وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامـعـة يحي فارس
- المدية -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بلدية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:
- قويتة سوهيلة
- بن هبال نادية

إشراف الأستاذ:
- شتوي الأخضر

السنة الجامعية 2016 – 2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامـعـة يحي فارس
- المدية -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بلدية المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:
- قويتة سوهيلة
- بن هبال نادية

لجنة المناقشة

أ/ د. حاج الله مصطفى.....رئيسا
أ/ د. شتوي الأخضر.....مشرفا ومقررا
أ/ د. عماد العيد.....مناقشا

السنة الجامعية 2016 – 2017

شكر وعرفان

قال عز وجل :" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل إلى أصحابه فنشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

و نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان وبالغ الامتنان لأستاذنا الكريم الأستاذ " شتوي الأخضر " على قبوله الإشراف علينا، وعلى إرشاده لنا وتعليماته، التي من خلالها تم هذا العمل بعون الله

كما لا ننسى الأستاذة الكريمة سبخاوي حنان

والى كل أساتذة العلوم الاجتماعية

الى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل ولو بكلمة

لكم منا فائق الاحترام والتقدير

شكرا

إهـــــــداء

الحمد لله المتصف بالكمال المنعوت بنعوت الجلال

الذي علم ما كان و ما يكون صلي اللهم و سلم على من بلغ الرسالة و أدى الأمانة نبي الرحمة محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كلله الله بالهبة و الوقار من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار من تحمل لأجلي مرارة الهم وشقاوة العمل

إلى الذي تطلع لنجاحي بنظرات الأمل أطال الله في عمرك

أبي العزيز **طاهر**

إلى التي رسمت لي طريق الأمان وغمرتني بفيض الحب والحنان

وتعهدتني بعطفها ولم تنساني بدعائها إلى

التي لم تنم عينها في غيابي إلى أعز ما في الوجود حفظك الله أمي الحبيبة **فاطمة الزهراء**

إلى من جمعتهم معي ظلمة الرحم من بهم كبرت و عليهم أعتمد

و معهم عرفت معنى الحياة والأمل

و هانت بهم صعاب الأمور الأخوات والإخوة وزوجاتهم و إلى صغار البيت **شيماء، زكرياء، جمال**

إلى صديقاتي العزيزات و بالأخص

إلى من شاركتني هذا العمل **نادية** و كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

سوهيلة

إهـــــــداء

الى قدوتنا و حبيبنا و نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها الى التي حرمت نفسها و اعطتني

و ربتني إلى تلك المرأة العظيمة **امي**

الى اعظم الرجال الى سندي في الدنيا الى نبع الطيبة و الحنان **أبي** الغالي

الى من جمعتهم معي ظلمة الرحم إلى انس في الحياة اخوتي و اخواتي

بختة ربي يوفقـــها في نيل شهادة البكالوريا

الى كل الاهل والاقارب

الى كل من أحببتهم في الله

إلى من شاركتني في عملي بجهد و عطاء الى زميلتي و صديقتي سوهيلة

الى من عشت معهم احلى أيام حياتي في مشواري الدراسي :

نعيمة ،كريمة، سعدية، كوثر، فطيمة، بسمة، مسعودة ، فتحية ، مريم

إلى كل طلبة تخصص علم اجتماع تنظيم و العمل.

الى كل من ساعدنا في طباعة المذكرة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

نادية

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير
الاهداء
قائمة الجداول والاشكال
مقدمة ..... أ
الجانب المنهجي للدراسة
1- أسباب اختيار الموضوع 3
2- أهداف الدراسة 3
3- الاشكالية..... 4
4- فرضيات الدراسة 5
5- تحديد المفاهيم..... 6
6- الدراسات السابقة 7
7- اجراءات البحث.....10
الجانب النظري للدراسة
الفصل الاول : ماهية القيادة
تمهيد 14
1- **مفهوم القيادة** 15
1-1 تعريف واهمية القيادة 15
1-2 ادوار وواجبات القيادة 16
1-3 مراكز وفنون القيادة.....18
1-4 وظائف وانواع القيادة 20
2-**أسس ومتطلبات وانماط القيادة** 21
2-1 أسس ومقومات القيادة 21
2-2 متطلبات وعناصر القيادة 24
2-3 أنماط القيادة 25
3- **نظريات القيادة** 28

3-1 نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات 28
3-2 النظرية الموقفية والنظرية التفاعلية..... 29
3-3 نظرية البعدين ونظرية المسار والهدف 30
3-4 النظرية السلوكية والنظرية الالهامية.....31
خلاصة الفصل 32
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة
1- **ماهية الرضا الوظيفي**.....35
1-1 لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي 35
1-2 مفهوم الرضا الوظيفي 35
1-3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 37
1-4 أهمية الرضا الوظيفي 39
2- نظريات ومحددات الرضا الوظيفي 40
2-1 النظريات المهتمة بالرضا الوظيفي 40
2-2 محددات الرضا الوظيفي..... 42
2-3 مكونات الرضا الوظيفي 43
3- أركان الرضا الوظيفي 45
3-1 أبعاد الرضا الوظيفي 45
3-2 نتائج الرضا الوظيفي 46
3-3 قياس الرضا الوظيفي 47
خلاصة الفصل 49
الجانب الميداني للدراسة
1- تقديم ميدان الدراسة
1-2 تعريف المؤسسة 51
1-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة 52
تنظيم وعمل المؤسسة 52
2- عرض وتحليل بيانات الدراسة 55

2-2 تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الاولى.....57
2-3 تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية 62
3- الاستنتاج 66
3-1 استنتاج الفرضية الاولى 67
3-2 استنتاج الفرضية الثانية 68
3-3 الاستنتاج العام 68
خاتمة 70
قائمة المصادر والمراجع 71
الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
.1	يوضح أفراد العينة حسب الجنس	**55**
.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	**55**
.3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	**56**
.4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	**56**
.5	يوضح العلاقة بين متغير السن والأسلوب السائد	**57**
.6	يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية ونوع العلاقة مع الرئيس	**58**
.7	يوضح فرصة القيام ببعض المهام القيادية	**58**
.8	يوضح العلاقة بين الأسس التي يعتمد عليها القائد بتفويض السلطة والرضا عن العمل	**59**
.9	يوضح العلاقة بين طبيعة المساعدة والشعور بالاستياء	**60**
.10	يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة والتفكير بالاستقالة	**60**
.11	يوضح اهتمام القائد بالمشاكل التنظيمية	**60**
.12	يوضح العلاقة بين فرصة القيام واللجوء إلى الغياب	**62**
.13	توضح العلاقة بين الجنس والمشاركة في الاجتماعات التنظيمية	**62**
.14	يوضح صعوبة الاتصال بالقائد	**63**
.15	يوضح كيفية وضع القرار ومدى الرضا على القرارات المتخذة	**64**
.16	يوضح العلاقة بين إمكانية حدوث صراعات وخلافات مع القائد المباشر بين فرص عمل خارج المؤسسة	**64**
.17	يوضح العلاقة بين تقديم المساعدة وتساوي العمال في المكافآت	**65**
.18	يوضح العلاقات بين مراعاة المشاكل التنظيمية المحيطة بالعمل وتناسب التحفيزات والمكافآت مع الأداء	**66**

قائمة الأشكال:

01	يوضح مهارات القيادية	24
02	يمثل هرم ماسلو للحاجات	40
03	كيف يؤثر التباعد، والعدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل	43

مقدمة

تسعى المنظمات الى صياغة رؤيتها وتحقيق الاهداف التي انشات من اجل ذلك بحيث تعتبر الغرض من وجودها تعمل على اتباع استراتيجيات في سبيل تحقيقها، حيث يتطلب توفر مجوعة من المدخلات تتمثل في المواد البشرية المادية والمعلوماتية .

وتعتبر الموارد البشرية اهم الموارد التي تحوزها المنظمات واكثرها تأثيرا على المنظمة كما يمكن القول ان هده الموارد ليست لها قيمة الا بتوافر المورد البشري الذي يعتبر المسير الاول والاخير لهذه المنظمات والعامل الاساسي لتسييرها وتحقيق اهدافها .

فالقائد الناجح هو القادر على المبادرة وله صفات قيادية تميزه وهي مختلفة من شخص الى أخر فهناك العديد من الناس يمتلكون سيمات قيادية ولكن تجدهم عاجزين عن إظهارها او تنميتها وهذا مبني على الاهداف الذي يريد تحقيقها داخل المنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لديهم ،فهذا الاخير اي الرضا الوظيفي يعبر عن مدى اشباع الحاجات الفردية المتنوعة مما يكون له انعكاس مباشر على انتاجية الافراد ومساهماتهم الفعالة في نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها .

وتعد القيادة التوجيه وهي احدى وظائف الادارة التي ترتبط مع بعضها البعض والتي من خلالها تحفيز الافراد للأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم وتوجيههم وارشادهم والاتصال معهم .لان القائد المناسب له اثر كبير على الافراد .

وتسعى دراستنا الى فهم وتفسير النمط القيادي السائد بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية واشكاليتها على الرضا الوظيفي للعامل .

ومن اجل تناول دراستنا قمنا بتقسيمها الى :

الجانب المنهجي : يضم الاشكالية وتحديد المفاهيم اصطلاحا واجرائيا ،وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ،واجراءات البحث المتمثلة في المنهج المستخدم وادوات البحث .

الجانب النظري :والمشتمل على فصلين نظريين وهما كالتالي :

الفصل الاول: بعنوان القيادة و من خلاله تطرقنا لمفهوم القيادة ، اسس ومتطلبات وانماط القيادة ونظريات القيادة

الفصل الثاني بعنوان الرضا الوظيفي وتطرقنا فيه على لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي وتعريف الرضا الوظيفي، العوامل المؤثر فيه واهمية ونظريات ، واهم محددات ومكوناته و اركان الرضا الوظيفي، وابعاد ونتائجه وابرز مقاييس الرضا الوظيفي

الجانب التطبيقي :هذا الجانب تطرقنا فيه الى التعريف بالمؤسسة ،عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات لنختم هذا الجانب بتقديم الاستنتاجات التي خلصت لها الدراسة ومن ثم خاتمة الدراسة وقائمة المراجع.

الجانب المنهجي

1- اسباب اختيار الموضوع
2- اهداف الدراسة
3- الاشكالية
4- الفرضيات
5- تحديد المفاهيم
6- الدراسات السابقة
7- اجراءات البحث

1- أسباب اختيار الموضوع:

نجد أي باحث له أسباب ودوافع تجعله يميل لنوع معين من المواضيع لذا جاءت دراستنا حول القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل، وذلك راجع إلى أسباب موضوعية وأسباب ذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية:

- تعتبر القيادة المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي للعامل وتحقيق الأهداف.
- كون هذا الموضوع يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد رغم الجهود المبذولة.

ب-الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لهذه المواضيع.
- رغبة في معرفة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على نمط الذي يرى فيه العامل الرضا عن عمله وبالتالي تحقيق الفعالية داخل المؤسسة.
- التعرف على النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والأساليب والطرق التي يتخذونها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

2- أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع تتمثل في النقاط التالية:

- التعرف على أهمية القيادة ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- محاولة التعريف على النمط السائد الذي ليه في التأثير على الرضا الوظيفي للعامل.
- التعرف على النمط الديمقراطي ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي.
- التعرف على النمط الأوتوقراطي ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة سون لغاز بالمدية.

3- الإشكالية:

تعد القيادة من أهم الوظائف في العملية الإدارية، فنجاح أي منظمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهونا إلى حد كبير بكفاءة وفعالية القيادة في القيام بمهامها، إذ أن من أبرز أدوار القيادة هو تحقيق أهداف المؤسسة من قيادة العاملين وإدارة النشاطات وبما أن موقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل يتأثر بشكل كبير بالأسلوب الذي يتعامل بها ومواقف وتصرفات القادة، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية أو إيجابية للعاملين في المؤسسة.

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات والنماذج والنظريات، في نظر "التون مايو" تركز على القيادة الديمقراطية وتعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، ولقد كان لآراء وأفكار "فريدريك تايلور" أثر كبير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، وكذلك "ماكس فبير" الذي تصور أن لكل نموذج من السلطة نمط قيادي يتلاءم معه وذلك من خلال ممارسته هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه، ولذا يعتبر النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات، لذا فإنه يكتسب أهمية من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالنمط المتبع داخل المؤسسة يشكل بدوره عوامل متصلة بالأداء والرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل المؤسسة، لذلك ينبغي على القائد أن يهتم بالرضا الوظيفي، وتأمين الحد الكافي من درجة إشباع حاجات العاملين الأساسية، وتلبية رغباتهم باعتبارهم العنصر البشري الذي هو محور العملية الإدارية وعليه لا بد من أن يولي القائد الاهتمام بالعاملين في المؤسسة.

لذا كانت دراستنا الميدانية في هذا الإطار في المؤسسات الجزائرية وكان من بينها مؤسسة سونلغاز الإنتاجية بولاية المدية الأمر الذي ولد لدينا الرغبة في معرفة أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل من خلال طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعامل داخل مؤسسة سونلغاز؟

واندرج عليه التساؤلين الفرعيين التاليين:

- ما هو تأثير النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي الداخلي للعامل داخل مؤسسة سونلغاز؟
- ما هو تأثير النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي الخارجي للعامل داخل مؤسسة سونلغاز؟

4- الفرضيات:

-القيادة الديمقراطية تأثر على الرضا الوظيفي الداخلي للعامل.

-القيادة الأوتوقراطية ترتبط بالرضا الوظيفي الخارجي للعامل.

5- تحديد المفاهيم:

- القيادة :

يُعَّرِف "محمود مرسي" القيادة هي القدرة التي سيأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف.[1]

يعرف "wolman" القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.[2]

- التعريف الإجرائي:

القيادة هي نشاط يراد منه التأثير في الافراد لتحقيق أهداف المنظمة.

- القيادة الديمقراطية:

هي سعي القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ويعمل على توزيع المهام والمسؤوليات على الأعضاء وكما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة.[3]

القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تقوم على استخدام وإتباع الأساليب الديمقراطية.

1- عبد الكريم درويش، **أصول الإدارة العامة**، مكتبه الأنجلو مصريه، القاهرة، 1972، ص 386.
2- طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار البداية، الأردن، ط1، 1997، ص17.
3- احمد قوراية،**عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 145.

التعريف الإجرائي:

تسمى بالقيادة التسلطية ويتميز هذا النوع باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها فهو الحاكم والحكم ويصدر العقاب والثواب.[1]

القيادة الأوتوقراطية :

تعرف القيادة الأوتوقراطية بقيادة مركزية تتخذ القرارات بنفسها دون مشاركة التابعين لها.

التعريف الإجرائي:

القيادة الأوتوقراطية هي قيادة قائمة على إصدار الأوامر الواجب طاعتها، وكذلك عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

الرضا الوظيفي:

هو شعور ايجابي ناتج عن تقييم الموظف لوظيفته، وإدراكه مدى تحقيق العدالة بين ما كان متوقعا وما تحقق.[2]

يعرفه "أتوريان" بأنه العلاقة بين ما ينتظره، وما تتحصل عليه أو عمليا هو الاختلاف بين ما تتحصل عليه، والحاجيات التي تنظر تلبيتها.[3]

التعريف الإجرائي:

يعتبر الرضا حالة من الشعور الإيجابي، والروح المعنوية المرتفعة اتجاه العمل، والظروف التي فيه يحس فيها الفرد بإشباع حاجاته الفردية وتحقيق مكانته المادية والاجتماعية، ويعكس جملة من خصائص المنظمة التي تتضح من خلال بعض المؤشرات مثل الرغبة في البقاء بالمؤسسة، انخفاض معدلات الغياب، ارتفاع مستويات الأداء، انخفاض معدلات الصراع التي تشهدها المؤسسة، ارتفاع الروح المعنوية الاندماج مع جماعات العمل، الرغبة بالاستمرارية في المؤسسة.

1- المرجع نفسه ، ص 146.
2- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011، ص 31.
3- عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، 1984، ص 210.

الرضا الوظيفي الداخلي:

مشتق من نظرية "هيرزبيرغ" وهو وجود عوامل، ومحفزات تؤدي إلى الرضا، وأن غياب عوامل صحية يؤدي إلى عدم الرضا، يقصد بها هنا جميع العوامل الداخلية المتعلقة بالعمل مثل الإنجاز، الاعتراف والتقدير والمسؤولية والاستقلالية.[1]

التعريف الإجرائي:

يعتبر الرضا الوظيفي الداخلي مجموعة من العوامل والمحفزات الداخلية المرتبطة بالعمل.

الرضا الوظيفي الخارجي:

يقصد به العوامل الخارجية عن العمل مثل الراتب، والأمن الوظيفي، والعلاقات مع الزملاء، وظروف بيئة العمل، وهو مشتق من نظرية هرزبيرغ.[2]

التعريف الإجرائي:

يعتبر الرضا الوظيفي الخارجي مجموعة العوامل الخارجية عن العمل.

6- الدراسات السابقة:

لا تنطلق الدراسة السوسيولوجية من فراغ بمعنى أن البحث السوسيولوجي يعتمد على بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع وهذه خاصية المعرفة العلمية، فاستمراريتها ليست في التجديد والاستقلالية في الطرح بقدر ما هي مرتبطة بالتراكم المعرفي، وعلى هذا الأساس فإن هناك بعض الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع في بعض جوانبه رأينا بأن هناك علاقة بينهما وبين دراستنا.

الدراسة الأولى: العلاقة بين السلوك القيادي وتطوير الثقافة التنظيمية

دراسة "يوسف جغلولي" أطروحة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وأقيمت هذه الدراسة سنة 2007 وهي دراسة أكاديمية حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول العلاقة بين السلوك القيادي وتطوير الثقافة التنظيمية، أما فيها يخص أسئلة الإشكالية تمثلت في:[1]

1- مجموعه خبراء، **التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثرها على الرضا والولاء الوظيفي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 7.

2- احمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات علم الاجتماع، انجليزي، فرنسي، عربي**، مكتبه لبنان، بيروت، 2009، ص 186.

ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟

ما هي التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية؟

أما بالنسبة للفرضيات تمحورت حول:

تمثل ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية لفرد والمؤسسة ككل.

إن فعالية التغيير في المؤسسة يقترن مصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة.

أهم النتائج المتحصل عليها:

تركز القيادة الإدارية على شكل التنظيمي المرتبط بالنمط التايلوري حيث الدراسة الميدانية تبين أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي، ونظام الاتصالات ونظام الحوافز، ترشيد العملية الإنتاجية وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل.

ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على الجانب الرسمي في العمل وإتباع الهرم القانوني المعمول به مقابل عد وجود معايير قيادية فنية محددة تشغل هؤلاء الأشخاص لمدة معينة في مناصب التوجيه.

أخفقت القيادة الإدارية على شكل مفهوم الدافعية لخلق قدرة ذاتية للعمل، وفق قاعدة الانضباط الذاتي والتي تحدد وفق علاقة الفرد بآخر ثم بالمجموعة التي تمثل نظافة المؤسسة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل، إن فعالية التغيير في المؤسسة تقترن مصاحبة التغيير.

الدراسة الثانية: اثر القيادة الادارية على اداء العاملين

وهي بعنوان أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين للباحث "الصالح جيلح"، وتمثل أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2006، وكانت عبارة عن دراسة حالة مجمع صيدال، وانطلق الباحث من الإشكال التالي:[2]

1- يوسف جغلولي، **العلاقة بين السلوك القيادي تطوير الثقافة التنظيمية**، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعه سعد دحلب، البليدة،2007.

2- صالح جيلح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعه سعد دحلب ، البليدة ، 2005.

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟
- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟
- ما هي السمات التي يجب أن تتوافر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية.
- ما مدى مساهمة القادة الإداريين في مجمع صيدال في رفع أداء العاملين.

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- استطلاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتمد القادة الإداريين في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد:

- استطاع المدخل المشترك في القيادة الإدارية بشكل عام والنظرية التفاعلية منه بشكل خاص أن يفسر الفعالية والنجاح في القيادة الإدارية، وذلك من خلال نظرية نظامية شاملة تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر القيادة من خلال علاقتها التفاعلية، أي أنه لا يمكن لتفسير فعالية القيادة التركيز على أحد عناصر القيادة وإهمال الأخرى، كما فعلت النظريات والنظرية التفاعلية يسودان البحوث المعاصرة في القيادة.
- إن ظروف البيئة الحالية للمؤسسات، وما يميزها من تعقيدات وتغييرات متصارعة فرضت على القادة الإداريين العمل في ظل عدم التأكد بفعل المنافسة الحادة والصراع من أجل البقاء والنمو، وهدا ما جعل المؤسسات بحاجة إلى قادة إداريين يتوافرون على سمات ومهارات قيادية عالية ومتنوعة للنجاح في قيادة الأفراد وإدارة النشاطات، وهو ما يفسر مدخل السمات القيادة واستخدامهم الأساليب المناسبة للمواقف في القيادة يجعلهم يؤثرون كثيرا في محددات أداء العاملين، حيث أنهم يملكون حق وسلطة اتخاذ القرارات إلى جانب قدرتهم على التأثير الشخصي، وهذا من خلال تحسين دافعيتهم للعمل بتحديد أهداف الأداء وتقديم الدعم والمساعدة للمرؤوسين... إلخ.[1]

[1] صالح جيلح، مرجع سابق.

- القادة في صيدال يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب كما يفضلون الالتزام الصارم باللوائح والتعليمات بدل تشجيع المبادرة والإبداع لحل المشكلات، بالإضافة إلى أنهم نادرا ما يشركوا المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

التعليق:

تتفق هاتين الدراستين مع دراستنا في اهتمامها بموضوع القيادة الإدارية في المستوى الأعلى من الإدارة، بينما دراستنا اهتمت بدراسة القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل.

7- إجراءات البحث:

تقوم البحوث في علم الاجتماع على استخدام جملة من المناهج العملية، وهذه المناهج بدورها تستعمل أدوات مختلفة وبتحديد المنهج المناسب، والأدوات المنهجية بالنظر إلى طبيعة الموضوع، وإستراتيجية البحث (كمي، كيفي) وهذا ما يكون له انعكاس مباشر في تحديد صدق النتائج، وموضوعيتها، ومدى نجاح الباحث في القيام ببحث علمي يمكن من الوصول لتحقيق نتائج عملية.[1]

منهج البحث:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود، وواضح المعالم للبحث يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولا، وتكاملا.[2]

والمنهج ترجمة للكلمة الإنجليزية (Mthod) وللكلمة الفرنسية (Méthode) واستعملها "أفلاطون" بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة، واستخدمها "أرسطو" بمعنى البحث، ويعرف بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة".[3]

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه

1- فتحي محمد عبد الهادي، **البحث ومناهجه في العلوم الاجتماعية** ،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص 98.

2- عبد الباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1976،ص 210.

3- محمد عبيدات، **منهجيه البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، عمان،1999،ص46.

"أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهر.[1]

وقد تم اختياره كمنهج متبع في هذه الدراسة لأنه يتناسب مع موضوع دراستنا ألا وهو القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل، إذ يتعلق الأمر برصد الظاهرة بهدف فهم ومعرفة أهمية القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل من خلال جمع المعلومات النظرية ،وعرضها في فصول، والقيام بالدراسة الميدانية، وجمع المعطيات، والبيانات المتعلقة بفرضيتي الدراسة من خلال مجموعة من المحاور وعرضها في جداول والتعليق عليها إحصائيا وتحليلها سوسيولوجيا للخروج بمجموعة من النتائج.

تقنيات الدراسة:

إن أي دراسة علمية ميدانية لا بد وأن تعتد على أدوات محددة في جمع البيانات الميدانية باعتبارها شرط لصدق هذه النتائج المتوصل إليها، ويتم تحديد الأداة المناسبة بالرجوع لطبيعة الموضوع وغرض البحث، والمنهج المتبع، فكل منهج يعتمد على أدوات تنسجم معه، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة، وسعيا لجمع البيانات اللازمة بالموضوعية المطلوبة سنعتمد على التقنيات التالية:[2]

الاستبيان (الاستمارة):

من بين الوسائل المستعملة لجمع البيانات في البحوث نجد الاستبيان ويعرف بأنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة موضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل مجموعة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الاستمارة بالمستجيب.[3]

وقد سعينا من خلال الاستمارة التي اعتمدناها في البحث إلى الإحاطة بإشكالية الموضوع من جوانبها المتعددة حيث تم التركيز على مجموعه من العوامل فحاولنا التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة وأثره علي الرضا الوظيفي وذلك بهدف استخراج أهم النقاط التي يمكن من خلالها تفسير الفرضيات المطروحة في البحث.

و لقد تمت صياغة قائمه من الأسئلة بهدف جمع البيانات تتمحور حول النقاط التالية:

1- بحوش عمار، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ط5، ص 99.
2- فتحي محمد عبد الهادي، مرجع سابق ، ص99.
3- عليان ريحي مصطفى، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**،ط1، دار صفاء، عمان،2000،ص82.

1- **محور البيانات الشخصية:** الهدف منها الحصول على معلومات تمكننا من معرفه خصائص عينة الدراسة مثل السن، الجنس، نوع الوظيفة، الأقدمية، والحالة العائلية.

2- **محور القيادة:** الهدف منه معرفة نوع النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

3- **محور الرضا الوظيفي:** والهدف من وراء هذا المحور معرفه أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

المعاينة وخصائص العينة :

في كل دراسة ميدانية على الباحث أن يختار العينة التي تعبر عن المجتمع الذي يريد معرفته ومنه العينة هي :

ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفقا لقواعد وطرق علمية بحث تمثل مجتمع تمثيلا صحيحا .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية بحيث اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لذا اعتمدنا على الطريقة التالية في اختيار العينة .

عدد العمال الإجمالي هو 226 وقمنا بتوزيع 75 استمارة .

وتم استرجاعها كلها وذلك بالطريقة التالية :

$$\frac{226 \times 1}{3} = 75$$

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لان مجتمع البحث كان محدودا .

فمصطلح العشوائية لا يعني الاعتباط أو عدم الانتظام أو الاعتماد على المصادفة مطلقا، كما هو في الاستعمال الشائع ،هنا في البحث تعني المصادفة المحسوبة والمقدرة، أي أننا نعلم مسبقا عدد إمكانيات كل عنصر في الظهور ن أما مصطلح بسيط فيعني أن هذه الطريقة هي ابسط طريقة في الاختيار الاحتمالي[1] .

[1] كامل محمد المغربي،**أساليب البحث العلمي العلوم الاجتماعية والإسلامية**،ط1 ،دار الثقافة لنشر و التوزيع ،عمان، 2007،ص140.

الجانب النظري

الفصل الأول

ماهية القيادة

تمهيد

1- مفهوم القياد

1-1 تعريف واهمية القيادة

1-2 ادوار وواجبات القيادة

1-3 مراكز وفنون القيادة

1-4 وظائف وانواع القيادة

2- اسس ومتطلبات وانماط القيادة

2-1- اسس ومقومات القيادة

2-2- متطلبات وعناصر القيادة

2-3- انماط القيادة

3-نظريات القيادة

3-1- نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات

3-2-النظرية الموقفية والنظرية التفاعلية

3-3-نظرية البعدين ونظرية المسار والهدف

3-4-النظرية السلوكية والنظرية الالهامية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الادارة ،حيث تقوم الادارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات اصدار الاوامر والتحفيز .

ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة كلما كان العمل افضل ونتائج احسن ،والاداء اكثر فعالية ،فالقيادة تقود الافراد الى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من اجل انجاز اهداف المنظمة .

وتعد القيادة من المفاهيم التي لقيت اهتمام باحثين وهذا راجع الى دور القيادة واثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة ، وكذا في خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة .فالقيادة عملية مهمة وضرورية و اساسية في كل المؤسسات ، سواء كانت في القطاع العام او الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح .

وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى مفهوم القيادة والى اسس وانماط ونظريات القيادة .

1. مفهوم القيادة:

لقد تعددت التعاريف حول القيادة في مفهومها العام، ولا شك أن الوقوف على مفهوم واضح ومحدد لأي ظاهرة يعتبر شرطا أساسيا لفهم حقيقتها، باعتبار القيادة ظاهرة اجتماعية متقدمة لأنها مرتبطة بالفرد والجماعة بالدرجة الأولى وعلاقة التفاعل بينها، إضافة إلى أن هناك عناصر مرتبطة بها أو متداخلة معها، إضافة إلى عناصر أخرى سنحاول أن نتطرق إليها عبر 3 مباحث.

1.1 تعريف وأهمية القيادة:

كما سبق وأن ذكرنا فقد تعددت التعاريف ووجهات النظر للقيادة وقد جاءت مختلف التعاريف بناء على النظريات التي انتهى إليها كل مفكر، وسنحاول من خلال هذا المبحث ذكر أهم التعاريف التي تعلق بموضوعنا.

أولا: تعريف القيادة:

يرى تيد thead القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب.[1]

أما فيدلر F.E.Fidler فيعرف القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض إذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.[2]

باس فيعرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

ويميز كمبول يونج k young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على موقف معين وهي بطبيعتها رسمية أساسا وترتبط بحاجة الجماعة، في وقت معين أو مكان معين، أما الرئاسة فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب

1- طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 74.

2- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 336.

والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل سلطة إدارة، ويجب على الأعضاء الامتثال لها خوفا من العقوبة[1].

من خلال التعاريف السابقة يتضح مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف واحد للقيادة لأن أغلبها يركز على عناصر القيادة فقط مثل القائد بسلوكه، أو الجماعة بخصائصها وغيرها.

وعليه يمكن أن تعرف القيادة بأنها نشاط يؤدي إلى تأثير في الأفراد أو المرؤوسين ويتطلب التعاريف منهم، وذلك من خلال تحقيق أهداف معينة من قبل التنظيم أو الجماعة.[2]

ثانيا: أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي(صلى الله عليه وسلم) بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام:«إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم» رواه أبو داوود، قال الخطابي أنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون«جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش يقوده أرنب» وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

1. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها.
2. السيطرة على مشكلات العمل وعليها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.[3]

1- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 74.

2- بلال خلق السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010، ص 31.

3- بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص 31.

2.1 أدوار وواجبات القيادة:

أولا: أدوار القيادة: الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم، القائد مستشارا، القائد قاضيا والقائد متحدثا باسم.

- **القائد معلما Educator:** يجب على جميع المديرون أن ينجزوا دور القيادة التعليمي، ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم، إن عاداتهم في العمل واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.[1]

- **القائد مستشارا counselor:** إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار، ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها، إن دورها القائد مستشار لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني أن تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة.

- **القائد قاضيا judge:** يشمل دور القائد كقاض تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فترتبط بالاتصالات والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين واطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة.

أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللياقة و الاهتمام بحل الخلافات، وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.[2]

- **القائد متحدثا باسم spokes person:** يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسئول الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

1- أسامة الخيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 23.
2- أسامة الخيري، المرجع نفسه، ص 24.23.

ثانيا: واجبات القيادة:

ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

1- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وانجازات.
2- تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.
3- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة والأفراد.
4- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
5- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
6- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المنظمة.
7- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة و أهدافها وخططها وأفرادها.[1]

3.1 مراكز وفنون القيادة:

أولا: مراكز القيادة:

توجد القيادة المباشرة وغير المباشرة في المراكز التالية:

1. **القيادة المتصدرة أو قيادة رأس الحربة:** وتحدد هذه القيادة الهدف وتتصدر العمل بشكل يمكن تعيينه، مركز أحيانا على القيادة بالقدوة، ويتمثل هذا النوع من القيادة في الأنشطة التدريبية ذات الأعداد الكبيرة، والمؤثرات.
2. **قيادة الرفقاء:** القائد هنا في الأغلب هو الذي يبادر بالعمل، ويحافظ بشكل منسق وثابت على العلاقة بين الزملاء حتى أنه خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات والأعمال، ويظهر هذا النوع من القيادة بأوضح أشكاله في مجموعة من الأشخاص الصغار الذين يلعبون معا، إلا أنهم ينتظرون القائد ليحدد لهم نوع اللعبة، ويختار تعليماتها، ويعطي إشارة الموافقة على نشاطها.[2]
3. **القيادة الرعوية:** يمارس القائد هنا تأثيره من مركز خلق المجموعة، ولهذا المركز عدة نواح، تأثير خارق وقوة تفوق المراكز الأخرى، ويمكن إسناد القيادة الاسمية إلى شخص آخر في مقدمة المجموعة، ولا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيقي إلا بالملاحظة الدقيقة، وفي هذا النوع من القيادة يكون مركز القائد متحركا ومرنا، إذ يتحرك القائد من مركز إلى آخر ومن مستوى سيطرة إلى

1- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 56.55.
2- بشير العلاق، المرجع نفسه، ص 17.

مستوى آخر، وفي هذا النوع أيضا تستطيع أن تكسب أو تخسر القوة وقد تصبح في بعض الأحيان غير فعالة لفترات طويلة، ومثل هذه المرونة يمكن أن تكون مظهرا مقصودا، وفي الأغلب تكون قوة التحفيز التي يطبقها القائد من قبيل الممارسة الأولية للتأثير الذي يزاح عن الأفراد المعبئين بعد أن يكتسبوا قوة دافعة إلى العمل وعندما تظهر مجموعة من الناس ما يدل على إيجاد قيادتها بنفسها فإن القائد المبادر الذي يأمل في تنمية قادة آخرين يحسب تأثير قيادته ليتسنى للقادة الجدد مزاولة أعمالهم.[1]

وهذه الأنواع الثلاثة من القيادة قد تبدوا أنها تتعارض مع بعضها ومع ذلك فثمة صفات مشتركة بينهما، ومن الصفات المشتركة الظاهرة للعيان الاتصال الإشرافي المختار يقدم في العادة الدليل على نوع القيادة.

ثانيا: فنون القيادة:

من أهم فنون القيادة هي:

1- فن إصدار الأوامر.
2- فن الاتصال.
3- فن التأنيب.
4- فن معالجة التذمرات.
5- فن المكافأة والتشجيع.
6- فن المراقبة.
7- فن المعاقبة.
8- فن التعاون مع القادة الآخرين.[2]

1- بشير العلاق، مرجع سابق، ص 19-20.
2- أسامة الخيري، مرجع سابق، ص 26.

4.1 وظائف وأنواع القيادة:

أولا: وظائف القيادة: يمكن النظر إلى وظائف القيادة كمجهود مؤثر يبذلها المديرون لمساعدة مرؤوسيهم على إنجاز الأعمال وتحقيق حاجاتهم وتوقعاتهم ويتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هما وظيفة الاهتمام بالعمل ووظيفة الاهتمام بالناس.[1]

كما هناك بعض الوظائف الأساسية هي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوف في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا.
- تمثل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعة.

ثانيا: أنواع القيادة: ويمكن تصنيف القيادة إلى نوعين:

1- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- **القيادة الغير الرسمية:** هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد ف التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في المستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدراته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادته شكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات والقائد الغير الرسمي هو الذي تختاره الجماعة من بينها وهذا يحدث في حالة الجماعات الخيرية.[2]

1- علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 403.

2- زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، ص 17.

وبشكل عام يمكن القول بأن كلا هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

2. أسس ومتطلبات وأنماط القيادة:

1.2 أسس ومقومات القيادة:

أولا: الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة:وتتمثل أسس القيادة فيما يلي:

الأسس النفسية: إن الأسس النفسية من وجهة نظر علم النفس فتقوم على أننا أفراد نعيش على معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره، فالفرد خلال طفولته يعتمد كليا على والديه يلقى منهم العون والتوجيه، وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه بجاب والديه، ثم عندما ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديريه حتى يصبح هو نفسه موجها ومرشدا، فالفرد خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية ويتطلع إلى من يفوقونه لتلقي التوجيهات والإرشادات، فتتكون لديه الرغبة والميل للتبعية ول هذت يكون لدى الفرد العادي عادة تقبل الانقياد لقائده من تلقاء نفسه في كثير من النواحي وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي تحكم سلوكه في نشأته الأولى وتتكون لديه حالة من التقدير والهيبة لقائده وهذه كلها في نظر علماء النفس عوامل نفسية ترتبط بالقيادة.[1]

الأسس الاجتماعية: القيادة في وجهة نظر علم الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم يستطلعون إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها وطالما كان الشخص قادرا على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها فسوف تزداد كفاءته كقائد على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات

1- نواف كنعان، **القيادة الإارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 87.

والإشراف عليها ميدانا لدراساتهم وأبحاثهم، مما أدى إلى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها أثر في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وتحديد معناها.[1]

ثانيا: مقومات القيادة:

ذكرنا فيما سبق أن هناك بعضا من المواقف أو الخصائص المشتركة يجب أن تتوافر في كل من يشتغلون مواقف قيادية.

إلا أن الفقهاء لم يتفقوا على قائمة موحدة لتلك المقومات أو الخصائص، إذ انفرد كل منهم بقائمة خاصة به يستخلصها من التجارب والملاحظات التي يجربها على مجموعة مختارة من القادة، لهذا كانت تشمل معظمهم تلك القوائم على مقومات وخصائص مغايرة لتلك التي تشتمل عليها القوائم الأخرى.

ولكن هذا الخلاف الفقهي بين العلماء حول المقومات المشتركة للقادة لم يمنع من اتفاقهم حول بعضها كحد أدنى يجب توافره في كل من يشتغلون مواقع قيادية ويغلب على هذه المقومات الطابع الشخصي أي أنها تتعلق بشخص القائد ذاته، وتدخل في تكوينه الاجتماعي وتركيبه الشخصي، وهي غالبا ما تكون فطرية أو طبيعية يولد بها الإنسان.

ومن أهم تلك المقومات ما يلي:

أ) القدرات الجسدية: بمعنى أن يكون القائد ذا صحة جيدة، ليد القدرة على تحمل أعباء القيادة ومسؤولياتها.

ب) القدرات العقلية والذهنية كالذكاء بعد النظر وحسن تقدير الأمور وحسن التصرف وقت الأزمات والثقة بالنفس...إلخ.

ت) الشفافية النفسية والتي تتمثل في إمكانية توقع الأمور قبل حدوثها والإحساس بنتائج الأعمال قبل تحقيقها وإدراك المتغيرات استعدادا لمواجهاتها.

ث) القدرات العصبية كالهدوء وعدم الانفعال والقدرة على ضبط أعصابه والتحكم فيها وعدم اتخاذ أي قرارات هامة وقت الغضب. [2]

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 91.

2- سعيد السيد علي، **العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات، الرقابة**، دار الكتاب الجديد، 2007، ص 252.

ج) السمات الاجتماعية التي تساعد على تفهم طبيعة سلوك إنساني وإمكانية تقويم ذلك السلوك، ومن ثم تكوين علاقات طيبة مع كل فرد من المنظمة حسب متطلبات وظروف هذا الضوء.

ح) الفصاحة واللباقة: بمعنى القدرة على التعبير ونقل الأفكار للآخرين وإقناعهم بآرائه وأفكاره.

خ) السلوك القويم والخلق الحسن خاصة الصدق والنزاهة واحترام الوعود.

د) العدالة في التعامل مع الجميع وعدم التحيز لأي شخص أو لأي رأي إلا لأساليب موضوعية.

ذ) الروح التعاونية الجماعية بمعنى فتح كل أدوات الاتصال بينه وبين أعضاء المنظمة وتأكيد ذلك في نفوس هؤلاء الأعضاء.

ر) السمات العامة وتشمل حسن المظهر المعقول، المحافظة على الوقت، حسن السمعة، التواضع...إلخ.[1]

2- **مقومات أو خصائص خاصة مكتسبة:** وتتمثل فيما يلي:

أ) **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجدا لعمله ومتقنا إياه، وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

ب) **المهارة الإنسانية:** ويعني بها القدرة تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم ولذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، هذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ت) **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.[2]

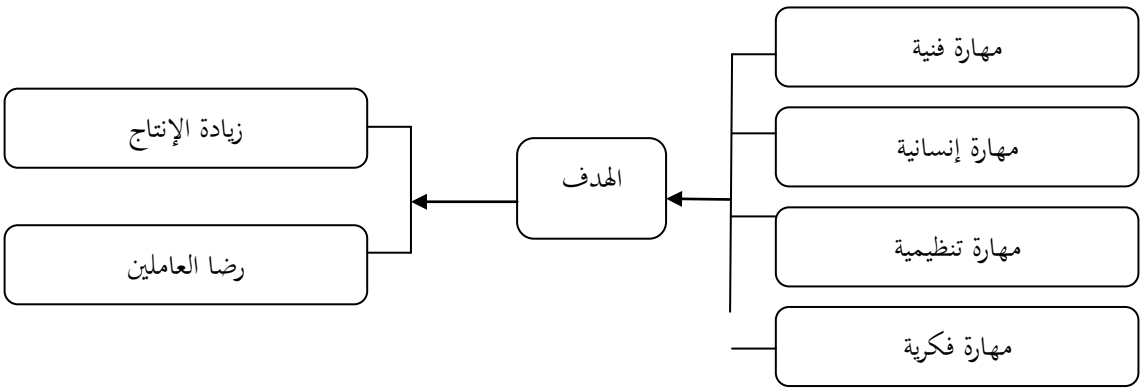
ث) **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير الأنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.[3]

1- سعيد السيد علي ، مرجع سابق، ص 253.

2- المرجع نفسه، ص 255.

3- المرجع نفسه ، ص 256.

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة:[1]



المصدر: بشير العلاق، القيادة الإدارية

2.2 متطلبات وعناصر القيادة:

أولا: متطلبات القيادة: إن متطلبات القيادة هي:

أ) **التأثير:** هو القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب) **النفـوذ:** هـو القـدرة علـى إحـداث أمـر أو منعـه وهـو مـرتبط بالقـدرات الذاتيـة، ولـيس بـالمركز الوظيفي.

ت) **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.[2]

ثانيا: عناصر القيادة:

أ) **القائـد:** ويعتبـر أهـم عنصـر فـي عمليـة القيـادة كـون القـادر علـى التـأثير الإيجـابي فـي سـلوك الجماعة وله لأثر الكبير في توجيه هذا السلوك للوصول إلى تحقيق العمل المراد إنجازه.

ب) **التابعين:** لا بد من وجود أتباع لكل قائد يؤمنون بأفكاره ويسعون لتحقيق نفس الأهداف والغايات التي يسعى هو إليها.

ت) **الموقـف:** إن المواقف تختلف باختلاف الظروف والمعطيات لذلك لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل بل يتم لذا التعامل مع موقف على حدا، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار وفي موقف ما يعني أن القيادة لا توجد من فراغ بل لا بد من وجود موقف ما يملي الحاجة إليها.

1- سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 257.

2- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 22.

ث) **الهدف:** بالرغم من توافر عناصر القيادة إلا أن إيجاد مخرج أو حل لوقف ما لن يكون ممكنا إلا من خلال توافق الجماعة على هدف عام يسعى للوصول إليه لذلك فالقيادة هي عملية هادفة بالأساس.[1]

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

3.2 أنماط القيادة:

تعددت أنماط القيادة داخل الإدارة باختلاف وجهات النظر، فنظرة العلماء الاجتماعي تختلف عن نظرة علماء النفس والإدارة ومنه يقصد بالنمط الأسلوب الذي يستخدمه القائد في إدارة وتوجيه الجماعة وهذه الأنماط هي كالتالي:[2]

أ) **نمط القيادي الأوتوقراطي:** يطلق على هذا النمط من القيادة بالقيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف أو القيادة الآمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزية، فالقائد يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكن يستطيع إقناعهم لذلك يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين، كذلك تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة، بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح.

وهذا النوع من القيادة يفضل استخدامه في الحالات التالية:

- عندما تنقص التابعين روح المبادرة والمسؤولية.
- عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الأهمية.[3]

1- عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

2- معز محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 135.

3- المرجع نفسه ، ص 136.

- **مميزات نمط القيادي الأوتوقراطي:** يتصف قائد الأوتوقراطي بالتسلط وإعطاء الأوامر من أهم مميزات الأوتوقراطي ما يلي:
  - رغبة الحصول على القوة والتسلط.
  - فرض السلطات عن طريق الحكم الشخصي.[1]
  - ضبط الأمور ومراقبتها بوسائل فنية.
  - الإكثار من النقد في جميع حركاتهم.
  - إثارة الشعور والكراهية والعداء في نفوس الآخرين.
- **أنواع القيادة الأوتوقراطية:**

كشفت الدراسات المتعددة سلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطي وفي مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضع على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل إلا أن ذلك لا يتم بدرجة متفاوتة، والقادة الأوتوقراطيين مختلفين من حيث الدرجة والشدة فمنهم.[2]

1- **القائد الأوتوقراطي المتسلط أو التحكم:** يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بتركيز السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر عل طاعة مرؤوسيه لها، ولذلك هو لا يفوض سلطاته ولو أن بإمكانه ذلك بل تناول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

2- **القائد الأوتوقراطي الخير أو الصالح:** هذا النوع من القيادة أقل تشددا من النوع الأول، حيث يستخدم الثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

فالقائد الأوتوقراطي الخير أو الصالح يتميز بمال يلي:

- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل.
- يخلق مناخا يساعد عل التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده على أقصى حد ممكن.
- رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجباتهم في العمل ولكنه يقسوا عليهم حينما لا يؤدونه.

1- محمد الصريفي، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 139.

2- رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**، الدار الجامعية، 2003، ص 11.

- يدرك أن رضا موظفيه عن طريق إقناعهم و التعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل.[1]

3- **القائد الأوتوقراطي اللبق:** ومن أهم خصائصه:

- يقود تلك القيادة التي يتمتع فيها العاملون بملأ حريتهم ويقتصر دور القائد في هذا النوع من القيادة على توصيل المعلومات إلى العاملين ليتصرفوا كما يشاءون.
- يترك القائد الانسيابي للعاملين حرية كبيرة أثناء العمل.
- يوصل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف.
- يشعر العاملون في ظل هذه القيادة بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب الافتقار إلى التوجيه مما يؤدي إلى علاقات سلبية بالنسبة لعلاقات الأفراد ومعنوياتهم.

وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون مشاركة من المرؤوسين من ناحية، ومعتمدا اعتمادا كليا على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى.[2]

ب) **النمط القيادي الديمقراطي أو الشوري:** القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتعرف بالقيادة الإيجابية لأنها تستخدم للتحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وجودة الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون التسلط، فالقائد يشجع التابعين دون فرض، هنا تقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في نفس مريح.[3]

❖ مزايا النمط القيادي الديمقراطي(السوري):

- تهتم بمصالح الجماعة.
- تشجيع المبادرة من طرف التابعين.
- تتشاور مع المرؤوسين وتأخذ بآرائهم.
- إشراك المرؤوسين في بعض المهام واتخاذ القرارات.

ت) **النمط القيادي التسيبي(الحر الفوضوي):** وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

1- رجب عبد الحميد السيد ، مرجع سابق ، ص 12.

2- محمد الزغبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 61.

3- معز محمد عياصرة، مرجع سابق، ص 153.

ومن هذه الدراسات الرائدة في القيادة دراسة ليفين وايت، ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسيبي، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت أمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء والاتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها دافعيتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت.[1]

3- نظريات القيادة:

تتمثل نظريات القيادة فيما يلي:

1.3 نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات:

أولا : نظرية الرجل العظيم: تقوم هذه النظرية على أن القائد مخلوق بفطرته على القيادة ولديه خصائص موروثة لا تكتسبه، أي أن لديه مواهب غير عادية يتميزها عن الآخرين، وفي ضوء هذه النظرية فإن القيادة لا يمكن أن تتوفر إلا لدى عدد محدد من الأفراد فليس بإمكان أي شخص أن يصبح قائد أو يظهر في منطلقات هذه النظرية تنطلق من النظريات التعالي والتكبر لذا فهي تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب لضمان سير المرؤوسين وتنفيذهم لأوامر دون إبداء الرأي في سلوك القائد ولا غرور في ذلك، فهو أقدر منهم ويمتلك الخصائص التي تؤكد هذا السلوك.[2]

وعليه نستطيع القول من خلال ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين على مدار فترات طويلة خلال القرن العشرين، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة.

ثانيا: نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على ن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يمتلك صفات القيادة أن يصير قائد، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل[3] هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لهم، وتنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله

1- بشير العلاق، مرجع سابق، ص 23.22.

2- ياسر خالد أسامة، **إدارة المدرسة الحديثة**، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص 73.

3- محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003، ص 31.

للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات، ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد، أيضا تقوم هذه الشخصية التي تلازم النجاح وقد أدت الدراسات إلى تحديد الصفات، الذكاء، الشجاعة، والقدرة على التوجيه ومع ذلك فإن بعض الصفات التي توصل البحث إليه لا يمكن أن تكتسب صفة عمومية، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر وهناك خمس أواع للسمات القيادية هي:

- السمات الجسمية كالطول والصحة.
- السمات المعرفية (قدرات ثقافية).
- السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل وكسب محبة الآخرين وثقتهم).
- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، ضبط النفس).
- السمات الشكلية (حسن المظهر، الذوق العام).[1]

وفي الحقيقة إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر، ومن جماعة إلى أخرى، وذلك حسب الوظيفة والمركز فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين، ولدى جماعة بذاتها.

2.3 النظرية الموقفية والتفاعلية:

أولا: النظرية الموقفية: أن السمات الأساسية والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكلة التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقفية إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تترك ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص، ولكن[2] تربطها بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

1- محمد حسين العجمي ، مرجع سابق، ص 32.

2- محمد أحمد الزعلي، **مبادئ علم الإدارة**، دار عالم للثقافة، الأردن، 2007، ص 125.

ثانيا: النظرية التفاعلية: وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقفية، والقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهية والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على جل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات[1]، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تحدد خصائصها على أساس إبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة.

ونستنتج من هذه النظرية أن القيادة تتوقف على المواقف، وعلى الوظائف والتفاعل بينهما.

3.3 نظرية البعدين ونظرية المسار والهدف:

أولا: نظرية البعدين: ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو ohaio state stutias في القيادة، حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين للقيادة:

1- **القيادة الهيكلية أو المقيدة:** وهو سلوك القائد الذي يميل إلى تحديد علاقة القائد بالمساعدين حتى يعرف كل فرد ما هو متوقع منه، ويؤسس قنوات[2] اتصال رسمية، ويحدد كيفية إنجاز المهام.

2- **سلوك الاهتمام:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذو اتجاهين هابط وصاعد، وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

ثانيا: نظرية المسار والهدف: قام روبرت هاوس في عام 1971 بتقديم نظرية المسار والهدف، والتي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، والذي يبين لهم

1- محمد أحمد الزعلي، مرجع سابق، ص 126.

2- سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 154.

مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن فعالية القائد الإداري تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية العاملين (المرؤوسين) للأداء وعلى رضاهم الوظيفي ومشاعرهم واتجاهاتهم النفسية.

إن هذه النظرية في الواقع تعتمد على نظرية التوقع في الدافعية والتي طورها كل من بورتير ولولير عام 1968 والتي تعتبر الآن من أحدث وأعمق نظريات الدوافع والحوافز في السلوك التنظيمي.[1]

4.3 النظرية السلوكية والنظرية الإلهامية:

أولا: النظرية السلوكية: تركز هي النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم، ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، وإن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعية.[2]

أ) **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة والمعايير المطلوبة منهم.

ب) **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقة السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.

ثانيا: النظرية الإلهامية: ويؤكد على أن هناك رجال عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية، هذه القيادة الإلهامية هي التي تحقق التغييرات في الحياة الاجتماعية، وتحك القيادة الإلهامية من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية وتتصف بالقناعة، عندما يكون القائد على قدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور[3]، كذلك عندما يكون للقائد نظام خاص هذه العوامل تعجل الموظفين العاملين تحت قيادتهم.

1- سامر جلدة، مرجع سابق ، ص155،156.

2- وسيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 16.

3- محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 168.

خلاصة الفصل :

من خلال الفصل توصلنا إلى تحديد مفهوم القيادة بأنها عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وأصبحت للقيادة دور مهم في فاعلية الإدارة وتلعب دورا أساسيا في العمل، فهي الرأس المفكر للتنظيم وبدونها يفقد قدرته على تحقيق أهدافه وأن هناك وظائف وأدوار وواجبات يجب على القائد إتباعها لتكون القيادة فعالة، وكذلك تناولنا أهم النظريات التي درست القيادة.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي في المؤسسة

1- ماهية الرضا الوظيفي

1-1 لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي

1-2 تعريف الرضا الوظيفي

1-3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

1-4 اهمية الرضا الوظيفي

2- نظريات ومحددات الرضا الوظيفي

2-1-النظريات المهتمة بالرضا الوظيفي

2-2- محددات الرضا الوظيفي

2-3- مكونات الرضا الوظيفي

3- أركان الرضا الوظيفي

1-1-أبعاد الرضا الوظيفي

1-2-نتائج الرضا الوظيفي

3-3-قياس الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين حيث تعددت البحوث و الدراسات في علم الاجتماع التي تناولت الموضوع نظرا لطبيعته التي ترتبط بدراسة العنصر البشري من ناحية اندماجه ولائه للمنظمة ومدى فعالية الإجراءات و القواعد المتبعة و نجاحها في حشد مساهمة الأفراد.

و يمثل الرضا الوظيفي حالة من الارتياح التي يكون عليها الأفراد مما يعكس مدى اندماجهم و تفاعلهم مع بقية أفراد المنظمة و يتحدد الرضا الوظيفي من خلال المواقف التي يتخذها الفرد و الجماعات التي ينتمي لها مما يحدد مشاعره ناحية العمل إلي يقوم به و أسلوب تعامله مع زملاء العمل و السلوك الذي ينتهجه سواء كانت ايجابية أو سلبية.

وسنعمل في هذا الفصل على محاولة دراسة و التعريف أكثر بالرضا الوظيفي من خلال التطرق لتعريف الرضا الوظيفي، خصائصه، أهميته و مختلف العوامل المؤثرة فيه.

لننتقل في المبحث الثاني لدراسة نتائج الرضا الوظيفي و أبرز مقاييس الرضا الوظيفي، وأهم نظريات الرضا الوظيفي.

1- ماهية الرضا الوظيفي

1-1- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي.

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العملية سواء كان الرضا مرتفعا أو منخفضا وما ينجز عنه من نتائج' ومن الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل و تيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم و القيادة و غيرها' وهي تشكل فترات معينة تعبر عن مسار خاص بالتوجيه العام للأحداث' فلكل مرحلة خصائصها التي تؤثر في توجيه مسار البحوث العلمية على اعتبار أن الإشكالية المطروحة هي إشكالية مرحلية و نائية تعبر عنها بالمدارس أو النظريات وهي قليلة مقارنة بالزمن ، فالعلوم الإنسانية بمختلف تخصصاتها لا تستغني عن ذكر تايلور أتون مايو، و فليول، و فيبر، ورواد آخرون من خلال عرضها لتاريخ الإطار النظري الذي يوجهها فهؤلاء يعتبرون الناطقون الرسميون باسم اتجاهات وإشكاليات المرحلة المعاكسة، و الإطار النظري التاريخي للرضا الوظيفي بدوره لا يستغني عن هؤلاء.

1-2- مفهوم الرضا الوظيفي.

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي و حظي ها المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، و يعود ذلك إلى الاختلاف في القيم و المعتقدات و محاور الاهتمام بين الباحثين و كذلك الاختلاف في الظروف و البيئة المحيطة.

- تعبير يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و يتفاعل معها خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو و التقدم، و تحقيق الأهداف الاجتماعية من خلالها، يمكن تسمية الفرد حيث ذلك بأنه راض عن وظيفته. (التركي، 1986)

و يعرف الباحث الرضا الوظيفي بأنه الشعور بالراحة في العمل و الاستمتاع في أدائه، و الشعور بالأمان الوظيفي نتيجة للعلاقات الودية مع الزملاء و الرؤساء في ظل عمل مناسبة' وتوفير الحواف و الرواتب المجزية، و يتحدد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بناءا على العوامل الدفاعية و العوامل الوقائية حسب تصنيف نظرية هيرزبيرغ و تقاس درجة الرضا بمقدار استجابات أفراد عينة الدراسات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك' بالدرجة التي تحصل عليه من درجات المقياس المحددة بالأداة[1]

1 محمود عبد المسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2008، ص 80.

و يذكر فروم (VROMM) أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي ، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي[1].

ركزت هذه التعريفات التي سبق تقديمها على أن الرضا الوظيفي مرتبط أساسا بالطموح و الرغبة الشخصية' غير أنها أهملت الدور الذي تلعبه البيئة في ذلك وهذا استدركه بعض الباحثين، فيعرف أحدهم الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات

و التوقعات من العمل نفسه و بيئة العمل مع نفسه و الولاء ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية.

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي ' و سنستعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات :

أن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة و السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به.

وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل[2].

ويرى هيربرت (Herbertetal 1980) أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم التي تتكون من زاويتين :

الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع' و الثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين. وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثره ذلك على الرضا سلبا[3].

1- سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 64.
2- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال**، ط1، زمزم ناثرون وموزعون، عمان ،الاردن ، 2010، ص 134.
3- مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي**، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ،الاردن 2011، ص 17.

1-3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

هناك عدة من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي و التي لابد لإدارة من أن تركز عليها لتحقيق للرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي :

1/ الأجور و الرواتب :

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية لأفراد ، أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و العكس هو الصحيح ومن الجدير ذكره هر زبرج خالف هذا الرأي في نظرية عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا و إنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها :

1- يختلف الأفراد في درجة تفضيلات للحاجات' كما أن المجتمع يؤثر هو الأخر على حاجات الأفراد ، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي

2- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز و التفوق و النجاح.

2-محتوى العمل و تنوع المهام :

يمثل محتوى العمل و ما يتضمن من مسؤولية و صلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل أن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هر زبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة و تطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. [1]

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية و توفير بعض العناصر الأخرى لإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة و متحدية لهم، ولذلك فان إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

1 - سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، ط 2،دار وائل للنشر، الأردن،2006، ص176.

3- إمكانية الفرد وقدراته و معرفته بالعمل :

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل و القدرة و المعرفة إلى إناطة أعمال أو مهام تتناسب على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فان تهيئة البرامج التدريبية و التطويرية لرفع قدرات و إمكانيات و معرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم[1].

4- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد :

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا

5- نمط القيادة :

توجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل و المنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون، بأنهم مركز اهتمام القائد و العكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الأشياء وعدم الرضا.

6- الظروف المادية للعمل :

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية و إضاءة و رطوبة و حرارة و ضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فان الظروف البيئية الجديدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل[2].

7- عدالة العائد:

أوضح آدمز كما أشرنا في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته

(مهارته، قابليته، خبراته مستوى تعليمه...الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وان تقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعر بعدم العدالة و تكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا[3].

1 - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق، ص 177.
2 - المرجع نفسه، ص 177.
3 - المرجع نفسه، ص 178.

1-4- أهمية رضا الوظيفة :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزاء كبيرا من حياتهم في العمل و بالتالي لا يمكن إهمال مكانة الرضا الوظيفي لديهم و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية ' كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا و السعادة في العمل هم أكثر إنتاجية لذلك نجد هناك علاقة بين الرضا عن العمل و عن الإنتاجية و الأداء مما يترتب عليه عوائد على المؤسسة و العاملين.

و يمكن إيجاز أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية :

استنفار كافة طاقات و مواهب العاملين لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المحافظة على الرصيد البشري و الفني و خبرات للمؤسسة من التسرب أو الضياع.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و مواجهة أي تحديات تعترضها.

ولذلك نجد أن الاهتمام بالرضا الوظيفي أحدث تحولا ملحوظا في نظم الإدارة و التسويق الحديثة توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الاهتمام بكسب رضا العميل' وقد أكدت التجربة العلمية أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل الا بكسب رضا العامل أولا. ومنه نجد أن :

الرضا الوظيفي = متعة العمل+ استقرار المؤسسة+ نجاح وتطور المؤسسة.

ومن خلال هذه العناصر يمكن القول بأن الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة من حيث أنه يعكس مدى نجاح الإدارة في خلق ووضع إجراءات تنظيمية تتماشى مع الأهداف الرسمية وأهداف الأفراد مما يعطي صورة على فعالية هذى الإجراءات و قدرتها على خلق الرضا مما ينمي روح الولاء و الانتماء لهذه المنظمة' فهو حالة صحيحة تمكن المنظمة من الانجاز و التقدم[1].

1 - مصطفى كامل أبو العز عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 152.

2- نظريات و مجددات الرضا الوظيفي

2-1- نظريات المهتمة بالرضا الوظيفي.

مالذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ وماذا تجدي عملية التأكيد على حساب الأفراد و مشاعرهم في الرضا عن العمل؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة سوف نقوم بوصف أكثر هذه النظريات التي سبق لنا تناولها باستفاضة في فصل سابق (ارجع إلى الفصلين الرابع و الخامس في الدافعية وهي نظرية هرم(تدرج)) الحاجات " لأبراهم ماسلو"

ونظرية العاملين " لهرزبرج" ونظرية العدالة " لادامر"

وفيما يلي النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي و التي لم نتناولها من قبل :

نظرية إشباع الحاجات : طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال :

(Vroom,1964, kuhlan1963,Locke,1967)

فان الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو التقدير الذي يتحقق (تشبع) به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه[1]

ويوجد نموذجات لهذه النظرية :

النموذج الأول : مرجعه الأساسي فروم، يتركز على الفرق

الشكل رقم (01) يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: الشرايدة تيسير سالم ،الرضا الوظيفي

بين – يحتاجه العامل و بين ما يتحصل عليه من عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك ، غير أن الانتقاد أساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

1 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ، ص 192.

النمـوذج الثـاني : و يمثلـه كـاهن، يحـدد مسـتويات الرضـا الـوظيفي بنـاءا علـى الأهميـة النسـبية للحاجات الفردية و الدرجة أو المدى التي تشبع بها.

نظريـة إشـباع القيمـة : يـرى أدويـن لـوك Edwin Locke أنـه السـببات الرئيسـية للرضـا عـن العمـل هـي قـدرة ذلـك العمـل علـى تـوفير العوائـد ذات القيمـة و المنفعـة العاليـة لكـل فـرد علـى حـده و أنـه كلمـا اسـتطاع العمـل تـوفير العوائـد ذات القيمـة للفـرد كلمـا كـان راضـيا عـن العمل .

ويـرى لـوك أن الفـرد يقـوم أولا بتحديـد الفـرق بـين مـا يحتاجـه وبـين مـا يـدرك أنـه يتحصـل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها.

مثـال : أحـد كبـار المـدبرين وفقـا لنظريـة مـازلو يجـب أن يسـعى لتحقيـق الـذات و التقدير ، لكن وفقا لنظرية القيمة فان الفوائد المادية و الأمان و أي فوائد أخرى مناسبة[1].

نظريـة الإدراك : تشـير هـذه النظريـة إلـى أن تفهـم الرضـا عـن العمـل يجـب أن يكـون فـي ضـوء إدراك الفـرد للعمـل الـذي يؤديـه ' ذلـك لأن أنصـار هـذا الاتجـاه يعتقـدون بأنـه السـلوك الفـردي إنمـا يحـدث طبقـا لإدراك الأفـراد لطبيعـة الموقـف و لـيس للموقـف ذاتـه كمـا هـو حـادث (J ames et , al, 1979)

وعلـى هـذا الأساسـي فـان الرضـا عـن العمـل يحـدث نتيجـة لـلإدراك الفـردي للعمـل ولـيس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل .

غيـر أن كثيـر مـن البـاحثين فـي مجـال الرضـا الوظيفيـة لـم يتعرفـوا بعـد علـى حجـم الـدور الـذي يلعبـه الإدراك الفـردي فـي عمليـة تكـوين الاتجاهـات الرضـا الوظيفيـة ، ويـرى كثيـر مـنهم أن عمليـة تكـوين الاتجـاه نحـو العمـل سـواء بالرضـا أو عـدم الرضـا هـي أكثـر تعقيـدا مـن هـذا التفسـير المبسـط الـذي أوضـحته نظريـة الإدراك و أن الإدراك مـا هـو إلا عـاملا (متغيـر) وسـيطا بـين العوامـل الموقفيـة مـن ناحيـة و اتجاهـات الفـرد) (كالرضـا عـن العمـل' مـن ناحيـة أخرى)[2]

(Locke ,1976, james et, al,1978)

إن هـذه النظريـات التـي سـبق ذكرهـا تختلـف إلـى حـد مـا فـي تركيزهـا علـى عناصـر مختلفـة تـرى كـل نظريـة كفيلـة بتحقيـق الرضـا لـدى الأفـراد العـاملين، غيـر أنهـا تشـترك فـي شـيء رئيسي وواحد وهو السعي و التركيز على العنصر البشري و تفسيرها

1 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 193.
2- المرجع نفسه، ص 194.

السلوك البشري بمدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات التي يهدف لها الأفراد ، فدرجة الرضا لدى الأفراد تتعلق دوما بمدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات التي تهدف لها الأفراد، فدرجة الرضا لدى الأفراد تتعلق دوما بمدد إشباع حاجاتهم المختلفة.

2-2- محددات الرضا الوظيفي :

أ- محددات الرضا عن العمل :

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ،ومن ضمن هذه المحددات :

1) **التباعد :**

وقد تم مناقشة' أي أن الرضا عن العمل بتحقيق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها ،وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

2) العدالة :

3) أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد انه يستحقه من العمل (ارجع النظرية العدالة في فصل الدافعية)

4) الوضع الشخصي المسبق للفرد :

فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل[1].

و يلخص الشكل رقم (6-4) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل، فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق، و التباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد و النواتج التي يحصل عليها فعلا.

وبصفة أكثر تحديدا، فان الفرد يمارس درجة اكبر من الرضا عندما :

1- يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوى أعلى منها،

2-يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين

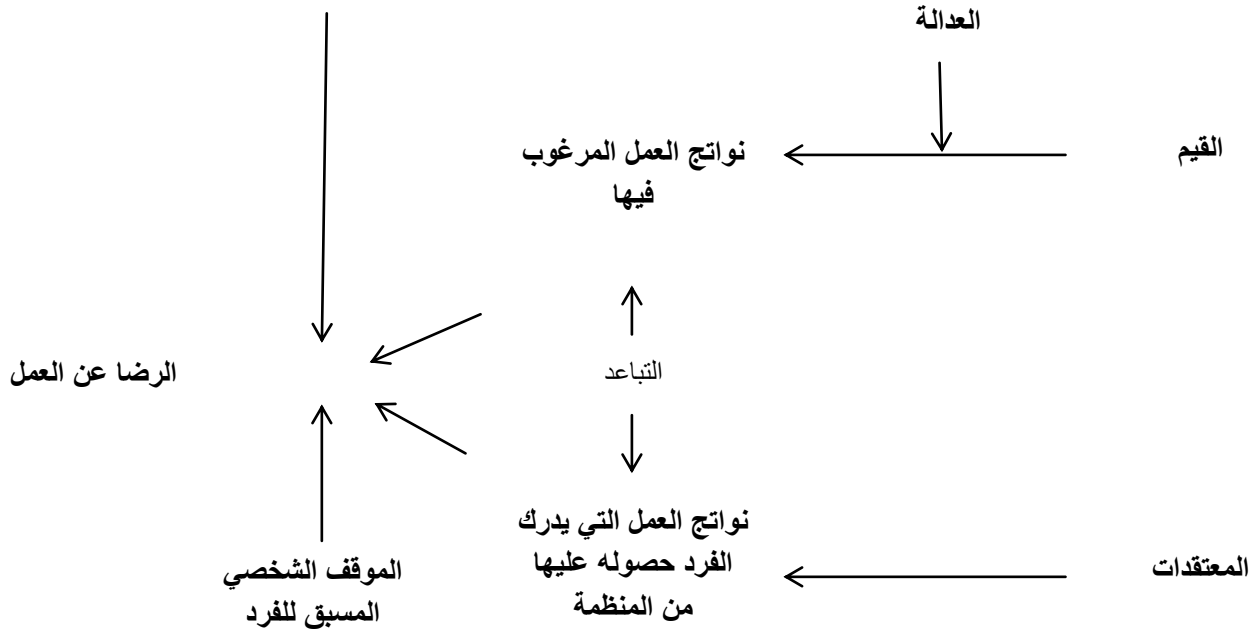
3-يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل، أما النواتج التي يرغب في تحقيقها من العمل ، فهي دالة في نظام القيم الشخصي، واعتبارات العدالة و المساواة. فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن بيعة ما

1 - راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، بدون طبعة، الدار الجامعية، إسكندرية،2002، ص 173.

يؤدونه من أعمال ومن هنا، فان الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل و المنبثقة من معتقدات وقيم الفرد[1].

شكل رقم(6-4)

كيف يؤثر التباعد ، و العدالة و الموقف الشخصي المسبق، على الرضا عن العمل.



المصدر: راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**

2-3- مكونات الرضا الوظيفي.

1- الأجر :

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات كما أن أثره يمتد لبعض الشعور بالأمن و ليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين

2- محتوى العمل :

إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى و علاقتها بالرضا.

1 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 173، 174.

أ- درجة تنوع المهام :

يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة و بالتالي زادت درجة الرضا عن العمل و العكس صحيح.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدى بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل[1].

ج- درجة استخدام الفرد لقدراته :

يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح و الفشل في العمل :

إن أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير و اعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير و اعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا و كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشعر الرضا لديه.

3- فرص الترقية :

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

4- نمط الإشراق :

إن المشرق المتفهم لمشاعر مرء و سببه و الذي يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه[2].

5- جماعة العمل :

يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراده آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد

1 - محمد الصريفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، إسكندرية، 2009، ص 31.

2 - المرجع نفسه، ص 40.

مع أفراد آخرين يغلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضائه عن العمل .

6- ساعات العمل :

يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية باستخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل و بالقدر الذي تتعارض ساعات مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

7- ظروف العمل المادية :

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل ،المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة و العكس صحيح[1].

3-أركان الرضا الوظيفي .

3-1 أبعاد الرضا الوظيفي :

هناك بعدين هما :

-الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإنما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة ' ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد جوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة. [2]

-الرضا النوعي (الجزئي) : و يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب على وحدة، و تشمل تلك الجوانب ،سياسة المنظمة ،الأجور ، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل ، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء ، و تفيد معرفة هذه الجوانب ' في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي[3].

1 - محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 41.
2 - فرج طريق شوقي، **السلوك القيادي الفعالية الإدارية**، وائل للنشر، عمان ،2000، ص 220.
3 - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 176.

2-3 : نتائج الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي العديد من النتائج و يمكن معرفة النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي من خلال تأثيره الواضح على المعدلات التالية [1]:

-الرضا الوظيفي و دوران العمل :

يكون للرضا تأثير واضح على معدلات دوران العمل ، فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ' فالعلاقة سلبية (عكسية) بين الرضا عن العمل و معدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل ينخفض دوران العمل.

-الرضا الوظيفي و معدل الغياب :

من نتائج الرضا الوظيفي انخفاض معدلات الغياب بين العمال حيث أنه إذ كان العمل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكننا الحصول عليه في حالة الغياب، فان معدلات غيابه تنخفض، فالعلاقة الموجودة بين الرضا و معدل الغياب علاقة سلبية.

-الرضا الوظيفي و الإصابات :

إن حوادث العمل و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا عن العمل و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته' فالعلاقة بين تسببه الحوادث و الإصابات و درجة الشعور بالرضا هي علاقة سلبية .

-الرضا الوظيفي و معدل الأداء :

دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء و الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفعو العكس صحيح، و تغير ذلك أن

1- أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 204.

الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، و درجة ولائه و انتمائه للمنظمة و ينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته و أدائه[1].

يضاف إلى النتائج السابقة نتائج أخرى مثل[2] :

-الصحة العقلية و الرضا عن الحياة :

لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية و لديهم اتجاهات ايجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة' و العكس قد يحدث مع الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

-الولاء التنظيمي :

لثبتت الدراسات الحديثة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالولاء و الذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية مما ينتج عنه سلوكيات ايجابية مثل، التعاون، و مساعدة الآخرين، و المحافظة على الموارد.

مما سبق نقول أن نتائج الرضا الوظيفي متعددة ومتنوعة تنعكس على جميع مستويات المنظمة و مكوناتها' وهذه النتائج هي محددة لمعنى الكثير من الظواهر التي تشهدها المنظمة مما ينعكس على مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المقررة و المحددة.

3-4 قياس الرضا الوظيفي :

بالرغم من أهمية ، إلا أن كثير من المنظمان لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين و رضاهم تجاه العمل .

وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسهم.

و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس :

---

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة ، اسكندرية، 2003، ص 216.

2- جلدة سامر، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار أسامة، عمان، 2008، ص 98.

النـــوع الأول : هـــي المقـــاييس الموضـــوعية، حيـــث يمكـــن قيـــاس اتجاهـــات العـــاملين و رضـــاهم عـــن طريـــق اســـتخدام أســـاليب قيـــاس معينـــة' مثـــل : معـــدل الغيـــاب، و معـــدل تـــرك الخدمـــة ، و معـــدل الحوادث في العمل ، وكذلك معدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني : هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف استخدامها[1].

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 234.

خلاصة الفصل:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المواضيع الثرية التي نالت اهتمام الكثير من الدراسات في علم الاجتماع، وهذا كان له اثر مباشر في تباين الآراء و التصورات ما يعكس بصورة فعلية أهميته في المنظمة.

بعد دراستنا للجوانب السابقة اتضح لنا أهمية الرضا الوظيفي بمختلف عوامله و أبعاده، من خلال تأثيره بصورة مباشرة على سلوكيات الأفراد و مدى مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا و السعادة في العمل هم أكثر إنتاجية، و يعتبر أحد أهم مؤثرات صحة المنظمة و فعالياتها بناءا على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا ستكون فصها في النجاح قليلة مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا مع ضمان استمرارية العنصر البشري و تحقيق أهداف المؤسسة كما أن دراسة الرضا الوظيفي تعمل على تحديد أثر بيضة المنظمة على العنصر البشري

من خلال هذه العناصر يمكن القول بأن الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة من حيث أنه يعكس مدى نجاح الإدارة من خلق ووضع إجراءات تنظيمية تتماشى مع الأهداف الرسمية و أهداف الأفراد مما يعطي صورة على فعالية هذه الإجراءات و قدرتها على خلق الرضا مما ينمي روح الولاء و الانتماء لهذه ، فهو حالة صحية تمكن المنظمة من الانجاز و التقدم ، فنجاح المنظمة يتعلق بدرجة كبيرة بتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

الجانب الميداني للدراسة

1- تقديم الميدان للدراسة

1-1- تعريف المؤسسة

1-2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1-3-تنظيم وعمل المؤسسة

2-عرض وتحليل بيانات الدراسة

2-1-تحليل البيانات الشخصية

2-2-القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي

2-3-القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي

3-الإستنتاج

3-1-استنتاج الفرضية الأولى

3-2- استنتاج الفرضية الثانية

3-3-الإستنتاج العام

الخاتمة

1.تقديم الميدان:

يعتبر ميدان البحث أهم فضاء علمي في دراسة وتحليل الظاهرة وتطبيق الجانب النظري للبحث وذلك باختيار العينة والتعريف على خصائصها وبالتالي اختبار الفرضيات المقترحة للدراسة ومعرفة مدى تحققها وعلى هذا الأساس اخترنا المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز وقد تم إجراء دراستنا الميدانية بولاية المدية ابتداءا من 2017/04/05 إلى غاية 2017/04/10 حيث كان أول يوم وزعنا فيه الاستمارة في 2017/04/21 وتم استرجاعها كلها.

1-1 تعريف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز: هي شركة وطنية ذات أسهم تنشط société par action SPA في مجال الطاقة، تقع في ولاية المدية بالجزائر مهمتها إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر كامل القطر الوطني، زبائنها من مستهلكي الطاقة (الكهرباء والغاز SONELGAZ) من مستويات مختلفة صغار كبار، منازل سكنية، محلات تجارية، ورشات، أسواق، وحدات حكومية متوسطة الحجم(آبار) مصانع تولد بالكهرباء والغاز، منشآت اقتصادية ووطنية كبرى...

كان إنتاج الكهرباء من بداية 1890 إلى غاية 1942 من خلال توكيل الأمر لشركة خاصة اسمها لبون "LEBON" تولد الغاز وتستغلها بتوزيعها من خلال شبكات على مستوى مدن قليلة وفي المناطق التي تحيط بها، وفي عام 1942 تمت لإنتاج في نطاق وطني لصالح شركة واحدة وهي «كهرباء وغاز الجزائر Electricité Gaz d'Algérie EGA» غايته تطوير الاقتصاد الفرنسي في الجزائر وقامت الحكومة الفرنسية بالجزائر بتطبيق القانون التنفيذي 48-628 المؤرخ في 8 أفريل 1943 ، ثم قامت الحكومة الفرنسية في سنة 1947 بتأميم نشاط هذه الشركة واستمرت الشركة في النشاط بعد الاستقلال عام 1962 وإلى غاية 1969 حيث تم يوم 1 أوت 1969 إصدار قرار بتحويل شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر من تدخل الدولة شيئا فشيئا.

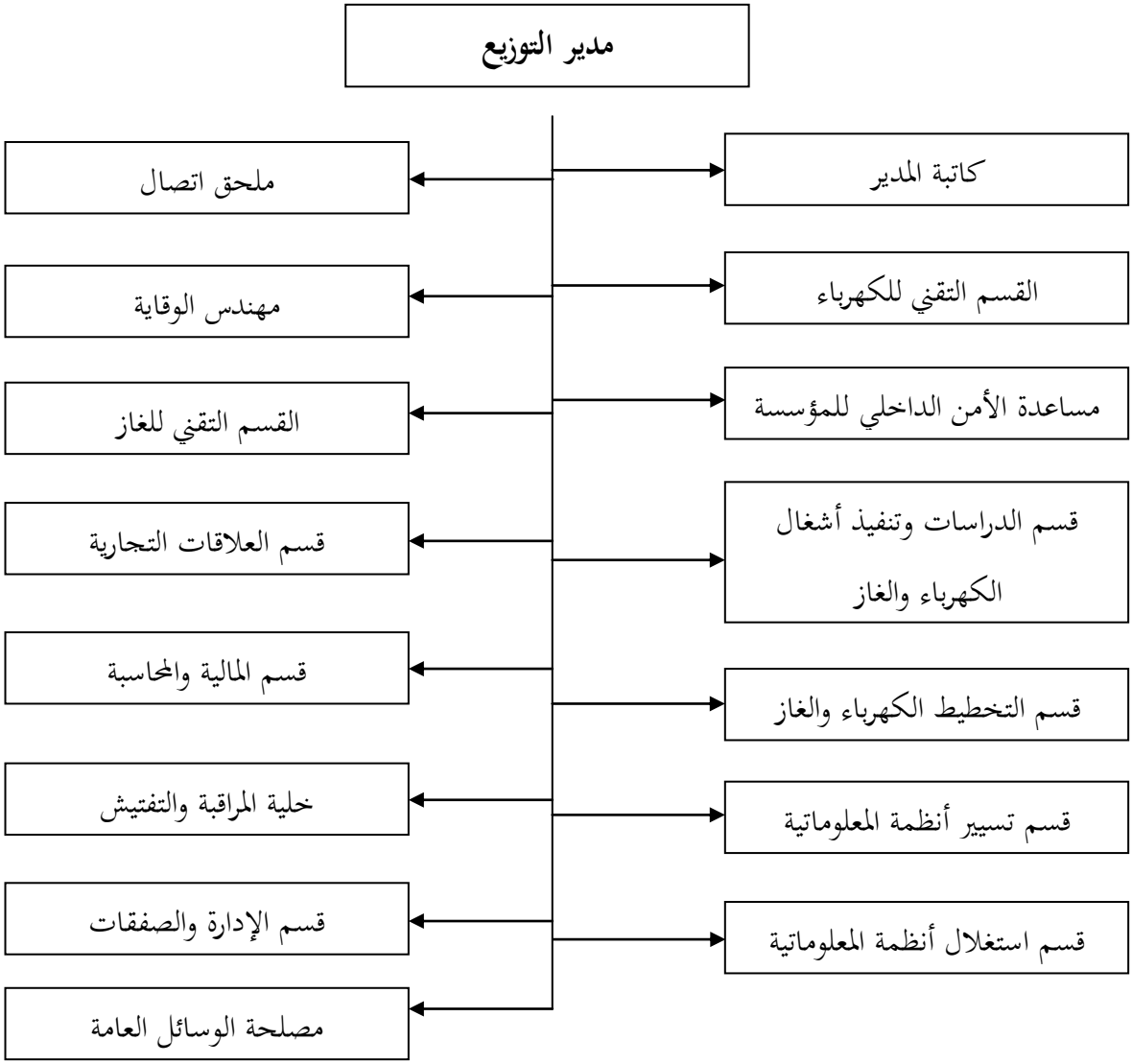
وقد كان هذا آخر تغيير في الشكل القانوني للشركة لتصبح لها صفات تمارسها سنة 2002 التالية:

التسمية: تتحول التسمية من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز –سونلغاز– إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز–سونلغاز– وشكلها هو مؤسسة عمومية ذات أسهم.

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري، ورأس مالها بقيمة 150 مليار دينار جزائري.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 2002/06//0 تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم مما دفعها للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

1-2. الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» بولاية المدية:



1- 3 تنظيم وعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية:

تحتوي مديرية التوزيع بالمدية على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها والمتمثلة فيما يلي:

1- مدير مديرية التوزيع بالمدية:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2- كاتبة المديرية:

وهي كاتبه المدير وتقوم بعمل السكرتاريه وهي بمثابة همزة بين المدير والموظفين والعمال من بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير، استقبال مكالمات، استقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3- مصلحة الشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

4- مهندس الوقاية:

حيث يقوم بإجراء دراسات شامل للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5- مساعدة الأمن الداخلي للمؤسسة:

هي مهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6-قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى،ويقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية.

7- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة المكلف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع الدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم:

-مصلحة تسيير الاستثمارات: تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين، ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية، وتحتفظ المديرية بنسبة 5% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8-قسم تسيير أنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9-القسم التقني للغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة.

10-القسم التقني للكهرباء:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الكهرباء والصيانة.

11-مصلحة الوسائل العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات.

12-قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

2-عرض وتحليل بيانات الدراسة:

2-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم(1) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	%68
أنثى	24	%32
المجموع	75	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68% من أفراد العينة تمثل ذكور بالمقابل نجد نسبة 32% من المبحوثين هم من فئة الذكور.

يتبين لنا من خلال الجدول أن تمركز أكبر نسبة من العمال لدى الذكور وتقل عند الإناث وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال داخل المؤسسة .

جدول رقم (2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
30-21	21	%28
40-31	30	%40
50-41	18	%24
60-51	6	%8
المجموع	75	%100

يتبين لنا من الجدول أن الاتجاه العام يمثل نسبة 40% لفئة 31-40 تليها 21-30 بنسبة 28% ثم فئة 41-50 بنسبة 24% ثم فئة 51-60 بنسبة 8% .

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	52	%69.33
ثانوي	21	%28
متوسط	2	%2.27
المجموع	75	%100

يبين لنا الجدول أن الاتجاه العام يمثل بنسبه 69.33% جامعي تليها نسبه 28 % ثانوي ثم نسبة 2.27% متوسط يتبين لنا من القراءة الإحصائية أن فئة المبحوثين الجامعيين اكبر نسبه ويرجع ذلك إلى أهميه الشهادة و الخبرة والكفاءة المتحصل عليها من قبل المبحوثين.

جدول رقم(4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	30	%40
من 5 إلى 10 سنوات	19	%25.33
من 10 إلى 15 سنة	12	%16
من15 فما فوق	14	%18.67
المجموع	75	%100

يبين لنا الجدول أن الاتجاه العام يمثل بنسبة 40 % لفئة أقل من 5سنوات تليها نسبة 25.33% لفئة من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 18.67% لفئة من 15 فما فوق ثم نسبة 16% لفئة من 10 إلى 15 سنة.

من خلال تحليل هذه الإحصائيات يتضح لنا أن غالبية العمال تقل سنوات خدمتهم بالمؤسسة عن 5سنوات وهذا راجع إلى أن غالبية العمال هم الشباب الذي يقل عمرهم عن 40 سنة وكذلك استفادة العمال الكهول من التقاعد.

2-2 القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي

السن / الأسلوب القيادي السائد يساعد على العمل	30-21		40-31		50-41		60-51		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	66,67	27	90	13	72,22	2	33,33	56	74,67
لا	7	33,33	3	10	5	27,78	4	66,67	19	25,33
المجموع	21	100	30	100	18	100	6	100	75	100

جدول (5) : يوضح العلاقة بين متغير السن والأسلوب السائد

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.67% من المبحوثين يرون الأسلوب السائد يساعد ويخدم مصالح المؤسسة وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام وتتدعم بنسبة 90% لدى فئة 31-40 ونسبة 72,22% من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 ثم نسبة 66,67% لدى فئة 21-30 ثم نسبة 33,33% من فئة 51-60.

بالمقابل نجد نسبة 25,33% المبحوثين الذين يرون الأسلوب السائد لا يساعد على العمل ولا يخدم مصالح المؤسسة وتتدعم بنسبة 66,67% لدى فئة 51-60 ثم نسبة 33,33% لدى الذين تتراوح أعمارهم ما بين 21-30 ثم نسبة 27,78% لدى فئة 41- 50 ثم نسبة 10 من فئة 31-40.

الملاحظ على ما تم تحصيله من القراءة الإحصائية الجدول أننا نجد اكبر نسبه من المبحوثين يرون أن الأسلوب السائد داخل المؤسسة يساعدهم على العمل ويخدم مصالحهم و مصالح المؤسسة لأنه يتماشى ويتلاءم مع شخصيتهم ومع طبيعة العمل، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن هذا الأسلوب لا يساعدهم على العمل ولا يخدم مصالحهم ولا مصالح المؤسسة لكون أنه لا يسمح له بتقديم آرائهم ولا يتماشى مع الظروف السائدة داخل المؤسسة.

جدول (6): يوضح العلاقة بين متغير الأقدمية ونوع العلاقة مع الرئيس.

الأقدمية / نوع العلاقة	أقل من 5سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15سنة		من 15 فما فوق		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رسمية	20	66,67	10	52,63	10	83,33	13	92,86	53	70,67
غير رسمية	10	33,33	9	47,37	2	16,67	1	7,14	22	29,33
المجموع	30	100	19	100	12	100	14	100	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70,67% من المبحوثين طريقة التعامل مع الرئيس رسمية تمثل الاتجاه العام وتدعمها نسبة 92,86% لدى فئة من 15 فما فوق ثم نسبة 83,33% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة ثم نسبة 66,67% لدى فئة أقل من 5 سنوات، ثم نسبة 52,63% لدى فئة من 5إلى 10 سنوات.

بالمقابل نجد نسبة 29,33% لدى المبحوثين طريقة التعامل مع الرئيس غير رسمية تدعمها نسبة 47,37% لدى فئة من 5سنوات إلى 10 سنوات، ثم نسبة 33,33% لدى فئة أقل من 5سنوات، ثم نسبة 16,67% لدى فئة من 10 إلى 15سنة، ثم نسبة 7,14% لدى فئة من 15 فما فوق.

الملاحظ على ما تم تحصيله من القراءة الإحصائية لجدول أعلاه أننا نجد أكبر نسبة من المبحوثين طريقة التعامل مع الرئيس رسمية من خلال التقيد بالقوانين واللوائح المعمول بها، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يتعاملون مع رئيسهم بطريقة غير رسمية ويمكن تفسير ذلك إلى أسباب تتعلق بشخصيتهم وبالمنصب الذي يشغلونه.

جدول (7) : يوضح فرصة القيام ببعض المهام القيادية.

فرصة القيام ببعض المهام الإدارية	التكرار	النسبة
نعم	48	%64
لا	27	%36
المجموع	75	%100

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 64% من المبحوثين صرحوا بأنهم تتاح لهم فرصة القيام ببعض المهام القيادية بالمقابل نجد نسبة 32% من صرحوا بأنهم لا تتاح لهم فرصة القيام ببعض المهام الإدارية.

إن فرصة القيام ببعض المهام القيادية تعود إلى كثرة المهام القيادية مما أدى إلى سحب بعض الواجبات اليومية غير الهامة ومنحها لموظفيه ليتسنى له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكله من جهة ومن جهة أخرى تكليف بعض الموظفين ببعض المهام من أجل تدريبهم على أداء الأعمال وأيضا تدريبهم على تحمل المسؤولية التي تمكن الموظف من تحسين مستواه كشعوره بالثقة لقيامه ببعض المهام القيادية وهذا يعطيه حافزا قويا للعمل أكثر وتطوير أداءه.

جدول (8) : يوضح العلاقة بين الأسس التي يعتمد عليها القائد لتفويض السلطة والرضا عن العمل.

أسس تفويض السلطة / الرضا عن العمل	الثقة أساس العمل		التعاون		التدريب		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	28	90,32	26	86,67	12	85,71	66	88
لا	3	9,68	4	13,33	2	14,29	9	12
المجموع	31	100	30	100	14	100	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 88% من المبحوثين الذين هم راضين عن العمل وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبة 90,32% الذين صرحوا بأن أسس تفويض السلطة تكون على أساس الثقة في العمل ثم نسبة 19 التعاون بـ 86,67%، ثم نسبة التدريب بـ 85,71% بالمقابل نجد نسبة 12% من الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن العمل تدعمها نسبة 14,29% بالنسبة للتدريب، ثم نسبة التعاون بـ 13,33%، ثم نسبة 9,68%بالنسبة إلى فئة الثقة أساس العمل.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين راضين عن العمل وهذا راجع إلى منح القائد الثقة لمرؤوسيه من خلال إتاحة فرصة للموظف للقيام ببعض المهام وهذا يعمل على تحقيق التعاون وتعتبر الثقة الممنوحة للموظف للقيام ببعض المهام عامل مهم في تحقيق الرضا المطلوب، أما بالنسبة للمبحوثين الذين غير راضين عن العمل ونفسر هذا إلى عدم رضاهم عن بعض المهام وطبيعة العمل والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة .

جدول (9) : يوضح العلاقة بين طبيعة المساعدة والشعور بالاستياء.

طبيعة المساعدة / الشعور بالاستياء	توجيهات وإرشادات		تقديم المساعدة لأداء المهام		تقديم البدائل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	51,85	12	42,85	11	55	37	49,33
لا	133	48,14	16	57,14	9	45	38	50,67
المجموع	27	100	28	100	20	100	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50,67% من المبحوثين الذين لا يشعرون بالاستياء وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبة 57,14% من تقديم المساعدة لأداء المهام تليها نسبة 48,14% من تقديم التوجيهات والإرشادات، ثم نسبة 45% من تقديم البدائل لتساعدهم في العمل بالمقابل نجد نسبة 49,33% من المبحوثين الذين يشعرون بالاستياء تدعمها نسبة 55% من تقديم البدائل ثم نسبة 51,85% من تقديم التوجيهات والإرشادات ثم نسبة 42,85% من تقديم المساعدة لأداء المهام.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه نستخلص طبيعة المساعدة التي يتلقاها الموظف من طرف قائده كتقديم إرشادات وتوجيهات والمساعدة في أداء المهام التي تصعب عليه وتقديم البدائل فهو يعطيه دفعا قويا من أجل عدم الاستياء ويحرص دائما على تقديم أفضل ما لديه ليتلقى الشكر والثناء، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يشعرون بالاستياء ويرجع ذلك إلى تراكم الأعمال وإلى ساعات العمل وإلى نوع العلاقة بين بعضهم البعض.

جدول (10) : يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة والتفكير في الاستقالة.

طبيعة العلاقة / التفكير في الاستقالة	جيد		حسنة		متوسطة		سيئة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا	27	90	16	41,67	15	75	0	/	52	69,33
نعم	3	10	14	58,33	5	25	1	100	23	30,67
المجموع	30	100	24	100	20	100	1	100	75	100

إن الاتجاه العام لهذا الجدول أعلاه يمثل نسبة 69,33% من المبحوثين الذين لا يفكرون في الاستقالة تدعمها نسبة 90% طبيعة العلاقة مع القائد جيدة ثم نسبة 75% متوسطة ثم نسبة 41,67% حسنة بالمقابل نجد نسبة 30,67% من المبحوثين الذين يفكرون في الاستقالة تدعمها نسبة 100% طبيعة العلاقة سيئة ثم نسبة 58,33%حسنة ثم نسبة 25%متوسطة ثم نسبة 10%جيدة.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه نسبة أكبر من المبحوثين لا يفكرون في الاستقالة لأن العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين والتي تساعده على فهم شخصية الموظف أو معرفة المشاكل التي يعاي منها وإيجاد الحلول لها والعكس صحيح فمن خلال هذه العلاقة الجيدة تساعد الموظف على معرفة شخصية القائد وتطلعاته المستقبلية ومعرفة طريقة تفكيره فبهذه العلاقة تساعد كلا من الطرفين على تحقيق المصالح المشتركة وتجعل الموظف لا يفكر في الاستقالة.

جدول(11) : يوضح اهتمام القائد بالمشاكل التنظيمية.

الاهتمام بالمشاكل التنظيمية	التكرار	النسبة
نعم	57	76
لا	18	24
المجموع	75	100

يبين لنا الجدول أن التوجه العام للمبحوثين صرحوا بأن القائد يهتم بالمشاكل التنظيمية في حين نجد نسبة 24% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد لا يهتم بالمشاكل التنظيمية.

ومنه يمكن القول بأن اهتمام القائد بالمشاكل التنظيمية خارج المهام الرسمية للعمل، وهذا ما يفسر أن القائد شخص فاعل في عملية التسيير ويهتم بكل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية سواء داخل الوقت الرسمي للعمل أو العكس فهو يسعى دائما لمساعدة مرؤوسيه وكذلك يساعدهم في تحقيق أهدافه الخاصة والعامة.

وتبرز أهمية القيادة في إشباع هذه الحاجة لدى الموظف، إذن القائد هو مصدر الاطمئنان الكبير للموظف وكذلك يوفر للموظف ظروف العمل المريحة ويشبع حاجاته كإحساس بالراحة في العمل على المدى البعيد.

جدول (12) : يوضح العلاقة بين فرصة القيام ببعض المهام القيادية واللجوء إلى الغياب.

فرصة القيام ببعض المهام / اللجوء للغياب	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	33,33	3	11,11	19	25,33
لا	32	66,67	24	88,88	56	74,67
المجموع	48	100	27	100	75	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 74,67% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يلجئون للغياب عند رفضهم للقرار، تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبة 88,88% من المبحوثين الذين لا تتاح لهم فرصة القيام ببعض المهام القيادية بالمقابل نجد نسبة 25,33% من المبحوثين الذين تتاح لهم فرصة القيام ببعض المهام الإدارية.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة أكبر من المبحوثين لا يلجئون للغياب وهذا راجع إلى العلاقة وكذلك إلى أهمية القرار الذي أصدره القائد لأنه يخدم المؤسسة أما بالنسبة للذين يلجئون للغياب هذا راجع إلى طبيعة القرار وإلى الظروف الشخصية للموظف.

2-3 القيادة الاوتوقراطية والرضا الوظيفي

جدول (13) : توضح العلاقة بين الجنس والمشاركة في الاجتماعات التنظيمية.

الجنس / المشاركة في الاجتماعات	الذكور		الإناث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	5	9,80	4	16,67	9	12
لا	46	90,19	20	83,33	66	88
المجموع	51	100	24	100	75	100

من خلال الجدول أعلاه تمثل نسبة 88% من المبحوثين الذين لا يشاركون في الاجتماعات التنظيمية الاتجاه العام تدعمها نسبة 90,19% من فئة الذكور ثم 83,33% من فئة الإناث بالمقابل نسبة 12% من المبحوثين الذين يشاركون في الاجتماعات التنظيمية يمكن القول أن عدم المشاركة في

الاجتماعات التنظيمية لا تعود كونه يتخذ قرارات انفرادية بل يعود إلى نوع هذه الاجتماعات غير الموجودة لأن القائد لديه التزامات كثيرة وأيضا لضيق الوقت ما لا يمكنه من تنظيم اجتماعات وفي بعض الأحيان يعقد اجتماع لتحسين سير العمل مع بعض المرؤوسين الذين يشغلون وظائف تمكن من إعطاء بعض المهام لينوبوا عنه وهذا ما يفسر أن الأغلبية لا يشاركون في هذه الاجتماعات.

جدول (14) : يوضح صعوبة الاتصال بالقائد.

صعوبة الاتصال	تكرار	النسبة
نعم	8	10,67
لا	67	89,33
المجموع	75	100

من خلال الجدول أعلاه يبين أن 89,33% من المبحوثين صرحوا بعدم وجود صعوبة في الاتصال بقائدهم المباشر تدعمها في ذلك نسبة 10,67% بوجود بعض الصعوبات في الاتصال بقائدهم.

يمكن القول أن عدم وجود مشاكل من ناحية اتصال المرؤوسين بقائدهم كون القائد يحافظ على تماسك الجماعة مما يجعل المرؤوسين يتجاوبون معه كلما أشعرهم أنه جزء من الجماعة، من خلال ذلك فإن القائد يسهل عملية الاتصال وهذا ما يفسر إذا لم يكن لديه صعوبة في التواصل، فالقائد يوفر لمرؤوسيه جو مناسب للعمل وتكون لديه القدرة على الاتصال دون أي حواجز وبالأخص فيما يتعلق بأمور العمل، ومن أجل تخلص القائد من نوع هذه المشاكل التي تتعرضه فهناك وسائل تساعده على ذلك من خلال اتصاله الشخصي وإتاحة الفرصة بنقل وتبادل الأفكار ونقل شكواهم، وهذا يقلل عنهم القلق وينمي لديهم الاستقرار في الوظيفة لأن قائدهم محيط بكل الظروف مما يرفع من معنوياتهم وأيضا يسهل على القائد التعامل مع جميع الظروف التي تعترضه.

جدول (15) : يوضح كيفية وضع القرار ومدى الرضا على القرارات المتخذة.

كيفية وضع القرار / الرضا عن القرار المتخذ	المشـــرف ينفـــرد بصنع القرار		المشـرف يتـرك صـنع القرار للعاملين		المشـرف يشـرك العـاملين في صنع القرار		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	33	73,33	2	22,22	11	52,38	46	61,33
لا	12	26,67	7	77,78	10	47,61	29	38,67
المجموع	45	100	9	100	21	100	75	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61,33% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم راضون عن القرارات المتخذة تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبة 73,33% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المشرف ينفرد بصنع القرار ثم نسبة 52,38%المشرف يشرك العاملين في صنع القرار ثم نسبة 22,22% المشرف يترك للعاملين صنع القرار بالمقابل نسبة 38,67% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن القرارات المتخذة تدعمها نسبة 77,78% المشرف يترك للعاملين صنع القرار ثم نسبة 47,61% المشرف يشرك العاملين في صنع القرار ثم نسبة 26,67% المشرف ينفرد بصنع القرار.

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين راضين عن القرارات المتخذة وهذا راجع إلى طبيعة القرار فإذا كان القرار المتخذ سليم من طرف المشرف فإنه يخدم مصالح المؤسسة ومصالح الموظف في نفس الوقت والعكس صحيح.

جدول (16) : يوضح العلاقة بين إمكانية حدوث صراعات وخلافات مع القائد المباشر وبين فرص عمل خارج المؤسسة.

حدوث صراعات وخلافات / فرصة عمل خارج المؤسسة	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	%17,64	17	29,31	20	26,67
لا	14	82,36	41	70,69	55	73,33
المجموع	17	100	58	100	75	100

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبه73,33 % من المبحوثين لا يفضلون فرصه العمل خارج المؤسسة تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبه82,36% صرحوا إمكانية حدوث خلافات ثم نسبه 70,69% عدم إمكانية حدوث خلافات بالمقابل نجد نسبة 26,67 %من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون فرصة عمل خارج المؤسسة تدعمها نسبه29,31 %عدم إمكانية حدوث خلافات ثم نسبة 17,64% إمكانية حدوث خلافات وصراعات.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للمبحوثين لا يفضلون فرصة عمل خارج المؤسسة وهذا راجع إلى أن الموظف مرتاح في عمله وكذلك إلى حبه لهذه المؤسسة وطبيعة العلاقات بين زملاءه، أما بالنسبة للذين يفضلون فرصة عمل خارج المؤسسة وهذا راجع إلى أن العمل لا يتلاءم مع شخصيتهم وكذلك ليس لديهم الخبرة والكفاءة التي تساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم.

جدول (17) : يوضح العلاقة بين تقديم المساعدة وتساوي العمال في المكافآت.

تقديم المساعدة / تساوي العمال في المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	20,38	1	4,76	12	16
لا	43	79,62	20	95,23	63	84
المجموع	54	100	21	100	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العمال لا يتساوون في المكافآت تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبة 95,23% المشرف لا يقدم مساعدة ثم نسبة 79,62% المشرف يقدم مساعدة في بيئة العمل بالمقابل نجد نسبة 16% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العمال يتساوون في المكافآت تدعمها نسبة 20,38% المشرف يقدم المساعدة ثم 4,77% المشرف لا يقدم المساعدة في بيئة العمل.

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية أن أكبر نسبة من المبحوثين لا يتساوون في المكافآت ونفسر هذا بأن كل موظف له مكافأة خاصة به حسب الأعمال التي يقوم بها وأن القائد العادل من ناحية الموظف فهو يطبق العدالة على جميع الموظفين.

جدول (18) : يوضح العلاقة بين مراعاة المشاكل التنظيمية المحيطة بالعمل وتناسب التحفيزاة والمكافآت مع الأداء.

مراعاة المشاكل التنظيمية المحيطة بالعمل / التحفيزات و المكافآت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	33	84,61	7	19,44	40	53,33
لا	6	15,39	29	80,55	35	46,67
المجموع	39	100	36	100	75	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53,33% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التحفيزات والمكافآت تتناسب مع الأداء في العمل تمثل الاتجاه العام تدعمها نسبة 84,61% القائد يراعي المشاكل التنظيمية المحيطة بالعمل بالمقابل نجد نسبة 46,67% من المبحوثين الذين صرحوا بأن التحفيزات والمكافآت لا تتناسب مع الأداء في العمل تدعمها نسبة 80,55% القائد لا يراعي المشاكل التنظيمية المحيطة بالعمل.

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن التحفيزات والمكافآت تتناسب مع الأداء في العمل تفسير هذا إلى أن الموظف يعمل بكل كفاءة وخبرة وهو يحرص دائما على إعطاء أفضل ا لديه من أجل أن ينال التحفيزات والمكافآت كالشكر والثناء والزيادة في الراتب أما بالنسبة للذين صرحوا بأن التحفيزات والمكافآت لا تتناسب مع الأداء وهذا راجع إلى نوعية الأعمال التي يقومون بها.

3-الاستنتاج

غاية الباحث من أي بحث علمي أو دراسة هو الوصول إلى نتائج في الأخير، حيث يتم تأكيد تحقيق فرضيات أو نفيها وتظهر نتائج الدراسة التي نتناولها بعنوان القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل إلى النتائج التالية:

3-1 الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

يبدأ نص الفرضية الأولى من كون القيادة الديمقراطية لها دور في التأثير على الرضا الوظيفي الداخلي للعامل، وعلى هذا بدأنا في تحليلنا لهذه الفرضية من متغير القيادة الديمقراطي الذي يحتوي على عدة مؤشرات من بينها الأسلوب السائد، نوع العلاقة، والتي من خلالها توصلنا إلى أهمية القيادة الديمقراطية في التأثير على الرضا الوظيفي الداخلي، وذلك انطلاقا من محاولتنا إعطاء أكثر تحديد ووضوح لكل مؤشر من خلال ربطه ببعض المتغيرات التي رأينا أنها ممكن أن تعطينا إجابة واضحة على محتوى الفرضية وتم ذلك في شكل جداول، أين قمنا بتحليل إحصائي ثم إعطاء تفسير سوسيولوجي للنتيجة المتحصل عليها من خلال عينة البحث بحيث:

-تبين لنا من خلال جدول رقم (5) أن غالبية المبحوثين يناسبهم الأسلوب السائد على العمل وبالتالي يوجد تاثير .

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (6) أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين رسمية وفقا لمتغير الأقدمية وبالتالي يوجد تاثير.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (7) أن إتاحة القائد فرصة القيام ببعض المهام القيادية فهو بذلك يقدر مجهودات مرؤوسيه التي قد تصبح في خدمة مصالح المؤسسة.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (8) أن أسس تفويض السلطة تؤثر على الرضا عن العمل.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (9) أن طبيعة المساعدة ليس لها تأثير على الشعور بالاستياء.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (10) أن طبيعة العلاقة تؤثر في الاستقالة.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (11) اهتمام القائد بالمشاكل التنظيمية.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أن فرصة القيام ببعض المهام القيادية لا تؤثر على الغياب.

ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير للقيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي الداخلي للعامل أنها تتحقق وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين على أنه يوجد تأثير للقيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي الداخلي للعامل.

3-2 استنتاج الفرضية الثانية:

يقول نص الفرضية الثانية للقيادة الأوتوقراطية تأثير على الرضا الوظيفي الخارجي للعامل ومن هذا المنطلق ركزنا في تحليلنا للقيادة الأوتوقراطية الذي قسمناه من خلال المؤشرات التالية: المشاركة في الاجتماعات التنظيمية، صعوبة الاتصال، كيفية صنع القرار...، إذ تم عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول لنقوم بعملية التحليل الإحصائي ثم إعطاء تفسير سوسيولوجي لهذه النتائج بحيث تم التوصل إلى ما يلي:

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (13) أغلبية المبحوثين لا يشاركون في الاجتماعات التنظيمية وبالتالي لا يوجد تاثير

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أنه توجد صعوبة في الاتصال بالقائد.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أن كيفية صنع القرار يؤثر على الرضا عن القرار المتخذ.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن إمكانية حدوث صراعات وخلافات لا تؤثر على فرصة عمل خارج المؤسسة.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (17) أن تقديم المساعدة من طرف القائد لا تؤثر على تساوي العمال في المكافآت.

-تبين لنا من خلال الجدول رقم (18) أن مراعاة المشاكل التنظيمية بالعمل لها تأثير على التحفيزات والمكافآت.

ومنه نستنتج أن الفرضية القائلة بأنه لا يوجد تأثير للقيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي الخارجي للعامل أنها تحقق وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها التي تؤكد أنه لا يوجد تأثير للقيادة الأ وتوقراطية على الرضا الوظيفي الخارجي للعامل.

3 -3 الاستنتاج العام:

انطلاقا من دراستنا لموضوع القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل.

يمكن استنتاج وكما ذكرنا سابقا فالقيادة ليست منصبا بحكم تنظيمي معين أو لقب يوزع في حفلة التشريفات أو رسما يوضع فوق قميص أو شهادة أو هبة إنما هي حالة نفسية تحكمها الصفات النظرية وأخرى مكتسبة تعكسها المواقف والأحكام المطبقة بحيث تجعل صاحبها يتولى القيادة، وهذا لا يعني أن هناك تعارض بين الوظيفة والحالة النفسية، بل يمكن لهما أن يجتمعا في شخص واحد فيأخذ من الأولى الرسمية ويضعها في مكانها ويأخذ من الأخرى لا رسمية ويستعملها للردع بين الجهازين الإداري والتنفيذي، وتفعيل الاتصال.

فهي لها دور هاما في وصول الادارة في تحقيق اهدافها، كما تسهم في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين ،فكلما كانت القيادة تراعي حاجات الافراد واشراكهم بأكبر صورة ممكنة كلما زاد رضا الموظفين وزاد مقدار جهد المبذول منهم بالإضافة إلى طبيعة العلاقة التي تختص بها الادارة

هي الاخرى تلعب دورا هاما في تحديد طبيعة الاسلوب السائد في اي منظمة.

وكانت النتائج المتوصل الها من الدراسة الميدانية من ما مدى تأثير القيادة على رضا الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز وجدنا ان :

تتميز المؤسسة بأسلوب ديمقراطي وهذا اسهم في خلق الرضا الوظيفي للعديد من الافراد العاملين

والعلاقة داخل المؤسسة رسمية بين القائد والمرؤوسين .

وكذلك ما يميز مؤسسة سونلغاز ان العديد من العمال لا يرغبون في الاستقالة لان طبيعة العلاقة جيدة بالإضافة ان طبيعة المساعدة التي يتلقونها من القائد كتقديم البدائل تجعلهم لا يشعرون بالاستياء

ان اسس تفويض السلطة مبنية على الثقة اساس العمل وهذا ما اسهم في رضا افراد العاملين على العمل

وواقع مؤسسة سونلغاز يثبت بان ما حققته من نتائج وتميز في الاداء يدل على أن النمط السائد يسهل العمل ويمكن العامل من تحقيق الانجازات ورضاه على اعتباره محور منظم وهذا ما لمسناه من الدراسة الميدانية

خاتمة:

من خلال ما تم التوصل إليه من كلا الجانبين النظري والميداني تم التوصل إلى أن للقيادة أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وذلك من خلال إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة مجموعة من العوامل والظروف التي تمكن الموظف من الشعور بالرضا الوظيفي يجعله يسعى دوما لتطوير أداءه.

فالنمط القيادي السائد في المؤسسة يعتبر عنصرا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي للموظف، فالموظف بحاجة إلى عوامل تساعده وتعطيه حافزا قويا للعمل أكثر ويسعى دائما لتحسين أداءه وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة فعالة تكون على مستوى الكفاءة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة والتوفيق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي الذي يزيد من رضا الموظف من خلال تزويده بمجموعة من العوامل والحاجات النفسية والاجتماعية كالشعور بالراحة والسعادة والاطمئنان والانتماء إلى المؤسسة.

ومما سبق نستخلص أن القيادة لها دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير مجموعة من العوامل التي تساعده على تحقيق ذلك فالقائد الذي يفتقر لسلوك قيادي فعال يؤدي إلى فقدان القدرة على التأثير على أعضاء الجماعة وبالتالي لا يصل إلى الأهداف المراد الوصول إليها.

قائمة المراجع

الكتب:

1- احمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات علم الاجتماع، انجليزي، فرنسي، عربي**، مكتبه لبنان، بيروت، 2009

2- أحمد قوراية،**عبد العزيز بوتفليقة بين الموهبة والقيادة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005

3- أسامة الخيري، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013،

4- بحوش عمار، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،ط،5

5- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2010،

6- بلال خلق السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010،

7- جلدة سامر، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار أسامة، عمان، 2008

8- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997

9- راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، بدون طبعة، الدار الجامعية، إسكندرية،2002،

10- رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**، الدار الجامعية، 2003،

11- زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**

12- سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010

13- سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

14- سعيد السيد علي، **العملية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الاتصالات، الرقابة**، دار الكتاب الجديد، 2007

15- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، ط 2،دار وائل للنشر، الأردن،2006،

16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة ، اسكندرية، 2003،

17- طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار البداية، الأردن، ط1، 1997

18- طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،

19- عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،

20- عبد الباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1976

21- عبد الكريم درويش، **أصول الإدارة العامة**، مكتبه الأنجلو مصريه، القاهرة، 1972

22- عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، 1984

23- علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000

24- عليان ريحي مصطفى، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية**،ط1، دار صفاء، عمان،2000،

25- فتحي محمد عبد الهادي، **البحث ومناهجه في العلوم الاجتماعية** ،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002

26- فرج طريق شوقي، **السلوك القيادي الفعالية الإدارية**، وائل للنشر، عمان ،2000

27- كامل محمد المغربي،**أساليب البحث العلمي العلوم الاجتماعية والإسلامية**،ط1 ،دار الثقافة لنشر و التوزيع ،عمان، 2007.

28- مجموعه خبراء، **التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثرها على الرضا والولاء الوظيفي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014

29- محمد أحمد الزعلي، **مبادئ علم الإدارة**، دار عالم للثقافة، الأردن، 2007.

30- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال**، ط1، زمزم ناثرون وموزعون، عمان ،الاردن ، 2010

31- محمد الزغبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014

32- محمد الصريفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، إسكندرية، 2009

33- محمد الصريفي، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006

34- محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003.

35- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003

36- محمد عبيدات، **منهجيه البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، عمان،1999

37- محمود عبد المسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2008

38- مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي**، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ،الاردن 2011،

39- مصطفى كامل أبو العز عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي، الإسكندرية

40- معز محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

41- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011

42- نواف كنعان، **القيادة الإارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009

43- وسيلة عباس، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004

44- ياسر خالد أسامة، **إدارة المدرسة الحديثة**، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن، 2003

المذكرات:

1- يوسف جغلولي، **العلاقة بين السلوك القيادي تطوير الثقافة التنظيمية**، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعه سعد دحلب، البليدة،2007

2- صالح جيلح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعه سعد دحلب ، البليدة ، 2005

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم :العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع : تنظيم وعمل

القيادة وإشكالية الرضا الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – المدية–

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

أخي يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية وإفادتنا بكل المعلومات اللازمة عن طريق وضع علامة (X) أما الإجابة التي ترونها مناسبة، يمكنك وضع أكثر من اقتراح، يمكنك وضع إجابة غير موجودة في الاقتراح ونعدكم أن المعلومات لن تستغل إلا في غرض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبتين :

- قويتة سوهيلة
- بن هبال نادية

أشراف الأستاذ:

شتوي الأخضر

السنة الجامعية : 2016–2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: ..... سنة

3- المستوى التعليمي

جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐

4- الحالة العائلية

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنوات ☐

من 15 فما فوق ☐

المحور الثاني : القيادة

6- ما هو الأسلوب الذي يتعامل به معك رئيسك ؟

.....

7- هل الأسلوب القيادي السائد يساعد على العمل

نعم ☐ لا ☐

8- ما هي الطريقة في تعاملك مع رئيسك؟

رسمية ☐ غير رسمية ☐

9- هل تقوم ببعض المهام الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

10- ما هي الأسس التي يعتمد عليها قائدك لتفويض المهام القيادية؟

الثقة على أساس العمل ☐

التعاون لتحقيق الأهداف العامة والخاصة ☐

التدريب من أجل تحسين مستواك ☐

11- كيف يتعامل المشرف مع الصلاحيات المخولة له؟

.....

12- ما طبيعة المساعدة التي تتلقاها من رئيسك المباشر؟

توجيهات وإرشادات ☐

مساعدة في أداء المهام ☐

تقديم بدائل تساعدك في العمل ☐

13- كيف هي علاقتك مع قائدك؟

حسنة ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

14- هل تشارك في اجتماعات التنظيمية ؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل توجد صعوبات في الاتصال بقائد المباشر

نعم ☐ لا ☐

16- ما طبيعة هذه الصعوبات؟

عدم الإصغاء ☐

ضعف الاستيعاب ☐

العجز عن الإقناع ☐

17- عندما تقدم أرائك لرئيسك ما موقفه من ذلك؟

.....

18- كيف يتم وضع القرار داخل المؤسسة؟

المشرف ينفرد بصنع القرار ☐

المشرف يترك صنع القرار للعاملين ☐

المشرف يشرك العاملين في صنع القرار ☐

19- هل يراعي قائدك المشاكل التنظيمية المحيطة بك؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

هل أنت راض عن العمل؟

نعم ☐ لا ☐

21-هل تشعر بعدالة الرؤساء في التعامل مع العمال؟

.....

22-هل تفضل العمل في هذه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

23-هل سبق لك و أن شعرت في فترة ما بالاستياء من تواجدك في المنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

24-هل سبق و أن حاولت الاستقالة من عملك؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل التحفيزات و المكفآت تتناسب مع أدائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

26-هل يتساوى العمل في المكفآت؟

نعم ☐ لا ☐

27–هل تلجأ للغياب عند رفضك لقرار ما؟

نعم ☐ لا ☐

28–في حال لجوئك للتغيب فكيف تتصرف

تبلغ رئيسك مسبقا ☐ تبلغ رئيسك بعد التحاقك ☐

لا تبلغة و تنتظر منه الاستفسار ☐

29–هل أنت راض على القرارات التي تتخذ؟

نعم ☐ لا ☐

30–لو أتيحت لك فرصة عمل خارج المؤسسة هل ستوافق؟

نعم ☐ لا ☐

31–ما هي أبرز العوامل التي تجعلك تشعر بالاستياء؟

.....

32–ما هي ابرز العوامل التي تجعلك تشعر بالرضا؟

.....