الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

من إعداد الطالب:

–عيسى العيهار

–نبيل بورابعة

تحت إشراف:

– د. بلحمري خيرة

2020 -2019


بسم الله الرحمن الرحيم
قال اجعلني على خزائن الأرض
إني حفيظ عليم
صدق الله العظيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أكرمنا بالإسلام وأمدنا بالتوفيق لانجاز هذا العمل وأعاننا على إتمامه .

وأي عمل لا يأتي إلا بالتوجيهات الجادة والنصائح. لذا نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة

"بلحمري خيرة" من خلال ما قدمته لنا من إرشادات وتوجيهات التي أفادتنا في انجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى الأخ بن موسى حسان الذي لم يبخل علينا بالتوجيه العون الذي قدمه لنا

أثناء أنجاز هذا البحث

وكما نشكر جميع أساتذتنا الكرام بطلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .

الإهداء

- اهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى أمي وأبي
- إلى زوجتي الغالية
- إلى ابنتي ميسم وابني محمد اسيم .
- إلى كل عائلتي وأصدقائي وإلى كل من وقف إلى جانبنا لنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد .
- وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة .

نبيل بورابعة

الإهداء

- أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين
- إلى اخواني وأخواتي
- إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء والزملاء .
- إلى كل من ساعدني وشجعني من قريب أو من بعيد .

عيسى العيهار

الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات، وذلك من خلال تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها والتطور التاريخي لها وأهم الأنماط القيادية، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لتطور القيادة الإدارية، وكذلك تطرقنا إلى مفهوم الرضا وقياس الرضا الوظيفي بالإضافة إلى علاقة الرضا بنواتج العمل.

وتم التوصل إلى أن للقيادة دور كبير وبارز في تحقيق الأفراد العاملين للرضا وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فالقيادة تعمل على الرفع من مستوى الرضا لأفراد العاملين وبالتالي تحقيق الجو الملائم للعمل.

:Résumé

Nous visons, à travers cette étude, à connaître le rôle du leadership administratif dans l'atteinte de la satisfaction au travail dans les organisations, en mettant en lumière le concept de leadership administratif, son importance, son évolution historique et les styles de leadership les plus importants, en plus des théories expliquant le développement du leadership administratif, ainsi que le concept de satisfaction et de mesure de la satisfaction au travail. En plus .de la relation de satisfaction avec les résultats du travail

Il a été conclu que le leadership a un rôle important et de premier plan dans la satisfaction des personnes qui travaillent et, partant, dans la réalisation des objectifs fixés par l'institution. Le leadership s'efforce d'augmenter le niveau de satisfaction des employés et de créer ainsi une atmosphère de travail appropriée.

مقدمة

لتفوق وتطور المؤسسات في هذا العصر الذي يتسم بالمنافسة الشديدة ،لابد على هذه المؤسسات أن تعتمد على ما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة وعلى قيادات كفؤة وقادرة على توحيد جهود الأفراد وتوحيد قدراتهم وتوجيههم واتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ولأن فعالية القيادة تعتمد على ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص تميزه عن غيره فإنها تعتمد أيضا على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي المناسب للتأثير على المرؤوسين والدفع هم إلى أداء مهامهم بكل جدية وفعالية ،فلرضا الوظيفي للعمال يسمح لهم باكتساب ميزات يمكنهم من البقاء والتطور والتنافس.

1. إشكالية الدراسة :

يُعتبر الرضا الوظيفي للعمال الهدف الذي تشهده أي إدارة وتسعى لتحقيقه باعتباره يحقق فعالية المنظمة وبالكفاءة اللازمة ،ويُعتبر أيضا الرضا الوظيفي محفزا لرفع الأداء فكلما كان العامل راض عن العمل الذي يقوم به زاد الأداء وتحققت الأهداف بالصورة المثلى .

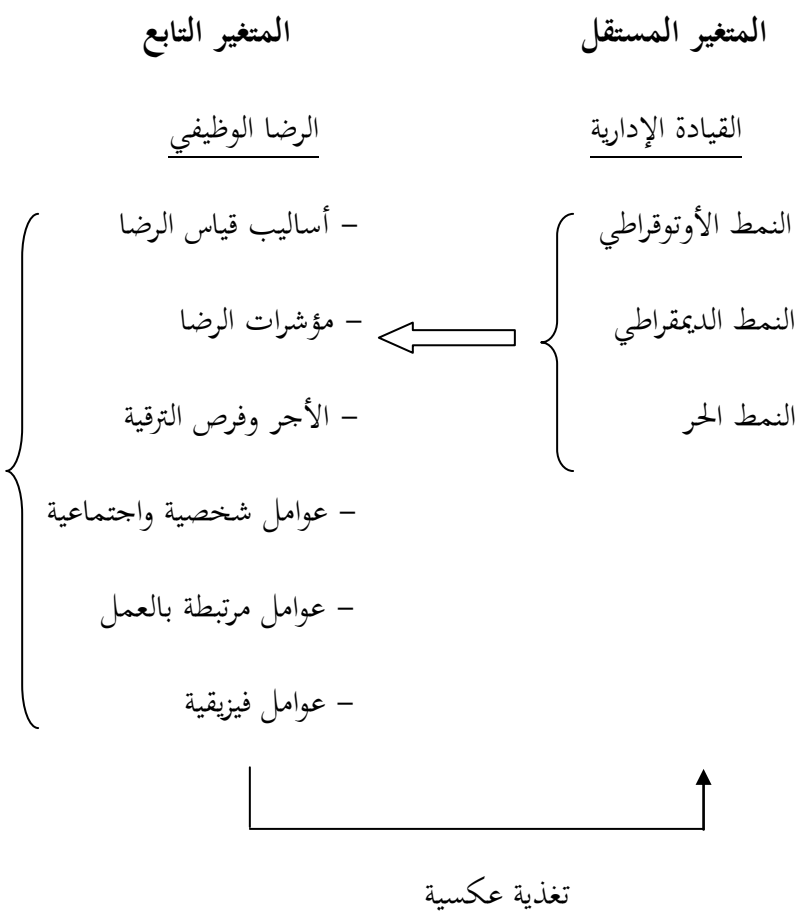
مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

– ما هو دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما الأنماط القيادية السائدة ؟
- ✓ ما هو النمط القيادي المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي؟
- ✓ ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في رضا العاملين ؟
- ✓ ما المقصود بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي ؟

2. **نموذج الدراسة:**



3. **فرضيات الدراسة :**

- توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛
- توجد علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي؛
- هناك علاقة بين أسلوب القيادة والنمط الممارس ومدى الرضا الوظيفي

4. **أسابا اختيار الموضوع:**

- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين؛

– وجوب معالج ضعف الأداء لدى العاملين داخل المؤسسات من خلال تحديد الأسلوب القيادي المناسب لكل نوع من الأفراد العاملين؛

– سعي القادة المتواصل إلى رفع الأداء لدى العاملين وذلك من خلال تحقيق متطلبات العمال اللازمة لتحسين ظروف عملهم ودفعهم للإبداع والتطوير .

5. أهمية البحث:

– للقيادة الإدارية دور هام في كل مراحل العملية الإدارية، فهي بذلك تضمن الفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ؛

– تُعد القيادة الّإدارية موضوعا أساسيا في العديد من الدراسات والبحوث؛

– معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؛

– اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية .

6. أهداف البحث:

– معرفة القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد الأهمية التي تلعبها لتحقيق رضا العاملين؛

– تحقيق نظريات القيادة الإدارية وتحديد الإختلاف بينها من أجل تبسيط الفهم وتسهيل الدراسة؛

– تحديد أهم المهارات والأنماط القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القادة لتأدية مهامهم على أكمل وجه؛

– معرفة أهم ما يجب للقادة توفيره للعاملين حتى يرتفع مستوى الرضا لديهم وبالتالي يساهمون في تحسين الأداء في المؤسسات .

7. منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك في وصف وتحليل متغيرات الدراسة وذلك من خلال دراسة نظريات القيادة الإدارية ومختلف المدارس الإدارية والأنماط القيادية المختلفة ،كذلك عند دراسة الرضا الوظيفي بمختلف نظرياته والعوامل المؤثرة فيه.

8. **حدود البحث:**

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة على مدار 05 أشهر من شهر أفريل إلى غاية سبتمبر 2020.

الحدود المكانية: إختيار مديرية الطاقة لولاية المدية أين كان سيتم توزيع 30 استمارة استبيانيه على مختلف موظفي المديرية.

9. **الدراسات السابقة :**

- كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستر،جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015 ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء العاملين، ومعرفة أهم الفروق بين تأثير أنماط القيادة على أداء الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة أنماط قيادية داخل المؤسسة وبدرجات متفاوتة مع هيمنة النمط الديمقراطي.
- حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، دراسة حالة مركب المنسوجات- باتنة- ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الإجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، حيث هدفت الدراسة لإلى معرفة العلاقة الكائنة بين نوع القيادة السائدة داخل المؤسسة ورضا العمال، وإبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الاقتصادية ، توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة هو إشراف فني اقتصادي في معظم جوانبه، واجتماعي بعض الشيء في جوانب أخرى له آثار إيجابية على رضا العمال في بعض الأحيان .
- الصالح صيلح، أثر القيادة الإدارية على رضا آداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، حيث هدفت الدارسة إلى معرفة عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة لتطوير المدير غير القائد إلى مدير قائد، وإبراز واقع القيادة الإدارية في صيدال ، وعلاقة القادة بالمرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى قدرة القادة الإداريين في صيدال لإقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة، إضافة إلى ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالعمل والإنتاج

ونقص الوعي الاجتماعي لدى القادة في صيدال نتيجة لعدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه الحوافز التي يمكن إشباعها.

10.**صعوبات البحث**: استحالة القيام بالجانب التطبيقي نظرا لظروف جائحة (كوفيد 19)، لصعوبة الحصـــــول المراجع نظرا لغلق المكتبات.

11.**هيكل البحث** :

تم تقسم العمل إلى فصلين :

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث :

- **المبحث الأول**: ماهية القيادة الإدارية
- **المبحث الثاني**: نظريات تطور القيادة الإدارية
- **المبحث الثالث**: أنماط القيادة الإدارية

الفصل الثاني: محددات الرضا الوظيفي

- **المبحث الأول**: مدخل إلى الرضا الوظيفي
- **المبحث الثاني**: قياس الرضا الوظيفي
- **المبحث الثاني**: عوامل ومحددات الرضا
- **المبحث الرابع**:القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعمال

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تُعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية وهي متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى الأمام،حيث احتلت القيادة مكانة أساسية وهامة تُعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية وهي متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى الأمام،حيث احتلت القيادة مكانة أساسية وهامة في مجال الإدارة والسياسة وحتى في مجال علوم التربية وعلم النفس والاجتماع.

فالقيادة الإدارية هي قيادة تحسن التصرف بحيث لكل حالة علاجها، فهي اللين من غير الضعف والقوة من غير عنف، وهي كذلك جمع العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الإدارة .

ومن خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بموضوع القيادة الإدارية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم القيادة وكذلك التعاريف المختلفة لها وأخيرا أهم الأنماط القيادية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تُعتبر القيادة الإدارية محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات حيث يعتبر تحديد المفهوم والواضح والدقيق للقيادة الإدارية صعبا باعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة مرتبطة بالفرد والجماعة وعلاقة التفاعل بينهما، كما أن مفهوم القيادة متغير مع التغير التاريخي لعلم الإدارة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية

لقد تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة، وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يُعرف بالرقابة الإدارية على جباية الضرائب والتي كان يديرها الكهنة، أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة خلال الفترة بين 2900-2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، فكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير

الأول ونحت إمرته عدد من القادة المركزيين لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين ....وغيرها[1]، وحسب رأي ماكس فيبر وجينسن بريساند أن مفهوم القيادة في زمن الحضارة الفرعونية مبنيا أساسا على تنسيق الجهود بهدف تحقيق الرفاهية[2]

كما اهتم الفراعنة خلال هذه الحقبة بالتحفيز المادي حيث القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم المبذولة[3].

فالأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية بالرغم من أن الزمن المتاح لإنجاز المشاريع كان ضئيلا الموارد العلمية ووسائل النقل محدودة جدا وبدائية لكنهم استطاعوا أن يشيدوا أحد أعظم عجائب الدنيا السبع.

أما في الإمبراطورية الصينية فحظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور "شين الكبير" 2200 ق.م تنظيما محكما ومتميزا ،اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم، واقتناء القادة عن طريق الاختبار بحثا منها عن الكفاءة والمهارات القيادية المؤهلة[4].

وقد اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة حيث كتب أفلاطون (347/427 ق.م) بأن أهل المعرفة والفلاسفة والحكماء هم الأولى والأجدر بالقيادة من غيرهم من الناس، وهذا لاكتسابهم الحظ الأوفر من العلم والمعرفة، حيث قال أرسطو (322/384 ق.م) أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين الأرستقراطية والديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين فإن كان العدد قليلا كان الحكم أرستقراطي، وإن كان العدد كبيرا فالحكم ديمقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة، فمثلا في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديمقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع، وفي رأيه أن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا يُعملون العقل في حل المشاكل دون

[1] حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص27.

[2] نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، عمان، دار الثقافة، 1999، ص27.

[3] حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4] نفس المرجع، ص30.

الانحياز إلى العاطفة أو الهوى[1].

وفي عهد الإمبراطورية الرومانية شهدت أعمال القيادة الإدارية انجازات وابتكارات الرواد من أمثال وأغسطس وتنظيمات اقليديانوس وقسطنطين، والتي تقوم أفكارها على شغل الوظائف العليا للأشخاص ذوي القدرات والمهارات الذهنية والعلمية لخدمة الدولة، حيث كان الإمبراطور هو الذي يتولى انتقاء الوكالة الخاضعة للإمبراطورية، ويسمح لهم بتولي هذه المهام لتلمس احتياجات ومشكلات الناس، كما عرفت الإدارة الرومانية (اللجان) المكونة من كبار الموظفين والمسؤولين عن المرافق العامة في البلاد كالطرق والمعابد العامة والمياه والأسواق.

كما طُبقت في عهد (اقليديانوس) أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث يتشارك في ممارسة السلطة ثلاثة أشخاص لاقتناع مفاده هذا الأسلوب أن قدرات الفرد الواحد مهما كان لا تكفي للقيام بالسلطة .

كما أن الجهاز الإداري يقوم على مبدأ التسلسل حيث يقوم على رأسي الإدارات وزراء يليهم رؤساء الإدارات، وهؤلاء يشرفون على مساعدين أو أقل منهم مرتبة، وأصبح شغل هذه الوظائف لا يقوم على معايير الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة والقانون والتدريب، وهذه بحد ذاتها إيجابية تُحسب للإدارة الرومانية في تطور القيادة الإدارية .

لقد بلغت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري والقيادي الكفء في تاريخ الحضارة الغربية لما طبقته الكنيسة في مجال القيادة واتخاذ مبدأ الهيئة الاستشارية[2].

أما القيادة في الحضارة العربية وبعد إرساء دولة الإسلام كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع وقائد التنظيم الإداري الإسلامي كله، فقد أكد على ضرورة القيادة للجماعة حيث قال: (لا يحل لثلاثة يكونا بفلاة مـــن الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)، وكما قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)[3].

---

[1] كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على آداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2015، ص4.

[2] بنوناس صباح، **أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي**، رسالة دكتوراه، علوم تسيير، تخصص علوم تسيير، 2016/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 75-76.

[3] نواف كنعان ،**القيادة الإدارية الدار الثقافية**، عمان، ط7، 2007، ص42..

وقد كانت الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة بحسب الإسلام مقدسة إلى ثلاثة أقسام هي [1]:

- **المقومات الذاتية** :تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة، البيان، الخلق، الرجولة، والإنتماء.

- **الشروط القيادية**: لابد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة آنفا لتتحقق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطا لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة، وهي الإصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.

- **مقومات سلوكية قيادية** :متعلقة بالسسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار وتتمثل في القدوة، التعليم، الصبر، الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، والتوكل.

القيادة في التاريخ الحديث: حيث توجد الكثير من المدارس التي قدمت إسهامات في مجال القيادة ومنها:

- المدرسة العلمية للإدارة لـ"**فريدريك تايلور**" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية وذلك من خلال عرضه لأدوار المدير وهي كما يلي[2]:

- أن يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لآداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية؛
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي؛
- أن يكون متعاونا نعهم بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل؛
- أن يكون عادلا في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه،فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ، وقد أشار تيلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه"المغريات أو المشجعات"، كزيادة الأجر، الترقية السريعة،....، إلا أنه أهمل

[1] عبد الشافي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**،ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي،1996، ص ص140- 141.

[2] محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة، **النظريات والعمليات والوظائف**، ط3، دار وائل، عمان، 2006، ص52-56.

العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة[1].

– المدرسة العملية للإدارة لـ "**هنري فايول**" الذي يعتبر القيادة هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة، وقد حدد الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير "القائد" وهي[2]:

- صفات جسمانية كالصحة والقوة؛
- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمور؛
- صفات أخلاقية كحسن المعاملة، الشجاعة والاحترام؛
- صفات ثقافية ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل؛
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة والمعرفة الجيدة للعمل حتى يُؤدي بطرقة سليمة.

أما المدرسة البيروقراطية لـ"**ماكس فيبر**" فقد أعطى ثلاثة نماذج أساسية للسلطة وهي: السلطة الشرعية، السلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية، وحدد لكل نموذج أسلوبا قياديا خاصا به كما هو موضح فيما يلي:

ففي **نموذج السلطة التقليدية** حيث ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر على الأصغر سنا، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة .

وفي **نموذج السلطة الكاريزمية** فإن سلطة للقائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له سلطات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين[3].

أما بالنسبة **للسلطة الشرعية** فقد اقترح"**فيبر**"الأسلوب البيروقراطي للإدارة، وتظهر سلطة القائد الرسمية من خلال

---

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[2] حسين عبد الحميد أحمد شروان ، **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص44.

[3] نفس المرجع، ص43.

إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية، وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي[1].

وفي **مدرسة العلاقات الإنسانية** لمؤسسها "**جورج انتون مايو**" عالجت الجانب الإنساني الذي أهملته المدارس السابقة وقد خلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية وهي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق لهم الرضا والاحترام والتقدير، ومن بين أسس هذه المدرسة:[2]

- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تُفعل في مكان العمل؛
- لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين جميع أعضاء فريق العمل؛
- ركز الباحثون على الإنسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل؛

واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي هي التي تعتمد في تعاملها على مبدأ المشاركة مع المرؤوسين وهذا ما يساهم في زيادة الإبداع، ويُعتبر تحفيزا للفرد.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها

1. **تعريف القيادة**: اختلف المفكرون والإداريون في وضع وتحديد تعريف موحد لظاهرة القيادة، وهذا نظرا للاختلاف والتباين في وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التي يُنظر إلى القيادة من خلالها بالإضافة للوقت الذي صيغ فيه التعريف.

ومن التعاريف نذكر ما يلي:

القيادة:" هي العملية التي بواسطتها يُؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة"[3]، وعُرفت القيادة أيضا" أنها الروح المعنوية

[1] صبحي جبير العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 26.
[2] كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص6.
[3] ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص19.

والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"[1]، ويعرفها كل من "**كونتز"koontz و"أدونيل" odennel** على أنها :"عملية التأثير التي يقوم القائد فـــي مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون[2]، كما يعرفها "**gordon**" :"القيادة عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وأعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخصا واحدا (القائد يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"[3] .

مما سبق يمكننا تعريف القيادة على أنها:"قوة التأثير الذي يمارسه الفرد (القائد) على مجموعة من الأفراد (المرؤوسين) نتيجة لتفاعل بين كل من خصائص القائد والجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة، وهذا بهدف تحقيق المنشودة".

2. **تعريف القيادة الإدارية** : لتعريفها نلاحظ أنها تجمع بين مفهومين هما القيادة والغدارة لذلك يجب تحديد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة.

- القائد شخص تتوفر فيه قدرة التأثير الشخصي- السلطة غير الرسمية- على عدد من الأفراد، مما يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.[4]
- المدير:"الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محدودة، ومن ثَم يتوافر له بحجم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة على هؤلاء الأفراد أو تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".[5]
- القائد الإداري:" شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 241.

[2] ظاهر كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[3] محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[4] محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[5] محمد سعد سلطان، **سلوك الإنسان في المنظمات**،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص216.

قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية"[1]

عُرفت القيادة الإدارية على أنها،" العلاقة التي من خلالها يقوم فرد بالتأثير على أفراد آخرين كي يقوموا بالأعمال المطلوبة منهم بكامل مرضاهم لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المؤسسة"[2]، كما عُرفت أيضا:" هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين،وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني لتحقيق غرض معين بوسيلة الاستمالة والتأثير"[3]

ويعرفها (**pfiffmen and pruthes**) بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"[4] .

ومما سبق يمكننا تعريف القيادة الإدارية على أنه: " القدرة على التأثير على المرؤوسين عم طريق الإقناع من أجل الوصول لتحقيق أهداف المنظمة".

ويمكننا أن نستخلص أن القيادة تتطلب توفر العناصر التالية:

- **القائد**: المتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية، القادر على التأثير في الآخرين ؛
- **المرؤوسين**: وهم الذين يتأثرون بالقائد ويقومون بأدوارهم المحددة التي تساعد في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة،
- **الهدف**: وهو المحرك الرئيسي للعملية، فكل من القائد والمرؤوسين يسعون لتحقيق أهداف معينة؛
- **الموقف**: ويتغير حسب المشكلات والأهداف ويتطلب وجود قائد بقدرات متطورة.

---

[1] رفاعي محمد وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 329.

[2] علاء قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص 14.

[3] حمادي نبيل، **عبادي فاطمة الزهراء، آليات تحسين الآداء في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى حول مقومات تحسين آداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، جامعة المدية، 2005، ص4.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 271.

3. مكونات العملية القيادية:

مما سبق يتبين لنا أن العملية القيادية تتكون من:

أ –**القائد الإداري**: يُعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على الجماعة(المرؤوسين)، ويُعرف القائد بأنه:"ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل المنظمة، ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم، والإشراف والرقابة"[1].

ب– **الأتباع (المرؤوسين)**: إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع من العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، فهناك شيء يسمى بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو قائدهم، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات التي يعيشها المرؤوسين وتؤثر على كيفية قبولهم أو الرفض لمعطيات الموقف القيادي، فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة والمتفهمين لفكرها والمدركين لأهدافها المسطرة.[2]

ج– **قوة التأثير**: لا يمكن إنجاز القيادة الإدارية بدون قوة أو سلطة، لأن العامل الأساسي لنجاح القيادة الإدارية يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة لقوة التأثير على سلوكيات الأفراد، والمقصود بالقوة قوة وقدرة القائد الإداري التي تجعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه وفق ما تم التخطيط له.[3]

وهناك مصادر داخلية لقوة التأثير في الآخرين ترتكز عليها القيادة الإدارية وهي:

- ✓ **قوة الخبرة**: حيث يمكن للقائد أن يحقق التأثير من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمـــــــــه، معارفه، تخصصه، أو مهنته .....، بحيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل المرؤوسين وتعزز فيهم روح
- ✓ الاستجابة من قبلهم، والخبرة هي إحدى الركائز التي تدل على استمرارية بعض الرؤساء في مناصبهم ولفترات طويلة،

---

[1] دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية،جامعة الجزائر، 2007، ص 26.

[2] ماهر محمد صلاح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص25.

[3] حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات المدنية في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005، ص422.

- ✓ مع العلم أن الخبرة يمكن اكتسابها مع الوقت.[1]
- ✓ **قوة المرجعية:** يُقصد بها قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الأفراد بالشخص الذي يمثل لهم المرجعية، فالمدير أو القائد الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته يُعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية هذه تكون مستمدة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تمنحهم علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على احترامهم والإعجاب بهم وتنفيذ أوامرهم.[2]
- ✓ **قوة الرؤية:** كلما كان القائد الإداري ذو رؤية جيدة زادت قوة تأثيره على العاملين، حيث يُعتبر ملهما للعاملين.
- ✓ **قوة القدوة الأخلاقية:** إزدادت في عالم الأعمال الفضائح الأخلاقية وتقلصت فيه العلاقات المبنية على النزاهة والثقة والاستقامة، وحلت مكانها التسريحات الجماعية التي تلجأ إليها المؤسسات جراء الأزمات، ومن هنا يبدو القائد الإداري الذي يمارس تأثيره قي إطار من الأخلاقيات ويلعب دور القدرة الأخلاقية وكأنه يقدم طريقا آخر لإعادة الإعتبار للشركات وأخلاقيات الأعمال والسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات من أجل تقديم ولائهم مرة أخرى للمنظمة.[3]

بالإضافة إلى هذه القوى نجد قوى مصدرها التأثير الذي يتسم به القائد الإداري، أي هي مصادر خارجية، والمتمثلة في:

- ✓ **قوة الشرعية:** وتتمثل في قوة التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد الإداري بحكم عمله، الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتُعتبر هذه السلطة رسمية مشروعة، من خلالها يمكن للقائد توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تُحدث التأثير اللازم وتحقق الهدف المطلوب.[4]

---

[1] خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2000، ص233.

[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 424.

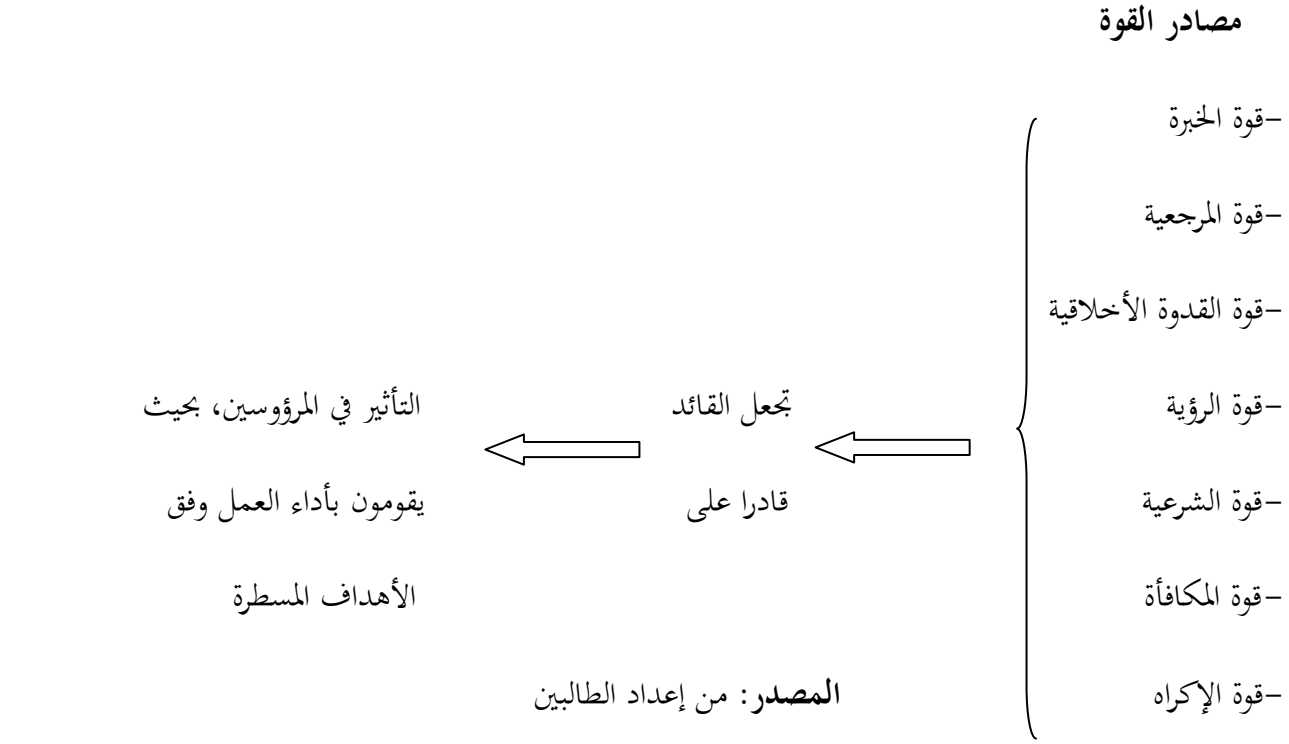
[3] نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء، عمان، ط1، 2012، ص35.

[4] أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال –الأساسيات والاتجاهات الحديثة–** ، الرياض، ط1، 2004، ص226.

- ✓ **قوة المكافأة:** وتعني قوة العطاء أو حجب الحوافز المادية وغير المادية ذات القيمة مقابل التأثير في الآخرين، فالقائد الإداري ومهم كان مديرا أو رئيسا يسيطر على آليات توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز والعطاء، حيث يكبر حجم التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها بمقدار زيادة قوة المكافأة الممنوحة للقادة.[1]
- ✓ **قوة الإكراه:** هي قوة التأثير في الآخرين بواسطة العقاب، فهي استراتيجية لا يمكن الاستغناء عتها لأنها تثبت فعاليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه، ويكون العقاب فعالا أن يتصف بالحسم والسرعة والشدة النسبية، فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك ونتائجه السلبية وبالتالي يقلل من ارتباط السلوك بهذه النتائج ويُضعف من فعالية العقاب، فكلما كان العقاب ضعيفا متهاونا كان العامل مستهينا به وتمادى في سلوكه وهذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية العقاب بشرح وتفسير سبب العقاب وتوضيح السلوك المرغوب فيه ويجنب صاحبه العقاب.[2]

مما سبق يمكن أن نلخص أهمية مصادر القوة بالنسبة للقائد في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مصادر القوة عند القائد



[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص423.

[2] عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 226.

د-**الهدف**: إن المهمة الرئيسية لأي منظمة هي إنجاز والواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد(المرؤوسين) الأهداف المسطرة، وهذه الأخيرة تتنوع كثيرا فهناك أهداف خاصة بالأفراد وأخرى خاصة بالمنظمة، هذا ما يؤدي إلى تعقد دور القائد الإداري في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.[1]

هـ-**الموقف**: يُعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، فهو يمثل الظرف الذي تمر به الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف تحتاج إلى قائد يُشعرها بالأبوة والعطف، وفي مواقف أخرى كالأزمات والخطر الذي يهدد حياة الجماعة تحتاج إلى قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذا يمكننا القول أن الموقف هو الذي يحدد القائد في كثير من الأحيان.[2]

المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها

أولا: القيادة والرئاسة

يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة في الجوانب التالية :[3]

- **الاختيار**: فطريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر، فالقيادة تظهر تلقائيا وتنبع من داخل الجماعة، ويختار الأتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة، وقوانين العمل والتخصص، فالرئيس يكون شخصا من خارج الجماع ومفروضا عليها فرضا.
- **مصدر السلطة**: تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة وتتمثل في نظام له ضوابط تحدده وتميزه.
- **الهدف**: يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي، وبذلك يغيب الإحساس

[1] طارق البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان، 2002، ص 152.
[2] محمد جعلوك، **القادة هل يولدون أم يصنعون**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1999، ص 93.
[3] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص230-231.

بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها، في حين يشارك أعضاء جماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة والالتزام والتعهد بتنفيذها، وبالتالي فالرئاسة أقل تأثرا من القيادة في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين الرئيس والقائد:

الجدول رقم 01: الفرق بين الرئيس والقائد

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعيين والاختيار	مفروض من السلطة العليا	يُختار من طرف الجماعة
مكانته في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصية وقوة التأثير وإقناع التابعين له
السبب لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا
التقييم	يعاقب المخطئ	يُصلح الخطأ بعد معرفته
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل
الأمر	يأمر	يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل ليتبعه الآخرون لتحقيق الهدف
الولاء والاحترام	يأمر الأفراد باحترامه	يكسب احترام الأفراد وولائهم
الانجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا أو أنتم حققتم الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم	ينظر إلى اليوم والمستقبل

المصدر: علاء محمد سعيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص31-32.

ثانيا: القيادة والزعامة

أشار "فيبر" إلى الدور الكبير والبارز الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدم كلمة

كاريزما والتي تعني القوة الخاصة التي منحتها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأما ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من عند الله.

ويرى الفيلسوف الإيطالي "**انطونيو جرامسي**" أن الزعامة: "تركيب متوازن من القيادة السياسة والفكرية والروحية، فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل لمرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى"[1]، كما تُعرف الزعامة على أنها: "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والذي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة".[2]

مما سبق نلاحظ أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة ة تختلف عن القيادة فقط في كون الزعامة تملك قدرا مبالغا وكبيرا في التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم بالاعتماد على قوة تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم وفق الأهداف المحددة.

ثالثا: القيادة والإدارة

ترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر بالرغم من تقدم المفاهيم الإدارية التي تساعد من زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصول وقواعد،، إلا أن الحقيقة التي يجب أن لا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة.[3]

وحسب "**كوثر Kother**":"القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف للتأثير ي الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.[4]

والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين الإدارة والقيادة:

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

[2] عامر مصباح، **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**، دار هودة، الجزائر، 2003، ص16.

[3] فاطمة محمد علي عثمان، **القيادة الثنائية في عامل متغير**، بيطاش للنشر، الاسكندرية، ص 71.

[4] حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 418.

الجدول رقم 02: الفرق بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
تصميم الخطة/ جدول الأعمال	التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج	تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب، للوصول إلى الرؤية
تنمية شبكة بشرية لإنجاز الخطة	التنظيم والحصول على الأفراد: وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ	توحيد اتجاه الأفراد، استخدام الإتصال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية، والاستراتيجيات وقبولها
تنفيذ الخطط	الرقابة وحل المشكلات: مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها	التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير خلال إشباع حاجاتهم المختلفة
النتائج	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	إحداث تغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات العاملين بما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 553.

من خلال الجدول نستخلص أن التركيز من قبل الإدارة والقيادة على بعض الجوانب المهمة في العمل ينصب في اتجاهات مختلفة لذا أن يكملا بعضهما البعض، ففي إطار أنشطة إعداد الخطط يكون تركيز الإدارة على العملية

التخطيطية والموازنات من حيث وضع خطوات تفصيلية والوقت المطلوب للحصول على النتائج المرغوبة وبالتالي استخدام الموارد اللازمة لتحقيق النتائج، بينما تركز القيادة على تطوير رؤية مستقبلية واستراتيجيات لازمة لإحداث التغيير الضروري باتجاه هذه الرؤية، وفي إطار تنفيذ الخطة تركز الإدارة على التنظيم والحصول على الأفراد وهذا من خلال وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات وإجراءات لمساعدة العاملين،ووضع نظم لمراقبة التنفيذ، كذلك تركز على الرقابة وحل المشكلات من خلال مراقبة النتائج قياسا لما هو وارد في الخطط بشكل تفصيلي ومعرفة الانحرافات بغرض حل المشكلات، أما في إطار نفس الأنشطة فإن القيادة تقوم على توحيد اتجاهات العاملين وتركز على التشجيع والتحفيز والإلهام للأفراد من أجل تحسين القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق الأهداف.

رابعا: القيادة والإشراف

عند تحليل ظاهرة القيادة ومفاهيمها ندرك طبيعة الاختلاف بين القيادة والإشراف، فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، فالمشرف لا يجب أن يكون عضوا في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته، فاختلاف القيادة عن الإشراف يكمن في أن الشخصية القيادية تحصل أولا عن الموافقة والقبول كأساس للشرعية، وهذا يعني أن الفرق يكون عضوا في جماعته.[1]

فدور المشرف يقوم بأعمال أكثر إشرافية تنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا للخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبية الإشراف والقيادة، وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأفراد ويقوم بأعماله بفعالية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفئا .[2]

[1] عبد الهادي الجوهري، **علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 132.

[2] سامي محمد فهمي، **الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص53.

المبحث الثاني: نظريات تطور القيادة الإدارية

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تحديد أهداف القيادة وتحديد القائد الفعال، وبالرغم من تعدد أسس تصنيف نظريات القيادة المعتمدة من طرف الباحثين غير أن التصنيف الأكثر قبولا وشيوعا هو الذي يصنف نظريات القيادة الإدارية إلى أربعة، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، وهي كالتالي:

- النظريات الفردية للقيادة
- النظريات السلوكية للقيادة
- النظريات الموقفية للقيادة
- النظريات الحديثة للقيادة

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة

1- نظرية الرجل العظيم: تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وأن سمات القائد موروثة فطريا وليست مكتسبة، وفي هذا الشأن يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاما"[1]، لذا يجب أن يكون التركيز منصبا عل حسن اختيار القادة أكثر مـــــن تدريبهم على القيادة، ويعتبر"francis Galton 1879" من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة، فهم يبرزون في أسر معينة، كما يشير "woods" أنهم يميلون ليكونوا رجالا ذوي تأثير ضخم، لأن لهم الخصال الوراثية نفسها المؤهلة للقيادة، ويقول أيضا :"إن قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن طبقات دنيا، ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا"، كما قام "Woods" بدراسة ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 إلى 10 قرون، وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لقدراته القيادية، أما "jennings" فقد قام في 1960 بمسح وتحليل شامـــــل

[1] طارق البدري، مرجع سبق ذكره، ص 157.

لنظرية الرجل العظيم، وقدم عدة نماذج من القادة الأبطال والرجال المتميزين.[1]

وقد اختلف الباحثون في تحديد الصفات الموروثة التي يمتلكها القائد بالإضافة إلى وجود عدة آراء تعارض الاتجاه السابق وتؤكد على أن القائد يُصنع ولا يولد.

تقييم نظرية الرجل العظيم: إن هذه النظرية تتنافى وتختلف مع الحقائق الواقعية والتاريخية، لهذا السبب وُجهت لها عدة انتقادات أبرزها[2]:

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون ويصعب اكتشافهم؛
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بانتظام سائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدس الفرد ويُعلي شأنه على حساب الجماهير؛
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية؛
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يُصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع، لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى؛
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للتحقق منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظاما، وعلى العكس من ذلك فقد عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم؛

2- نظرية السمات:

برزت في فترة ما بين الحربين العالمتين وترتكز على الشخصية وخصائصها، وترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بـ: "نظرية الرجل العظيم"، إلا أنها تستند إلى وجهة نظر أكثر واقعية، وهي أن القيادة هي مجموعة الصفات التي يتصف بها

[1] محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] طريق شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 5.

كل فرد، لكنها توجد بدرجة أكبر لدى من يشغلون مواقع قيادية، عكس ما ذهبت إليه نظرية الرجل العظيم(القائد يولد ولا يُصنع)[1].

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت ودرست نظرية السمات وهي:

- **دراسة Ted Erdwi** : حيث يرى في كتابه "فن القيادة"(1935) أن القادة الناجحون يمتلكون خصائص وسمات مميزة يمكن التعرف عليها ومنها:[2]

- ✓ الطاقة الفيزيائية والعصبية، فالقيادة عمل شاق والقائد لا بد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية العصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي؛
- ✓ لا بد للقائد أن يكون له أهدافا، وأن يوحي للآخرين بإتباعه؛
- ✓ الحماس،فالقادة الجيدون يشعرون دائما أن أنفسهم مدفوعة بقوة وبشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ وتأثير في مرؤوسيهم؛
- ✓ الرفق والتعطف، حيث لم يكن يرى "تيد" بأنه من الأفضل للقائد أن يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم بالنفوذ المطلوب؛
- ✓ أن يكون القائد صادقا مع ضميره، زهو ما يجعله موضوع ثقة لدى مرؤوسيه، لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

- **دراسة Ralph Stojdel**: يُعتبر "ستوجيل" أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث لخص أهم السمات التي تجعل من الفرد قائدا ناجحان وذلك كما يلي:[3]

- ✓ **المقدرة على القيادة**: وتتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة؛

---

[1] رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 254.

[2] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 214.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 212.

- ✓ **مهارة الإنجاز**: وتتضمن التعليم، الثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة؛
- ✓ **تحمل المسؤولية**: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة وفي التفوق والطموح؛
- ✓ **المكانة الاجتماعية**: وتتطلب أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركزا اجتماعيا وماليا؛
- ✓ **روح المشاركة**: وتتطلب من القائد النشاط، الروح الاجتماعية ، الطيبة، التعاون والقدرة على التكيف؛
- ✓ **القدرة على تفهم المواقف**: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة عالية في تلبية حاجات المرؤوسين ومصالحهم، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف .

وقد قام "إبراهيم درويش" بحصر أهم السمات الشخصية للقائد، نذكرها فيما يلي[1]:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة بالنفس، والإيمان بالقيم؛
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة؛
- المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة؛
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية، حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته؛
- القدرة على تفهم الموقف .

تقييم نظرية السمات: على الرغم من كل هذه الدراسات إلا أن هذه النظرية تلقت انتقادا كبيرا كونها أهملت عدة نقاط نذكرها فيما يلي:

– فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة، ويمكن تطبيقه بصفة عامة، بالإضافة إلى أن الكثير من

[1] حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

السمات التي رأت هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة؛ كالذكاء، الحماسة...؛

– كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص كالت يتميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة [1]؛

– نظرت إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف[2]؛

إضافة إلى ما سبق هناك انتقادات أخرى وتتمثل في [3]:

– أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تُكتسب بالتعلم والخبرة؛

– لم تتفق كل دراسات هذه النظرية فيما بنها على عدد وأنواع الصفات التي رأت على أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد جاوزت المائة في بعض الدراسات ، توجد في دراسات أخرى دون الخمسة؛

– لم تبين الأهمية النسيبة للصفات القيادية الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية من الصفات الأخرى .

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة

أ –نظرية الخط المستمر في القيادة:

لقد حدد "تانبوم وشميت"(Tannenbaum and shmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل رقم 02، ويبين نهاية الطرف الأيسر من الخط سلوك القائد، في حين يأتي سلوك القائد الديمقراطي على الجهة اليمنى من الخط، وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين النهايتين تحددها درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين، كما تشير هذه النظرية إلى أنه لا ينبغي للقائد أن يختار أسلوبا ديمقراطيا أو ديكتاتوريـــــا أي

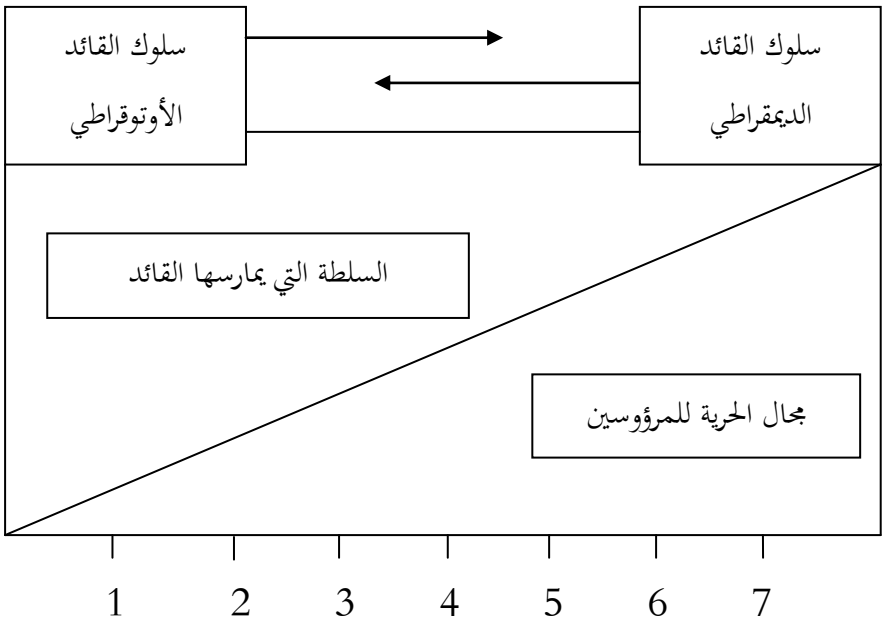
[1] محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 264.

[2] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 256.

[3] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2005، ص 264.

متسلطا، وإنما يجب أن يكون مرنا وبدرجة كافية حتى يتلائم مع الموقف القيادي[1].

الشكل رقم 02: خط سلوك القيادة



المصدر: ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

1. قائد يصنع القرار ويعلنه،
2. قائد يبيع قراراته(يقنع بالقوة)،
3. قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة،
4. قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير،
5. قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل قرار،
6. قائد يعرف ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة ليصنع القرار،
7. قائد يسمح للأفراد أن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته.

ب- **دراسة ليفين وليبيت و وايت**: تعرف هذه التجربة بالأجواء الاجتماعية وقد استهدفت دراسة لمجموعة نمـــاذج

[1] ظاهر محمود كلالدة ،مرجع سبق ذكره ،ص93.

قيادية مختلفة (ديمقراطية، تسلطية، وفوضوية)، واستعمل في هذا البحث الطرق الكمية من رياضية وإحصائية، بالرغم أن هذه التجربة قد أُجريت في بادئ الأمر بحقل التعليم التربوي إلا أنها استعملت في المجالات الإدارية، وقد أتت نتائج التجربة أن السلوك الفعال للقائد يتجه إلى تقدير العاملين معه وإعطائهم المعلومات والتوجيهات .

كما أن أسلوبه القيادي يحقق التفاعل والاستجابة من خلال التحفيز والتشجيع مما أسهم في خلق جو اجتماعي وارتفاع الروح المعنوية لتحقيق الأهداف.

وقد كانت هذه الدراسة رائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة على سلوك الأفراد ومدى اختلافهم في الاستجابة لها، ومن الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة أنها أُجريت على الأفراد الراشدين، كما أنها أهملت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، بالإضافة إلى أنه يصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما طُبقت في بيئات ثقافية مختلفة[1].

ج- **دراسة جامعة أوهايو(نظرية البعدين)**:

قام مجموعة من الباحثين ولفترة طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنوا من خلال ذلك تحديد بعدين لسلوك القائد:[2]

- تحديد العمل وتنظيمه (الهيكل التنظيمي)؛
- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين؛

ويتميز القائد الذي يوجه اهتمام أكبر بالعاملين بالخصائص التالية:

- توفر قدر كبير من الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والتي تكون قائمة بصورة أساسية على العلاقات الإنسانية الطيبة؛
- يهتم القائد بتفويض قدر كبير من السلطة للعاملين مما يدعم مراكزهم، ويحقق الرضا الوظيفي لديهم؛
- نشوء علاقة ود وصداقة واحترام متبادل بينه وبين العاملين ويستخدم العدالة والمساواة بين العاملين؛

[1] رجب عبد الحميد السيد ، **دور القيادة في انجاز القرارات خلال الأزمات** ،مطبعة الإيمان،مصر،2000،ص14.

[2] ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

أما القائد الذي يوجه اهتمامه إلى الهيكل التنظيمي فيتميز بالخصائص التالية:

- يعتمد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات؛
- يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين،
- يهتم بالنواحي التفصيلية للعمل ولا يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين؛
- تسود حالة من التوتر وانخفاض الروح المعنوية بين العاملين مما يؤثر سلبا على الأداء بوجه عام.

الشكل رقم 03 يوضح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين واهتمامه بالعمل.

الشكل رقم 03: أنواع القيادة حسب الاهتمام بالمهمة والعلاقات



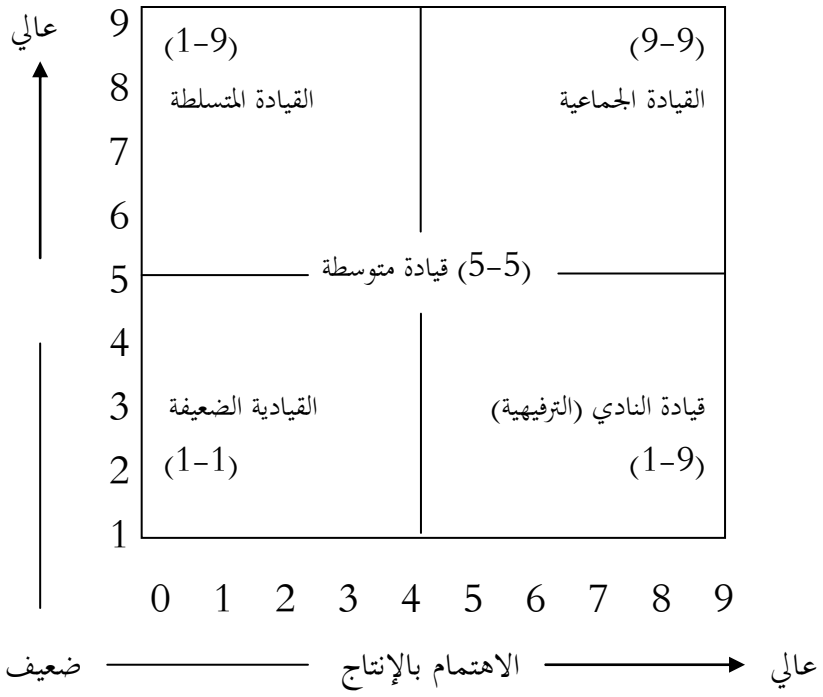
المصدر: ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

وعلى الرغم من النتائج الجيدة التي حققتها دراسة جامعة أوهايو بتقديمها وصف منطقي لسلوك القائد، غير أنه من الانتقادات المقدمة لهذه الدراسة أنها أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف المسطرة، ففي حال وقوع الأزمات وحالة اللايقين التي تواجهها المؤسسات قد يضطر القائد لتغليب أحد المتغيرين على الآخر(الاهتمام بانجاز المهمة على حساب الاهتمام بالعلاقات ومشاعر المرؤوسين أو العكس).

د- **الشبكة الإدارية:** قام روبرت بليك و جين موتون (Robrt Blak and Jane mauton) باستخدام النتائج التي توصلت إليها أبـــحاث جامعة أوهايو وميتشاجن الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، فقد اعتمدا في دراستهما على بعدين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج، وقاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الفرص منها التعرف إلى الأساليب

القيادية المختلفة، وقد حازت الشبكة على شهرة واسعة فيما تعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة فضلا عن أن استخدامهما يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين الفعالية باعتباره قائدا[1]، وقد قسما كال بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج للحصول على 81 نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في الشكل رقم 04:

الشكل رقم 04: الشبكة الإدارية



المصدر: ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

من الشكل نلاحظ أن هناك خمسة أنماط قيادية هي: [2]

1. **النمط النسبي أو القيادة الضعيفة (1-1)**: القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد، وهذا النـــوع يدعى بإدارة دعه يعمل كون القائد لا يأخذ بدوره القيادي المطلوب منه.

[1] ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 36.
[2] ماهر محمد صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2. **نمط القيادة المتسلطة (1–9)**: ترتكز على العمل مع الاهتمام القليل بالمرؤوسين، وأن فعالية العمل تنتج من خلال تعبئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى .

3. **نمط القيادة التكاملي أو قيادة الفريق(9–9)**: نجد تركيزا عاليا على كل من المرؤوسين والعمل، حيث أن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة.

4. **نمط قيادة النادي (1–9)**: تركيز على المرؤوسين مع تركيز ضئيل على الاهتمام بحاجات الأفراد العاملين والعناية بعلاقاتهم يؤدي إلى خلق جو من الصداقة يسود المنظمة.

5. **نمط القيادة المتوازنة أو التوفيقي أو الوسطي (5–5)**: اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين.

ولقد توصلا الباحثان إلى أن النمط (9-9) هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وُجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكلية المهام، العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة

أ– نظرية فيدلر (Feidler) : قام فيدلر في تحليل الموقف الإداري من خلال تحليله وتقسيمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستَخدم، أما عن الموقف الملائم فيرى "فيدلر" أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس فيه القائد ومرؤوسيه عملهم من خلال تحليل عناصر الموقف والتي يرى أنها ثلاثة وهي:

1/**العلاقة بين القائد وموظفيه**: يتطلب معرفة تقبل الموظفين وارتباطهم لشخص القائد ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته؛

2/ **البناء التنظيمي للعمل**: أي مدى وضوح العمل المطلوب انجازه ؛

3/ **سلطة القائد التي يعطيها منصبه**: أي كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياته مناسبة ، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين[1].

والنتائج التي توصل إليها "فيدلر" وفق نموذجه لاختيار الأسلوب القيادي المناسب بناء على التوافق مع تغيرات الموقف وفق الشكل رقم 05 الموالي:

الشكل رقم 05 : الأسلوب القيادي حسب الموقف

القائد المهتم بالعمل هو الأصلح

درجة التحكم في الموقف	تحكم عالي			تحكم متوسط			تحكم ضعيف	
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة			جيدة		سيئة	سيئة	
هيكل العمل	قوي		ضعيف	ضعيف		قوي	ضعيف	
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
الموقف	1	2	3	4	5	6	7	8

القائد المهتم بالعاملين هو الأصلح

المصدر: كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 240.

حسب النموذج المقترح هناك ثلاث افتراضات للموقف للتحكم في اختيار النمط القيادي هي [2]:

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- **المواقف الصعبة (تحكم ضعيف)**: حيث أن العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضح والقائد لا يتميع بأي سلطة، فيكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا؛
- **المواقف السهلة (تحكم عال)**: تكون العلاقة جيدة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح والقائد يتميع بسلطات واسعة، فيكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج فعالا؛
- **المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط)** : تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسطة الصعوبة، وللقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا .

ومن هنا يتضح أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لا بد من التطرق للمواقف أي أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر.

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية "فيدلر" أن النموذج لم يقدم تفسيرا منطقيا بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين، وكذلك في الشكل السابق نلاحظ أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط قيادي واحد .[1]

ب- **النظرية المعيارية للقرارات الإدارية لـ"فيكتور فروم و فليب بوتن"**: وتقوم على فرضية مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب القيادة في اتخاذ القرارات مع ظروف الموقف، حيث استخدم" فروم "و "بوتن" خمسة أنماط قيادية، وسبعة أبعاد للموقف حتى يتسنى قياس نجاح القرارات، وهو موضح كالآتي: [2]

❖ **أنماط القيادة الإدارية**: عرفت النظرية المعيارية للقرارات الإدارية خمسة أنماط للقيادة، اثنان منها(الأول والثاني) للأسلوب الأتوقراطي في صنع القرار، واثنان (الثالث والرابع) للأسلوب الإستشاري والخامس لصنع القرار الجماعي، أي أن هذه النظرية تقترح أنماطا قيادية مختلفة لمواجهة المشكلة للوصول إلى حل لها، وذلك وفقا لمقدار المشاركة في اتخاذ القرار.

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 283.

[2] راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 266.

- **أبعاد الموثق:** يحدد كل من فروم و بوتن أبعاد الموقف من خلال الإجابة على سبعة أسئلة، حيث الثلاثة منها الأولى تحدد جودة أو كفاءة القرار وهي متعلقة باعتبارات موضوعية مثل التكلفة والوقت، أما الأسئلة الأربعة المتبقية فتحدد درجة تقبل المرؤوسين للقرار وهي تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية لهم.
- **قواعد تحديد نمط القيادة:** بناء على تحديد أبعاد الموقف تتحدد بدائل أنماط القيادة التي تتناسب مع الموقف المعين، وتتم العملية من خلال بعض القواعد التي تحدد مدى ملائمة نمط القيادة للموقف، وتتعلق بعض القواعد باعتبارات جودة القرار، بينما يتعلق بعضها الآخر بضمان الحصول على قبول المرؤوسين للقرار.
- **شجرة القرارات في القيادة:** استخدم أسلوب شجرة القرارات في القيادة لتوضيح كيفية اختيار نمط القيادة المناسب وفقا لنوع الموقف الذي يواجهه القائد، وتتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمزيج من خصائص الموقف.

من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية بالرغم من العديد من المزايا أنها تُسقط الكثير من متغيرات الموقف مثل خصائص المرؤوسين وجوانب هامة من سلوك القائد كالحوافز التي يوفرها لمرؤوسيه والتي تؤثر على معياري جودة القرار وقبول المرؤوسين له، بالإضافة إلى أن النظرية أهملت توضيح كيفية تحقيق معياري جودة القرار أو قبول المرؤوسين له.

ج- **نظرية المسار والهدف:** قدم كل من "**روبرت هاوس**"(**Robert Hous** سنة 1971) و طورها "**ميتشل**" (**Mitchell** سنة 1974) محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، حيث قدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط نظريته بين نظرية التوقع التي قدمها العالم "فروم" في الدوافع، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين (الجهد –الأداء)، (الأداء-الهدف)، الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة الاهتمام بالمهمة، الاهتمام بالعاملين الذين توصلت لهم جامعة أوهايو.

وقد ركزت نظرية المسار –الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الهدف، وعلى ضرورة جعل الطريق إلى هذه المكافآت سهلا وميسرا، وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق.

وفي هذا السياق فإن بعد الاهتمام بالمهمة يعمل على توضيح الطريق للوصول إلى الهدف، وبعد الاهتمام بالعاملين يجعل الطريق إلى الهدف سهلا[1]، وإن الاهتمام الأساسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية وإشباع للمرؤوسين لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها، وبذلك ستؤدي الدافعية المتحققة نحو العمل لنتائج جيدة، وأداء ممتاز للمرؤوسين[2] .

ويؤكد "هاوس" أن محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين والزيادة في الأداء لديهم يكون من خلال العناصر التالية [3]:

- توضيح المهمة التي يمكن ويجب إنجازها لمرؤوسيه؛
- إزالة كل العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف؛
- زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصولهم على الرضا الشخصي.

ووفقا لنظرية المسار–الهدف يوجد أربعة أساليب للقيادة وفقا للأنماط القيادية[4]:

- **السلوك التوجيهي**: ويكون التركيز على المهام وما تتطلبه، فالقائد يعرف المرؤوسين بمهامهم المتوقعة ويحدد مسؤولياتهم وأساليب العمل وأساليب مكافآتهم؛
- **السلوك المساند**: توفير جو العمل الإيجابي، والاهتمام باحتياجات المرؤوسين؛
- **السلوك الإنجازي**: وضع أهداف تثير التحدي، وتتطلب بذل أقصى طاقة في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف؛

---

[1] علي عبد الرحمن عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار حامد، عمان، 2008، ص 73.

[2] ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] علي عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 74.

[4] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 274.

- **السلوك المشارك:** أي المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشارك الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات المناسبة.

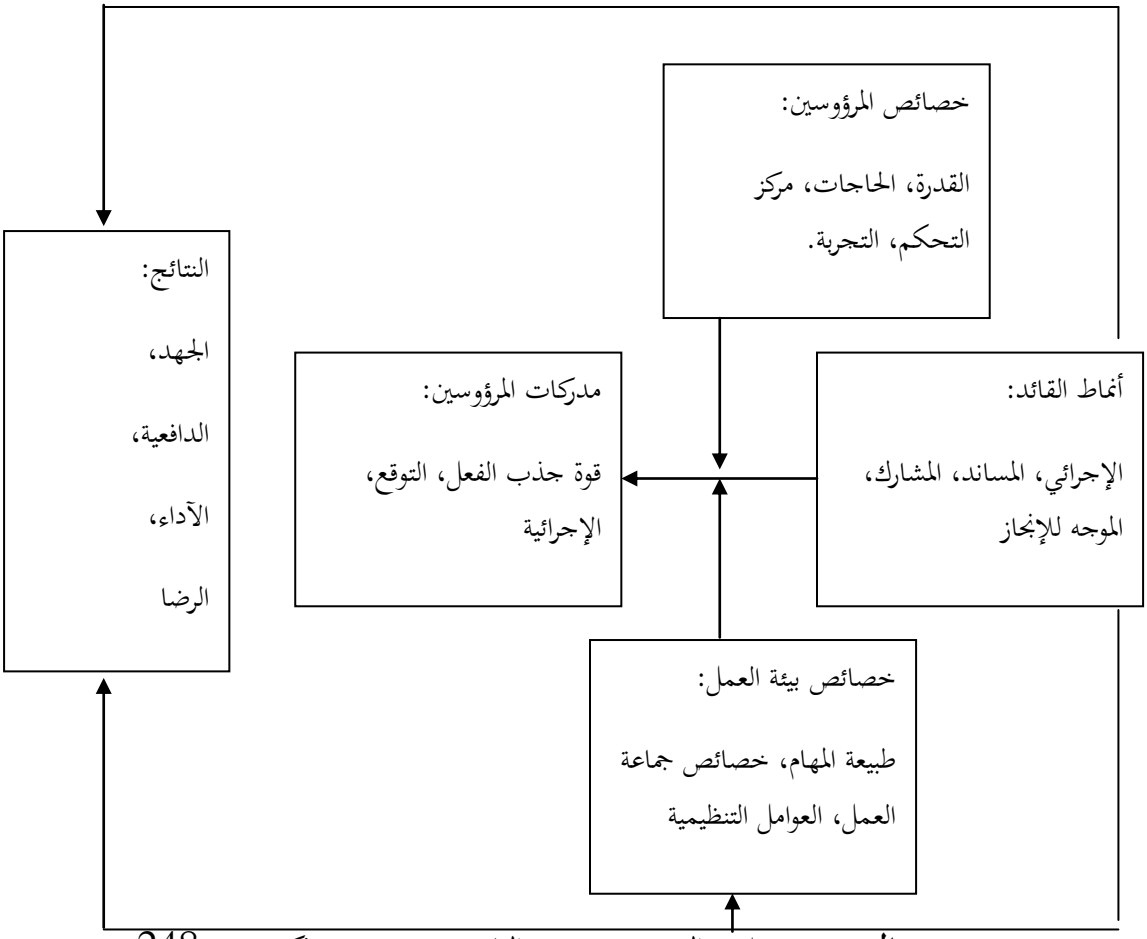
وكذلك من أهم العوامل الموقفية التي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وفق هذه النظرية المسار–الهدف نجد[1]:

– الخصائص الشخصية للمرؤوسين، أي الحاجات، الدوافع،...

– خصائص بيئة العمل، ويقصد بها أعضاء فريق العمل، النظام الداخلي للمؤسسة،...

الشكل الموالي يوضح مضمون نظرية المسار–الهدف

الشكل رقم 06: ملخص نظرية المسار –الهدف

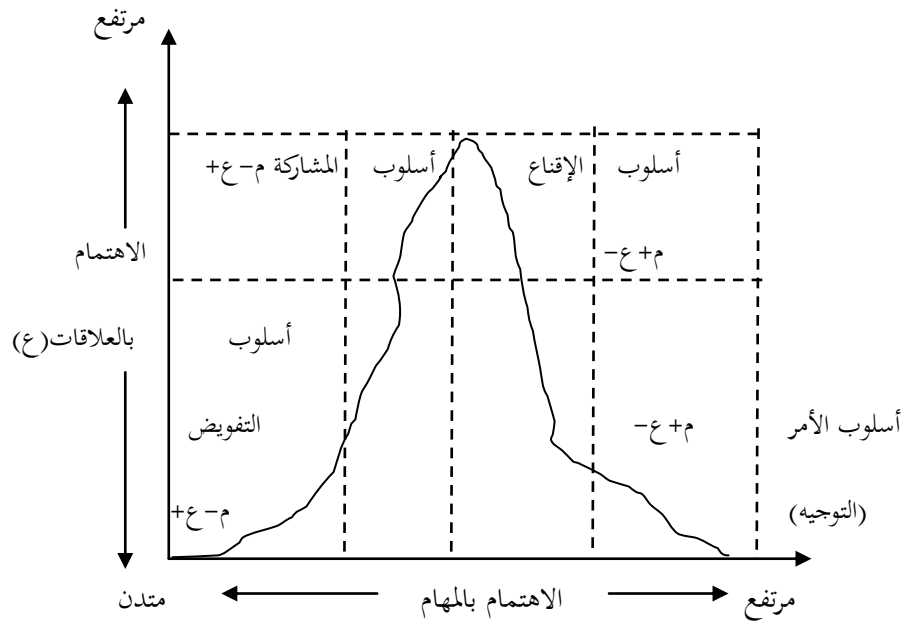


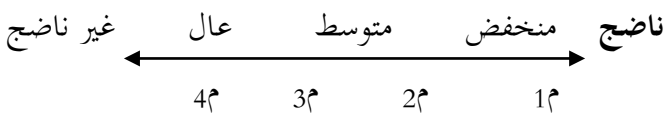
المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 248.

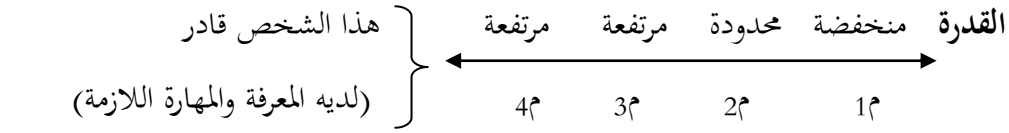
[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 294.

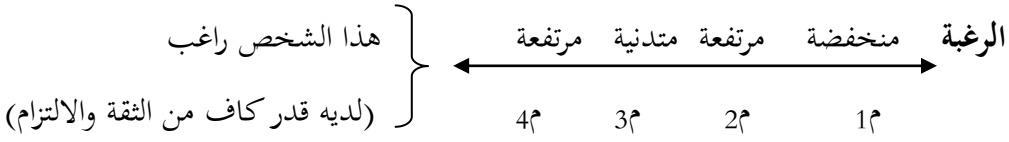
د- نظرية دورة الحياة لـ هرسي وبلانشرد (**Hersey and Blanchard**): نظرية دورة حياة القيادة أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، ومن خلال كل مرحلة يتغير نمط قيادة القائد، بما يناسب تلك المرحلة، والشكل الموالي يوضح نموذج هرسي و بلانشرد.

الشكل رقم 07: نموذج هرسي و بلانشرد









المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص 105.

من الشكل يتضح لنا وجود أربعة مراحل لنضج المرؤوسين ، وفي كل مرحلة يتغير نمط القيادة الممارس.

المرحلة الأولى: وفيها يكون العامل جديدا في عمله وفي علاقاته حيث يكون غير قادر على معرفة العمل الذي سوف يقوم به وكذلك لا يعرف من هم رؤساؤه ومن هم زملائه في العمل، ولا يعرف أيضا الأهداف بالتنظيمية وبالتالي فالعامل غير قادر على القيام بما هو مطلوب منه من أعمال وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية جد محدودة[1]، والأسلوب الأفضل هنا هو أسلوب الأمر، والذي يصطلح عليه"هرسي" عدة تسميات مقل الإرشاد والتوجيه والتأسيس والتركيب[2]، حيث يركز القائد على التوجيه المباشر ويحدد المهمة التي يقوم بها العامل والكيفية التي تتم بها والزمن بالمحدد لتنفيذها مع اهتمام قليل بالعلاقات الانسانية.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة ونتيجة لمرور الوقت واكتساب العمال الخبرة والمهارة في عمله وكذلك احتكاكه مع رؤسائه وزملائه يكون العامل قادرا على القيام بأعماله بقليل من الكفاءة وتكون له رغبة في العمل[3].

وفي هذه المرحلة يعتمد القائد على ما يسمى بأسلوب الإقناع أو أسلوب التسويق فالقائد يعمد إلى اتخاذ القرار وإقناع المرؤوسين بها مع توقع مقاومة من بعضهم، حيث يحاول التخفيف من حدة المقاومة، أي أن القائد يستخدم هذا الأسلوب عندما يتراوح نضج المرؤوسين من المنخفض إلى المعدل[4].

ويركز القائد في هذا الأسلوب على شؤون العمل والإنتاج، وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المرؤوسين لتعزيز الإرادة لديهم وزيادة الدافعية لديهم لأداء مهامهم.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يصبح العامل قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد وتكون له القدرة على تكوين علاقات مع العاملين، وعلى الرغم من ذلك فالعامل يفتقر إلى بعض الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية

[1] علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 75.
[2] ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 63.
[3] علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 69.
[4] ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الملقاة عليه[1]، وفي هذه المرحلة مستوى النضج لدى المرؤوسين يكون عاليا في القدرة ومتدنيا في الرغبة.

يعتمد القائد في هذه المرحلة على أسلوب المشاركة (عالي في المساندة، ومنخفض في التوجيه) ويهتم القائد في هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية حيث يكون دور القائد تشجيع مرؤوسيه والاستماع إليهم عن طريق الإصغاء الفعال مع الإشتراك بين القائد والمرؤوسين في اتخاد القرارات، وقد أعطى "هيرسي" لهذا الأسلوب عدة تسميات منها التشجيع، التعاون، المشاركة[2].

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة تكون قدرات العامل مكتملة بشكل جيد، أي يكون العامل لديه المهارات والمعلومات اللازمة للقيام بالمهام وبالصورة اللازمة، ويكون مستعدا لتحمل كامل المسؤولية نتيجة للثقة المكتسبة والولاء للمنظمة التي يعمل بها والأسلوب المتبع من قبل القائد كما يرى "هيرسي" هو أسلوب التفويض[3].

وعليه حسب هذه النظرية فإن النمط القيادي المناسب يتوقف على مقدار السلوك الموجه للعاملين ومقدار السلوك الموجه للاهتمام بالمهام، بالإضافة إلى درجة نضج المرؤوسين.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة للقيادة

أ- **النظرية التفاعلية في القيادة:** تعتبر هذه النظرية أن نظرية القيادة مرهون بمدى التكافل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي شخصية القائد، أفراد الجماع ة، طبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية عي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقا، أي أن النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر[4]، كما يوضحه الشكل الموالي:

---

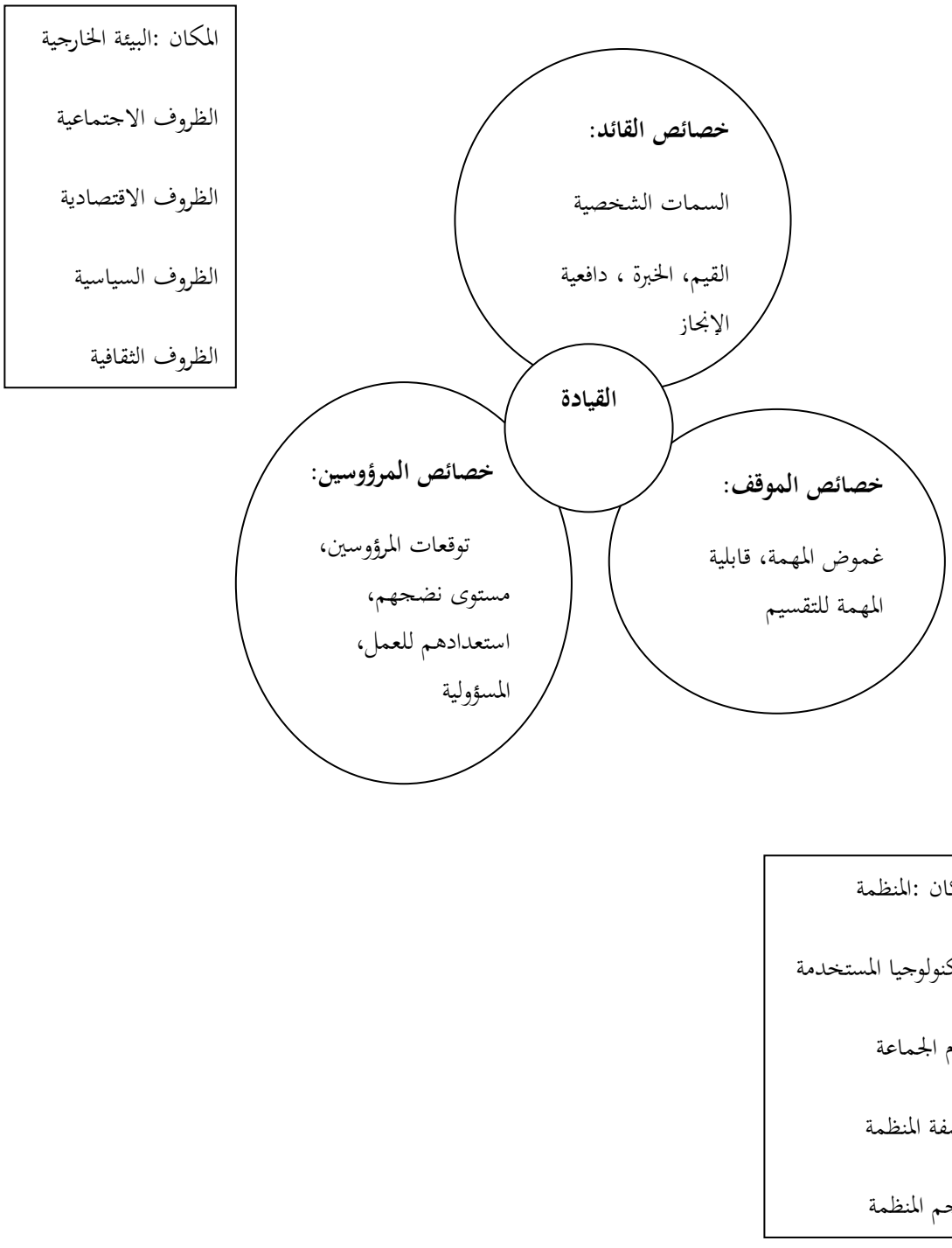
[1] علي عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص72.

[2] ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[3] علي عبد الرحمن عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص70.

[4] بوعلاق نوال، **دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة تطبيقية على مجموعة المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014، ص 62.

الشكل رقم 08: نموذج القيادة التفاعلية



المصدر:طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

من الشكل نلاحظ أن القيادة التفاعلية هي نتاج تفاعل المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، والموقفّ، والبيئة الخارجية، ونجاح القائد هنا مرتبط بقدرته على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

لقد أسهمت هذه النظرية أسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة كما هو موضح فيما يلي[1]:

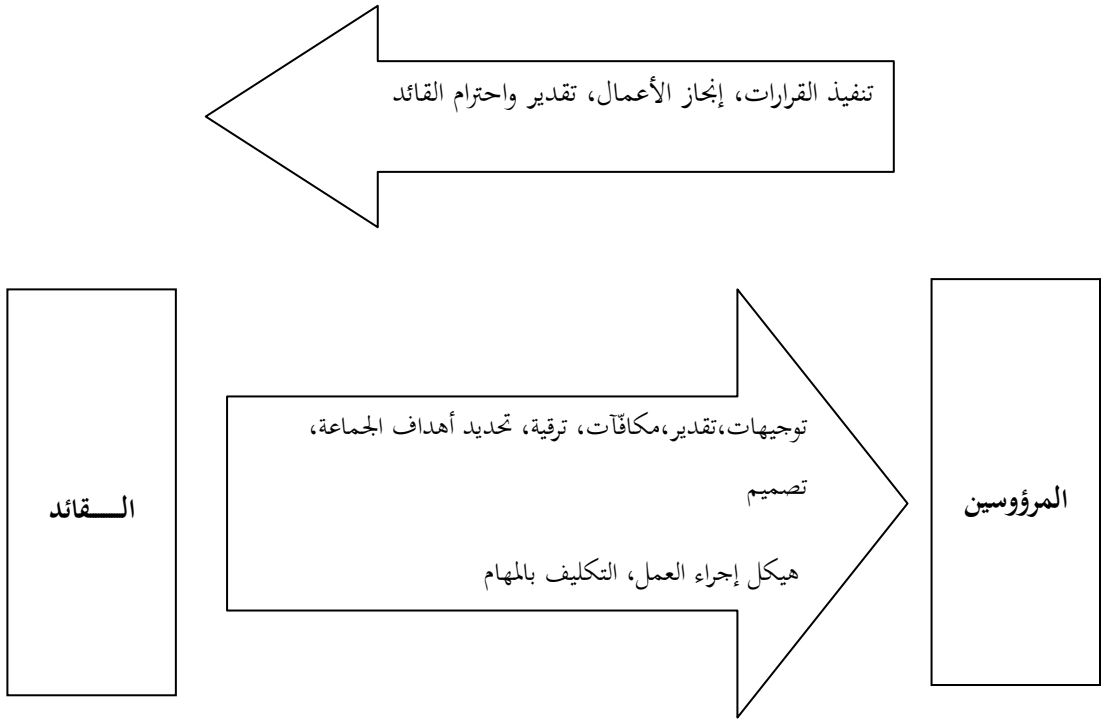
- لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة على حدى كمعيار لتحديد خصائص القيادة،
- يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدارك المرؤوسين بأنه أصلح لشخص للقيام بمطالب هذا الدور.

ب- النظرية المتبادلية: تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية التفاعلية، وظهرت بشكل واضح في أعمال Edwin Holland 1978، الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي قسمين تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الإثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة، كما يقدم المكافآت والجزاءات، وفي المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم، ويرى "هولاند" أن قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه لا تقدر بثمن، فقبول المرؤوسين لتأثير القائد متوقف على مسار التبادل بينهما[2]، والشكل الموالي: يوضح نموذج القيادة التبادلية :

الشكل رقم 09: نموذج القيادة التبادلية

[1] حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[2] بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 64.



المصدر: بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره ص 65.

من الشكل نلاحظ أن القيادة التبادلية متكونة من ثلاثة عناصر وهي القائد، المرؤوسين، وعناصر التبادل بين الطرفين، فنجاح القائد في التأثير على المرؤوسين متوقف على هذه العناصر.

ج- **نظرية القيادة الثنائية:** تعتبر هذه النظرية تطويرا للنظرية التبادلية التي تنظر إلى المرؤوسين في علاقاتهم مع القائد كجماعة واحدة، أما نظرية القيادة الثنائية فتركز على العلاقة بين ا لم القائد وكل مرؤوسين لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي وتعود إلى "جورج قرين" (George green) الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يبني علاقات فريدة ومتميزة للتعامل مع كل المرؤوسين على حدى، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، ويرى "قرين" أن هذه العلاقات تكون في نوعين فقط هما[1]:

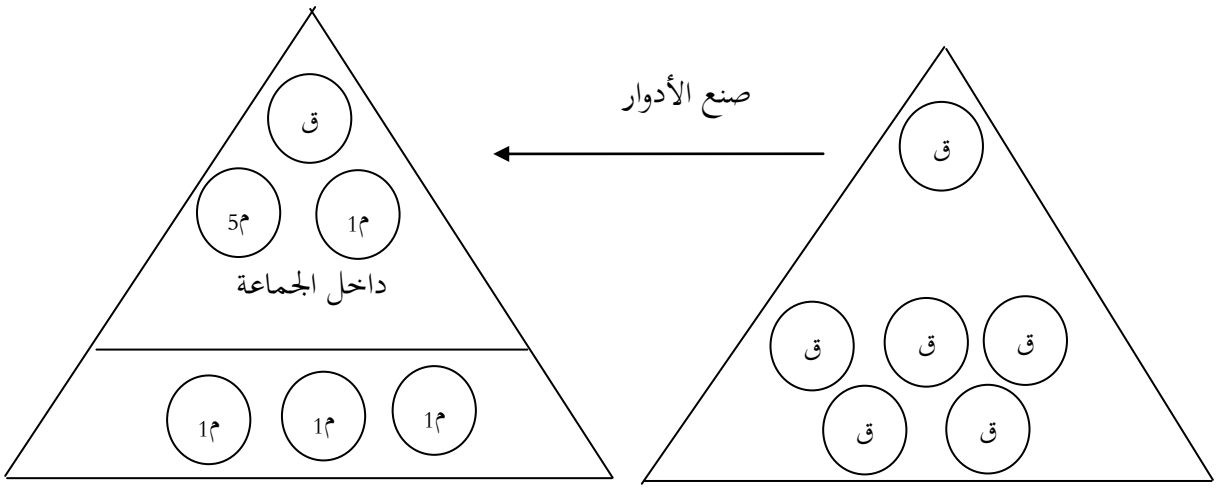
. **العلاقات المتبادلة داخل الجماعة:** هناك بعض المرؤوسين تكون العلاقة بينهم وبين القائد متسمة بالثقة والاحترام المتبادلين، والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة مما يجعلهم داخل جماعة القائـــد، وفي

[1] راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 274.

الشكل الموالي يتبين لنا أن المرؤوسين (م1 ، م5).

2. **العلاقات المتبادلة خارج الجماعة** :هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف،، لذلك نقول أنهم يبقون خارج جماعة القائد، وفي الشكل الموالي يتبين أن المرؤوسين(م2،م3،م4)أعضاء خارج جماعة القائد، فالتبادل بين القائد وهؤلاء مبني على حق الأوامر من قبل القائد ووجوب المرؤوسين الطاعة.

الشكل رقم 10: نموذج القيادة الثنائية لجورج قرين مقارنة بالقيادة التقليدية



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 275.

من الشكل نلاحظ أن نموذج القيادة التقليدية يتميز بنمط ثابت للقيادة، فالقائد يعامل المرؤوسين بطريقة واحدة مما يجعلهم في نفس المستوى بالنسبة له، أما في نموذج القيادة الثنائية فإن القائد يصنع أدوارا مختلفة في علاقته مع المرؤوسين.

د- **القيادة التحويلية**: تعد نظرية القيادة التحويلية إطارا فكريا جديدا وهي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير المحول أو نمط القيادة التحويلية، وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جدا والتي مازالت البحوث والدراسات جارية على أن

الرغم من أن مؤشراتها ظهرت منذ السبعينيات من القرن العشرين.[1]

وللقيادة التحويلية أبعاد هي:

- **التأثير المثالي(الكاريزما)**: تعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والإعتزاز وتنمية الاحترام والثقة لدى المرؤوسين؛
- **الحافز الإلهامي**: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة؛
- **الإثارة الفكرية**: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعطيهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها؛
- **الإهتمام بالشاعر الفردية**: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع،التوجيه، ...)، والاهتمام بحاجياتهم التي تتسم بالخصوصية، فحاجياتهم ليست واحدة.[2]

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة الإدارية وذلك وفق معايير مختلفة، وحسب التقسيم الكلاسيكي، يُقسم القادة بناء على أسلوب القائد الممارس، وطريقته في التأثير على المرؤوسين حيث ينحصر تحت هذا التقسيم ثلاثة أنماط قيادية نتطرق إليها في هذا المبحث، والذي قُسم إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول**: النمط الأوتوقراطي
- **المطلب الثاني**: النمط الديمقراطي
- **المطلب الثالث**: النمط الحر أو الفوضوي

---

[1] شهاب شهرزاد **محمد، القيادة الإدارية ودورها في تأثير روابط العلاقات العامة**، مجلة تدريس في معهد إعداد المعلمين، العدد 11، 2010، ص117.

[2] كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية

ويُطلق عليها أيضا اسم القيادة الأرغامية، القيادة الإستبدادية، القيادة المتسلطة، والقيادة الديكتاتورية، وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط المؤسســـــة، إذا فالقائد يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء وحقائق الأفعال وعليه في ظل هذا المناخ الاستبدادي يؤدي ذلك إلى كبح وتعطيل العاملين عن الإبداع والابتكار، وكذلك هذا المناخ لا يتيح المجال لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة [1]

وتوجد عدة أشكال للقيادة الأتوقراطية وهي كالتالي :

1. **القيادة الأتوقراطية التسلطية أو التحكيمية:** فالقائد الأتوقراطي يبدو مستبدا بالإضافة إلى استعماله كثرة التهديد لتحفيز المرؤوسين وينفرد باتخاذ القرارات، وليس لع حاجة في إشباع حاجات مرؤوسيه، الأمر الذي يدعو لميل الأفراد إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده هذا القائد[2] .
2. **القيادة الأتوقراطية الخيرة** :تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل المرؤوسين على تنفيذ القرارات دون أن يخلق القائد لديهم شعورا بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام القوة لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع، وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجد لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرار ووسيلته في ذلك الحصـــول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها [3].
3. **القيادة الأتوقراطية اللبقة:** ويُعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأتوقراطي تطرف، وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى

[1] بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 79.
[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 157.
[3] بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص ص 80،79.

ذا طابع أتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار [1].

➢ **مزايا القيادة الأتوقراطية**، يمكن إبراز هذه المزايا في النقاط التالية[2]:

- في حالة وجود مرؤوسين جدد لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار أو حتى في مجال أداء المهام المنوطة بهم دون إشراف فعال.
- يفيد هذا النمط في حالة عدم تحمل المرؤوسين مسؤولية المهام الموكلة لهم.
- يفي هذا النمط عندما تكون سلسلة القيادة الإدارية واضحة ومفهومة من قبل الجميع.
- قد تزيد القيادة الأتوقراطية في الفعالية وتضمن الحصول على نتائج سريعة، ولاسيما في أوقات الأزمات عندما يتحتم اتخاذ القرار بسرعة.

➢ **عيوب القيادة الأتوقراطية**: ويمكن حصرها في النقاط التالية[3]:

- يؤدي عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات إلى سوء فهم المرؤوسين لقائدهم.
- قد يتخذ القائد الأتوقراطي قراراته والتي بالإمكان أن تشكل خطرا جسيما في عصر التقدم التكنولوجي.
- بما أن القيادة الأتوقراطية تحد من حرية المرؤوسين، فإنها بذلك قد تؤدي إلى إعاقة إنجاز أهداف المؤسسة .

المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطية

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ ولائهم في معظم قراراته، مما ينتج عن هذه المشاركة رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم للمؤسسة .

وتعتمد القيادة الديمقراطية على الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه بغض النظر عن المنصب أو الدرجة، وبهذا

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 162.
[2] نفس المرجع، ص 212.
[3] بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 80.

النمط الكل يكسب من المرؤوسين إلى القائد، فيتعلم الجميع روح الحوار وتبادل الآراء[1].

وتكون القيادة الديمقراطية فعالة في المواقف التالية [2]:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قلل تنفيذه.
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما تكون مساحة نفوذ القائد بسيطة.
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويقوم النمط الديمقراطي على ثلاثة ركائز هي العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة:

- **العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه:** يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، والعمل على التوفيق بينهما، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية [3].
- **المشاركة:** أي يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة،كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها، ومن ثم يكون المرؤوسين دائما على علم تام بأمور الجماعة[4].
- **تفويض السلطة:** وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات في صنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم، غير أنه هناك عدة أسباب تجعل من تفويض السلطة غير مرغوب فيها ومنها خوف المدير من فقدان القوة والصلاحية،

---

[1] بوعلاق نوال ،مرجع سبق ذكره، ص 80.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[4] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102.

والاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ القرارات غير الصائبة، وكذلك مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسريب الأفكار والخطط للمنافسين[1].

✓ **مزايا القيادة الديمقراطية:** إن للقيادة الديمقراطية مزايا نذكرها فيما يلي:

- ينتج عنها جماعة متعاونة وأكثر انسجاما نتيجة لتفهم القائد لمشاعر العاملين ومعالجة وإشباع حاجاتهم المختلفة[2].
- أسلوب القيادة لمشارك يؤدي إلى تحفيز العمال ودفعهم إلى التفاني في أداء وظائفهم .
- السلوك القيادي الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.
- يزيد من الولاء للمؤسسة ويقلل من الصراعات بين أعضاء التنظيم[3].

✓ **عيوب القيادة الديمقراطية:**

- إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة أنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة[4]أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه،
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة والحسم،
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من محدودي الخبرة.[5]

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية

ففي هذا النمط تتصرف الجماعة بالاعتماد على نفسها، فهي غير موجهة حيث ترتكز القيادة الحرة على حرية

---

[1] كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 49.
[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 233.
[3] بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 81.
[4] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 247.
[5] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106.

العامل في أداء العمل والتصرف والحركة، وممارسة النشاط وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لانجاز العمل وإصدار القرارات بدون تدخل القائد في ذلك، والقائد يعمل بسياسة " الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا للموظفين، وبالتـــالي تسهيل سبل الاتصال به من أجل رفع اللبس وتوضيح الآراء والأفكار التي يصعب عليهم فهمها[1].

✓ **مزايا القيادة الحرة أو الفوضوية:** ويمكن حصرها فيما يلي[2]:

- قد يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في ممارسة أعمالهم من خلال ثقته بقدرتهم على أدائها، وفي المقابل يستجيب المرؤوسين لهذه الثقة ويبذلون أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم .
- عندما يبكون العمال في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم والخبرة لأن الأساس الذي ينبغي عليه تطبيق هذا الأسلوب يتطلب ثقة العامل بنفسه.
- يمكن أن يكون تطبيق هذا الأسلوب صالحا في بعض أوجه النشاط مثل (المؤسسات العلمية، مراكز البحث العلمي)، فأغلب العاملين بها هم علماء باحثون يحتاجون فقط إلى حرية أكبر لإجراء تجاربهم.

✓ **عيوب النمط الحر أو الفوضوي للقيادة:** من المآخذ الموجهة لهذا النمط نجد ما يلي[3]:

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا.
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية الذي يؤدي إلى ضعف أداء العاملين والمنظمة.
- غياب سلطة القائد على القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ .
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص112.

[2] بوعلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[3] كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- غياب المعلومات الهامة عن القائد دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

خاتمة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل ظاهرة القيادة الإدارية وكل ما قدمه الفكر الإداري من نظريات لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، حيث أن نظريات القيادة تطورت من مفهوم لآخر من النظريات القائمة على السمات التي يتمتع بها القائد، ومن ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد يعتمد على محورين قائمين على العمل والعمال، أما النظرية الموقفية فترى أن القيادة هي تفاعل لعناصر خصائص القائد والمرؤوسين والموقف، وفي الأخير تناولنا ما جاءت بها النظريات الحديثة للقيادة والتي ركزت على تحديد الأنماط القيادية وأيها الأصلح استعمالا والأكثر تأثيرا على أداء بالعاملين .

كما تناولنا الأساليب والأنماط القيادية المختلفة للقيادة من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على الإنفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وبعدها الأسلوب الفوضوي أو الحر الذي يعتمد أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل.

الفصل الثاني

محددات الرضا الوظيفي

- **المبحث الأول** : مدخل إلى الرضا الوظيفي

- **المطلب الأول** : مفهوم الرضا الوظيفي
- **المطلب الثاني** : نظريات الرضا الوظيفي
- **المطلب الثالث**: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

- **المبحث الثاني** : قياس الرضا الوظيفي

- **المطلب الأول** : أساليب قياس الرضا الوظيفي
- **المطلب الثاني**: مؤثرات الرضا الوظيفي
- **المطلب الثالث** : علاقة الرضا الوظيفي بنواتج العمل

- **المبحث الثالث** : عوامل و محددات الرضا الوظيفي

- **المطلب الأول** : الأجر
- **المطلب الثاني** : الفرص الشرفية
- **المطلب الثالث** : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي (اجتماعية ، العمل الشخصية ، البيئية)

تمهيد للفصل:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكن أن نتجاهل السياق الاجتماعي-الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمنظمة.

ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر واتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه، والبيئة المحيطة به، سوف نتناول في هذا الفصل محددات الرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** مدخل إلى الرضا الوظيفي.
- ✓ **المبحث الثاني:** قياس الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل
- ✓ **المبحث الثالث:** عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية ،التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية ،في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون أخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي: أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

. **تعريف الرضا الوظيفي** :يشار إلى الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط[1]، و في اللغة الانجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبيع الكائن فهو مصدر و وسيلة لتحقيق الرغبة [2]، حيث وفى قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل له.[3]

كما ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد.[4]

ومفهوم الرضا يتضمن مجموعة من المحاور تشمل الشعور والتقبل والتوقع وإشباع الحاجة.[5] هذا ويشار إلى الرضا الوظيفي بأنه له أكثر من بعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاءه عن عمله وأجره و علاقاته سواء مع رؤسائه أو زملائه، فهو يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد، ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملائه وكلما كان العمل يحقق إشباعاً للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه.[6]

وتأسيسا على ما سبق أنه كلما انخفضت درجة رضاء الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته الرأسية والأفقية سوف تنخفض درجة رضا الفرد الوظيفي.

---

[1] ابن منظور ، **لسان العرب** ، ج1 ، بيروت ، دار صادر ، 1992 ، ص : 323 .

[2] Webster : Ninth collegiate Dictionary , A Metrriam , Webster – Inc , Publishers .U.S.A ,1984,p.1044.

[3] Wilman B : Dictionary Of Behavioral Science ,London , Macmillan , 1973 ,p.389 .

[4] أسعد رزق: **موسوعة علم النفس**، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977، ص: 211.

[5] عدلي علي ابوطاحون : **دراسة لدرجة رضا لسكان المحليين عن العمل والمجتمع المحلى**، القاهرة، معهد لتخطيط القومي، للمجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ج6 ، ديسمبر 1998 ، ص: 135.

[6] أمين فؤاد، على حلوه: **دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم**، ج2 ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988 ، ص ص :63 – 74.

وتظهر ما يرتبط بعدم الرضا الوظيفي من مشكلات وما لها من آثار سلبية من شانها التأثير على الأداء الاجتماعي للفرد.

ويعرف نظرياً في إطار الدراسة الراهنة بأنه درجة عدم قبل الفرد لطبيعة ودوع العمل والعلاقات الرأسية و الأفقية.[1]

ويعرف إجرائياً في إطار هذه الدراسة كما يلي:

1. عدم لتوافق مع طبيعة ونوع العمل.
2. عدم الرضا عن الأجر.
3. عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء.
4. عدم التوافق مع طبيعة العلاقة مع الزملاء .

كما أن هناك التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:[2]

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

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

---

[1] دكتورة فايزة محمد رحيب يهنيسي، **الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية** (كتاب) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2011، ص 41.

[2] منال أحمد البارودي. **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**. ط1 ، القاهرة مصر ، المجموعة العربية للتدريب ، 2015، ص 38.

المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

هنالك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي و هي ذات أهمية كبيرة من حيث أنها تساعدنا على تحديد و تفسير مسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منهم، كما يمكنها أن تمحننا فرصة التنبؤ بالرضا و بالتالي محاولة ضبط العوامل المسببة أو مرتبطة به

1 نظرية تدرج الحاجات Needs Hierachy Theory:

طبقا لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي[1]:

(أ) **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرارية الحياة البشرية مثل الطعام ، الماء ، الهواء .

(ب) **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.

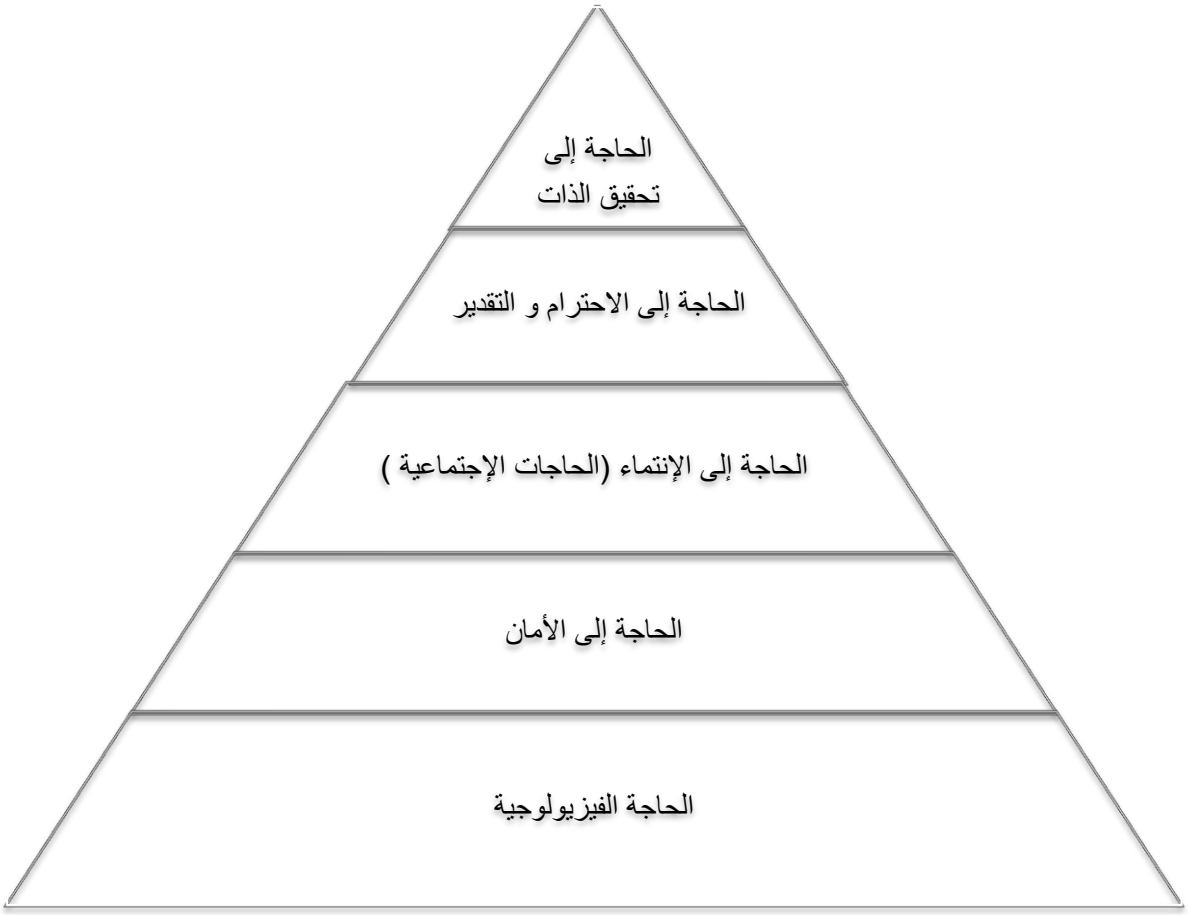
(ج) **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورحبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

(د) **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

(ه) **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.

الشكل رقم (11) : تندرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو

[1] مصطفى مصطفى كامل : **إدارة المواد البشرية**،الشركة العربية للنشر والتوزيع ،1994، ص ص 95 - 96.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة، دار اليازوري** العلمية للنشر، عمان، 2008، ص: 70

ب- نظرية الحاجات لألدوفر "Alderfer theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:[1].

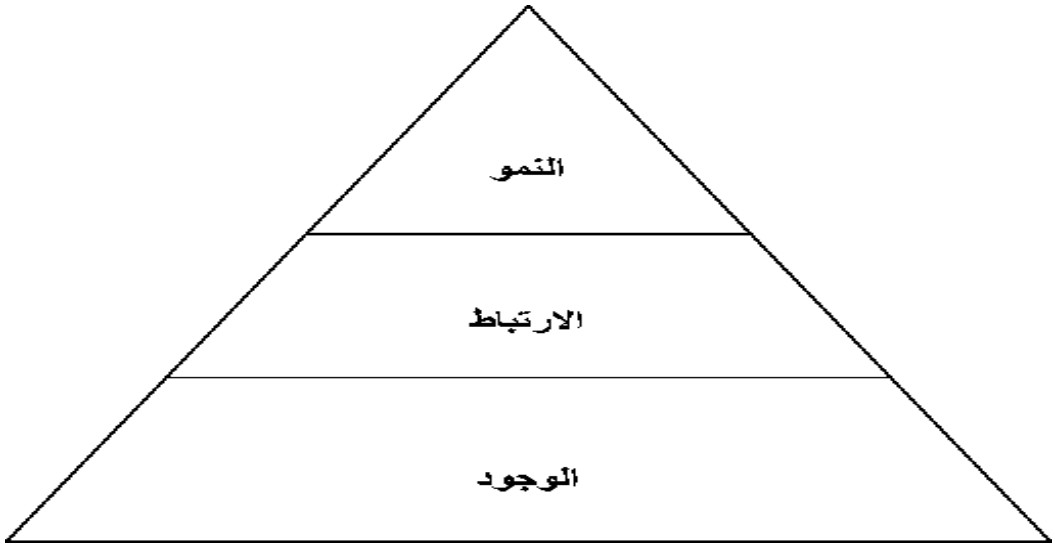
1. **حاجات البقاء**: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
2. **حاجات الارتباط**: وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
3. **حاجات النمو**: وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام،

[1] محمد سعيد. سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص: 133.

وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يوضح النظرية.

الشكل رقم (12): هرم الحاجات لألدرفر.



المصدر: حريم حسين، **سلوك الأفراد في المنظمة**، دار زهران للنشر، عمان، 1997،ص: 132.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهري بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو.

وهذه النظرية تعترض أن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها وأن عدم إشباعها يؤدى إلى حالة من عدم التوازن وهذا وقود الإنسان إلى القيام بسلوك معين بهدف العمل على إعادة حالة التوازن الداخلي وعندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه وهذه العملية تستمر إلى أن يشبع الإنسان حاجاته ويصل إلى حاجات تحقيق الذات.[1]

هذا وتربط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة واجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب

[1] مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره. ، ص ، 97 .

والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء او مع الرؤساء، كما نجد أن الحاجة للاحترام والتقدير أيضاً ترتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي والرأسي.

وما يجب الإشارة إليه انه يمكن من خلال توفير حاجات الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة وتوفير حاجات تحقيق الذات وحاجات الاحترام والتقدير من خلال محاولة إيجاد علاقات طيبة متبادلة بينهم وبين الأنساق الفرعية الأخرى التي يتعاملون معها وفتح قنوات الإنصال ما بين المستويات الأفقية والرأسية بالمؤسسات التي يعملون بها قد الإمكان ويساعد هم على لداء أعمالهم بشكل مقبول يعود بالنفع عليهم وعلى العمل والمؤسسة بل وعلى المجتمع.

2-نظريتي(Y)، (X) لدوجلاس ماكريجور Douglas MCC Gregor

لقد وضع العالم الأمريكي"دوجلاس ماكريجور"أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وان هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق على احدهما نظرية(X)والثانية نظرية(Y).

(أ) نظرية(X) Theory:

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها[1]:

1- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .

2- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسئولية في العمل .

3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل .

4- العقاب اد التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.

5- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

[1] مصطفى نجيب شاويش : **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع ،2000 ،ص ، 50.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وعائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية وجاءت بان هذه الصفات لم تكن من صفات للبشر الموروثة ولا من طبائعه، بل أنها أهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشرى.[1]

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

(ب) نظرية (Y)Theory:

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

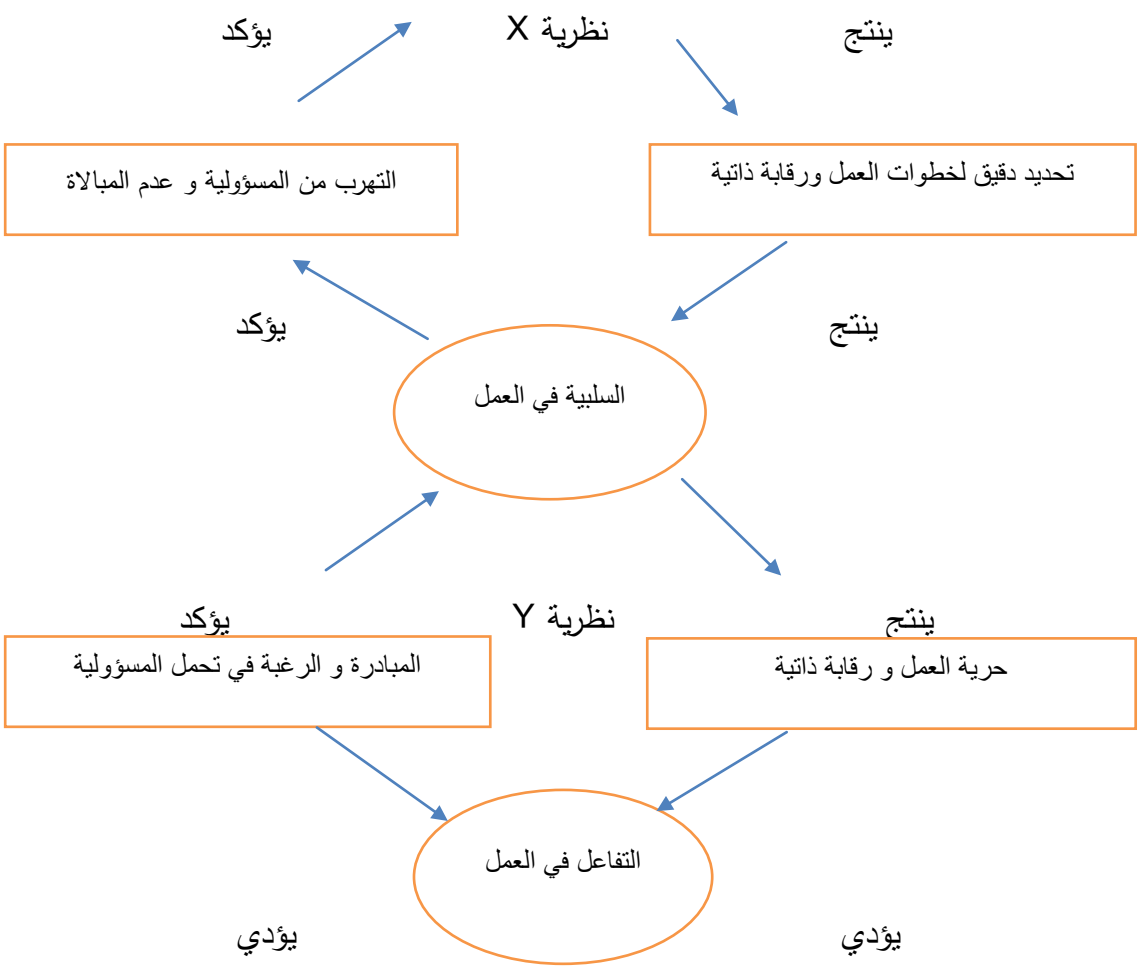
- ✓ أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- ✓ أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من اجل إنجاز الأهداف التي لتزم بها.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

[1] محمد قاسم القريوتى: **السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، عمان، دار المستقبل للنشر ولتوزيع، 1989 ، ص: 38 .

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y)والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (X) وذلك لأن نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسئولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق بمعنى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل وللمؤسسة، وهذا له ترابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله. [1]

حسب الشكل التالي :

الشكل رقم(13):نظريةX و نظرية Y



المصدر: بوذن نبيلة، "**محددات الرضا الوظيفي لدي العامل الجزائري في نظرية ماكلاند للدافعية**"، رسالة ماجستير، 2006، الجزائر، جامعة محمود متنوري، ص 80.

[1] مصطفى نجيب شاويش : **إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره ،ص: 50. 51

3- نظرية (ماكلانيد) في الحاجات:

هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها "ماكلايند" فقد توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثيراً كبيراً في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:[1]

(ا) الحاجة إلى الإنجاز:وهى الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً وأن يحقق إنجازات معينة .

(ب) الحاجة إلى القوة :وهى الحاجة إلى لن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين .

(ج) الحاجة إلى الصداقة والانتماء : إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها.

وتتحد ملامح هذه النظرية فيما يلى:[2]

- ✓ أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة .
- ✓ استخدام الاختيارات الإسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيداً عن التأثيرات الخارجية.
- ✓ الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة .
- ✓ كان اهتمام " ماكيلاد " منصباً على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حالات المنظمة التي يعملون بها.

ومن هذه النظرية يمكن استنتاج أن إدراك الحاجات الثلاثة يعتبر عاملاً هاماً في مساعدة الأفراد نحو تطيق الأهداف المطلوبة ولو استخدمت هذه النظرية مع العمالة المؤقتة وأدركوا هذه الحاجات قد يجعلهم اكثر قدرة على إنجاز المهام أو الأعمال المكلفون بها وأكثر قدرة على العطاء والانتماء وتكوين العلاقات الطيبة بما يعود على العمل والمؤسسة بالنفع مواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية طالما لم تؤثر بشكل ملبى على العمل بالمؤسسة.

---

[1] Judith A.Lewis (et – al .,) : manegement of Human Services Programs , Broocks Cole , Wadworth . N,Y,2001,79.

[2] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص : 60.

4- نظرية هيرزبرج

فدم هيرزبرج نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم النظرية على العاملين التاليين :[1]

- عوامل الرضا (العوامل الدافعية)
- العوامل الوقائية.

واعتمد هذه النظرية على نظرية الحاجات "لماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدى إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقاً لما يلى[2]:

- **العوامل الدافعية:** (الإنجاز – المسئولية – النمو – الترقي – العمل ذاته) وهى ضرورية لحدوث الرضا لكن ونقصها لا يؤدى إلى عدم الرضا.
- **العوامل الوقائية:** (الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات الإدارية، ظروف العمل، الحالة الاجتماعية، استقرار العمل، عوامل متعلقة بالجواب الشخصية للفرد) توافرها لا يؤدى إلى الرضا ولكن نقصها يؤدى لحدوث عدم الرضا.

ووفقاً لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد لن العوامل الدافعية إن وجدت فهي تؤدى إلى تحمين الإنتاج لألها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية كذلك أوضحت أن المكافآت تدفع للعاملين من اجل زيادة دافعهم للعمل والإنجاز بالتالي سوف يكون عندهم رضا، وظيفي إيجابي للعمل وللمكان الذى يعملون به وتزداد مستويات أدائهم وإنجازهم للمهام المطلوبة منهم.

الشكل رقم (14): محتوى نظرية هرزبرج (نظرية العاملين).

[1] نفس المرجع ، ص :54.

[2] مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره، ص 99.



المصدر: صالح محمد محسن العامري وآخرون، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007،ص: 464.

5- نظرية التوقع:

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق "فروم Vroom"وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج ، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما.[1]

وتقوم هذه النظرية على:[2]

(أ) **التكافؤ** : ويقيس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.

(ب) **العائد** : ويكون العائد سلبياً لو إيجابياً ويعطى للفرد حسب العائد سواء سلبياً لا يكرر العمل أو إيجابياً ويرغب الفرد في إنجازه.

[1] فؤاد الشيخ سالم و آخرون : **المفاهيم الإدارية لحديثة**، ط2،عملن، مطبعة لصفوة، 1994، ص : 196 .

[2] عويد المشمان : **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني**، للكويت، دار العلم، بدون، ص ص :61، 62.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا للهدف، والدافعية تعنى قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعنى شدة رغبة إنسان في شيء مـــــا والتوقع يعنى احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين

6-**نظرية الدرفير**: وفق هذه النظرية تدرج حاجات الإفراد في شكل هرمي في مستويات فقط تتحدد في[1]:

(ا) **حاجات البقاء** : وهى الحاجات الفسيولوجية .

(ب) **حاجات الانتماء** : وهى التي تشبع بالحاجات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد .

(ج) **حاجات النمو** : وهي الحاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة .

ويتضح أن هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" و"الدرفير" فنجد أن حاجات البقاء عند " الدرفير "يقابلها الحاجات الفسيولوجية والأمن عند "ماسلو" وحاجات الانتماء عند "الدرفير" يقابلها حاجات إحرام الذات والحاجات الاجتماعية عند "ماسلو".

من خلال هذه النظرية نجد أنها تفسر حاجات البقاء لدى العمالة المؤقتة بالوظيفة الآمنة غير محددة المدة أو غير مرتبطة بعقود العمل حتى لا يحدث تعسف من قبل صاحب العمل أو الإدارة، مع محاولة إيجاد علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء والرؤساء، أما حاجات النمو فتتمثل في الترقية ونوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاتهم وهذا في الغالب لم يوفر أو لم يطبق على العمالة المؤقتة كإصدار تشريعات تؤكد على التعيين بقية زملائهم بشروط محددة.

نجد أن نظرية "هيرزبرج" ذكرت أن هناك عوامل خارجية متعلقة ببيئة العمل والتي تؤدى إلى عدم توافرها، إلى وجود عدم رضا بين العاملين بالمؤسسة،كل هذه ساعدت بلورة الأسباب الحقيقية لهذه المشكلات لهذه الفئة.

أيضا نجد أن نظرية التوقع التي ذكرت في عرض للنظريات حيث ركزت هذه النظرية في مضمونها على أن الأداء ومروره يرتبط بالناتج أو الثواب فهذه الفئة مهملة إلى حد ما من قبل المسئولين في عدم تقديرهم لهم سواء تقدير مادي لو تقدير

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم : **السلوك الانساني في المنظمات**، القاهرة، الشركة العربية لنشر والتوزيع، ط3 ، 1994 ، ص : 123 .

معنوي فهو ما ذكرته الباحثة في عرضها لأسباب المشكلات التي تؤدى إلى الغياب وعدم الكفاءة الإنتاجية والأداء ، نجد ان هناك ثمة تشابه واختلاف بين بعض النظريات وما أكدته هذه النظرية أن الأسباب الحقيقية الأساسية لهذه الفئة ترجع إلى عدم الرضا عن الأجر وأيضا عدم الرضا عن العلاقة بين الزملاء والرؤساء وأيضاً عدم الرضا عن العمل.

مدى الاستفادة من النظريات السابقة:

عرضت الباحثة سابقاً لنظريات الرضا الوظيفي وفيما يلي عرض لمدى الاستفادة منها:[1]

1- نجد أن هناك نظريات خاصة بالدافعية نحو العمل والتي افترضت المساعدة في تفسير العمل والفهم له، مثل نظريات الحاجات، ووضح للباحثة منها أن الفرد لديه الدافع لتحقيق حاجات معينة وأن دوافع الفرد تظهر متتالية وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمس حاجات من بينها الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار والحاجة إلى الاحترام والتقدير.

استفادت الباحثة أيضا من هذه النظرية أن الرضا عن الأجر يمثل بصورة غير مباشرة الحاجة إلى الأمن والاستقرار وهذا ما وضحته الباحثة في أسباب عدم الرضا وهو راجع إلى عدم الرضا عن الأجر.

2-تطرقت الباحثة لنظرية "الدرفير" ونظرية (Y) (X) هذه النظريات أكدت على وجود علاقة حقيقية بين أداء العمل والإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه وذكرت أن من أسباب المشكلات لدى هذه الفئة عدم التقدير من المسئولين والزملاء الدائمين في المؤسسة وأيضاً طبيعة الإشراف سلبياً وايجابياً وهذا ما تناولته الباحثة في أسباب مشكلات عدم الرضا والتي ترجع إلى الإشراف وعدم إسناد المسئوليات الحقيقية والهامة لهذه الفئة.

3-أكدت النظريات السابقة أن السبب وراء هذه المشكلات استخدام السلطة لقرارات صارمة ورقابة وحجر على أفكارهم مع عدم وجود مرونة بينهم وبين المسؤولين.

أفادت نظرية التوقع أن أسباب المشكلات ترجع إلى عدم الانسجام مع الزملاء و الرؤساء في العمل .

[1] د.فايزة محمد رجب بهني ،**الرضا الوضيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية** ،الإسكندرية ،دار الوفاء لدنيا للطباعة، 2011 ،ص 55-56.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:[1]

1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة ما، والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وأهمية العمل بالنسبة له.

5- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشر أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

1- العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

[1] سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات علمية** ، طار الطباعة للنشر والتوزيع ، 2010، ص ص: 99،100.

الأولى: عوامل تتعلق. بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2- العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

أ- الرضا عن نظم و أساليب وإجراءات العمل

ب-الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشغلها من إشباع لحاجاته.

ج-العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

3- العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها اثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها ،وأن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها ويمكن الإدارة أن تلتمس بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجواب السلبية في العمل، ومن قم فإن القياس الدقيق للرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

أ: المقاييس الموضوعية

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

1-الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حيالهم المنزلية والخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها ، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب[1]. إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحب معدل الغياب

[1] محمودية شهيرة، **الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية تخصص علوم التربية،جامعة الجزائر، 2001،ص ص: 41،42.

كالتالي:[1]

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل x متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث: مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملك فيها المؤسسة دون حاب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

1 ـــترك الخدمة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد ، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحب معدلها كالآتي:

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

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعته لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.[2]

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** ،دار النهضة العربية للإدارة والنشر ،1983، ص: 405

[2] محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 42

3 - معدل الأمن والسلامة المهنية:

تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.[1]

ب: المقاييس الذاتية

لغد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

1 - طريقة ليكارت (Likert)

تكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

أوافق بشدة	
أوافق	
لم اقرر	
لا اوافق	
أعارض بشدة	

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية

[1] محمد مرعي مرعي، **أسس الموارد البشرية**، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999 ، ص ص: 288،289

التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء[1]، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

1 ـــتعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنا لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

2 ـــإن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

3 ـــإن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.[2]

ولقد تم الاعتماد على هذا اللم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

2.طريقة هرزبوغ (Herzberg)

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

1.الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

2.الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.[3]

---

[1] محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص: 43.

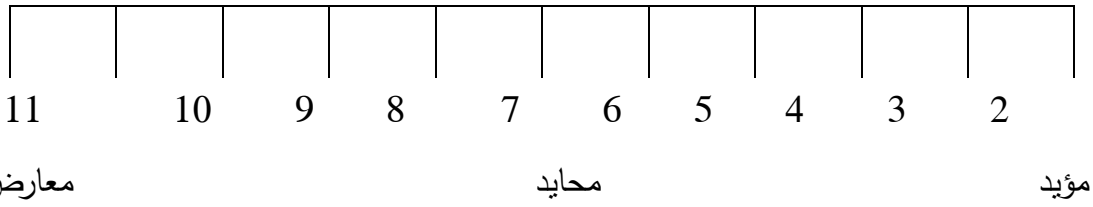
[2] محمد عمر الطنوبي، **قراءات في علم النفس الاجتماعي**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص ص: 122،123

[3] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 415، 416.

2.طريقة ثرستون Thurstone:

وضع كل من chave et thurtoneعددا من العبارات بينها فواصل او مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على اي العبارات تمثل اقصى الدرجات الايجابية، وألها تمثل اقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من الحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى (11 قسما) أو فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نغور توضع في الفئة 11، والعبارة التي تدل على تقبل أو نغور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات نأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك ان الحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس ما على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.[1]

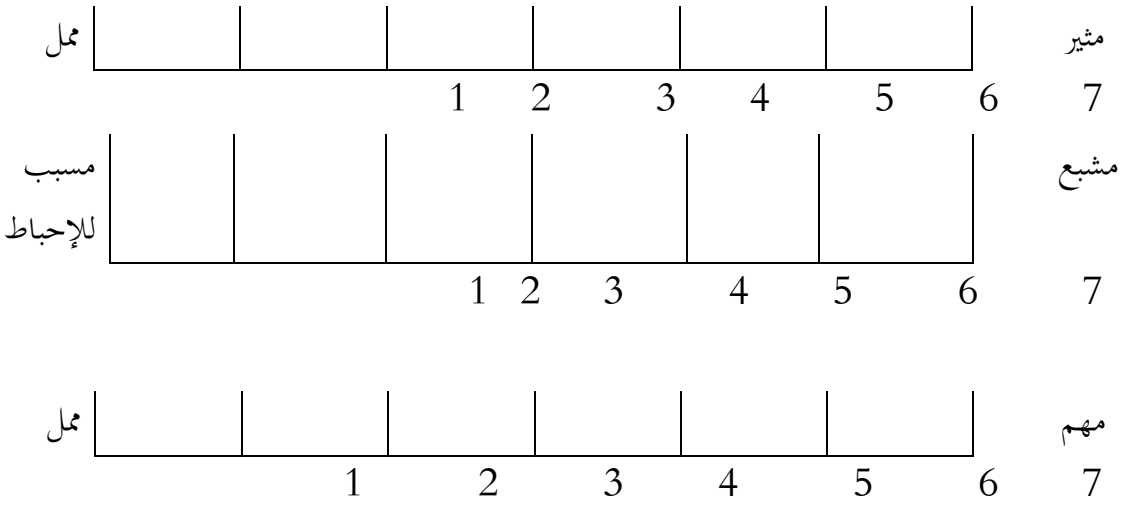
2.طريقة أوزجود (osgood)

يتكون مقياس الرضا حب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن

[1] محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 44، 45.

يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة



وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف....الخ) يكون هذا الجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه، ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جاب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجاب ويلي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحاب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والجموع الكلي الخاص بجانب معين من جواب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.[1]

2.طريقة جثمان Guttman:

حاول Guttmanإنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه،

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 414،415.

فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدريج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttmanوهذا الشرط نفه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجهاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.[1]

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مطاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر نشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:[2]

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلي، لذا يجب على الادارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما امكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة

[1] محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره : ص ص: 123، 124

[2] زين الدين ضياف، **السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2000،ص 77.

عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الانتاجية.
- التمارض لتمهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للغرد.

1.**التمارض**: إن حالة عدم الرضا تحلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل كربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات اللبية كي يواجهها أثناء عمله.[1]

2.**الإصابات**: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتغمر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير ان هذا التفسير غير مقبول من طرفي بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.[2]

1.التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام

هي في نقس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم

[1] زين الدين ضياف .تفس المرجع ١لسابق، ص:77.
[2] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 205.

العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنعي معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الاطار حالات الاهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.[1]

1.الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة او الادارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف يعمل.....الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.[2]

[1] منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984،ص: 141.

[2] زين الدين ضياف، مرجع سبق ذكره ، ص: 77

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم اتجاه المؤسسة، حيث تشير الأبحاث العملية والدراسات إلى ان الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سبي على المؤسسة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

أ. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.....الخ.

ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهضة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالى على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بغرضيتهم التي تقول: أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا

تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح .بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كاث درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب العمل.

ب. الرضا الوظيفي وضغوط العمل[1]

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة ننفسها، وقد تكون الضغوط حالة تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:[2]

وجد كل من ستيفي وجونز 1988 م، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لنساندر، وفولكس ونوبك 1955، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموما، والى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصا، وكشفت احدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19^ أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموما والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وذكر ماريس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فان ذلك سيؤدي عدم الرضا الوظيفي، والى الإصابة بالأمراض الجدية والنفعية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقليم خدمات ذات نوعية جيدة.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992، أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب ايجابية

---

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 204، 205

[2] ايمان جودة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**، جامعة دمشق، سوريا، 2002،ص: 78.

تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء فضلا عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيهم، وأكد العتيبي 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقل.

وكشف العتيبي عن دراسة قام ما هندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وفي دراسة سابغة له أجرها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

ج. الرضا الوظيفي ودوران العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل:[1]

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإلهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.

[1] صالح عودة ، **إدارة الأفراد ،منشورات الجامعة المفتوحة** ، بدون سنة ، ص : 133.

- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

- تكاليف التعيين: وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات...الخ.
- تكاليف التكوين: وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الايجابية فغي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فان ذلك سينعكس بالايجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، اي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسر ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية

المبحث الثالث: عوامل و محددات الرضا الوظيفي

للإنسان عدة حاجات تدفعه للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات، كذلك يوجد عدة محددات تجعل الفرد العامل في حال توافر هذه المحددات راضياً عن ما يقوم به من عمل داخل المؤسسة التي يعمل بها، أو يكون غير راضي عن عمله إذا لم تتوفر هذه العوامل والمحددات، ولعل أهم محددات الرضا الوظيفي ما يلي:

المطلب الأول: الأجر:

يرى بعض الباحثين عدم أهمية الأجر والتقليل من شأنه، إلا أن الأجر يعتبر أهم محددات الرضا لأنه يفرض نفسه

يرى بعض الباحثين عدم أهمية الأجر والتقليل من شأنه، إلا أن الأجر يعتبر أهم محددات الرضا لأنه يفرض نفسه كعامل ومحدد أساسي للرضا، وبالتالي يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافاً لما يعتبره هرزبرغ في نظريته أن الأجر مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، إلا أن الأجر يعمل على تعزيز المكانة الاجتماعية للفرد ويعزز من مستوى الشعور بالأمن والاستقرار، كما أن الأجر يساعد الفرد على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال الاشتراك في كثير من المناسبات، وتبادل الزيارات، وكذلك فإن قيمة ومستوى الأجر ينعكس على درجة تفوق الفرد العامل ونجاحه في عمله، وبالتالي فإن العائد المادي يعتبر عاملاً رئيسياً يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة، خصوصاً في ضوء ما ينجزه العامل من توقعات فكلما تناسبت توقعاته مع مستوى الأجر زاد مستوى الرضا[1].

1-تعريف الأجر:

يعرف الأجر على أنه "ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة في إدارات حكومية، مؤسسات عامة،أو مؤسسات خاصة، وذلك بتأديته عملاً معيناً أو وظيفة معينة[2].وفي تعريف أخر للأجر"أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله" [3].

2- .أهمية الأجر

يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباهم الاجتماعية.[4]

فالأجر إذن له إشاعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات

---

[1] بوظرفة حمو، دوقة احمد، لورسي عبد القادر، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية، دار طب الملكية للنشر والتوزيع والإعلان ط1 ، الجزائر 2007، ص ص49-50.**

[2] فوزي حبش، **الموظف العام حقوقه وواجباته**، المنظمة العربية للعلوم الادارية، بيروت، 1982، ص43.

[3] منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار الشعب ، القاهرة 1976، ص 113.

[4] شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص: 35.

الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، وفضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤدي في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.[1]

2- العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي:

تعددت الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا ومن هذه الدراسات (طومسونThemposon) ودراسة ميلر (Miller) فهذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل[2]. وكذلك من أهم الدراسات في هذا الجانب دراسة (Therlault، Dyer) حول الرضا عن الأجر من خلال عينات متكونة من مديرين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس (Jdi) وقد أعطى أيضا للمديرين معلومات بشان رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية، التي أتوا بها مثل التدريب، الخبرة، الأداء والأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، وقد دلت النتائج أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماماً للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كلما كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة إيجابية بين الأجر ومستوى المعيشة، أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة (Winer) حول الرضا عن الأجر لمقياس ((Msq مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات

الارتباط الثنائي لكل المتغيرات، تبين أن العمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفصيلاً في اتجاهاتهم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة إيجابية[3].

---

[1] أحمد صقر عاشور،السلوك الانساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية .الاسكندرية .2005.ص: 152.

[2] عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم، نماذج ونظريات، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا 1995، ص485.

[3] عمار الطيب كشرود، نفس المرجع ، ص 486.

المطلب الثاني: الترقية

ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للترقي إلى مناصب أعلي في السلم الإداري، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي إلى جانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري، وإذا ارتقي إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزاً اجتماعياً، فالموظف عندما ينتمي إلى المؤسسة فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، فالرغبة في النمو والتطور تدفعه إلى التطلع للترقية، وبالتالي فإن رضا الموظف عن هذا الجانب يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقيله، بحيث تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة وكلما كانت تطلعاته للترقية أكبر مما هو متاح قل رضاه عن العمل.[1]

تعريف الترقية: هناك عدة تعريفات للترقية من أهمها[2]:

الترقية هي "انتقال الموظف إلى أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات، وزيادة في الراتب، وتحسين في المركز الاجتماعي".

وتعرف الترقية أيضاً على أنها "انتقال الموظف في المنظمة أو المؤسسة من عمله الحالي إلى عمل أخر، مع زيادة صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانيات ومن ضمن التعاريف أيضا للترقية هي تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعين مقروناً بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الراتب" من خلال التعريفات السابقة نستنتج ونلاحظ أن أغلبها يشترك في تحديد الشروط الواجب توفرها في الترقية وهي رتبة وظيفية أعلى- مسؤولية أكبر أجر أو راتب أعلى – مكانة اجتماعية أعلى.

نظام الترقية: يستند نظام الترقية إلى أساليب موضوعية لخلق بيئة ومناخ مناسب لتقييم الأداء، وبالتالي الترقية المبنية على

---

[1] عبدا لله بن عبد المحسن المدلج ، **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية في السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003، ص 28.

[2] إبراهيم محمد العبود، **منصور عبد العزيز المعشوق، تقييم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية** ، الإدارة العامة للبحوث، 1999، ص21.

أسس سليمة وواضحة تؤدى إلى زيادة الرضا الوظيفي، وهذا بدوره يؤدى إلى تماسك الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

أنواع الترقية:

يوجد ثلاثة أنواع للترقية كما يلي[1]:

1-الترقية بالأقدمية:

المقصود بها الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته.

2-الترقية بالجدارة:

تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية.

3-الترقية بالأقدمية والجدارة:

في هذه الحالة يتم الجمع بين النوعين السابقين ومن مزايا هذا النظام ما يلى[2]:

- يساعد المنظمة في إختيار الموظفين الأكثر كفاءة، وذوي الخبرة الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.
- تحفيز العاملين للاستمرار في الخدمة كما يحفزهم على الأداء الجيد.
- الحد من المحاباة والتحيز والمؤثرات الشخصية.
- احترام وتقدير الموظفين أصحاب الخبرة الطويلة.

❖ **علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:**

إن معظم الدراسات تشير إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فدراسة فروم (Vroom) تشير إلى أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي يعتبر طموحاً وكذلك توقعات الفرد لفرص الترقية، وبالتالي رضا

[1] عبد الرحمن بن سالم، **المرجع في التشريع المدرسي الجزائري**، الجزائر: دار الهدى، 1994، ص 24.

[2] عبد الرحمن بن سالم، نفس الرجع ، ص 25.

العامل يقل كلما كانت فرص الترقية المتاحة له أقل من طموحاته، بمعنى إذا لم تحقق المؤسسة للفرد كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلاً زاد رضاه[1]

العوامل الاجتماعية:

ومن أهم العوامل الاجتماعية ما يلي:

1-جماعة العمل: لجماعة العمل تأثير على الفرد بقدر ما لهذه الجماعة من مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، كان تفاعل الفرد مع أفراد أخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه أو حاجاته أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسبباً إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية[2].

2-استياء الفرد من العمل: ذلك لأن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية[3].

ولذلك فإن طبيعة العلاقة السائدة بين العمال تلعب دوراً مهما في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلسم لحياة اليأس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيراً من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط ين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم رضا عـــــــن العمل[4].

---

[1] احمد صقر عاشور ،**السلوك الانساني في المنظمات** . مرجع سبق ذكره، ص147 .

[2] أحمد صقر عاشور . **السلوك الانساني في المنظمات**، مرجع سبق ذكره، ص 156 .

[3] احمد صقر عاشور، نفس المرجع، ص 156.

[4] عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي .المصنع ومشكلاته الاجتماعية**، المكتب الجامعي الإسكندرية، ، 1984،ص 173.

3-الثقافة العمالية: الثقافة العمالية هي تلك الخدمات المتمثلة في مجموعة أعمال هدفها إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من مهارات ووعى في حياتهم وفى نشاطهم النقابي[1].

4-الاتصال في العمل: إن المقصود الاتصال في العمل هو نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال والعكس، كما إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلاً وممكناً، كان هناك تماسك بين أعضاء التنظيم ساهم في خلق جو من المودة وخاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة[2]

5-الإشراف: أوضحت نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فقد أشارت جامعة متشجن إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام ويقيم علاقات طيبة بينهم وبينه، على أساس من التفاهم والانسجام ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويذلل العقبات التي تعترض طريقهم، كلما يساعد الرئيس في كسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين، وإذا لجاء المشرف إلى اعتبار الفرد العامل لديه حالة ثانوية، ولم يعطه الاهتمام المطلوب، فانه بذلك يساعد على خلق بيئة لاجتذاب المرؤوسين، مما قد يفقده ولاء هم ومودتهم[3]، ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية[4]:

- الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها.
- الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.
- تفويض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.

رابعاً- العوامل المرتبطة بالعمل:

---

[1] محمود عبد المولى، **علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي**، الدار العربية للكتاب، د ط، طرابلس، 1984، ص 154.

[2] محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[3] عبدا لله بن عبد المحسن المد لج، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[4] احمد صقر عاشور ، **السلوك الانساني في المنظمات** .مرجع سبق ذكره، ص ص155 -156.

1-ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوربية، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية وتتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية[1]. وتوصلت الدراسات إلى انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة، كما تؤثر ساعات العمل الطويلة على الإجهاد وهو ما ينعكس عـــلى الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه، ولذلك تعمل بعض المنظمات على تنظيم أوقات عملها بشكل لا يقـــــــيد بصفة صارمة العامل[2].

2-محتوى العمل:

إن الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا لم تظهر إلا حديثاً، حين ظهرت دراسة (هرزبرغ) والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل، وهي فرص الإنجاز ، طبيعة أنشطة العمل، تقدير الآخرين لأداء الفرد، الترقية، وكل هذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الفرد، إلا أن هناك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار والتي تزيد أو تخفض من درجة الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة[3]

أهم عوامل محتوى العمل:

أ-درجة تنوع المهام:

إن تنوع المهام يؤدى إلى ارتفاع درجة الرضا عند العمال، لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل،

[1] محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2] احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات .مرجع سبق ذكره، ص157.

[3] احمد صقر عاشور، نفس المرجع ، ص 158

ولكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل، وإلا حدث العكس إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذو مستوى الذكاء المنخفض الذين يفضلون المهام المتكررة ونظراً لأهمية تنوع المهام فإن بعض المنظمات توسع أنشطة الأفراد التي يمارسونها وتسند لهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم[1].

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتحها للفرد في أدائه للعمل، ويفترض فروم (Vroom) أنه كلما زادت حرية الفرد العامل في اختيار طرق أدائه للعمل، وكذلك اختيار السرعة التي يؤدى بها عمله زاد رضاه عن العمل، وتؤكد المعطيات أن زيادة الحرية للفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق والسرعات لأداء المهام على جميع الأفراد، فلا يأخذ في الاعتبار اختلاف ولاء الأفراد وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمال استيائهم[2].

ج- خبرات النجاح والفشل:

إن صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا من خلال نجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته، وربطه بين عمله وقدراته أي أنه كلما اعتقد الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته، شعر الفرد بالنجاح وبالتالي يؤدى إلى الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للفشل،

ويمكن الحديث هنا عن مستوى الطموح فكلما حقق له عمله مستوى معيناً من طموحاته، تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا[3].

د- استخدام الفرد لقدراته:

عندما يدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل من خلال ما يقدمه من مجهود، ولقد أكد ذلك

---

[1] غانم فنجان موسى، **التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل**، بغداد ، 1980.

[2] غانم فنجان، المرجع السابق، ص 43.

[3] احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

نتائج دراسة كل من بروفي (Broove) فروم (Vroom) وحسب تصور ماسلو فإن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق الذات[1].

سادساً– العوامل الشخصية:

يوجد عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الاستياء) يمكن إيجازها في العناصر التالية (السن – الجنس – المستوى – التعليمي– الأقدمية في العمل)، وهي كالآتي[2]:

أ– السن: معظم الدراسات أوضحت أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث إن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء هم العمال الأصغر سناً، وأن الأكبر سناً هم الأكثر رضا.

ب–الجنس:

معظم الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بنوع الجنس تعد متناسقة، إلى حد ما فقد أشار (Smith) أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما لطبيعة التعليم والراتب ومدة الخدمة، ومن خلال هذه الدراسة إذا ما تحكمنا في هذه العناصر يصل إلى رضا وظيفي متساوي ولقد أكد هذا الرأي (Saucer and York)، في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجد أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ماعدا في الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

ج– المستوى التعليمي:

معظم الدراسات تشير إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين عن غير الجامعيين، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا والاستياء.

---

[1] محمد الصغير بعلي، **تشريع العمل في الجزائر**، دار العلوم للنشر والتوزيع، ، 2000 ص65.

[2] بووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، 118 .

د- الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية:

توثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسياً، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري.

سابعاً- (بيئة العمل):

إن بيئة العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه [1] إذأ بيئة العمل هي الظروف التي يعمل بها الفرد، وتوثر عليه سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك على سلوكه، وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله، ويمكن لبيئة العمل إذا لم يتحكم فيها الفرد أن تؤثر على الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل وتمنعه عن أداء عمله، وعلى الجهد المطلوب، بل تؤدى إلى حالة من المرض أو الإعاقة[2]إلا أن للإنسان قدرات محدودة لتحمل بيئة العمل (كالإضاءة والحرارة — التهوية – البرودة – الضوضاء – النظافة) وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنه يؤثر أيضا على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية، وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير معظم الدراسات أن لسوء ظروف بيئة العمل غير المريح علاقة بعدم الرضا عن العمل، وأن ظروف العمل الجيدة تؤدى إلى إحساس العامل بالارتياح وبالتالي الرضا عن العمل[3].

أهم العوامل البيئية ما يلي:

أ- الإضاءة:

قد يجد الفرد في محيط عمله مجالا للرضا أو عدم الرضا، لأن ذلك المحيط مفروض على تواجد الفرد فيه والتكيف مع

[1] محمود عبد المولى، مرجع سبق ذكره، ص 07 1 .

[2] محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص113.

[3] عمر وصفى عقيلي، **إدارة الأفراد**، جامعة الاسكندرية: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ،1988، ص 462.

ما يشتمله من ضوء ورطوبة وتهوية، فإذا تم توفير تلك العوامل بما يتلاءم مع كل الظروف، فإذا لم تراع تلك العوامل ولم تضبط كما ينبغي استاء الفرد العامل، وكانت درجة تكيفه مع محيط عمله منخفضة، والأهم من ذلك المتاعب المتراكمة في كل ساعة تمر من ساعات العمل، والمؤثرة في النهاية على أداء الفرد، إن الفرد بمكوناته العضلية والعصبية والنفسية له درجة معينة من التحمل وتختلف من فرد لآخر، لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة توفير ما يلزم من جعل محيط العمل أمناً ويساعد على العمل، وأهم ما يحتاجه العامل من الإضاءة المناسبة لتأدية العمل بإتقان سواء أكانت طبيعية أو اصطناعية، ولعل أول دراسة تناولت تأثير الإضاءة على مردود العاملين تلك الدراسة التي قام بها (اولتون Alton) ومجموعة من الأساتذة والباحثين من جامعة هارفرد بمصانع هاوثرون لشركة إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، وليس من السهل الحكم على توفر إضاءة مناسبة من عدمه، فهي تتطلب تصميم نظام سليم للإضاءة يعهد به إلى متخصصين لدراسة مقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من أنواع الأعمال[1].

ب–الضوضاء :

مما لاشك فيه أن الضوضاء المرتفعة ذات تأثير مباشر في القدرة على العمل سواء تعلق ذلك بالأعمال الفكرية أو البدنية، مما يجهد الأعصاب وتدريجياً يصل إلى ضعف السمع، وإن كان التحكم فيها أمراً معقداً إلا أنه مع التطور في تقنيات تصميم الآلات، وغيرها يؤدى ذلك للتخفيف من حدة الأصوات المرتفعة، ويمكن القول بأن هناك وسائل متعددة لتخفيف حدة الضوضاء[2]

ج– تلوث الهواء الداخلي:

يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن حصرها في العمل نفسه كالبخار، الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولاشك أن هذا التلوث يؤثر على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان وتركيب أجهزة تنقية للهواء.

---

[1] بوذن نبيلة، مرجع سبق ذكره،ص77

[2] بوذن نبيلة،مرجع سبق ذكره،ص77.

إذن ظروف بيئة العمل الممتازة تساعد الأفراد وتميز أداءهم وتساهم في ارتفاع رضاهم عن العمل واستمرارهم فيه وتزيد من حماس وأداء الفرد العامل في عمله.

المبحث الرابع: القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعمال

لا شك أن القيادة الناجحة تؤثر تأثيرا كبيرا على الجو السائد بين الأفراد العاملين، حيث أنها تحول الجو المشحون إلى جو هادئ يسوده التعاون، حيث يستمتع كل فرد بثقة زملائه وبالتالي تتوحد الرغبات والغايات الجماعية بين الأفراد.

ومن خلال هذا المبحث سنتناول أهم الأساليب المتبعة من طرف القادة لزيادة الرضا لدى العمال .

المطلب الأول: إشباع الحاجات الأفراد وبث أسلوب التعاون

أولا: إشباع حاجات الأفراد

تعتبر من أهم الوسائل التي يستخدمها القيادة الفاعلة في زيادة رضا العاملين حيث تعمل القيادة على إشعار الأفراد بأن حاجاتهم يمكن لإشباعها عن طريق العمل مما يؤدي إلى زيادة جاذبية العمال وبالتالي إحلال روح الجماعة وبث حبهم وإخلاصهم لها مما يزيد من درجة رضاهم الوظيفي.

ويمكن أن يتعدى دور القيادة ليشمل تحقيق الفاعلية والوئام بين الأفراد[1].

ثانيا: بث الأسلوب التعاوني

حيث تعمل القيادة على بث العلاقات التعاونية في أوساط العمال ، وذلك من خلال جعل العاملين أقل مقاومة للأفكار الجديدة والتحلي بروح ملؤها لحماس والعزيمة وروح الفريق المتكامل المتعاون .

ويرجع كل هذا الأسلوب الذي تتبعه القيادة في توزيع العمل على الجماعة بطريقة تربطهم بعضهم البعض وتتجنب وضع الأعداء وغير المنسجمين معا،كما أن القيام القيادة بتقييم العمل على أساس تقييم العمال ككل وتقديم المكافأة والجوائز بشكل جماعي من شأنه أن يساعد على بث روح التعاون عند العمال والتي بنجاحها ينجح مشروع المؤسسة.

[1] حكيم أعراب، **دور القيادة المباشر في رضا العمال**، دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علـــم الإجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص 91.

المطلب الثاني: زيادة التفاعل والروح المقوية للعاملين

1- زيادة التفاعل بين أفراد العمل: يتوقف نجاح أي مشروع إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين فـــــي أدائهم وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وحماسهم وتعاونهم وتتأثر تلك العوامل السالفة الذكر بأعمال وتصرفات القيادة، فإذا عملت القيادة على وضع الأصدقاء وذوي الاتجاهات المسؤوليات المتشابهة معا وتجنبت وضـــع غير المنسجمين والأعداء في مكان واحد تكون قد ساهمت في زيادة التفاعل بين هؤلاء الأفراد وذوي الخصائص المشتركة وبالتالي تقوية العلاقات فيما بينهم، إذ أنه كلما التفاعل بين أفراد العمل ازداد ارتباطهم وتماسكهم[1].

2-الرفع من الروح المعنوية: المقصود بها الحالة النفسية لأفراد العمل التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم فيها، وتحدد رغباتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج.

لذلك الروح المعنوية تعد أهم العوامل المؤدية إلى تحقيق إشباع المادي والوظيفي للعمال وذلـــــــك ليتحسن الأجر أو تقدير النجاح في عمل ما، شأن تدير النجاح في العمل الجماعي أن يشعر كل فرد بقيمته، إذ يمكنه أن يفخر بانتمائه لجماعة لهلا أثر واضح لأن هذا يساعد على الإحساس بالقوة[2].

وقد ساهم "**هاوزر Haoser**" بدراسة العمال في إحدى المؤسسات الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال والتي من شأنها أن تزيد من رضاهم وترفع من معنوياتهم وقدراتهم وهي كما يلي[3]:

- الحصول على مساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة؛
- إطلاع العام على سير العمل داخل المؤسسة ؛
- الاستماع إلى شكاوى العامل واعمل على إنصافه؛

---

[1] حكيم أعراب، **مرجع سبق ذكره**، ص 92.

[2] نفس المرجع، ص 93.

[3] عيسوي عبد الرحمن، **الكفاءة الإنتاجية**، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 123.

- الترقية لمن يستحقها؛
- معرفة أسباب التغيير في العمل؛
- عدم تدخ الرؤساء غي عمل العامل؛
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل؛
- منح العلاوات لمن يستحقها؛
- عدم تعدد الرئاسات.

وعليه فالقيادة الناجحة التي رغبت في رضا المرؤوسين داخل المؤسسة ا بد أن تعمل في مراعاة العوامل السابقة وتجسدها في أرضية الواقع.

المطلب الثالث:القيادة وجماعات العمل

يعتر قائد الجماعة هو الشخص الذي يجتهد ليبين وينظم في مجمعته شعورا بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف، حتى تقوم المجموعة بالتزاماتها تجاه المؤسسة، فالقائد لا يشجع الأفراد على الإنتاج فقط بل يساعدهم كذلك على إدراك الإمكانات الجديدة والقيم الأكثر أهمية الخاصة بأهداف المؤسسة، كما يجب أن يكون علاقة القائد مع أعضاء جماعته تشبه تلك العلاقة الموجودة بين الأفراد والأعضاء[1]

كما يستطيع القائد أن يهيأ سيكولوجيا يظهر الأحسن في كل فرد، وهذا ما يشجع الفرد على أن يخضع كل اهتماماته الذاتية لمصلحة الجماعة وبهذه الطريقة يكون قد أحرز واحدا من أهم الأهداف تعتمد على حساسية الحاجـــة

كما يستطيع القائد أن يهيأ سيكولوجيا يظهر الأحسن في كل فرد، وهذا ما يشجع الفرد على أن يخضع كل اهتماماته الذاتية لمصلحة الجماعة وبهذه الطريقة يكون قد أحرز واحدا من أهم الأهداف تعتمد على حساسية الحاجة عاقات فعالة بينهم توفر لهم علاقة طيبة ناضجة، كما تنمي لديهم الشعور بالمسؤولية نحو الجماعة وتنظيمها.

[1] زكي محمد هاشم، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص 127.

كما أن القادة يؤثرون في الجماعة وفق معايير التي تمثل لها الجماعة، فالجماعات ذات القيادة الديمقراطية تختلف معاييرها العامة عنها في الجماعات ذات القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية، ففي الجماعات الديمقراطية يكون فيها التفاعل، ولهذا يرتبط نوع القيادة ارتباطا وثيقا بقوة الجماعة وتنظيمها وبمستوى تفاعلها ويكون القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يدعم وحدة الهدف ويوضح مساره لكي تستطيع الجماعة أن توجه نشاطها نحو تحقيق الهدف وذلك عن طريق معرفة كل عامل لمركزه والدور الذي يقوم به وقيمة عمله[1].

المطلب الرابع: تأثير القادة في الجماعة

لقد زادت في السنوات الأخيرة درجة المعرفة بأساليب التأثير في الناس وسنحاول هنا أن نبين أهم عوامـــل التأثير وقيمتها بالنسبة القادة .

1. **الري والاقتراح**: ويكون مباشرا أو غير مباشر وغالبا ما يأتي عل شكل تلميح شفوي يستخدم عادة بناء القائـــد أو الاحتفاظ بمكانته، أو تجنب خطر إيذاء كبرياء التابعين أو زعزعة ثقتهم بأنفسهم وتوجد عدة مواقف يمكن للقائد أن يؤثر على الإتباع جيدا وذلك أثناء الاحتفال أو أثناء الضجر من العمل، فالاقتراح يؤتي ثماره جيد إذا كان عامل الوقت إلى جانب القادة.
2. **النصح والوعظ أو الترغيب**: يعتبر إلقاء المحاصرات من الوسائل التي ينتفع بها الفرد في المناقشات العامة أو التأثير الدائم على الآخرين ومن ثم يكون من الضروري دائما القيام بالمزيد من النصح والوعظ ولترغيب، وأن يكثر القائد من الظهور أمام مرؤوسيه الذين يتولى قيادتهم وأن يتحدث إليهم دائما ليتابعوا اعمل، ويجب أن يدعم هذا بعض الإقناع، كما يجب أن تكون أفكاره صلبة ومتماسكة تستهوي التابعين[2].

[1] محمد زكي هاشم ،مرجع سبق ذكره، ص 143.

[2] عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، **العمل مع الجماعات– الدراسة والعمليات–**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 122.

3. **الإعلام**: يعتبر الإعلام وسيلة التأثير ي الناس ليس كعملية منفصلة، وإنما هو أسلوب فني دعم عض العمليات والوسائل الأخرى للتأثير على المرؤوسين، ففائدة الإعلام هو بناء المكانة والسمعة ومضاعفة قوة الترغيب والحث كذلك، فإن اختيار وسائل الإعلام يتوقف على حجم وطبيعة مجموعة التابعين الذين يتصل بهذه الوسائل[1] .

4. **الولاء والوعي**: يتطلب من القائد توفير الود للتابعين له حتى يتحصل بالمقابل لاستجابة قوية من الولاء الشخصي ويكون هذا ناتج عن تأثير القائد على مرؤوسيه بقوة ولائهم، فيقول كل منهم سأفعل كل شيئا من أجله.

القيادة في الجماعة تتخط صورتين إما استبدادية أو ديمقراطية وأن نجاحه يوجه في كلتا الحالتين ويتوقف على مد إشباع القائد لحاجات الأعضاء الأساسية، وكفاءة القائد لا يمكنها إشباع كل الحاجات فتظهر المشاعر العدوانية وعـــلى القائد أن يعترف بهذه المشاعر العدوانية ويعمل على أن يتخلص منها بطرية إدارية لكسب هذه المشاعر.

القيادة الاستبدادية قد تكون مفيدة ويسعى إل هذه الطريقة إذا نقصت الجماعة الخبرة اللازمة وكان القائد يتمتع بها فإنهم في هذه الفترة من حياتهم الجماعية يعتمدون على قائدهم اعتمادا كيرا ويكون من الخطوة قيادتهم طريقة ديمقراطية وفي هذه المرحلة يصبح الاعتماد الكلي على القائد هو أقوى المقومات، غير أنه في خدمة الجماعة لا نقر مطلقا بالقيادة المستبدة ونؤمن إيمانا كاملا باتخاذ الأسلوب الديمقراطي وسيلة لتربية الجماعة ونموها، فبينما نقر بأن الجماعة في بعض المواقف لا يمكن قيادتها بطريقة ديمقراطية فإنه لا بد من توجيه الجماعة حتى تستطيع ممارسة الطريقة الديمقراطية.[2]

[1] عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة ،مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2] نفس المرجع، ص 123.

خلاصة

توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى أن هناك عدة تعريفات للرضا الوظيفي ولا يوجد مفهوم محدد للرضا لذلك تعددت تعريفاته، لاختلاف المداخل التي تناول بها الباحثون تفسيراً دقيقاً لمفهوم الرضا الوظيفي، وذلك نظرا للتباين بين الباحثين في تفسير الرضا لأن كل باحث يفسره حسب طبيعة تخصصه، إلا أنه اتضح من خلال الدراسة والبحث أنه من خلال التعريفات المتعددة للرضا، بأنه من أهم الموضوعات التي اهتم بها علم النفس خلال المرحلة السلوكية وما بعدها في تطور علم السياسة.

أوضحت الدراسة أن نظريات الرضا الوظيفي تختلف وتتعدد، وتتنوع، إلا أن كل النظريات رغم تعددها وتنوعها أكدت أهمية الرضا للأفراد العاملين، وذلك لأن الأفراد العاملين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي يكون إقبالهم على العمل بشكل كبير، حيث يشعرون بالسعادة والتفاؤل والسرور، ويكونون أكثر إنتاجية عكس الأفراد العاملين الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي، هذا ما أكدت عليه كل النظريات في تفسير الرضا الوظيفي.

كما أوضحت الدراسة أن طرق قياس الرضا الوظيفي متعددة ومختلفة في قياسها للرضا الوظيفي من طريقة لأخرى، كما أكدت الدراسة على طرق القياس وهي الملاحظة والمقابلة وعمل الاستبيان، وكلها تعمل على قياس اتجاهات الأفراد العاملين تجاه عملهم لأنه خلال عملية القياس يمكن تحسين رضا الأفراد والرفع من مستوى أدائهم. ويعتبر هذا الفصل كإطار نظري تمهيد للفصول القادمة التي تتناول الرضا الوظيفي.

الخاتمة

الخاتمـــة

يتضح لنا مما تناولناه في موضوعنا أن للقيادة الادارية دور هام في تحقيق الرضا للعمال ويبرز ذلك من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية وتوفير الظروف لتحقيق الأهداف المسطرة .

فالقيادة الادارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر واحد معين أو تختص ببيئة دون أخرى ولكن تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين والجماعات وتوزيع العمل بينهم .

كما أن الرضا الوظيفي للعاملين في اي ادارة يعد الشغل الشاغل و المتغير التابع الذي تستهدفه الادارة في كل استراتيجياتها ،باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها ،كما أنه يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للدراسة بين فترة وأخرى عند القادة وذلك لعدة اسباب فما يرضى عنه الفرد حاليا قــد لا يرضيه مستقبلا و ما لا يكون مرضيا اليوم قد يكون مرضيا في المستقبل .وتعتبر أيضا الانماط القيادية مؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين حيث حاولنا في هذا البحث دراسة مدى تأثير الانماط القيادية (الاوتوقراطي . التشاركي .الحر على مستوى الرضا الوظيفي للعمال في أي منظمة .

إن المناخ في أي منظمة وما يدور فيها من علاقات انسانية بين الرئيس و العاملين ونمط القيادة السائد في هذه المنظمة كل ذلك يؤثر ويؤدي الى تحسين آداء وكفاءة وإنتاجية أعلى للعاملين وبالتالي يكون لدى هؤلاء العاملين رضا تام بالوظائف وبالمهام المسندة لهم .

آفاق البحث :

من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين تبين لنا مدى أهمية القيادة في تحقيق الاهداف المسطرة لاي منظمة وذلك للقدرة التي يجب ان يكتسبها القادة للتأثير على آداء الافراد العاملين وعلى هذا نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه اكثر وهذه بعض الاقتراحات للدراسة :

- دراسة مقارنة لخصائص ودور القيادة الادارية في المؤسسات الجزائرية والأجنبية الرائدة .

- دور القيادة الادارية في الحد من الصراعات الخفية داخل المؤسسات .
- الانماط القيادية ودورها في تطوير والرفع من الروح المعنوية للإفراد في المؤسسات الجزائرية .

المصادر والمراجع

الكتب:

1. إبراهيم محمد العبود، منصور عبد العزيز المعشوق، **تقييم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية**، د.ط، الإدارة العامة للبحوث، 1999.
2. ابن منظور ، **لسان العرب** ، ج1 ، بيروت ، دار صادر ، 1992 .
3. أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال –الأساسيات والاتجاهات الحديثة–** ، الرياض، ط1، 2004
4. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة لإدارة والنشر، 1983.
5. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. أسعد رزق: **موسوعة علم النفس**، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977
7. أمين فؤاد، على حلوه: **دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم**، ج2 ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988
8. ايمان جودة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي**، جامعة دمشق، سوريا، 2002
9. بطريفة حمو، دوقة احمد، لورسي عبد القادر، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية**، (دار طب الملكية للنشر والتوزيع والإعلان ط1 ، الجزائر 2007).
10. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات المدنية في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2005.
11. حسين عبد الحميد أحمد شروان، **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
12. حمدي أمين عبد الهادي، **الفكر الإداري الإسلامي المقارن**، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990
13. خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة، عمان، 2000

14.د.فايزة محمد رجب بهني ، **الرضا الوضيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية** ،الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا للطباعة ، 2011 .

15.دكتورة فايزة محمد رحيب يهنيسي، **الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (كتاب)** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2011

16.راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

17.رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في أمجاز القرارات خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.

18.رفاعي محمد وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار المريخ، الرياض، 2004

19.رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ة2001

20.زكي محمد هاشم، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980

21.سامي محمد فهمي، **الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996

22.شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994

23.صالح عودة ، **إدارة الأفراد** ،منشورات الجامعة المفتوحة ، بدون سنة

24.صبحي جبير العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، عمان، دار وائل للنشر، 2007

25.صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

26.صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004

27.طارق البدري، أساسيات **علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان، 2002،

28.طريق شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب، القاهرة، 1993

29.ظاهرة كلالدة، **القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997

30.عامر مصباح، **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**، دار هودة، الجزائر، 2003

31.عبد الرحمن بن سالم، **المرجع في التشريع المدرسي الجزائري**، (الجزائر: دار الهدى، د ط، 1994)

32.عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000

33.عبد الشافي محمد أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**،ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي،1996

34.عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993

35.عبد المنعم عبد الحي، **علم الاجتماع الصناعي** -المصنع ومشكلاته الاجتماعية، (المكتب الجامعي الإسكندرية، د ط، 1984)

36.عبد الهادي الجوهري، **علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998

37.علاء قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**، دار الفكر للنشر، عمان، 2010

38.علي عبد الرحمن عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار حامد، عمان، 2008

39.عمار الطيب كشرود، **علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم، نماذج ونظريات**، (منشورات جامعة قاريونس د ط بنغازي، ليبيا 1995)

40.عمر وصفى عقيلي، **إدارة الأفراد**، (جامعة الاسكندرية: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، د ط،1988)

41.عويد المشمان : **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني**، للكويت، دار العلم، بدون سنة نشر

42.عيسوي عبد الرحمن، **الكفاءة الإنتاجية**، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1990

43.غانم فنجان موسى، **التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة**، (المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، بغداد، د ط، 1980)

44.فاطمة محمد علي عثمان، **القيادة الثنائية في عامل متغير**، بيطاش للنشر، الاسكندرية، بدون سنة نشر.

45.فؤاد الشيخ سالم و آخرون : **المفاهيم الإدارية لحديثة**، ط2،عمان، مطبعة لصفوة، 1994

46.فوزي حبش، **الموظف العام حقوقه وواجباته**، (المنظمة العربية للعلوم الادارية، د ط، بيروت، 1982)

47.ماهر محمد صلاح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، الأردن، 2004

48.محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2005

49.محمد الصغير بعلي، **تشريع العمل في الجزائر**، (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع،دط، 2000)

50.محمد جعلوك، **القادة هل يولدون أم يصنعون**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1999

51.محمد سعد سلطان، **سلوك الإنسان في المنظمات**،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002

52.محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2000

53.محمد عبد العبد لرحيم، **السلوك الأساسي في المنظمات**، القاهرة، الشركة لعربية لنشر والتوزيع، ط3 ، 1994

54.محمد عمر الطنوبي، قراءات في علم النض الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999

55.محمد قاسم المريوتى: **السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، عمان، دار المستقبل للنشر ولتوزيع، 1989

56.محمد قاسمي القريوني، **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، ط3، دار وائل، عمان، 2006

57.محمد مرعي مرعي، **أسس الموارد البشرية**، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999

58.محمود عبد المولى، **علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي**، (الدار العربية للكتاب، د ط، طرابلس، 1984)

59. منال أحمد البارودي. **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**. ط1 ، القاهرة مصر ، المجموعة العربية للتدريب ، 2015

60.منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، (دار الشعب، د ط، القاهرة 1976)

61.منصور فهي، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز**، دار النهضة العربية، لبنان، 1984

62.نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء، عمان، ط1، 2012

63.نواف كنعان ،**القيادة الإدارية الدار الثقافية**، عمان، ط7، 2007

64.-نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط3، عمان، دار الثقافة، 1999

65.عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، **اعمل مع الجماعات– الدراسة والعمليات–**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001

المذكرات:

1. بنوناس صباح، **أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي**، رسالة دكتوراه، علوم تسيير، تخصص علوم تسيير، 2016/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

2. بوعلاق نوال، **دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها**، دراسة تطبيقية على مجموعة المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.

3. حكيم أعراب، **دور اقيادة المباشر في رضا العمال**، دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علـــــم الإجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007

4. دليلة هالة حساني، **القيادة من منظور إسلامي**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية،جامعة الجزائر، 2007

5. زين الدين ضياف، **السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2000.

6. عبدا لله بن عبد المحسن المدلج، "**قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية في السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003.

7. كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على آداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2015.

المجلات والملتقيات:

1. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، **آليات تحسين الآداء في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى حول مقومات تحسين آداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، جامعة المدية، 2005.
2. شهاب شهرزاد محمد، **القيادة الإدارية ودورها في تأثير روابط العلاقات العامة**، مجلة تدريس في معهد إعداد المعلمين، العدد 11، 2010.
3. عدلي علي طاحون : **دراسة لدرجة رضا لسكان المحليين عن العمل والمجتمع المحلى**، القاهرة، معهد لتخطيط القومي، للمجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ج6 ، ديسمبر 1998

المراجع الأجنبية:

1. Webster : Ninth collegiate Dictionary , A Metrriam , Webster – Inc , Publishers .U.S.A ,1984.
2. Wilman B : Dictionary Of Behavioral Science ,London , Macmillan , 1973
3. Judith A.Lewis (et – al .,) : manegement of Human Services Programs , Broocks Cole , Wadworth . N,Y,2001

الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01: مصادر القوة عند القائد	12
الشكل رقم 02: خط سلوك القيادة	23
الشكل رقم 03: أنواع القيادة حسب الاهتمام بالمهمة والعلاقات	25
الشكل رقم 04: الشبكة الإدارية	26
الشكل رقم 05 : الأسلوب القيادي حسب الموقف	28
الشكل رقم 06: ملخص نظرية المسار –الهدف	32
الشكل رقم 07: نموذج هرسي و بلانشرد	33
الشكل رقم 08: نموذج القيادة التفاعلية	36
الشكل رقم 09: نموذج القيادة التبادلية	37
الشكل رقم 10: نموذج القيادة الثنائية لجورج قرين مقارنة بالقيادة التقليدية	39
الشكل رقم (11) : تندرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	54
الشكل رقم (12): هرم الحاجات لألدرفر	56
الشكل رقم(13):نظريةX و نظرية Y	59

الجدول	الصفحة
جدول رقم 01: الفرق بين الرئيس والقائد	14
الجدول رقم 02: الفرق بين القيادة والإدارة	16

فهرس الموضوعات

المحتوى **رقم الصفحة**

شكر وعرفان

الإهداء

الملخص

المقدمة.....أ– هـ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية 2

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية.....2

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها.....7

المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها.....13

المبحث الثاني: نظريات تطور القيادة الإدارية.....18

المطلب الأول: النظريات الفردية للقيادة.....18

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة.....22

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة.....27

المطلب الرابع: النظريات الحديثة للقيادة.....35

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية 40

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطية.....41

المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطية.....42

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية.....45

خاتمة الفصل.....47

الفصل الثاني:محددات الرضا الوظيفي

تمهيد.....50

المبحث الأول: مدخل إلى الرضا الوظيفي.....51

المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي.....51

المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي.....54

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....66

المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل.....67

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....68

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.....74

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.....76

المبحث الثالث: عوامل و محددات الرضا الوظيفي.....81

المطلب الأول : الأجر.....81

المطلب الثاني: الترقية.....83

المبحث الرابع: القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعمال.....91

المطلب الأول: إشباع الحاجات الأفراد وبث أسلوب التعاون.....91

المطلب الثاني: زيادة التفاعل والروح المقوية للعاملين.....92

المطلب الثالث:القيادة وجماعات العمل.....93

المطلب الرابع: تأثير القادة في الجماعة..... 94

خلاصة.....97

الخاتمة.....99

قائمة المصادر والمراجع.....101

قائمة الأشكال والجداول.....107

فهرس الموضوعات.....108