورفع مستوى الإنتاج، وبالتالي شعور العاملين بالرضا داخل المنظمة، فللعمل دور هام في استمرار الحياة وتصورها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع، فالعمل للأفراد وسيلة رئيسية لإشباع حاجتهم وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، ويشعرون العمال بقيمتهم وأهميتهم من خلال المشاركة في صنع القرار.

الرضا الوظيفي مسألة مهمة للفرد والمجتمع، والأساس الأول لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها ويعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة النفسية ومدى فعاليتها ومما لا شك به أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر على العمل بالنسبة للعمال وضمن هذا الإطار درج إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها . :

النمط القيادي الإداري الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بجامعة البويرة.

تتقسم هذه الدراسة إلى خمس فصول وهي كالآتي :

- ✓ **الفصل الأول:** الإطار العام لإشكالية الدراسة: يحتوي على إشكالية الدراسة أهمية وأهداف الدراسة وبعض الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع.
- ✓ **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة القيادة الإدارية ونظريتها، مفهوم القيادة الإدارية، الفرض بين القيادة وبعض المفاهيم، العلاقة بين القيادة والإدارة، خصائص وصفات القائد الإداري، النظريات والأنماط القيادية، القيادة الديمقراطية.
- ✓ **الفصل الثالث:** تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة الرضا الوظيفي ونظريته حيث يحتوي على مفهوم الرضا الوظيفي المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي، خصائص وأساليب وأهمية الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا ، قياس ومسببات ونظريات الرضا الوظيفي.
- ✓ **الفصل الرابع :** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة يحتوي على مجالات الدراسة والمنهج ثم أدوات جمع البيانات وخصائص العينة.
- ✓ **الفصل الخامس:** تم من خلاله عرض وتحليل ومناقشة الدراسة أين تناولنا دراسة كل فرضية على حدى، وصولا إلى النتائج العامة للدراسة.



الجانِب

النظري

الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات البحث
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسباب إختيار الموضوع
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

يصنف موضوع القيادة من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف المختصين وأرباب العمل وأصحاب القرار في المنظمة، ويمثل موضوع القيادة مركزا ممتازا في دراسات عديدة من فروع علم النفس، حيث كان تركيز القيادة على العنصر المهم وهو العنصر البشري، الذي تعتمد فعالية المنظمة على حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

والحقيقة فإن القيادة هي عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

وينظر للقيادة باعتبارها القدرة على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة فيقدم القائد الاتجاه والرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه ، وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ، فقد تأثر مفهوم القيادة الإدارية بنفس العوامل التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون حيث تهتم القيادة الإدارية بأهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي نجاح منظمة، فالقائد هو باعث الحياة في المنظمة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم والباعث لعوامل الإبتكار والإبداع والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، ونظرا لهذه الأهمية يقول "بيتر دركر" أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات ، والتي تمثل عنصر من عناصر ميزتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها.

ومن بين الأنماط القيادية السائدة في المنظمة والتي يمكن أن يساعد به جماعة على تحقيق ما نصبوا إليه من أهداف هو النمط القيادي الديمقراطي حيث يعتمد على اتخاذ القرار بالتشارك مع المرؤوسين، ويكون الاتصال على كافة النطاقات من خلال المواصفات التي يمتلكها دفع الجميع للحكم أنه الأنجح ح المنظمة . وتقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة، فهو

يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد. وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره "ترارته المتعلقة بالمنظمة سواء لطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلا بعد مشاوره الجماعة معتمداً في ذلك على المناقشة والإقناع على غرار الأنماط الأخرى: (الفوضوية، الديكتاتورية، الاستبدادي). فللقائد نور فعال في تأثير على سلوك العاملين، على درجة رضاهم داخل بيئة العمل وهذا من خلال معاملة القائد الحسنة لمؤوسين يؤدي هذا الاهتمام والاتصال إلى الشعور المؤوسين بالرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة والمفاهيم الأساسية التي كتب فيها الباحثون في علم النفس والإدارة كثيراً، كونه يعطي للفرد القوة والمكانة ويربطه بالمجتمع، ويوجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته ورغباته لذلك فإن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الفرد وهذا نتيجة إلى أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أن يكون أكثر نشاطاً وحماساً للعمل.

إن رضا الأستاذ عن عمله يمثل الإشباع التي تحصل عليها من مصادر مختلفة التي تربطه بوظيفته، ويشعر الأستاذ بالرضا عن عمله إذا كان مناسباً مع قدراته وإمكاناته ومتطلبات العمل لأن الرضا دافعاً للإتقان ويكون العمل أكثر إرضاءاً له إذا شعر أنه يمنح فرصة لزملائه والإتصال بهم حيث كلما يتناسب أجر العمل وظروفه وتكاليف المعيشة التي تصنف من بين مؤشرات أدى هذا إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي .

ظى هذا الأخير باهتمام كبير في مختلف المؤسسات والسبب هو تزويد المديرين بآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل حيث يعتبر الرضا الوظيفي لدى العمال من أهم المحفزات المعنوية للعامل فهو من المتغيرات الدافعة لقيام العمل ، ويعتبر كوسيلة علاجية يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوة العاملة.

ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من بينها دراسة شيوبارت كما ورد عن: (زيد عبوي، 2012: 149) الذي إعتد على مجموعة كبيرة من القادة والمدراء من ألمانيا ، حيث توصل شيوبارت إلى وجود بعض العراقيل والصعوبات التي يواجهها القائد من خلال تحوله من نمط إلى نمط آخر ، ومن نتائج هذه الدراسة أنه توصل إلى إتباع نمط معين في القيادة من خلال موقف معين.

2- تساؤلات الدراسة:

• التساؤل العام:

- هل هناك علاقة بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية البويرة؟

• الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد علاقة بين إشراك القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية البويرة

- هل توجد علاقة بين نوعية اتصالات القائد للمرؤوسين والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية البويرة؟

3- فرضيات البحث:

3-1. الفرضية العامة :

3-1-1. توجد علاقة بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية البويرة.

3-2. الفرضيات الفرعية:

3-2-1. توجد علاقة بين إشراك القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية البويرة.

3-2-2. توجد علاقة بين نوعية اتصالات القائد للمرؤوسين والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لولاية البويرة.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما تمثله من إضافة معرفية وعلمية في مجال دراسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة الجزائرية العامة ، وعلى مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالخصوص. كما تساهم الدراسة في توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال.

5- أهداف الدراسة :

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع بالمعرفة، أي أن اكل دراسة أهداف معينة تساعد الباحث على تحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة فرضياته، ومن بين الأهداف نذكر مايلي:

- ❖ معرفة العلاقة بين القائد الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة البويرة.
- ❖ التعرف على النمط القيادي السائد داخل الكلية.
- ❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الممارس والرضا الوظيفي للأساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية البويرة.
- ❖ تقديم توصيات في آخر البحث والتي من شأنها أن تعمل على تحسين رضا العاملين داخل الكلية.

6- أسباب اختيار الموضوع :

- التطرف للمعرفة العلمية من خلال التعريف بالقائد الديمقراطي.
- معرفة دور وموقع القائد الديمقراطي داخل المؤسسة (الجامعة).
- أهمية القيادة الادارية والرضا الوظيفي في الوقت المعاصر.

7- حدود الدراسة :

7-1. الحدود المكانية :

كانت الحدود المكانية للدراسة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة البويرة.

7-2. الحدود الزمنية :

من حيث الحدود الزمنية كانت الدراسة (2018/2017).

7-3. الحدود البشرية :

تشمل الدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة البويرة.

8- تحديد المفاهيم:

8-1. تعريف القيادة:

تعرف كلمة القيادة لغة من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق من الفعل اليوناني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود أما كلمة القائد فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. (نواف كنعان، 2008: 86)

اصطلاحا:

القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق مالم يتحقق في السابق.

وكما عرفها الباحث "برناند تشستر" (كما ورد عن: نجم عبود نجم، 2011: 21) إلى أن القيادة هي السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.

ولقد عرفت القيادة أيضا على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

كما عرفت على أنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من الشخص معين صالحا للقيادة الإدارية. (صلاح الهادي الحسيني، 2015: 52)

والقيادة وفق التعريف الإداري (كما ورد عن: نجم عبود نجم، 2011: 23) هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرفت على أنها القدرة التي يُميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (محمد حسنين العجمي، 2010: 57).

نستنتج من هذه التعاريف أن القيادة الأكثر شيوعا وإستخداما في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتحرك وتحفز العاملين من أجل تحقيق أهدافها.

عرفها باس (BASS) (كما ورد عن : محمد حسنين العجمي، 2010 : 57) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وعرفها لكرت (Likert) (كما ورد عن : محمد حسنين العجمي، 2010 : 58) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

التعريف الإجرائي:

القدرة في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أ راض معينة وهذا ما سنلاحظه من خلال أداة القياس (الاستبيان).

8-2. الإدارة :

من خلال الاستقراء التاريخي لحركة الإنسان عبر العصور نجد أن الإدارة كانت حاضرة ومتجذرة ،هي عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتنبؤ و التخطيط والتوجيه والرقابة و إصدار الأوامر والتنسيق ... إلى قيادة عوامل الإنتاج (المادية وغير المادية) نحو تحقيق أهداف المنظمة و الفرد و المجتمع باقل التكاليف. (صلاح هادي الحسيني، 2015 : 24)

وقد عرفها رالف دافيز بأنها عملية القيادة التنفيذية وعرفها جونف مي (كما ورد عن: صلاح هادي الحسيني، 2015: 21) بأنها فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

8-3. القيادة الديمقراطية :

: تتركب الديمقراطية من كلمتين ، الأولى مشتقة من الكلمة اليونانية **Démos** وتعني عامة الناس، والثانية **Kratia** وتعني حكم وبهذا تكون الديمقراطية تعني "حكم الشعب" أو حكم الشعب لنفسه.

إصطلاحاً : يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخولهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أي أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة أداء الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بالتعاون الجماعي. (صلاح هادي الحسيني وآخرون، 2015: 69).

وفي تعريف آخر للقيادة الديمقراطية أنها تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم ، وتلعب القيادة دورا في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ، ومن بين مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المؤوسيين، وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج. (زيد عبوي، 2012 : 153)

بتضح من هذا التعريف أن القيادة الديمقراطية تقوم على أساس العديد من الأمور و احترام شخصية الفرد وعلى التشاور المستمر ن القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تواجههم.

وفي تعريف آخر: تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية والديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع.

فالقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمؤوسيين، وهي توزيع المسؤولية ، وتنظم دور الفرد نحو الجماعة ، واشتراكهم اتخاذ القرارات وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة ، وتعمل الديمقراطية على تحريك دوافع المؤوسيين ، وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010 : 101-102).

التعريف إجرائي :

تقوم القيادة الديمقراطي على مبدأ الاحترام المتبادل والتفاعل بين أفراد الجماعة ومشاركة القائد الديمقراطي في عملية إتخاذ القرارات.

4-8 . مفهوم الرضا الوظيفي:

__ : يعرف الرضا الوظيفي ا : يرضى ، راض ، إذن ومنه قول الفقهاء : "شهد على رضاهم أي جعلوا الرضا بدلالته عليه).

اصطلاحاً : يعرف الرضا عن العمل على انه حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظر الفرد أو لوظيفته ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل الراتب وساعات العمل و فرص الترقى والعلاقة مع الزملاء و الرؤساء إلى غير ذلك. (محمد ربيع شحاتة، 2015 : 240)

أما في تعريف آخر فقد عرف الرضا بأنه يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الو. دائية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه من عمله. (عبد الفتاح دويدار 1995 : 45)

ويرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ومن هنا وجد الباحث سوبر **SUPER 1953** أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية..

ولقد عرفه فروم (كما ورد عن : محمد سعيد أنور سلطان ، 2003 : 195) بأنه اتجاه الإيجابي من الفرد نحو عمله الذي يمارسه وبالرغم من أن هذا التعريف قد كثر استخدامه وقبوله من خلال العديد عن الباحثين إلا أنه يعاب عليه على انه لم يذكر أو يحدد شيئاً من مكونات الرضا.

وعرفه ستون (ورد عن : محمد سعيد أنور سلطان : 2003 : 196) بأن الرضا عن العمل هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

نستنتج من هذه التعاريف أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات.

التعريف الإجرائي :

وهو مجموعة من مشاعر يشعر بها الفرد داخل بيئة عمله وهذا ما نلاحظه من خلال أداة القياس.

8-5. مفهوم الأستاذ الجامعي:

هو عماد البحث العلمي والأكاديمي، وهو ركن الأساس الذي تقوم عليه العملية التعليمية في الجامعات وهو الذي يعمل مجتهداً على أداء مهامه ، أكمل وجه.

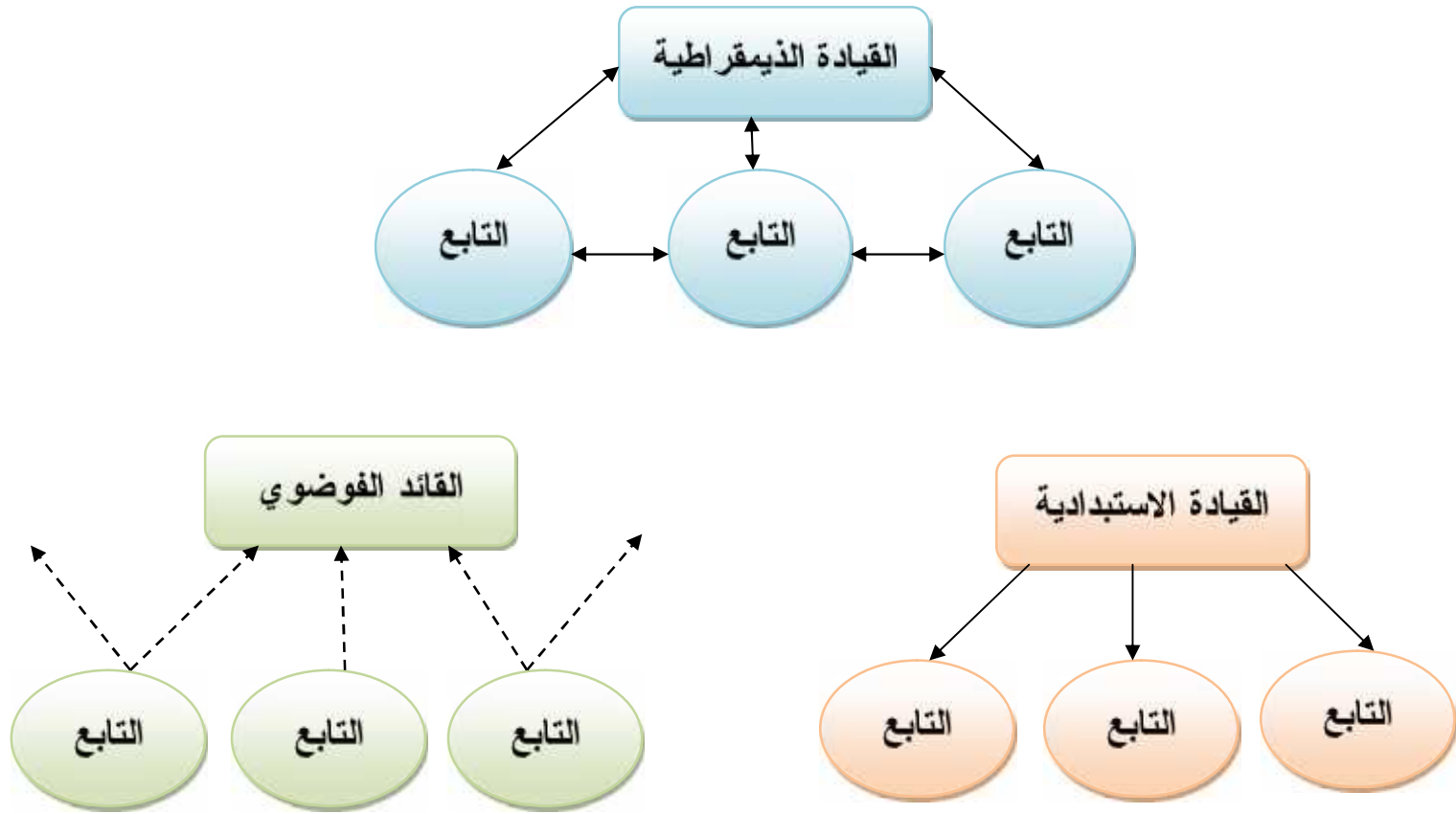
9- الدراسات السابقة :

9-1. الدراسات الغربية:

9-1-1. دراسة جامعة إيووا Iowa:

أثناء عقد الثلاثيات من القرن الماضي وقبل أن يتبلور المنظور السلوكي في القيادة إلى الوجود كشفت الدراسات التي أجرتها جامعة Iowa عن وجود ثلاث أنماط سلوكية للقائد وفقا لدرجة استعمال الصلاحية هي أنظر إلى الشكل:

- ✓ القائد الاستبدادي: وهو القائد الذي يحتفظ لنفسه بحق إتخاذ القرارات ويراقب من معه عن عتب.
- ✓ القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يسمح بمشاركة الآخرين اتخاذ القرار ولا يعمل على مراقبة الذين معه عن كتب.
- ✓ القائد الفوضوي: وهو القائد الذي لا يتدخل في شؤون التابعين بالمرّة ويترك المجال أمامهم مفتوحا دون إشراف أو متابعة منه وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تفضيلا بين الأفراد والأكثر إنتاجية. (جلاب احسان دهن، 2011: 480)



الشكل (1) : الأنماط السلوكية للقيادة لجامعة (IOWA)

(ب احسان دهش، 2011 : 481)

2-1-9. دراسة أوهايو Ohio:

في نهاية عقد الأربعينيات من القرن الماضي شرعت جامعة Ohio الأمريكية بإجراء دراسة في كل من القطاعين الصناعي والعسكري بهدف قياس إدراك المرؤوسين أنماط سلوك قادتهم المشرفين عليهم من خلال تصميم استمارة استبيان عرفت باستمارة وصف سلوك القائد **BDQ** وذات بعدين هما :

✓ الإهتمام بالأفراد **considération**: أي اعطاء القائد اعتبارا كبيرا لمشاعر الأفراد ومحاولة أن يبدو أمامهم لطيفا مس .

✓ سبل المبادرة **Initiating structure**: ذا النوع من الاعتبارات يركز على وصف القائد الذي يهتم بتوظيف متطلبات المهمة الموكلة للأفراد فضلا عن توضيح المظاهر الأخرى لبرنامج العمل (أي التوجه نحو الإنتاج)

لقد كشفت دراسة جامعة **Ohio** عن أن القادة الذين يهتمون بالبعد الأول هم القادة الذين يكون تابعيهم راضين عنهم كما أن أداء تابعيهم يتميز بالارتفاع. (احسان دهش جلاب، 2011: 481-482)

9-1-3. دراسة جامعة ميشيغان **Michigan**:

تزامنت الدراسات التي قام بها مركز الاجتماعيات التابع لجامعة **Michigan** مع تلك الدراسات التي أجرتها جامعة **Ohio** وتوصلت هذه الدراسات إلى تحديد نوعين من سلوكيات القيادة :

✓ القادة المركزين على الأفراد العاملين **Employee centred leaders**: وهم القادة الذين يركزون على الحاجات الإنسانية للتابعين بقصد بناء مجموعة عمل فعالة ومساعدة تابعين في بلوغ أهداف الأداء المرتفعة.

✓ القادة المركزين على العمل **Job centred leaders**: الذين يركزون على مظاهر العمل الفنية والمهنية ويميلون إلى توجيه نشاطات التابعين بما يؤمن بلوغ الكفاءة ، تخفيض الكلفة.

لقد كشفت دراسات جامعة "**Michigan**" أن القادة الذين يهتمون بالبعد الأول هم القادة الفاعلين والذين تتميز مجموعتهم بالإنتاجية المرتفعة وارتفاع الرضا الوظيفي بين تابعيهم. تقاس فاعلية القيادة بموجب ستة معايير و : (الإنتاجية، رضا التابعين، دوران العمل والغياب ، الكلف، التلّف ، دافعية الأفراد المديرين).

وفي محاولة أخرى حدد أستاذ جامعة "**Michigan**" الأستاذ "**Rensis likert**" وفريقه في مطلع عقد الستينات مع القرن الماضي أربعة أنماط قيادية هي :

▪ القائد الإستكشافي في المستقبل : إذ يتميز هذا النمط بكون القائد ليس له ثقة بالتابعين، أي التحفيز من خلال التهديد، وقلة الاتصالات وفرق عمل محدودة.

▪ القائد الرسمي- المحب للخير **Benevolent authoritative**: يتميز هذا النمط بثقة القائد الظاهرية والتعاطفية بالتابعين، فرض القرارات وعدم تفويضها، التحفيز من خلال المكافأة ، وإشراك التابعين في حل المشكلات أحيانا.

▪ القائد المشارك **Participative**: والذي يتميز بإملاكه الثقة الكاملة إلى درجة ما بالتابعين، يستمع إليهم ولكنه ، طر على عملية إتخاذ القرار، ويحفز من خلال المكافآت والمشاركة، ويستعمل أفكار التابعين وأرائهم بشكل بناء.

▪ القائد الديمقراطي **Democratic**: يتميز القائد الديمقراطي بإملاك الثقة الكاملة بالتابعين، يسمح لهم بإتخاذ القرارات ذات صلة بهم ، التحفيز من خلال المكافآت والمشاركة في صياغة الأهداف التي ينفذونها ، والمشاركة في طرح الأفكار والآراء وعلى الرغم من التأكيد الذي أظهرته الدراسات التي أجريت لاحقا للنمط الرابع، أنماط القيادة التي جاء بها **Likert**، إلا أن هناك الكثير ممن ينتقد هذه الأنماط وحثته في ذلك ن الدراسة التي توجت بهذه الأنماط كانت قد طبقت على مجموعات صغيرة في حين أن نتائجها عممت على المنظمات الكبيرة. (إحسان دهش جلاب، 2011: 481-483)

9-1-4 . دراسة Bureau ouald ham (2000) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث بلغت عينة الدراسة 40الف من المعلمين وتم اختيارهم بطريقة عشوائية 519 معلم من 250 مدرسة التعليم المتوسط و 250 مدرسة ثانوية حيث أظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي لمديري المدرسة و مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وكذلك وصلت النتائج إلى وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل و مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. (اللوذي موسى، 2003: 21-20)

9-1-5 . دراسة كريستين christine (2002) :

ركزت هذه الدراسة في التعرف على علاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس و التوتر لدى المعلمين في المدارس الأساسية. و كما هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس و التوتر لدى المعلمين في ثلاث مدارس أساسية في مناطق ثانية. وقد بينت نتائج الدراسة أن نمط القائد يعتبر احد العوامل المؤثرة على توتر العاملين، وأوضحت الدراسة أن القائد الذي يوازي في الإهتمام بين الإنتاج و العلاقة الإنسانية يعتبر أفضل الأنماط القيادية و أقل أثر على توتر العاملين. (اللوذي موسى، 2003: 131)

9-1-6. دراسة ستيونوف Sityounev (2003):

ركزت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية لدى مديري ولاية "نورث كارولاينا" وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات و أثر متغيرات سنوات الخدمة، التخصص و مستوى التعليم و الجنس و العمر كمتغيرات مستقلة لرضا الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في ولاية كارولاينا في الولايات المتحدة الأمريكية و تم اختيار 232 فرد و تم إرسال إستبانة عن طريق البريد الإلكتروني.

ووصلت النتائج إلى وجود علاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي، وأظهرت وجود علاقة بين مستوى المؤهل للموظف و مستوى الرضا الوظيفي، وأظهرت عدم وجود علاقة بين جنس الموظف و الرضا الوظيفي ووجود علاقة بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي للموظف. (اللوزي موسى، 2003 : 137).

9-2. الدراسات العربية :

9-2-1. دراسة عزيون زاهية 2008/2007:

دراسة بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمواد البشري ، المؤسسة الاقتصادية حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها، فهي لم ترق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد الدارسة و ردود الفعل الإيجابية فيما يخص الحوافز المعنوية التي شملت (الاتصال الإشراف العمل ومحتوى العمل). (العربي حكيم مقلاتي يزيد 2014 : د)

9-2-2. دراسة عيساوي وهبية 2012/2011:

دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكانت نتائج الدراسة أن هناك تصور إيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية وأن هناك انخفاض نسبي للرضا الوظيفي للأفراد مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة التنظيمية (الجانب المعنوي و السلوكي) التأثير الرضا الوظيفي. (العربي حكيم مقلاتي يزيد 2014).

9-2-3. دراسة واعر وسيلة وموسى عبد الناصر:

أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة وهو ما قال تحت الإشكالية التالية:

ماهي أفضل أنماط القيادة الفعالة القرار بالمؤسسة؟ جامعة محمد خيضر -بسكرة- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النتائج ال : أنه كلما كان النمط القيادة ديمقراطيا كلما كان لذلك تأثيرا إيجابيا على مستوى مقاومة القرار بالمؤسسة أما بالنسبة للنمط المتساهل والأوتوقراطي فقد أوضحت النتائج أن له أثير سلبي على مستوى مقاومة القرار. (فاطمة وصيف لبهبي 2016 ص 14)

9-2-4. دراسة الفرا والخطيب، (2006):

وان "النمط القيادي السائد لدى المدراء في لوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة.
- التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات البحث: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وجود اختلاف إيجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية.
- إن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم.
- وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض المهارات الإدارية. (بن شيخ عياش، 2016:21).

9-2-5. دراسة عد عبد السلام، (2001):

بعنوان (أساليب التوافق النفسي والاجتماع مع أخطاء الحياة اليومية وعلاقتها بالرضا عن العمل).

استهدفت الدراسة التعرف على أساليب التوافق النفسي والاجتماعي وإبراز دورة في التغلب على أخطاء الحياة اليومية التي تواجه العاملين في العمل في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي لهم وإبراز دور متغير الرضا عن العمل لدى العاملين في النجاح ومواجهة مشكلات العمل وتمت الدراسة على عينة من العاملين الذي يستخدمون أساليب التوافق النفسي والاجتماعي وقوامها (50) عامل وعينة من العاملين الذين لا يستخدمون أساليب التوافق النفسي والاجتماعي للتغلب على أخطاء الحياة اليومية وقوامها (50)

واعتمدت على استخدام مقياس التوافق الشخصي والاجتماعي براشدين ومقياس الرضا عن العمل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في أساليب التوافق النفسي والاجتماعي لدى العينة التي

تستخدم أساليب التوافق النفسي والاجتماعي. (فايزة محمد رجب ، 2011 : 21-22).

9-2-6. دراسة بونخلة فريد:

بعنوان: " تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي لنيل مذكرة مقدمة شهادة الماجستير جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثير على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي، وأيضا تفعيل الدور القيادي في المؤسسة الجزائرية وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد حيث توصلت نتائج هذه الدراسة:

زيادة النمط القيادي الأوتوقراطي وفيه لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في إتخاذ القرارات وهذا يرجع إلى أن سلطة إتخاذ القرار مركزية ، كما أن القائد لا يشارك مرؤوسيه عملية إتخاذ القرار.

النمط القيادي الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفاعلة للعاملين فالإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.

يقوم القائد بتفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين ، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لامركزية بشكل نسبي، فالقادة يسمعون لمرؤوسيههم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. (مريم :2017 :28).

الفصل الثاني : القيادة الإدارية ونظريتها

- تمهيد

1- مفهوم القيادة الإدارية

2- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم

3- العلاقة بين القيادة والإدارة

4- خصائص القيادة الإدارية

5- صفات القائد الإداري

6- نظريات القيادة

7- الأنماط القيادية

8- القيادة الديمقراطية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت إهتمام العديد من العلماء والباحثين نظرا لأهميتها البالغة داخل المنظمة، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الاهداف حيث توصل الباحثون في موضوع القيادة إلى عدة نظريات وأنماط قيادية منها التقليدية والكلاسيكية وذلك على بناء الشخصية القائد وسلوكه فهناك قيادة ديمقراطية والأوتوقراطية وما تعرف بالدكتاتورية والحررة والتحويلية والتجاذلية.

وفي هذا الفصل سيستعرض البعد الأول من الإطار النظري عن القيادة الإدارية الديمقراطية.

1- مفهوم القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهور في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في أب هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصيد المستمر للدراسة والمناقشة.

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد هدف معين. (زيد عبوي، 2012:25).

تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم. (علاء محمد سيد قنديل، 2010:19).

وتعرف القيادة الإدارية على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأمور والإشراف الإداري على الآخرين، فالقيادة الإدارية عملية شاملة تجمع بين الوظائف الإدارية والسلطة الرسمية والتأثير في سلوك الأفراد لإنجاز الأهداف المرجوة. (فاتن عوض الغزوي، 2010:16).

ويعرفها "ليكرت" (كما ورد في: معين محمود عياصرة، 2008:139) أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

فالقيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير سلوكيات الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (محمد حسنين العجمي، 2010: 178).

ونستنتج من هذه التعاريف أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على آخرين من خلال إصدار أوامر.

2- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم:

1-2 القيادة والإشراف: فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطة المستمد من التنظيم، ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، ويعتبره بعض علماء الاجتماع رئيساً على عكس القائد.

2-2 القيادة والمكانة: هي بداية الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد بصرف النظر عن شخصيته، فالمكانة تزود بالقوة من أجل القهر والإجبار والقدرة على الإقناع، وعادة ما تستخدم المكانة الرموز الوضعية وتحقق تلك الرموز حيث بعد زوال المكانة نفسها. (أحمد رشوان، 2010: 222)

3-2 القيادة والهيبة: فالهيبة هي مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته، فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة ويعمل الفرد على زيادة هيبته بصفة مستمرة. وهذا يعكس القيادة التي تحيط فاعليتها بمقدار شرعيتها، والقيادة على تحقيق الأهداف، ويعتبر القائد عضو داخل الجماعة معتمداً في ذلك على احتفاظه بالعناصر الرسمية وغير الرسمية حتى يجوز الموافقة والقبول واستمرار شرعها.

4-2 القيادة والزعامة: فهي السلطة الملهمة **charismatic** التي تقوم على الإيمان بالمقدسات، أو بقوى فارقة للطبيعة أو مثالية شخص أو زعم، والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعلاً خارقة، ويتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلاً ومتميزاً عن الأفراد الآخرين، كما باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية، أو موهوباً بقوى أو صفات استثنائية. (أحمد رشوان، 2010: 226)

وأشار ماكس فيبر (كما ورد عن: حسن عبد الحميد أحمد رشوان، 2010: 227) إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبين في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدام الكاريزما **charisma**، ومعناها

القوة الخاصة التي تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بن روحهم من روح الله، وأن ما يؤدوه من خدمات إنما يتم من الله.

ويعلق أنطونيو جرامشي **Antonio gramsci** (كما ورد: حسن عبد الحميد أحمد رشوان، 2010: 227) على الزعامة بأنها: تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فبها تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتتصر إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.

2-5. القيادة والرئاسة: من حيث اشتراكهما في صفات واحدة معينة فالقائد والرئيس يحتلان منصبا عاليا في المنظمة، كما تتشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، واشتراكهم في بعض الخواص الهامة، فكلاهما يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة، وهما يتمتعان بسلطات على أعضاء الجماعات التي تخضع لقيادتهما ورئاستهما، كما تتشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، إلى جانب أنهما مقترنان غالبا بدخل مادي كبير.

ولذلك يختلف البعض بين مفهومي القيادة الرئاسية، واعتبروها مفهوما واحدا، في حين ميز بعض العلماء بينهما وجود بعض الفروق الجوهرية فطريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر، فالقيادة تظهر تلقائي وتتبع من داخل الجماعة، ويختار الاتباع القائد اختيارا وعادة م عملية تتنافس عليها من قبل الأعضاء الجماعة وينطبق هذا على بعض الأعضاء لمملكة الحيوانية.

أما الرئاسة فتختفي فيها العناصر المكونة للقيادة، حيث غالبا ما تظهر تلقائيا، بل يتم التعيين فيها وفق الظروف والأوضاع التنظيمية القائمة، وقوانين العمل والاختصاصات، إذ أن الرئيس شخص من خارج الجماعة أو مفروض على الجماعة فرضا، ولهذا فهي أقل الأنواع تأثيرا في الجماعة واستمرار الرئاسة رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقرر السلطة الرئيس الرسمي. (حسن عبد الحميد أحمد رشوان، 2010:227)

أما القيادة فهي القدرة على التأثير على الآخرين وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد للتأثير على سلوك الأتباع من أجل اتباع موقف معين. (سالم عوض عامر، 2008:202).

2-6. القيادة والإدارة:

سبق وأن أوضحنا أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه جماعة نحو هدف مشترك غير أن هذا السلوك يتضمن مواصفات عدة منها: المبادرة أي: تملك زمام الموقف القائد على تخفيف حدة الصراع بين أفراد الجماعة والتنظيم وذلك عن طريق تحديد سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي، وكذلك تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، والقائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات تلك الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف معين مشترك، فهي عملية تفاعل وتكرارية حيث لا توجد قيادة بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذي يحدده لهم القائد وبالإضافة إلى هذا التفاعل لا بد أن يتصف بالتكرار والاستمرارية، فالقائد هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيراً مستمراً على سلوك ومشاعر هؤلاء التابعين.

ولقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين أن يفرقوا بين القيادة والإدارة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وغيرهم الذين يروا أن الإدارة عملية مستمرة وأن القيادة وليدة الموقف، ورغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف واشتراكهم في بعض الخوص الهامة، فكلا -القائد والمدير- يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة وهما يتمتعان بسلطة أكبر من سلطة باقي أعضاء الجماعة. (علاء محمد سيد قنديل، 2010: 29).

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص بعض العناصر التي تفرق بين القائد والمدير والرئيس كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (01): عناصر اختلاف بين القائد، المدير، الرئيس.

م	عناصر الاختلاف	المدير / الرئيس	القائد
1	التعيين والاختيار	يعين عن طريق السلطة العليا، أي أن الرئاسة مفروضة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة.	نتبع تلقائياً من الجماعة أي أنه يختار عن طريق أفراد المجموعة التي يشرف عليها
2	وضعه ومكانته في التنظيم	يوجد فقد في التنظيم	يوجد في الهيكل الإداري للتنظيم الرسمي والغير الرسمي.

3	مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	يعتمد على السمعة وقدرته على التأثير في سلوك الآخرين أي مصدرها شخصيته وحب امتناع التابعين له.
4	السبب الرئيسي لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطاته الرسمية ومركزه الوظيفي فهو يثير الخوف	نتيجة الاقتناع والرضا والحب فهو يثير الحماس لدى أتباعه
5	التقييم	يعرف من المخطئ ويؤنبه على الفشل	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
6	تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
7	الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالناس والأفراد والعمل
8	الأمر	يأمر	القائد يسأل
9	الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا في تنبيه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب

(علاء محمد سيد قنديل 2010: 31)

3- العلاقة بين القيادة والإدارة:

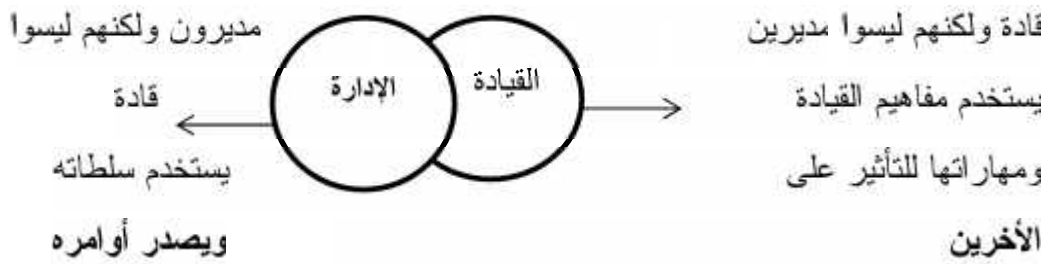
تتفق القيادة مع الإدارة فيما يلي:

1. يشركان في تحديد الهدف منهما أهداف يراد تحقيقها.
2. خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف.
3. التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير محددة.
4. الرقابة وتقويم الأمل.
5. تنظيم العمل وتوجه العاملين.

وبعد أن أوضحنا فيما سبق أن الفرق بين القيادة والرئاسة فإننا نستطيع القول: أن المدير الناجح هو الذي يمارس مهامه الإدارية من منظور اجتماعي يتوافر لديه المقدرة على التأثير في

الآخرين والتغافهم حوله، فالفرد يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا فليس كل القادة مديرون، أو أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا أو أن يكون مديرا وقائدا في آن واحد وهذا ما يطلق عليه المدير الناجح. (علاء محمد سيد قنديل، 2010:32)

فالمدير الناجح يجب أن يكون قائدا ناجحا فعلا في الوقت نفسه لأن القيادة هي الأساس لنجاح العمليات الإدارية، وبدون القيادة لا يستطيع المدير ضمان تحقيق الأهداف المحددة، فقد يكون لدى المدير مقومات التخطيط والتنظيم والرقابة ولكن ليس لديه مقومات القيادة، وبالتالي لا يتحقق الهدف، ومن ثم فإنه يجب أن يكون للمدير تأثيرا فعلا Effective leader والشكل التالي يوضح متى يكون المدير قائدا ومديرا وعلاقة القيادة بالإدارة:



شكل رقم (02): العلاقة بين القيادة والإدارة

(علاء محمد سيد قنديل، 2010:33)

ومن خلال الشكل السابق فإنه من الأفضل أن يجمع المدير بين مقومات القيادة ومقومات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأن مقومات الإدارة حتى يكون ناجحا وفعالا في الوقت نفسه مما يلقي على عاتق المسؤولين مسؤولية حسن اختيار القيادة الإدارية التي يتوفر لديه مقدره القيادة ومقدرة الإدارة في الوقت نفسه وهذا ما يطلق عليهم القادة الإداريين. (علاء محمد سيد قنديل، 2010:33).

4- خصائص القيادة الإدارية:

تتمثل خصائص القيادة الإدارية فيما يلي :

4-1. المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية

للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) ومملكة الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار اتخاذ دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

4-2. المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطو،

كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

4-3. المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة

وتابعه بشكل خاص والعمل على تسويق جهودهم والعمل بروح الفريق-وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

4-4. المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي

يقوده ومهارته في تبصر المصالح والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائم أي التوافق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة أ تجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالا. (معن محمود عياصرة،

2008: 146)

والقائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الخصائص وأن سعة مواقف القائد وتفكيره ضروريا من

أجل التخطيط وتحديد الهدف وإذا أراد أن يوجه فعليه أن يتصف بالنضوج العقلي والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية وهي خصائص تمكنه من التكيف بحسب الظروف المحيطة به.

5- صفات القائد الإداري :

- ❖ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- ❖ النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويتغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.
- ❖ الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- ❖ امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الـ .
- ❖ العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون لدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمكنون بالحماس فلن يكون لديهم الصبر للانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل.
- ❖ فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبزم بطلب المغفرة على طلب الأذن.
- ❖ العمل الجاد بتفانٍ والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- ❖ تحديد الهدف: فجميع القادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- ❖ استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومترابطة بين تلك الصفات. (معين محمود عياصرة، 2008: 147-148)
- ❖ وكذلك (ورد عن: فاتن عوض الغزوي، 2010: 34-37) أن نجاح المؤسسات والمنظمات يعود عادة إلى المدراء والقادة فهناك عدة صفات يتميز بها القائد الجيد ومن هذه الصفات نذكر :

- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.
- اليقظة والشجاعة: وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ بحيوية ونشاط والتغلب على الخوف والعمل بجرأة لتحقيق الأهداف.
- قوة الشخصية والسيطرة: أي التأثير في الجماعة من خلال حفزهم وتشجيعهم وإعطاءهم الأوامر التي تدعم المؤسسة وتعتمد قوة الشخصية على التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظاهر.
- التنظيم والتخطيط: أي وضع خطة زمنية محددة والقدرة على تحقيقها وتوجه الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية وفق خطة واقعية.
- العلاقات العامة: من خلال التمسك الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء المنظمة واتصال بهم.
- الإنتاج: القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطاءهم مع الاتصاف بالمتابعة والحماس والإدارة القوية.
- النزاهة والأمانة والديمقراطية: أي السمعة الطيبة والتوافق في كافة التصرفات وبالنسبة ديمقراطية ان يكون مشاركا في اتخاذ القرارات والشورى والموضوعية.
- الامتياز الفردي: أي القدرات العقلية المرتقبة والصحية والمظهر الخارجي والثقافة العلمية وفق الخطابة والتحدث بلباقة والمرح والفكاهة.
- اللياقة في التعامل والعمل لصالح الجماعة: وهي القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بلباقة دون معاداة الآخرين والعمل لصالح الجماعة دون أنانية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ويجب مشاركة الغير في مشاعرهم سواء في أفراحهم وأحزانهم أو في مسؤولياتهم والإحساس بأحاسيسهم.

6- نظريات القيادة:

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين من خلال تفسير النظريات والأسباب التي تجعل من الفرد قائداً والنظريات القيادية وحفز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل ولفترات طويلة فهناك أشخاص ينجحون في القيادة وهناك آخرون يفشلون لأن قدراتهم القيادية متدنة.

6-1. نظرية السلوك Behavioraltheories:

عندما تبين وأصبح من الصعب تحييدي خصائص معينة بالقائد وأصبح لدى الباحثين والمهتمين يقين كامل أن القائد لا يمتلك صفات معينة تختلف عن الآخر. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الذي يدفع الشخص لأن يكون قائداً بالمعنى العلمي هو التوازن بين الأهداف الموضوعية من جهة، وتحقيقها وإشباع رغبات الجماعة من جهة أخرى حيث ركزت النظرية على سلوك القائد من خلال دراسة سلوكه هل هو ديمقراطي أم دكتاتوري؟ (فاتن عوض الغزوي، 2010: 78).

إن عدم القناعة لنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد. (ن محمود عياصرة، 2008: 147).

6-2. نظرية الرجل العظيم the great man thiery:

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسها أن القيادة لها خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة وتقوم على أساس أن القيادة هي عملية وراثية وأن القادة (بولدون ولا يصنعون) بحيث يمتلكون سمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص قد لا يمتلكها أي فرد وهذه السمات تؤهله لأن يكون قائداً أياً كان الموقف ومن أبرز خصائص هذه النظرية تركز على صفات القائد وسماته. كالصفات الجسدية والفكرية وترى أن هذه الصفات تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية ونقول أن القائد يولد ولا يضع، وكما تبين هذه النظرية أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع ذا مواهب وقدرات وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة. (محمود عياصرة، 2008: 149).

3-6. نظرية السمات Trait theory:

إن أساس هذه النظرية أن القادة يمتلكون صفات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة لأنها تدرس السمات الشخصية بحيث درست هذه النظرية الصفات التي تجعل من الفرد قائدا وحاول العلماء من خلال أبحاثهم ودراساتهم تحديد صفات القيادة الفعالة لكي تكون مرجعا من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين إلا أنهم لم ينجحوا في إيجاد صفات أو حتى صفة واحدة تميز شخص عن جماعته بصفته قائدا. (فاتن عوض الغزوي، 2010: 75).

4-6. نظرية المسار والهدف path- goal theory:

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والهدف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه والنمط المساند، والنمط المشارك ونمط الإنجاز.

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) (ورد عن: صلاح الهادي الحسيني، 2015: 88) في العام التالي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.

5-6. نظرية حاجات التابعين (Follower Approach leadership):

وجه الكثير من العلماء النفس نقدا إلى أصحاب نظريتين السمات والطوارئ الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية حاجات التابعين، أو أسلوب الأتباع للقيادة وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها القائد وتتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة سواء كانت مادية أو نفسية، وذلك من الواقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعني أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف بصفة عامة، ومن أنصار هذه النظرية سانفورد (F. H Sanford) الذي يرى أن التابعين يكونون عنصرا مهما في القيادة الفعالة، وحجة سانفورد في صلاحية نظرية الإتياع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون لإشباع فإن كان هذا حقا ينبغي لها لإشباع، فإذا كان هذا حقا فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه

وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه، وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية عنصر في ظاهرة القيادة كان إسمها حتما مهما ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماما عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن السلوك الزعيم السياسي، يختلف تماما عن السلوك مدير إداري لإحدى الإدارات. (صلاح هادي الحسيني 2015 : 89-90).

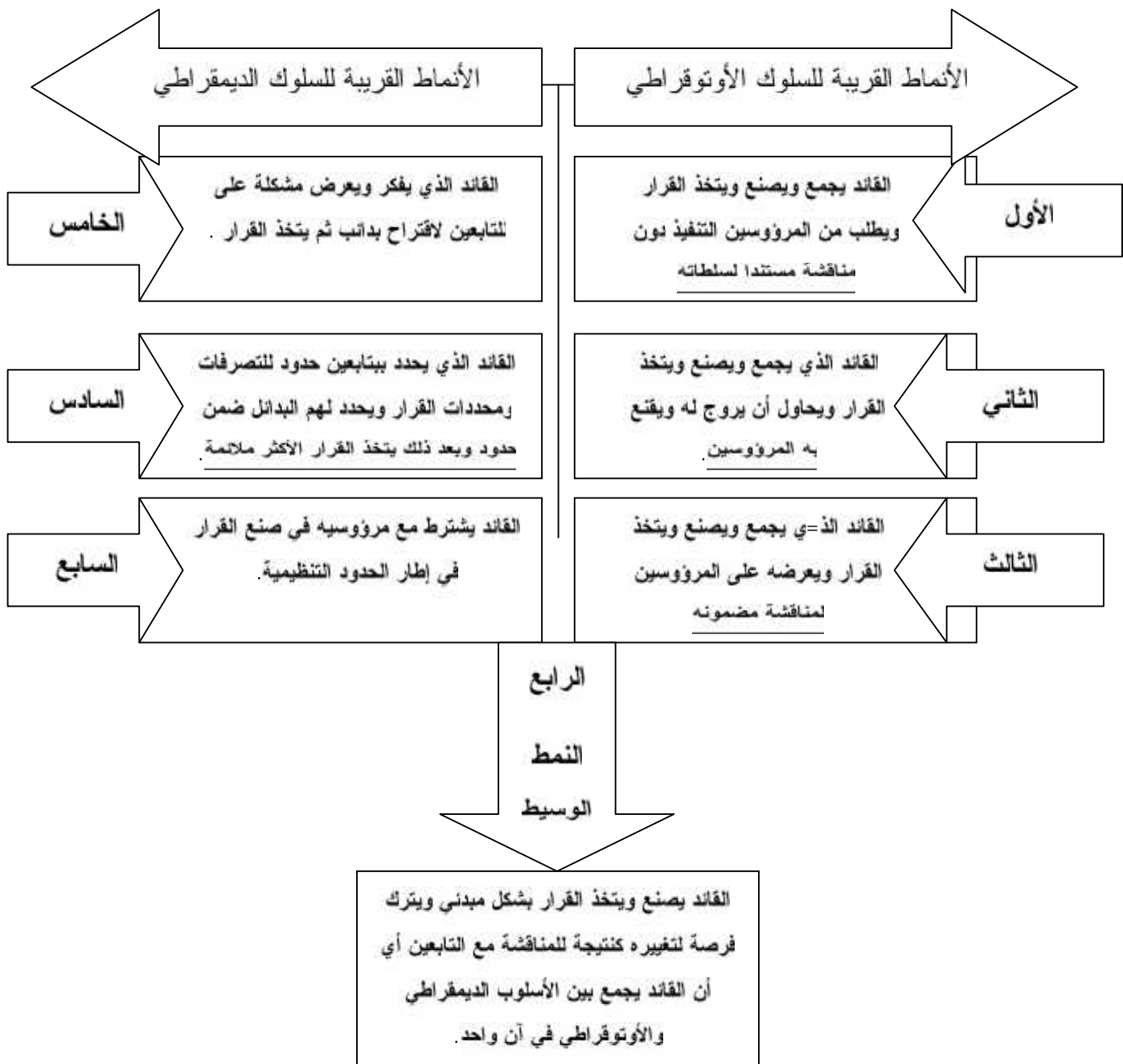


الشكل رقم (03) : نموذج ليكرت في القيادة

- يعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) وهو أفضل النماذج في القيادة بناء على دراساتهم في جامعة (ميشجان الأمريكية) وذلك لأسباب التالية:
- 1- أن الأقسام وإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
 - 2- انعكاسات الثقة والممنوحة للمروؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة استجابة المنظمة.
 - 3- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.
 - 4- يحقق أقصى حالات النجاح للقيادة الإداريين. (صلاح هادي الحسيني، 2015 : 72 - 74).

نموذج تننباوم و ميدت :

نموذج (تننباوم و ميدت) عام 1958م فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، ولكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات أما العوامل المتعلقة بالمرؤوسين والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي.



ومن خلال النموذج نجده قد تراوح بين أعلى درجة من درجات الأوتوقراطية (تسلط والاعتزال والاعتداد بالنفس) في إصدار القرارات متمثلاً ذلك في الفقرة (الأولى) في النموذج وبأدنى حدودها متمثلاً في الفقرة (الثالثة) إما بالنسبة نمط الديمقراطية فيمثل النمط (السابع) أرقى مستويات الديمقراطية وأعلاها وعند المستوى (الخامس) ويكون أدناها لأن المستوى السابع يعطي الحق للمرؤوسين بمناقشة القرارات وتغييرها حسب مقتضيات المشكلة أن تطلب الأمر وعلى المدير أن ينظر أي أسلوب من تلك الأساليب يوفي متطلبات المرحلة التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين أنواع النظام الداخلي، حركة السوق، حجم الموارد الطبيعية والمادية المتوفرة وما الى ذلك.(صلاح هادي الحسيني، 2015: 70 - 72).

7- الأنماط القيادية:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المؤسسات وإختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه تصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه وفيمايلي توضيح لهذه التصنيفات:

7-1. الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها "ماكس بر Max Weber" وتبعاً لذلك قسمت إلى:

- أ- النمط التقليدي: هي نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن، لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها.
 - ب- النمط الجذاب (الملمهم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على انه مثالي لا يخطئ لديه قوة خارقة.
- فهو شخص ملمهم، يعرف مالا يعرفون، وقادر على عمل مالا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة وأي إشارة منه هي بمثابة المر واجب التنفيذ والعمل.

ج- النمط العقلاني: وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعملوا نفس الشيء)، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق القوانين.

2-7. الأنماط القيادية بناء على السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين Lewin وليبيت Lippit ووايت White في أواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي.

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

7-2-1. القيادة الديكتاتورية (الاستبدادية):

وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الغرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الفرد، حيث تنتدى روحهم المعنوية، ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد.

7-2-2. القيادة الأوتوقراطية :

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة غير التوجيهية.

فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الديكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع إقناعهم.

والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين وميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي.

أ- الأوتوقراط المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والخوف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

ب- الأوتوقراط الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الحفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

ج- الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بمنع القرار.

3-2-7. القيادة الديمقراطية:

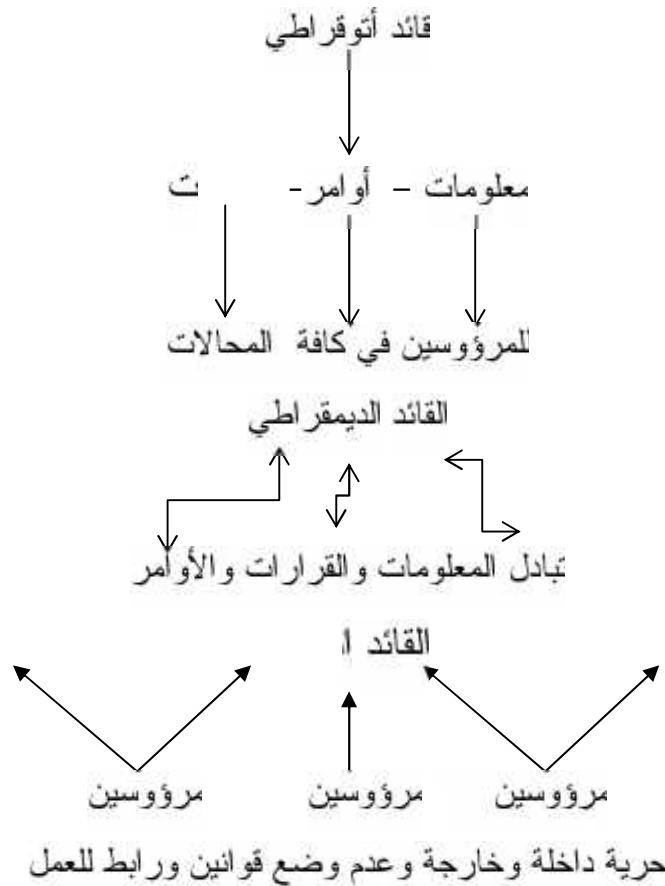
وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأنه عضو في الجماعة وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده.

4-2-7. القيادة الفوضوية:

وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث تلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام القائد، فهي أقل الأنماط القيادية فعالية. (معين محمود عياصرة، 2008: 152-154).



الشكل رقم (05): الأتماط القيادية وكيفية تبادل الأوامر.

(فاتن عوض الغزو، 2010: 150)

8- القيادة الديمقراطية:

تسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المشاركة وهي عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها حيث يتشاركون جميعا في اتخاذ القرارات أي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون بينهم حيث تتبع القيادة الديمقراطية أسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والأخذ بعين الاعتبار والاهتمام بمشاعر الأفراد وكرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم.

فالقائد الديمقراطي يشعر بالراحة أثناء سماع آراء مرؤوسيه حيث يناقشهم ويهتم بها ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة.

1. المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية :

أ- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرووسيه والتي تدور حول الأفكار التالية:

- الحصول على نتائج فعالة في العمل إذ حدث اندماج بين الموظفين والتنظيم.
- يجب معاملة الأفراد والعاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم.
- عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب- إشراك العاملين في بعض مهام القيادة:

يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف إلى آراء مرووسيه حيث تسمح له هذه الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل وهذه اللقاءات تشجع القائد مرووسيه على تقديم اقتراحات. (فاتن عوض غزو، 2010: 136).

2. خصائص النمط الديمقراطي:

من أهم خصائصها نجد:

- القائد ينشاور مع تابعيه بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المؤسسة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا تابعيه وقبولهم الطوعي لقيادته.
- القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يوجهوا أنفسهم ويبدعوا في أعمالهم، إذ ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويبحث ما يريد منهم من مقترحات.
- ينسق الجهود بين المرؤوسين.
- يعمل على رفع مستوى أدائهم. (راضية محبوب، 2015: 27).

3. صفات القائد الديمقراطي :

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس من الود والارتياح، وهي تنزع من النفوس النزاعات الفردية، والاتجاهات الاستبدادية ففيها يتم إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ومن بين السمات التي يتميز بها القائد الديمقراطي هي:

❖ أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.

- ❖ أن يشجع النقد الذاتي، ويسمح بإبداء وجهات النظر.
 - ❖ يعطي أفراد الجماعة الحرية في الاختيار، وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
 - ❖ يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للتفاعل والذي يمثل نموذجاً يقتدي به.
 - ❖ يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبين القائد.
 - ❖ يعمل على تحقيق التوازن النفسي للأفراد من خلال مرونته وابتعاده على الأساليب العدوانية والتسلطية.
- أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين والتي قد تخلق جواً من الاضطراب والقلق بينه وبين الأفراد الذين يتولى قيادتهم. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010: 104).

4. سلوكيات القائد الديمقراطي:

- ✓ يكون لديه ثقة عالية في القرارات التي يتخذها الأفراد
- ✓ يهتم بالحالة النفسية للأفراد ويحافظ على تماسكهم.
- ✓ يحاول معالجة المشكلات ويقيمها.
- ✓ يتعامل مع جميع أفراد المجموعة بمساواة وعدل.
- ✓ اقتراحات الأفراد وإذا كانت مقنعة يقوم بتنفيذها.
- ✓ يترقب النتائج المرجعية للقرارات المنفذة.
- ✓ يحافظ على العمل الجماعي (روح الفريق) ويحس الفرد بالراحة والسعادة بسبب انتمائه للمنظمة.
- ✓ يفسح المجال لتبادل الخبرات والمعلومات بين القيادة وأفراد المجموعة.
- ✓ منح الحرية الكاملة للأفراد في ممارسة عملهم واستخدام آرائهم في حل المشكلات.
- ✓ يحدد الأفراد الأهداف المطلوبة ويترك لهم تنفيذها. (فاتن عوض الغزوي، 2010: 140)

فالقيادة الديمقراطية تشجع المرؤوسين عن طريق المشاركة ووضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة أفكارهم وهذا يساعد على اتخاذ قرارات سريعة كما تساعد المشاركة في تنفيذ القرار لأنهم يشعرون بالمساهمة في إنجازه مما يزيد الحماس لديهم ويقدم هذا النوع فرص جيدة لإشباع حاجات الشعور بالذات لأن القائد يعمد إلى ممارسة المشاركة والتعاون.

5. الآثار المترتبة والمصاحبة لهيمنة النمط الديمقراطي :

- ❖ يتعاون مع أفراد الجماعة ويقبل بعضهم البعض.
- ❖ لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التسلق بين أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد.
- ❖ يقل النقد بين أفراد الجماعة.
- ❖ تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة.
- ❖ يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والثقة بالنفس.
- ❖ يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.
- ❖ يزيد من القدرات والابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل. (محمد حسنين العجمي، 2010:84)

6. المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي:

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس العديد من الأمور :

- ❖ احترام شخصية الفرد لأنه غاية في حد ذاته ويعتمد على اللامركزية واتخاذ القرار وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تواجههم.
- ❖ يعطي القائد أهمية كبيرة للتابعين له فهو يهتم بإشباع وسد حاجات الجماعة.
- ❖ يعتمد القائد الديمقراطي في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار نهائي يكون دائما للأغلبية دون خوف أو تسلط أو شدة.
- ❖ القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلولاً ويأخذ آرائهم ولا يفرض على الآخرين آرائه ويوضح لهم أنهم مهمون في العمل وأن مصلحة لجماعة تغلب على مصلحتهم وأهدافهم الشخصية.
- ❖ القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وتتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد وأتباعه. (محمد حسنين العجمي، 2010: 82-83)

7. تقييم القيادة الديمقراطية:

1-7. مزايا القيادة الديمقراطية:

- نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات التي بينت في هذا المجال.

- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وسماع وجهة نظرهم وانتقاداتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وكل هذا يعمل على خلق جسر تفاهم ما بين القائد ومرؤوسين.
- تساعد القيادة الديمقراطية المرؤوسين على تنمية مهاراتهم وتحسين الإتصال فيما بينهم وبالتالي تسهل مهام القيادة من خلال تفويض السلطات وتوزيع المهام، فتتم تنمية قدرات المرؤوسين وتقديم الخبرات ورفع الروح المعنوية لهم.
- القيادة الديمقراطية تساعد على التشجيع والتغيير من خلال المشاركة والعمل على تحسين الاتصال بين القادة والمرؤوسين فتؤدي المهام ببسر وسهولة.
- المشاركة في عملية صنع القرارات تهدف إلى اتخاذ قرار صائب لأن المشاركة تدفع إلى ذلك وكذلك تساعد على تحسين نوعية القرار.
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والقائد والتنظيم والجمهور.
- إسهام المرؤوسين بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ووضع خطط وسياسات وأهداف من خلال المشاركة. (فاتن عوض الغزو، 2010: 138)

2-7. عيوب القيادة الديمقراطية:

- من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه مايلي:
- هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليقات من الرؤساء.
 - قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء.
 - صعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف السريعة.
 - انخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.
 - ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية التي كشفت عنها أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية. (راضية محبوب، 2015: 54)

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة الإدارية عند مجموعة من الباحثين وخصائصها وصفات القائد الإداري حيث تعددت تعاريف القيادة الإدارية، حيث عرفنا بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويتسم القائد الإداري بالصحة الجيدة والفتنة والمبادأة واللباقة والالتزان النفسي والاجتماعي والصبر والأناقة والحلم والابتكار والقدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين.

وقد ركزنا في دراستنا على القيادة الديمقراطية والذي يتميز بتعويض السلطة وإشراك المرؤوسين والحرص على العلاقات الإنسانية، وتعرفنا أيضا على صفات القائد الديمقراطي وسلوكه وكذلك مزايا وعيوب النمط الديمقراطي.

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

- تمهيد

1- مفهوم الرضا الوظيفي

2- المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي

3- خصائص وأساليب الرضا الوظيفي

4- أهمية الرضا الوظيفي

5- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

6- قياس الرضا الوظيفي

7- مسببات الرضا الوظيفي

8- نظرية الرضا الوظيفي

- الفصل

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من ابرز المواضيع التي استحوذت على إهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والعمل، كما لهذا الموضوع من أثر على أداء الأفراد واحساسهم ومشاعرهم اتجاه العمل، فهو يعمل من خلال مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن العمل الذي يقوم به، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء لدى الأفراد في ظل الإمكانيات وظروف العمل الجيدة والملائمة.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي م بداية القرن العشرين، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن القود الثلاثة الأولى هي البداية، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل.

1- تعريف الرضا الوظيفي:

ثمة عدد من التعريفات للرضا عن العمل واختلفوا التعاريف من حيث وجهة نظر كل باحث ومن :

تعريف لوك: (كما ورد في : محمد شحاتة ربيع، 2015 : 240): الذي يعرف الرضا على أنه حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل الراتب وساعات العمل وفرص الترقى والعلاقة مع الزملاء والرؤساء إلى غير ذلك.

ويعرفه عبد الخالق: (كما ورد في : محمد شحاتة ربيع، 2015 : 241): إن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل بها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي ي

ويرى هيربرت 1980: (كما ورد عن: سروان ظاهر الزغبى، 2011 : 17) إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل العاملين في الواقع، والثانية ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكن أثر ذلك على الرضا سلبا.

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين ويرى البعض الآخر أن للرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها عن عملية في صورة أكثر تحديداً، ويعتبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى}$$

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003: 229).

ومن بين هذه التعاريف نستأ أن الرضا الوظيفي هو مدى شعور الفرد بالراحة اتجاه عمله ويكون ذلك من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي ومن بينها (الأجر ، ظروف العمل ...)

2- المتغيرات المرتبطة بالرضا عن العمل

يرتبط الرضا عن العمل بعدد من المتغيرات يتأثر بها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى ومن هذه المتغيرات:

2-1. الميل: الميل إلى العمل ما يذهب عنه خوفه ويفرغ عليه طابعا من السلاسة والسهولة واليسر، والمقصود بالميل هو الموقف الايجابي اه المهنة، كان الميل هو اهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا عن العمل.

2-2. الإتجاهات: الإتجاه المهني هو مجموعة للمشاعر التي يحملها العامل تجاه عمل راضيا عنه والاتجاه الايجابي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه.

2-3. الروح المعنوية: الروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحصن نفس الهدف وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة نشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك، وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل ورغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدة والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حال الجماعة إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة

تؤثر على فرد من أفراد هذه الجماعة بحيث يمكن القول أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل.

2-4. الواقعية: الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هو الطاقة الدافعية للعمل ولأن الدوافع هي محركات السلوك فغنه كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كان لذلك مرتبط بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال.

بل إن العمل في ذاته فيه إشباع لحاجة العامل إلى إثبات الذات وشعوره بانجازيه و وبأنه شخص منتج وفعال فإذا كانت دافعية العمل نحو العمل دافعية إيجابية فغن ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن

والرأي عندنا أن العلاقة بين الدافعية والرضا عن العمل متعلقة بعلاقة وثيقة فكما كان العمل محققا لحاجات العامل ودوافعه زاد الرضا عن العمل والمقصود بذلك العمل وما يستتبعه من تقاضي الأجر المناسب للعامل إرضاء دوافعه الأساسية من طعام وشراب وكساء ومسكن ، أي إذا أرضى العمل دوافع العامل فإن الشعور بالرضا عن العمل أمر متوقع.

2-5. شخصية العامل: إن العامل الذي يعاني من مشكلات اجتماعية أو نفسية لا يكون عادة راضيا عن عمله ليس لأن ظروف العمل غير مواتية لأن شخصية المعتلة يعوزها التقدير الموضوعي لظروف العمل التي قد تكون بالفعل مواتية بحيث يتحقق الرضا للعامل السوي ولا يتحقق الرضا للعامل غير السوي.

2-6. ظروف العمل: كان يكون العمل شديد المشقة كثير الأخطار مثل العمل في المناجم والمحاجر ومع المرضى بأمراض معدية، أو يكون على نظام الورديات حيث يعمل العامل في الأسبوع الأول () في الوردية الصباحية من الساعة صباحا إلى الثالثة عصرا وفي الأسبوع الثاني هي الوردية المسائية من الثالثة عصرا إلى الحادية عشر مساء وفي الثالث من الحادية عشر مساء حتى الساعة صباحا وهذا يؤدي إلى الإرهاق الناتج عن تغيير مواعيد النوم والراحة أو ما يسعى اختلال الساعة البيولوجية للإنسان.

2-7. الإدارة: عن الرؤساء المنافرين الذين بتصيدون الهفوات والأخطاء للعامل أمر أساسي في إشاعة جو نفسي غير آمن في العمل يؤدي على تدمير العامل وسخطه وشعوره بعدم الرضا عن العمل وبالمقابل فإن الرؤساء الذين يحملون بين السماحة والحزم يساهمون في إشاعة جو نفسي آمن مما يرتبط بالرضا عن العمل من العمال. (محمد شحاتة ربيع، 2006: 257-259).

3- خصائص وأساليب الرضا الوظيفي:

3-1. خصائص الرضا الوظيفي:

إن امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة يرى أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقديم المؤسسة وتطويرها، ومن بين هذه الخصائص، المبادرة، القدرة القيادية....

ويمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكست هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، تظهر نتائج متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات

والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

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

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (براء رجب تركي، 2015: 104-105).

3-2. أساليب تحقيق الرضا الوظيفي:

بالرغم من أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليس محددة تماما، إلا أن الرضا عن العمل أهميته البالغة في العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ويؤدي ترك العمل إلى خسائر فادحة للمؤسسات الصناعية كما سبق الإشارة، ويمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا على العمل بالأساليب الآتية:

3-2-1. الراتب: لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الأجور وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا عن أهميته.

ويحتج بعض العلماء بأن الأجر ليس هو العامل الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الأكثر حسما هي الدافع والمراكز الاجتماعية للوظيفة ومجال إثبات الذات فيها، ولكن هذه العوامل الدوافعية تأتي بعد أن يكون العامل قد حقق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية.

3-2-2. الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو الشبه المجاني للعاملين. (محمد شحاتة ربيع، 2006: 262-263).

3-2-3. الرعاية الاجتماعية: تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية، ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تتطوي لتتضمن مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات.

3-2-4. نة الأطفال: إن معدل غياب النساء العاملات أعلى من الرجال ويرجع ذلك إلى عدم القدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم ودورها كمرأة عامّة، ولعل أشق مهمة تواجه المرأة العاملة هي حضانة الأطفال.

ومع زيادة نسب النساء في القوة العاملة في المؤسسات الصناعية منذ منتصف القرن العشرين لجأت المؤسسات الصناعية إلى إنشاء دور الحضانة لرعاية الأطفال الأمهات العاملات بل إن بعض المؤسسات الصناعية تقدم هذه الخدمة لحضانة الأطفال على مدار الأربع والعشرين ساعة يوميا. (محمد شحاتة ربيع، 2010: 246).

4- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات الهامة ليس على المستوى الإنتاجية دوران العمل فقط أو ما يسم بالفوائد المؤسسة إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك.

والرضا الوظيفي ليس سحرا يؤثر على قرار يصدر من قبل الإدارة العليا، إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضخها المؤسسة في هذا الميدان، ويدرك الاستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جدا أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهودا مهنية لكي تخلق الموظف الراضي

ولكن الخبرة الجيدة لأنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي. (بروان طاهر الزغبي، 2011: 19)

- ❖ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ❖ أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- ❖ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ❖ إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرض لحوادث العمل.
- ❖ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

وعموما ما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فعاليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون بالرضا سيكون حصها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا لاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل. (براء رجب تركي، 2015: 103 102).

5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ولقد تناول العديد من الباحثين والدارسين العوامل أو العناصر المختلفة لرضا الوظيفي، ومن بين هذه العوامل نذكر منها:

- 5-1. الأجر: حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر العاملين مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش. (فاروق عبده فليبه وآخرون، 2005: 261 262).

ويعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي، فتدعيم وتحقيق الانتماء لجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع، والرضا، من خلال الحصول على الأجر وهذا ما أكده هيرزبرغ" في نظريته ذات العاملين واعتبر أن الأجر أو المرتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011: 57).

5-2. محتوى العمل: إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

5-2-1. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

5-2-2. نمط الإشراف: وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرووسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرووس. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003: 234)

إذا تطرقنا على الإشراف فإننا نتطرق لا محالة إلى القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كون هذا الأخير يتأثر بنمط القيادة، كل الدراسات بينت أن القيادة الديمقراطية تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي بما تشمل من مبادئ إنسانية واجتماعية، حيث تؤكد دراسة ليكرت وزملائه ما سبق ذكره، أي أن المشرف الذي ينتهج أسلوب المشاركة والأسلوب الديمقراطي، أي إهتمام وفهم الرئيس لمرووسيه يحقق درجة عالية من رضاهم. (طويل كريمة، 2008: 108).

5-2-3. ساعات العمل: لساعات العمل أثر على رضا العمال، ففي المؤسسة الجزائرية تحددت ساعات العمل بثمان ساعات في اليوم، يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد إطالة وقت العمل يؤدي إلى انخفاض معنوي عن العمل. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2005: 264)

4-2-5. الظروف الفيزيائية : تؤثر ظروف العمل على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت ظروف العمل : (الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، الرطوبة...) ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، والأمراض المهنية المتصلة بأدائه للعمل وكان اهتمام العديد من الدراسات مركزة على أثر هذه العوامل على الأداء الإنتاجي للأفراد. (براء رجب تركي، 2015: 97).

فإذا كانت الظروف الفيزيائية عمل مناسبة تؤثر إيجابيا على درجة رضا العامل، لكن إذا اتسمت بالسوء فالعامل يتحمل قدر استطاعته، وإن تعدت عتبة تحمله انتهج عدة سياسات دفاعية منها: كثرة الغياب، الاستقالة، ضعف الأداء بالإضافة إلى الحوادث المهنية، وهذا دليل عدم رضاه عن العمل. (طويل كريمة، 2008: 109).

5-2-5. جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد تواترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه. (براء رجب تركي، 2015: 96).

بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا. (فاروق، 2005: 263).

6- قياس الرضا الوظيفي:

تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي صعبة نوعا ما، لأن رضا الأفراد ومشاعرهم هي ظواهر ضمنية، وقياس هذا النوع من المتغيرات قياسا دقيقا وصادقا كان يعتبر مستحيلا، إلى غاية التقدم الذي حدث خلال الأربعين سنة الماضية في عملية قياس المتغيرات الضمنية. (طويل كريمة، 2008: 125).

ولقد ذكر (محمد شحاتة ربيع، 2010: 125) أن هناك العديد من الأساليب التي نقيس بها الرضا عن العمل وهذا القياس يكون على أساس مؤشرات ومن بينها.

6-1. المقاييس الموضوعية: تعتمد المقاييس الموضوعية على قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل حوادث في العمل وكذلك مستوى إنتاج الموظف. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003: 235)

6-1-1. الغياب والتأخر عن العمل: اعتبر الغياب والتأخر عن العمل نذيرا بترك العمل نهائيا، ذلك بأن الموظف الذي يتأخر عن الحضور لعمله سوف ينزلق بعد ذلك إلى الغياب، وهذا الأمر تؤكد شواهد تجريبية يوردها "سمثر" من بحوث أجريت على مجموعة من عمال الصناعات الهندسية وجد أن المقولة صحيحة حيث بدأت مشكلات البعض بالتأخر الذي تطور إلى غياب ثم إلى ترك العمل في نهاية المطاف.

وورد على "سمثر" النموذج الذي أعده "ستيرز Sters" (كما جاء : عن محمد شحاتة ربيع، 2010: 242) بخصوص الغياب والذي يرجع إلى عدد كبير من العوامل المتداخلة ونذكر منها:

- موقف العمل من حيث ظروفه الفيزيائية أو ما يوجد به من ضغوط نفسية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء وفرص الترقية في العمل.
- صفات شخصية تتعلق بالعامل مثل السن والخبرة والمستوى التعليمي والحالة الصحية.
- الرضا عن العمل.
- نظام الأجور والمكافآت والحوافز.
- الدافعية العامة للعامل.

كما يكثر الغياب كذلك في حالات العمال صغار السن وغير المثبتين على وظائف أو يعملون في وظائف مؤقتة، كما أن العمال الذين يتميزون بالخبرة وطول مدة الخدمة والعلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء يواظبون بصفة دائمة ونادرا ما تحدث بينهم حالات غياب وإن حدث فيكون ذلك لعذر طارئ.

ويعتبر الغياب عن درجة انتظام الفرد في عمله أو عدمه، وبعبارة أخرى يمكن استخدام نسبة أو معدل غيابه مؤشرا للتعرف على درجة رضاه العام، فالفرد الراضي عن عمله يكون منتظما فيه ومرتبطا به.

لا توجد طريقة موحدة ومنطق عليها لقياس الغياب، إلا أنه يمكننا الاعتماد على الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية، وبحسب معدل الغياب كالتالي: (طويل كريمة، 2008: 126).

$$1 \times \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
 - متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
 - عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.
- 6-1-2. ترك الخدمة أو الاستقالة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن ا إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله وبحسب معدل ترك الخدمة عا أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها.

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة}}{\text{مجموع عدد الأفراد}} \times \frac{\text{فترة زمنية}}{\text{منتصف الفترة}} \times 100$$

(رياح محمد الأمين وآخرون، 2016: 29)

إن العمال الذين يتركون أعمالهم يفعلون ذلك لأنهم غير راضين عم هذه الأعمال، ويبدوا أن البحوث تؤكد هذه الفرضية، ويعرف الجميع الخسائر التي تلحق بالمؤسسة الصناعية نتيجة ترك العمال لأعمالهم وهي خسائر جسيمة لأن العامل الذي يترك العمل يفترض أنه شخص درب على العمل.

وتشير الدراسات كذلك إلى العلاقة بين السن والخبرة من جهة وترك العمل من جهة أخرى فكلما كان العامل صغير السن وحديث الالتحاق بالعمل فإنه يكون أقل ارتباطاً بمجتمع العمل مما يشجعه على ترك العمل، وفي المقابل فإن العامل كبير السن تكون له مدة خدمة طويلة بالمؤسسة وكون فيها علاقات طيبة مع الرؤساء والزملاء بحيث يكون عليه من الصعب ترك تلك المؤسسة. (محمد ربيع 2006: 261)

2-6. المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية لرضا الوظيفي نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال مايلي:

6-2-1 طريقة ليكارت (Likert): يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويتمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عليها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات مايلي:

	أوافق بشدة
	أوافق
	لم أقرر
	لا أوافق
	أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استرجاع الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس مايلي:

- تعتبر طريقة (ليكارت) سهلة نظراً لأنها تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

- عن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس الوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة. (موساوي يحيى، برياح محمد الأمين، 2016: 29-30)

2-2-6. **الملاحظة المباشرة:** ويتم هذه العملية من خلال مراقبة وملاحظة الآخرين وذلك من خلال تقييم سلوكهم من واقع أساليبهم في الاتصال اللفظي وغير اللفظي، لكنها تمثل أسلوباً عشوائياً غير مخطط، حيث تعتمد على مدى فهمنا للرموز التي تصدر عن الآخرين، لذلك نجد نخطئ في أحكامنا على العمال وبالتالي لا يمكن إصدار حكم حقيقي عن مشاعرهم اتجاه متغير الرضا الوظيفي سواء كان بالسلب أو الإيجاب.

3-2-6. **المقابلة:** يتضمن مقابلة العاملين مباشرة عن طريق إعطاء أسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم لمعرفة مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي، وهناك نوعان من المقابلة:

- **المقابلة الموجهة:** والتي تشمل على أسئلة محدودة يجب عليها العامل وتكون هذه الأسئلة غير مباشرة.
- **المقابلة غير موجهة:** التي تترك الحرية للعامل أن يتحدث في أي موضوع يعين له حيث يتلقى تشجيع باستمرار في الحديث من طرف الباحث، بعدها يتم تحليل الحديث لتحديد مستوى رضاه عن عد .

(طويل كريمة، 2008: 129-130)

4-2-6. **معدلات القياس والرد على الأسئلة:** وهي من أكثر الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم أفراد بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

- **الأجنحة الوصفية (JDI):** والأسئلة فيها تتناول خمسة جوانب مختلفة: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس (الزملاء).
- **طريق (MSQ):** قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم- فرص التقدم فيه). وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل.

وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر، الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور - ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 198)

7- مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

7-1. المسببات التنظيمية للرضا:

❖ **نظام العوائد:** مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل. (أحمد ماهر، ب س: 230)

❖ **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 202).

❖ **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.

❖ **تصميم العمل:** فيما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل، والأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

❖ **ظروف العمل الجيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يسمى الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية. (أحمد ماهر، ب س : 230)

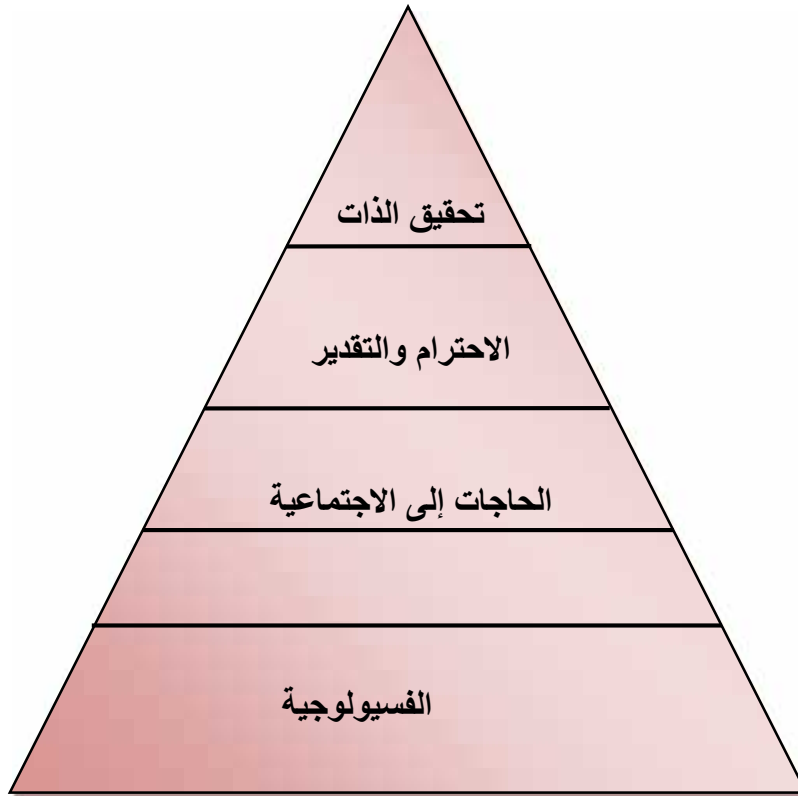
7-2. **المسببات الشخصية للرضا:** أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك قياس وبطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستحياء، ومن أهم هذه المسببات مايلي:

- ❖ احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، وإحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- ❖ تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.
- ❖ المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.
- ❖ الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التمساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماسة إلى عملهم. (أحمد ماهر، ب س: 231)

8- نظريات الرضا الوظيفي:

- 8-1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو: ندم ماسلو نظرية تحدد مجموعات الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين، وبصفة عامة تشمل هذه الحاجات مجموعة الحاجات الدنيا (الفيسيولوجية، والأمان) والحاجات العليا (الحب والانتماء والتقدير والاحترام وتحقيق الذات)

ويوضح الشكل التالي المدرج الهرمي لهذه الحاجات.



الشكل رقم (06): هرم تدرج الحاجات لماسلو

(رونالد ريجيو، 1199: 229)

- وقد حدد ماسلو خمس مجموعات من الحاجات الإنسانية هي:

❖ الحاجات الفسيولوجية:

وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والجنس والنوم والدفء وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر ولذلك فهي تأتي في قاعة الهرم الحاجات.

❖ الحاجات الأمان والسلامة:

وهي تعتبر عن حاجات الفرد يكون بأمن من الأخطار، وان يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وغنما يتضمن الأمان النفسي والمعنوي.

❖ الحاجات الاجتماعية

وهي احتياج التقدير فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الرد والحب، وأن ينتمي إلى جماعة وأن يكون له أصدقاء، وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

❖ حاجات الاحترام و التقدير:

وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه . تقدير، وعندما يتبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا، أما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسيغوها على الأفراد أو الاحترام الذي يعطونه إياه، فإن التقدير يكون خارجيا.

❖ حاجات تحقيق الذات:

وهي تعتبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما يمكنه استعداداته أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته ويلاحظ من التدرج الهرمي السابق مايلي:

- إن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين أو ما توفره لهم من نظم التأمين صحي ورعاية طبية(الحاجات إلى الأمان).

- أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

(محمد أحمد سليمان، 2012: 138-140)

2-8. نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ: قدم هيرزبرغ Herzberg نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم على العاملين التاليين:

أ. عوامل الرضا (العوامل الدافعية).

ب. العوامل الوقائية.

واعتمد هذه النظرية على نظرية الحاجات "ماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالاته فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقا لمايلي:

أ. العوامل الدافعية:

(الإنجاز - المسؤولية - النمو - الترقى - العمل ذاته) وهي ضرورية لحدوث الرضا لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011: 52)

إن توافر العوامل الدافعية بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية، أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والأشياء. (أحمد ماهر، 2003: 237)

ب.العوامل الوقائية: (الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات الإدارية، ظروف العمل، الحالة الاجتماعية، استقرار العمل، عوامل متعلقة بالجوانب الشخصية للفرد) توافرها لا يؤدي إلى الرضا ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011: 52)

إن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعية، بمعنى أنهى لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد أو توفرت بشكل سيء فهذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توافرت العوامل الوقائية فإننا نحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا والدافعية، ولهذا فغننا نقول أنه بتوافر العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعية عن نظهر إلى حيز الوجود، وأن تحدث أثرها الدافعي على سلوك الناس. (أحمد ماهر، 2003: 238)

ووفقا لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد أن العوامل الدافعية إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وكذلك أوضحت أن المكافآت تدفع للعاملين من أجل زيادة دافعهم للعمل والإنجاز وبالتالي سوف يكون عندهم رضا وظيفي إيجابي للعمل وللمكان الذي يعملون به وتزداد مستويات أدائهم وإنجازهم للمهام المطلوبة منهم. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011: 53)

ب-العوامل الوقائية

توفرها	عدم توفرها
يؤدي	يؤدي إلى
إلى حياد	الاستياء
الاستياء	لعدم
	الرضا

أ-العوامل الدافعية

توفره	عدم
يؤدي	توفرها
إلى	يؤدي إلى
الرضا	حياد
	الرضا

أمثلة

- ظروف العمل
- الإشراف
- سياسات المنظمة

أمثلة

- الإنجاز
- المسؤولية
- التقدير

رقم (67) يوضح نظرية ذات العاملين
(أحمد ماهر، 2003: 237)

(أحمد ماهر، 2003: 237)

وبالرغم من تعرض نظرية هرزبرغ للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب، إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئياً فهي نظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الفرد. (أحمد ماهر، 2003: 239).

3-8. نظريتي (Y) (X) لدوجلاس ماكريجو Douglas Mccregon:

لقد وضع العالم الأمريكي "لدوجلاس ماكريجو" أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق على أحدهما نظرية (y) والنظرية الثانية (x).

1-3-8. نظرية Theory(x): وهذه النظرية تقوم على مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول ولا يحب العمل.
- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعم.
- العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتتاسب افتراضات ظالمة سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم إصاقها بالبشرية وجاءت بأن هذه الصفات لم تكن من صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل أنها إهدار لها نتيجة الإدارة من خطط دفاعية ضد اقتراحات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فالعمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر وبالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم للعمل بل وللمؤسسة التي يعملون بها ويصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يراد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها. (فايزة محمد رجب

.(49-48: 2011)

8-3-2. نظرية (y) Theory:

جاءت هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات:

- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم .
- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

بالنظر إلى هذه النظرية (y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (x) وذلك لأن نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل وللمؤسسة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011: 49-50)

8-4. نظرية التوقع لفروم 1964:

تقوم هذه النظرية على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق "فروم Vroom" وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما.

وتقوم هذه النظرية على:

أ. التكافؤ: يقيس شعور الأفراد تجاه العائد والشخصي.

ب.العائد : ويكون العائد سلبيا أو ايجابيا ويعطي للفرد حسب العائد سواء سلبيا لا يكرر العمل أو ايجابيا يرغب الفرد في انجازه

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى الهدف بقدر ما تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة الإنسان في شيء ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011 : 53-54).

تتركز هذه النظرية على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وهي تتعامل مع الأجر وحسب، ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الايجابية، الرضا الوظيفي، المميزات، الفوائد، الشكر، الثناء، الاعتراف بالفضل، وتتضمن الجوانب السلبية: أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي والفصل من العمل.

- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.
- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.
- خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلى أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته ولعلاقة قدراته بالعمل فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثر لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استيائه وتحقيقه لمستوى الأداء. (براء رجب تركي، 2015 : 94-95)
- فرصة الترقية: تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، ويرى فروم أن العامل المحدد لآثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل. (براء رجب تركي، 2015 : 95)

فالرضا الوظيفي حسب "Vroom فروم" يعتمد على نوعين من التقييم: الفرق والأهمية، وسيرورة الرضا تختلف حسب النماذج، والنموذج المعقد من طرف "فروم" يسمح للوصول إلى أحسن عملية لسيرورة الرضا الوظيفي:

$$S=(V_c-P)\times V_i$$

$$S = \text{الرضا الوظيفي}$$

$$V_c = \text{محتوى القيمة (نوع القيمة والمستوى المرغوب في)}$$

$$P = \text{المستوى المدرك للقيمة المتحصل عليها}$$

$$V_i = \text{أهمية القيمة (درجة جاذبيتها)}$$

ويرى "جوردن Gordon": (كما ورد عن: طويل كريمة، 2008: 119-120) أن الآراء التي تتعلق بمصادقية نظرية التوقع وسلامة نتائجها متضاربة، لأنها تتطوي على بعض المشاكل الخاصة من النواحي النظرية والمنهجية في البحث.
5-8. نظرية الإدراك:

وتشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث.

وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي.

ويرى الكثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك، وإن الإدراك ما هو إلا عاملاً وسيطاً بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى. (محمد سعيد أتور سلطان، 2003: 201).

:

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم حول الرضا، حيث تباينت التعاريف المقدمة حسب وجهات نظر المفكرين لكونه ظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة، ويعتبر من أحد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه أهمل الذي يمارسونه، لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تفسر هذا الموضوع ولكل منها وجهة نظر خاصة بها، كم تم استخلاص طرق قياس وتحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد عن العمل الذي يقومون به، والرضا هذا ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

الجانب

التطبيقي

الفصل الرابع : منهجية البحث

- تمهيد

1. ميدان البحث

2. عينة البحث

3. الدراسة الاستطلاعية

4. أدوات جمع البيانات

5. الخصائص السيكمترية والمقياسي

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي خطوة مهمة في البحث العلمي لأنه يعبر عن الجانب النظري بواقعية، وذلك بالنزول إلى الميدان كما يجيب على التساؤلات المطروحة والفرضيات باستخدام أدوات القياس المناسبة وتطبيقها على عينة الدراسة ، وهذا ما يمثل أكبر قدر من المصداقية والموضوعية لنتائج الدراسة.

وسنتناول في هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة ثم نتطرق إلى الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة مع إشارة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

1- ميدان البحث :

تم إجراء هذا البحث العلمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أكلي محند أولحاج في البويرة، وتم تطبيقها على الأساتذة الجامعيين.

1-1. لمحة تاريخية عن المؤسسة : (جامعة أكلي محند أولحاج)

جامعة البويرة المسماة جامعة أكلي محند أولحاج جامعة جزائرية تقع بالبويرة ، تأسست سنة 2005 باعتبارها مركزا جامعيا تابعا لجامعة بومرداس ، ثم رسمت جامعة سنة 2012.

أنشأت جامعة أكلي محند أولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة، وهي مؤسسة عمومية ذا طابع علمي وثائقي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

1-2. المنهج المتبع :

إعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والاجابة على أسئلتها المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعرف المنهج العلمي بأنه مجموعة القواعد التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة ، ولقد طبقنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الدراسة وأهدافها للكشف عن العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي.

2- البحث:

2-1. مجتمع وطريقة اختيار البحث:

تتكون عينة البحث من 50 أستاذ جامعي مختلفي الرتبة من بين 134 أستاذ من المجتمع الأصلي حيث تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية موزعة على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

2-2. الخصائص العامة للعينة:

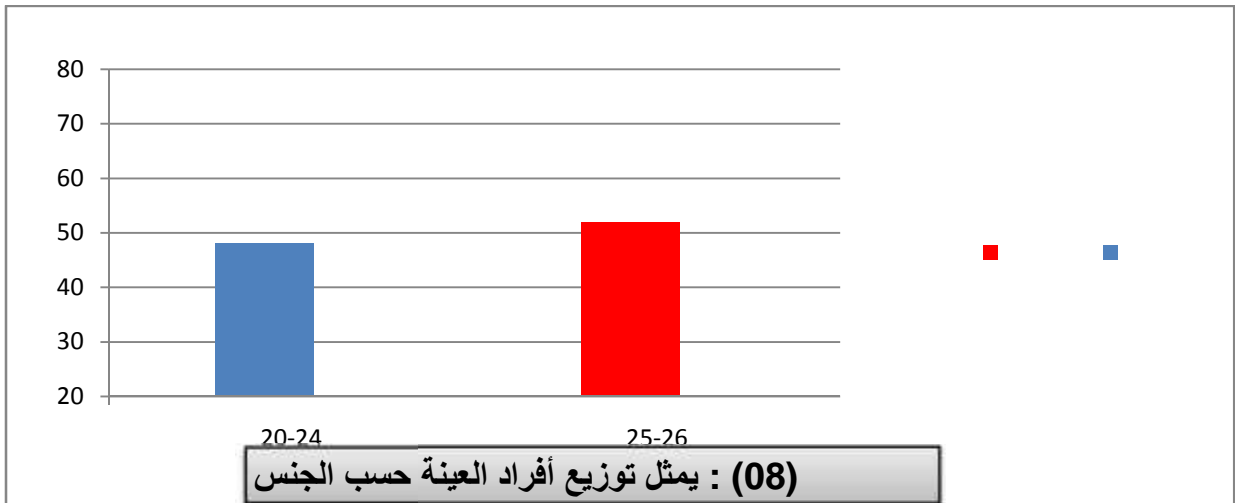
بعد تحديدنا للعينة المدروسة يتوجب علينا التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، الحالة العائلية، والأقدمية في العمل ومنصب أو رتبة عمله، وهذا بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة بخصوص أفراد العينة.

2-2-1. تحليل البيانات الشخصية:

أ) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
48%	24	الذكور
52%	26	الإناث
100%	50	المجموع



منهجية البحث

لقد احتوت عينة البحث على مجموعة أفراد تمثلها فئة الإناث بنسبة كبيرة إذا شكلت ما يقارب (52 %) أما فئة الذكور فبلغت ما يقارب (48%) وهذا ما يوضح الجدول رقم (01) ، أي أن الطابع الغالب هو الطابع الأنثوي على الذكري حيث يعود سبب الإرتفاع إلى أن المرأة إكتسبت أكثر حرية من قبل ففي الماضي القريب فقط كنا نلاحظ نسبة عمل المرأة خارج بيتها كان ضعيفا أما الآن أصبحنا نلاحظ أنهم يتزايدون في كل الأعمال خاصة الإدارية وسلك التعليم.

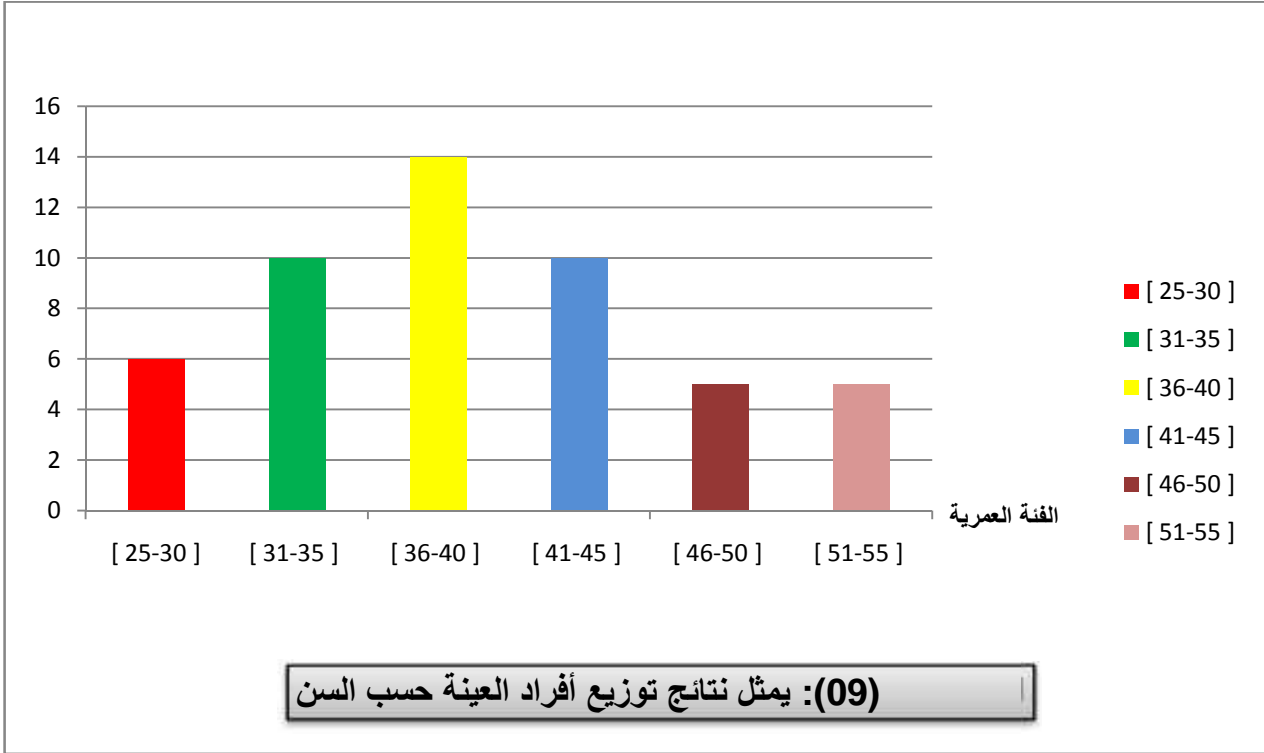
ب- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
% 12	6	[30-26]
% 20	10	[35-31]
% 28	14	[40-36]
% 20	10	[45-41]
% 10	5	[50-46]
% 10	5	[55-51]
% 100	50	

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن الفئة [40-36] هي أعلى نسبة والتي قدرت ب 28 % الفئتان المتساويتان ما بين [35-31] و [45-41] والتي قدرت ب 20 % وهذا ما يدل على أن معظم أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية والذين يمثلون عينة الدراسة أغلبهم [40-36] ، وكذلك نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أعمارهم [30-26] 12 % اما الفئتان التي تتراوح أعمارهم ما بين [50-46] [55-51] متساويتان حيث قدرت ب 10 % .

تمثيل النتائج بأعمدة بيانية :

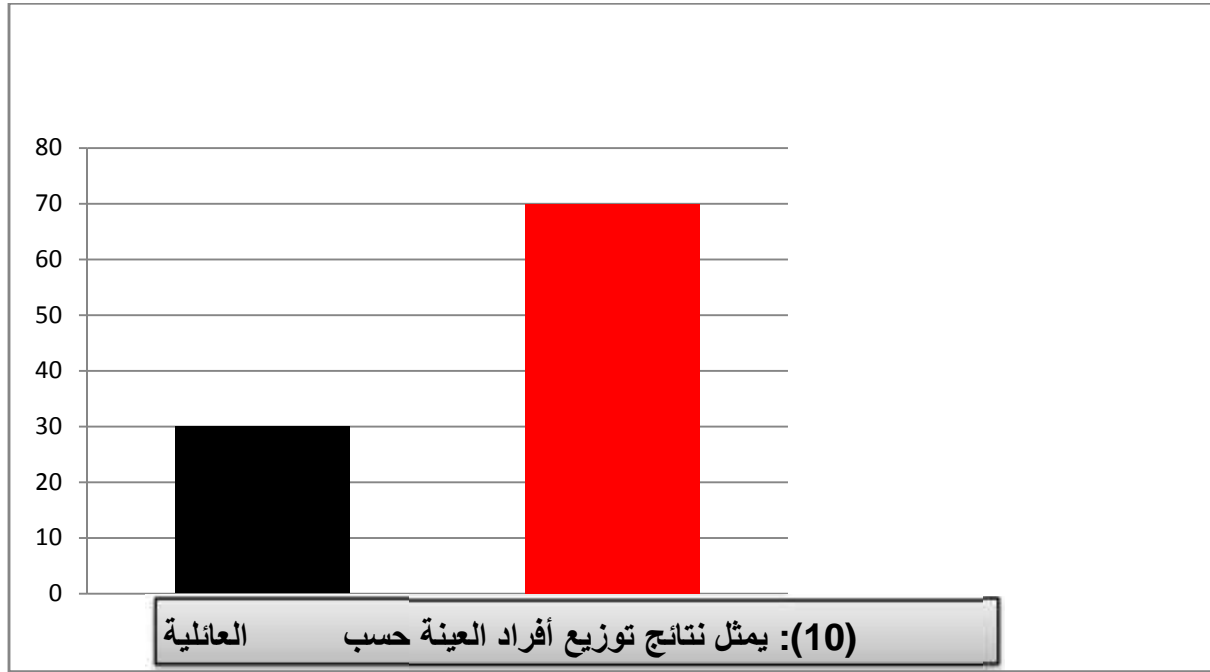


ج - توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

الجدول (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
% 30	15	أعزب
% 70	35	متزوج
% 0	0	مطلق
% 0	0	أرمل
% 100	50	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة في الكلية هي فئة المتزوجين التي بلغت %70 وهذا ما يدل على كثرة المسؤولية بالنسبة للعمال المتزوجين، وتليها فئة العزاب التي بلغت % 30 فهي نسبة ضئيلة وهذا يعود إلى عدم اكتسابهم روح المسؤولية، وفيها يخص فئتي المطلوقن والأرامل فهي منعدمة تماماً.

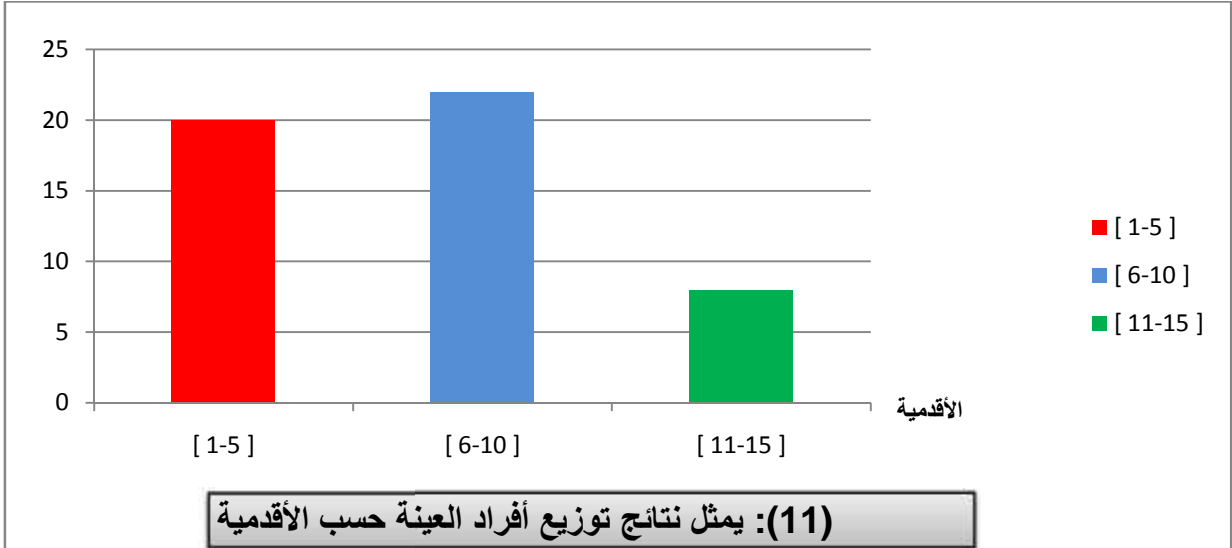


د - توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
[5-1]	20	% 40
[10-6]	22	% 44
[15-11]	8	% 16
	50	% 100

من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) نلاحظ أن أصغر فئة [5-1] سنة نسبة تقدر ب 40 % تليها الفئة [10-6] التي تمثل 44 % التي تمثل أكبر نسبة فئة [15-11] التي تقدر ب 16 %.

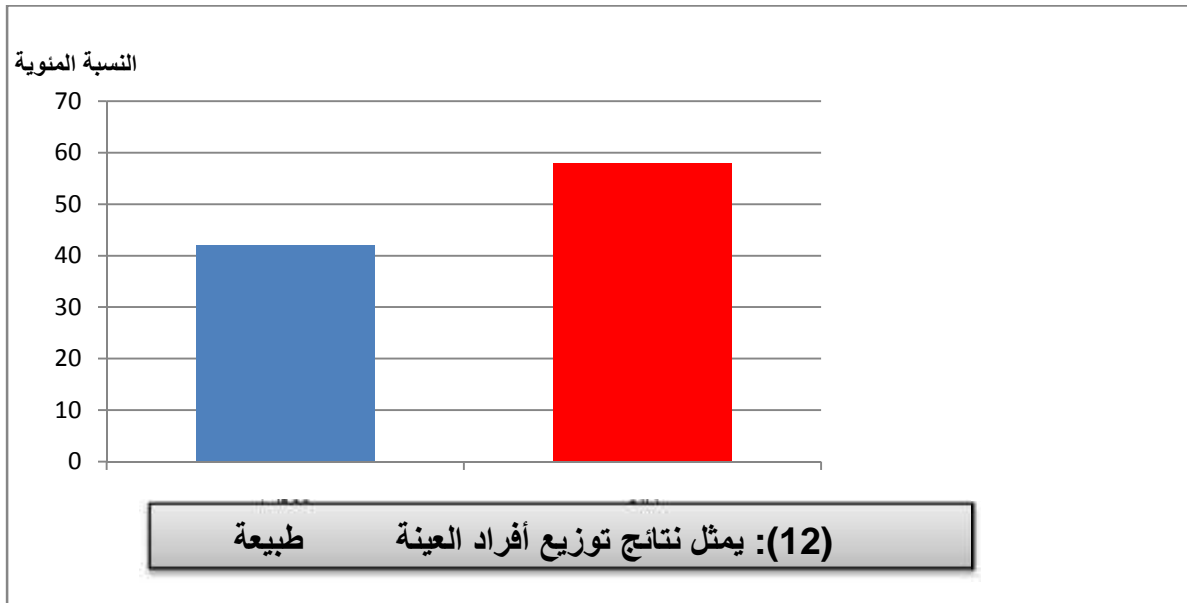


هـ - توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

الجدول (06): يمثل توزيع الأفراد حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرارات	طبيعة العمل
% 42	21	مؤقت
% 58	29	دائم
% 100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الأساتذة الدائمين في العمل التي تبلغ نسبتها 58 % أكبر من فئة الأساتذة المؤقتين التي تبلغ نسبتها 45 % داخل الكلية وهذا راجع إلى المعاملة الحسنة من قبل القادة نحو الأساتذة الدائمين.



3- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة وأساسا جوهريا لبناء البحث كله، وله دور كبير في تجنب العوائق التي يمكن أن تواجه الباحث في تطبيقه للدراسة الأساسية.

ونظرا لهذه الأهمية تم القيام بالدراسة الاستطلاعية وذلك على مستوى كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة وكانت هذه الدراسة في أبريل 2018.

3-1. أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- التعرف على المجتمع الأصلي وعدده لاختيار عينة البحث.
- التعرف على أهم الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل مسار الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات :

تعتبر أداة البيانات خطوة أساسية في البحث العلمي لأنها الوسيلة التي تستطيع بها الحصول على المعلومات الخاص والدقيقة حول موضوع الدراسة وتم اختيار الاستبيان لأنه يتلائم مع طبيعة المشكلة والفرضيات المطروحة ويعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع محدد عن طريق استمارة جري تعبئتها من قبل المستجيب.

4-1. **إستبيان النمط القيادي الديمقراطي** : تم بناء استبيان اعتمادا على الاستبيان المأخوذ من رسالة ماستر المقدمة من طرف . **فطيمة (2014)** بعنوان النمط الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي. يحتوي الاستبيان 03 محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، الحالة العائلية، طبيعة العمل)

المحور الثاني: تناول مشاركة القائد في اتخاذ القرارات فهو يحتوي على 8 فقرات.

المحور الثالث: تناول نوعية الإتصال الذي يقوم بها القائد فهو يحتوي على 08 فقرات.

فقد قمنا بتعديل صياغة العبارات وفقا لخصائص الدراسة كما كان هناك تعديل من طرف أساتذة قدم لهم من أجل التحكيم.

- بالنسبة للفقرات الإيجابية :

دائما ← 03 درجات

أحيانا ← نرجتان

أبدا ← درجة واحدة

- بالنسبة للفقرات السلبية :

دائما ← درجة واحدة

أحيانا ← نرجتان

أبدا ← 03 درجات

2-4. مقياس الرضا الوظيفي :

فيما يخص استبيان الرضا الوظيفي تم الاعتماد على مقياس المستمد من رسالة ماجستير المقدمة من طرف "طويل كريمة" 2008 بعنوان "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء" الذي كان يحتوي على 37 فقرة وقد كانت بدائل الأجوبة معتمدة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

مفتاح التصحيح : تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

- بالنسبة للفقرات الإيجابية :

أوافق بشدة ← 5 درجات

أوافق ← 04 درجات

غير متأكد ← 03 درجات

لا أوافق ← نرجتان

لا أوافق بشدة ← درجة واحدة

- بالنسبة لل فقرات السلبية :

أوافق بشدة ← درجة واحدة

أوافق ← درجتان

غير متأكد ← 03 درجات

أوافق ← 04 درجات

أوافق بشدة ← 05 درجات

5- الخصائص السيكومترية ياسين :

5-1. الصدق وثبات استبيان : (القيادة الديمقراطية) :

قمنا بتطبيق مقياس الاستبيان على عينة مكونة من 30 أستاذ في ظروف مختلفة وعلى نفس المجموعة بعد مدة زمنية من أجل تأكيد صدق وثبات الاستبيان أي بعد حساب صدق وثبات الاعتماد على المعامل الارتباط برسون، حيث بلغ ثبات المقياس 0.99 وهذا ما يدل على أن المقياس قوي جدا من خلال ثباته، وقد بلغ صدق المقياس بالاعتماد على الصدق الظاهري الصدق = الثبات 0.994.

5-2. صدق وثبات مقياس (الرضا الوظيفي):

تم حساب صدق وثبات المقياس بتقنية تطبيق وإعادة التطبيق حيث طبق على عينة 71 عامل تم إعادته على نفس المجموعة وفي ظروف مماثلة بعد مضي مدة زمنية وبعتماد على معامل الارتباط برسون بين نتائج القياس، بلغ ثبات المقياس 0.968 وهو قريب من 1 وهذا دليل على أن النتائج المتحصل عليها تسهم بالثبات العالي.

ولحساب المقياس إعتدنا على الصدق الذاتي الثبات = الصدق 0.968 = الصدق إذن بلغ الصدق المقياس 0.983.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان تم تفرغ البيانات بإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية :

- ❖ التكرارات.
- ❖ النسب المئوية
- ❖ المتوسطات الحسابية.
- ❖ الانحراف المعياري
- ❖ الارتباط

وتجدر الإشارة إلى أن المعالجة الإحصائية تمت باستخدام الرزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS).

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية بدءا بالمنهج المتبع ومرورا بالدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى التأكيد من صلاحية أدوات جمع البيانات للإستخدام من خلال قياس الخصائص السيكومترية والإنهاء بأدوات جمع البيانات، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة البويرة تذة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- تفسير ومناقشة الفرضية العامة
- تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
- تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :

1-1. عرض نتائج الفرضية العامة :

تتص الفرضية العامة على أنه توجد علاقة بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط برسون (RP) بين درجات أفراد عينة الدراسة والذي يوضح الجدول رقم (07) التالي على المقياسين وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة عن طريقة لوحة الانتشار (أنظر إلى الملحق رقم 03) وبعد المعالجة تم التوصل إلى :

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي		
القرار	الرضا الوظيفي	
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (a=0,01)	معامل الارتباط	0,714**
	حجم العينة	50
		القيادة الديمقراطي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل ارتباط برسون محسوبة بلغت (0.71) عند مستوى دلالة ألفا (∞=0.01) وهي قيمة قوية جدا وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي.

1-2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تتص الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة بين مشاركة القائد في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وللتحقيق منها تم استخدام معامل ارتباط برسون عند مستوى (0.01) وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي		
القرار	الرضا الوظيفي	
** الإرتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (a=0,01)	معامل الارتباط	0,541**
	حجم العينة	50
		مشاركة القائد في اتخاذ القرارات

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات أو درجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0,54) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي هو ارتباط طردي.

3-1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصالات والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، ولتحقيق هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (RP)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين الإتصالات والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		الإتصالات
** الإرتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (a=0,01)	0,515**	معامل الارتباط	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الاتصالات ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0,51) وهي قيمة متوسطة وموجبة.

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

2-1. تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه توجد علاقة بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي.

تؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (07) على أنه توجد علاقة طردية قوية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي حيث قدرت ب (0,71)، عند مستوى الدلالة ($\infty=0.01$) ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة، وقبول فرضية البحث القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية واحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% وهناك دراستان توصلتا إلى نفس النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا هذه ونجد بينهم :

دراسة شقير (1999): وتتفق هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على النمط الأكثر شيوعاً عن مديري ومديرات المدارس، وأظهرت النتائج أن النمط الأكثر شيوعاً عندهم هو النمط القيادي الديمقراطي.

وكذلك دراسة حكيم أعراب بعنوان "دور القيادة المباشرة في رضا العمال" ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة اهتمام القادة التسديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال، وبالتالي يمكن القول أن إحساس العامل بالتقدير ولو معنوياً من القائد يحد من ظاهرة الغياب، وإن أسلوب القيادة يعمل على استقرار العمال. (ني فطيمة، 2014).

توصلت دراسة عبد المحسن الجميلي (2008) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية الادارية ومستويات التمكين. (راضية محبوب، 2015).

وتتفق مع دراسة ظلال عبد المالك شريف (2014) (كما ورد في: راضية محبوب، 2015) إلا أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

لا تتضمن دراسة الباحث مرضي الدوستري "الذي توحد إلى النمط السائد فهو النمط الأوتوقراطي ثم النمط القيادي الديمقراطي. (ناطمة ومن لبيهي، 2016)

أما دراسة زرقة أحمد (2008) (كما ورد في: راضية محبوب، 2015) فلا تتفق مع نتائج دراستنا حيث توصل إلى النمط السائد داخل المؤسسة إلى النمط الديكتاتوري.

2-2. تفسير ومناقشة الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة بين مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي"

ولقد أوضحت نتائج الجدول (08) أن قيمة معامل الارتباط (RP) قدرت بـ (0,54) عند مستوى دلالة (∞=0.01) وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.

وهناك عدة دراسات توصلت إلى نفس نتائج دراستنا ومن بينها:

دراسة حجوج (1997) التي هدفت إلى التعريف على الرضا الوظيفي لدى أساتذة مدارس المرحلة الأساسية، حيث اشتملت عينة الدراسة على 270 أستاذ وكانت أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية .

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة بونخلة فريد بعنوان "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" إطار نيل شهادة الماجستير هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القادة على اتخاذ القرارات.

فتوصلت هذه الدراسة إلى أن في ظل سيادة النمط القيادي الديمقراطي الذي يضمن المشاركة وهذا لأن المرؤوسين يشعر بأن له داخل عكس النمط الدكتاتوري . (حمقاني فطيمة ، 2014) .

أما دراسة التي أجرتها الباحثة عواطف لنيل شهادة الماجستير التي هدفت الى معرفة مبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر الأساتذة وتوصلت نتائجها إلى أن تطبيق المدير لمبدأ المشاركة في عمله اتخاذ القرارات الإدارية وهذا ما يؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة مما بالمدرء إلى اعتماد على أساليب إدارية حديثة تعتمد على المبادئ الإدارية و الديمقراطية في التسيير. (ثاني في فطيمة ، 2014)

وقفت دراسة على عباس الذي توصل إلى أن النمط القيادي الديمقراطي له تأثير ايجابي على عملية منع اتخاذ القرارات . (خويلدي خديجة ، 2016)

دراسة سماح محمد قاسم المتوكل (2011) إلى هدفت إلى التعرف على أثر المشاركة في منع القرارات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الإدارية و الرضا الوظيفي. (محمد العيد حند ، 2015).

دراسة "صفية خفش" (2010) توصلت هذه الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات. (محمد العيد حند ، 2015)

وتوصلت دراسة " اشرف رياض الله " إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي لديهم. (اشرف رياض الله ، 2007).

حيث توصلت دراسة (غيث ، 1996) التي توصلت إلى وجود علاقة بين نمط القيادي الإداري لدى مديري المدارس وعلاقتهم مع المعلمين.

2-3 تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تتص الرضية على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصالات والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، وتؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (09) أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصالات والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (RP) 0.51 ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة وقبول الفرضية القائلة بوجود ارتباطية بين الاتصالات والرضا الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% وهناك عدة دراسات توصلت إلى نفس نتائج دراستنا.

وقام (Tongue (2005) بإجراء دراسة وهدفت إلى التعرف على آراء استخدام العاملين في الطب وجراحة العظام لمهارات الاتصال على درجة رضاهم عن الخدمات الصحية ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ارتفاع مستوى رضا المرضى عن أداء الأطباء في الاتصال.

وتوصلت دراسة بلعيد وليد (2016) إلى أن للاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

الخاتمة

بعد تعرضنا للفصول النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة، تطرقنا من خلال الفصل النظري على النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتبر أحد العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، كونه يعمل على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، الاتصال بهم وإعطاء لهم فرص في إبداء رأيهم من خلال العمل الجماعي وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة من خلال ما توصلنا إليه، الجانب التطبيقي التي من خلاله استعمال الاستبيان لجمع المعلومات وتطبيق نظام الحزمة الإحصائية للظواهر الاجتماعية (SPSS) والكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات وتوصلنا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الإداري الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة.

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا تحت عنوان النمط القيادي الإداري الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة نستطيع أن نعرض هذه الاقتراحات والتوصيات التالية :

- ✓ فتح فرص تكوين المدراء في مجال القيادة الإدارية.
 - ✓ إتاحة الفرص للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات من خلال الملتقيات أو إجتماعات.
 - ✓ بناء علاقة بين القائد والمرؤوسين لتسهيل عملية الاتصال بينهم
 - ✓ تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي كونه يسهل عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي
- و ا هتمام بالعلاقات الإ .

قائمة المراجع

والملاحق

- 1- أمحمد ماهر، ب س، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 2- أحمد ماهر، 2003 السلوك التنظيمي، ط7، الإسكندرية ، دار الجامعة.
- 3- إحسان دهش جلاب، 2011 إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير، ط1 ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- اللوزي موسى، 2003 التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، الاردن، دار وائل للنشر.
- 5- إشراف رياض الله، 2007 مشاركة المدارس الثانوية اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، فلسطين، كلية التربية الجامعة الإسلامية.
- 6- براء رجب تركي، 2015، نظام الحوافز الإدارية، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 7- بن الشيخ عياش، 2016 إدارة الازمات وعلاقته بأنماط القيادة والسمات الشخصية لدى المسؤولين، رسالة دكتوراه.
- 8- حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، 2010، القيادة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- 9- حمقاني فطيمة، 2014 النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ورقة، رسالة ماستر.
- 10- خويلدي خديجة، 2016 أثار الانماط القيادية للمقاوم على أداء العاملين، رسالة ماستر
- 11- رونالد ريجيو، 1999 مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 12- رواية حسن، 2004 السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 13- راضية محبوب، 2015 أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري، بسكرة، رسالة ماستر.
- 14- زيد منير عبوي، 2008 القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- 15- زاهد محمد ديربي، 2011 السلوك التنظيمي ط1 الأردن، دار المسيرة للطباعة والطباعة والنشر.
- 16- زيد منير عبوي، 2012 القيادة ودورها في العملية الإدارية ، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.

- 17- سالم عرض عامر، 2008 السلوك التنظيمي ط1 عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 18- صلاح هادي الحسين إعتصام الشكرجي، 2015 ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان-الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 19- طويل كريمة، 2008، الدافعية والرضا المعني وتأثيرهما على الاداء، رسالة ماجستير.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003 السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 21- عبد الفتاح محمد دويدر، 2000 أصول علم النفس المهني والصناعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 22- عبد الفتاح محمد دويدر، 2000 أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقا ، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 23- علاء محمد سيد فنديل، 2010 القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 24- فاطمة وصيف لبيهي، 2016 أثر أنماط القيادة الإدارية إدارة الصراع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة، رسالة ماستر.
- 25- فانتن عوض الغزو، 2010 القيادة والغشراف الإداري، ط1، عمان-الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 26- فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، 2005 السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 27- فائزة محمد رجب بهنسي، 2011، الرضا الوظيفي للعاملين، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 28- لرياح محمد الأمين، موساوي يحيى، 2016 تأثير الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري، رسالة ماستر.
- 29- محمد شحاته ربيع، 2006 أصول علم النفس الصناعي، ط3، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- 30- محمد شحاته ربيع، 2010 علم النفس الصناعي والمهني، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 31- محمد شحاته ربيع، 2015، علم النفس الصناعي والمهني، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 32- محمد العيد حند، 2015 مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي رسالة ماستر.
- 33- معين محمود عياصرة، 2008، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، عمان-الاردن، دار الحاسد للنشر والتوزيع.
- 34- محمد حسنين العجمي، 2010، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية عمان- الاردن، دار المسيرة للنشر والطباعة.
- 35- منقلاتي يزيد، العربي حكيم، 2014 أثر الرضا الوظيفي على أداء في المنظمة، رسالة ماستر.
- 36- مروان طاهر الزغبى، 2011 الرضا الوظيفي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 37- محمد أحكد سشليمان، 2012 الرضا والولاء الوظيفي، عمان-الاردن، دار زمزم ناشرون وموزعون.
- 38- محمد سعيد أنور سلطان، 2003 السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 39- نواف كنعان، 2007 القيادة الادارية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 40- نجم عبود نجم، 2011 القيادة الادارية، ط1، الاردن، دار صغاء للطباعة والنشر والتوزيع.

: العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم: علم النفس

تخصص : علم النفس العمل و التنظيم

إستبيان:

النمط القيادي الإداري الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي

في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أكلي محند اولحاج

دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة أكلي محند أولحاج

أستاذي الكريم أستاذتي الكريمة :

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة . ، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة .

راجين منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، بوضع علامة (x) الإجابة المناسبة ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس:

نكر

أنثى

2. السن:

3. الحالة العائلية: أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

4. الأقدمية في العمل:

.....

5. منصب العمل (الرتبة):

.....

6. طبيعة العمل:

مؤقت

دائم

مدى تأثير مشاركة القائد لمرووسيه في اتخاذ القرار

رقم	الفقرات	دائما	أحيانا	ابدا
07	هل يترك لك المدير فرصة في ابداء رأيك			
08	هل يحترم مديرك رأي الأغلبية عند طرح مشكلة إدارية ما			
09	هل يترك لك مديرك فرصة النقاش في الاجتماعات			
10	هل يساهم العمال في وضع القرارات المهمة مع المدير			
11	هل تحضى بقدر من التسامح عند اعتذارك عن الحضور للاجتماعات الرسمية في الظروف القاهرة			
12	هل تشعر بإعتراف مديرك وتقديره لما تقدمه من آراء واقتراحات في العمل			
13	هل تؤدي استشارة المسؤول لك في حل مشاكل العمل إلى زيادة رضاك في العمل			
14	هل تشعر بحرية التصرف والراحة أثناء طرحك أفكار جديدة تخص العمل			
نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد				
15	هل يحرص مديرك على سماع مقترحاتك التي ترفع إليه			
16	هل يمكنك الاتصال بمديرك شفويا			
17	هل تقوم شخصيا بإيصال المعلومات إلى مديرك			
18	هل اتصالك بمديرك خارج إطار العمل يوطد علاقتك به			
19	هل تتلقى صعوبات في الاتصال بمديرك			
20	هل تتحصل على المعلومات الكافية من مديرك لأداء المهام			

مقياس

في إطار بحث علمي، أتقدم إلى سيادتكم بمقياس الرضا الوظيفي لمعرفة مدى رضاكم واستيانتكم في المؤسسة، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل صدق وموضوعية، وثقوا أنها لن تستخدم سوى للبحث، والمعلومات المتحصل عليها ستحظى بالسرية والتي تقتضيها إرغامات البحث لا غير، والهدف الأساسي، إثراء البحث العملي وفهم بعض المشاكل المتصلة بالعمل، اعلموا أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، إنما توجد الإجابة التي تعبر عن رأيكم ووجهة نظركم بكل دقة، لاثمنا معرفة إجاباتكم كأفراد إنما كإطارات.

نشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة، والتزامكم الموضوعية والدقة والجدية.

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	البنود
					1. <u>العمل يحقق لي الاحترام والتقدير</u>
					2. <u>أنا راض عن مكانتي في المنظمة</u>
					3. <u>عملي يساعدي على تحقيق أحلامي</u>
					4. <u>وظيفتي تسمح لي <u>مؤهلاتي</u></u>
					5. <u>أنا غير راض عن المنصب الذي أشغله</u>
					6. <u>عملي غير مثير</u>
					7. <u>أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي</u>
					8. <u>عملي لا يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي</u>
					9. <u>يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي أستحقه</u>
					10. <u>أرى أن نظام تقويم الأداء عادل</u>
					11. <u>أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام</u>
					12. <u>أنا راض عن انجازاتي وأدائي</u>
					13. <u>أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم</u>
					14. <u>أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على انجازاتهم</u>
					15. <u>أنا راض على ما حصل عليه من مكافأة حينما أقوم بأداء جيد</u>
					16. <u>أعتقد أن فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي</u>
					17. <u>أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل</u>
					18. <u>أنا راض عن ظروف عملي الفيزيائية (الإضاءة ، التهوية ، الضوضاء...)</u>
					19. <u>أجد صعوبة عند أداء عملي</u>
					20. <u>لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات.</u>
					21. <u>أجد نفسي غير مدفوع في العمل</u>

					22. أرى أن الوسائل المتوفرة ملائمة لإثار دافعتي حتى أنجز العمل بأفضل الطرق
					23. اعتقد أن طريقة المشرف في توجيه العمال
					24. أرى أن الترقية في هذه المؤسسة لا تعتقد على الكفاءة و الخبرة
					25. أجد نوعا من المساواة في معاملة المشرفين لنا.
					26. أظن أن المشرف غير كفؤ في حل المشاكل.
					27. يساعدي المشرف للقيام بعمل جيد.
					28. أرى أن هناك اشتراك في اتخاذ القرارات.
					29. اعتقد أن المشرف لا يهتم بجميع العمال
					30. تحفيظ بي المؤسسة لحسن أدائي
					31. تضمن وظيفتي الأمن و الاستقرار الوظيفي
					32. أعتقد أن عملي يوفر لي العوائد الاقتصادية المناسبة للحفاظ على مستوى معيشي معين
					33. أنا غير راض عن طريقة اتخاذ القرارات (مركزية السلطة)
					34. أرى أن نظام الأجر في المؤسسة لا يستند إلى معايير دقيقة
					35. أرى أن المشرف غير كفؤ في اتخاذ القرارات
					36. أرى أن المعايير المعتمد عليها لتحديد الأجر موضوعية
					37. أرى أن نظام الأجر بالمؤسسة يعطي مكافأة عادلة لمن يقوم بأداء جيد

العينة	x	y	x ²	y ²	xy
1	37	141	1369	19881	5217
2	31	99	961	9801	3069
3	37	104	1369	10816	3848
4	38	122	1444	14884	4636
5	42	125	1764	15625	5250
6	39	63	1521	3969	2457
7	46	128	2116	16384	5888
8	36	112	1296	12544	4032
9	27	96	729	9216	2592
10	31	99	961	9801	3069
11	40	147	1600	21609	5880
12	36	135	1296	18225	4860
13	43	105	1849	11025	4515
14	38	101	1444	10201	3838
15	45	96	2025	9216	4320
16	30	120	900	14400	3600
17	28	63	784	3969	1764
18	42	138	1764	19044	5796
19	36	96	1296	9216	3456
20	43	90	1849	8100	3870
21	38	102	1444	10404	3876
22	36	61	1296	3721	2196
23	29	127	841	16129	3683
24	37	140	1369	19600	5180
25	35	125	1225	15625	4375
26	28	89	784	7921	2492
27	39	63	1521	3969	2457
28	46	110	2116	12100	5060
29	31	90	961	8100	2790
30	40	70	1600	4900	2800
31	37	143	1369	20449	5291
32	43	99	1849	9801	4257
33	36	120	1296	14400	4320
34	41	140	1681	19600	5740
35	27	69	729	4761	1863
36	34	125	1156	15625	4250
37	36	110	1296	12100	3960

38	39	102	1521	10404	3978
39	43	155	1849	24025	6665
40	35	75	1225	5625	2625
41	44	141	1936	19881	6204
42	26	65	676	4225	1690
43	35	138	1225	19044	4830
44	39	98	1521	9604	3822
45	37	88	1369	7744	3256
46	35	140	1225	19600	4900
47	42	102	1764	10404	4284
48	38	105	1444	11025	3990
49	36	96	1296	9216	3456
50	44	125	1936	15625	5500
	1813	5393	69857	613553	201747

الملحق رقم : (04)

- الفرضية العامة:

Corrélations

Corrélations		
		الرضا
نمط القيادة الديمقراطي	Corrélacion de Pearson	0.714**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	50
**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

- الفرضية الاولى:

Corrélations

Corrélations		
		الرضا
اتخاذ القرار	Corrélacion de Pearson	0.541**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	50
**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

Corrélations

Corrélations		
		الرضا
الاتصالات	Corrélacion de Pearson	0.515**
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	50
**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		