

المركز الجامعي غرداية

معهد العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة علم النفس

النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العمال

(دراسة ميدانية في شركة TISCOBA – (القرارة - ولاية غرداية)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

بقادير عبد الرحمن

إعداد الطلبة:

- كروم إسماعيل

- بويكر صالح

الموسم الجامعي 2011 - 2012

جامعة غرداية

معهد العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العمال

(دراسة ميدانية في شركة TISCOBA - القرارة - ولاية غرداية)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

بقادير عبد الرحمن

إعداد الطلبة:

- كروم إسماعيل

- بويكر صالح

الموسم الجامعي 2011 - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا
الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ
فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ
خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

{النساء/59}

إهداء

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ {التوبة/105}

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير المرسلين، و به ونعم العون
الصادق الأمين

إلى الشمس التي أنارت سمائي ودفء الحنان أمي الغالية

إلى من سهل الدرب أمامي، وأجاد بالخير أيامي أبي الغالي

فأحفظهما بعفوك ربي كما ربياني صغيرا

إلى القلب النابض في صدري، وذكرهم الدائم في قلبي والابتسامة التي ما فارقت

أيامي إخوتي وأخواتي

إلى عظيم الشأن مرتبة، ومن أورتهم مفاتيح العلى الرسل أساتذتي الكرام

وكل من كان له الفضل في نور العلم هذا الذي أنا حامله

إلى من ساعدوني وبالأيام رافقوني. وعن همومي وأنسوني

كل أصدقائي ومن له الفضل من قريب أو بعيد

وإليك أخي القارئ أهدي ثمرة مجهوداتي

كروم إسماعيل

إهداء

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ {التوبة/105}

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير المرسلين، و به ونعم العون
الصادق الأمين

إلى الشمس التي أنارت سمائي ودفء الحنان أمي الغالية
إلى من سهل الدرب أمامي، وأجاد بالخير أيامي أبي الغالي
فأحفظهما بعفوك ري كما ربياني صغيرا

إلى القلب النابض في صدري، وذكرهم الدائم في قلبي والابتسامة التي ما فارقت
أيامي إخوتي وأخواتي

إلى عظيم الشأن مرتبة، ومن أورثتهم مفاتيح العلى الرسل أساتذتي الكرام
وكل من كان له الفضل في نور العلم هذا الذي أنا حامله
إلى من ساعدوني وبالأيام رافقوني. وعن همومي وأنسوني
كل أصدقائي ومن له الفضل من قريب أو بعيد
وإليك أخي القارئ أهدي ثمرة مجهوداتي

يؤبكر صالح

كلمة شكر وعرهان

الحمد لله الذي سخر لنا هذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب
رحمة للعالمين ومن تبع هداة بإحسان إلى يوم الدين:

يقول المصطفى عليه أركى الصلاة والتسليم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

جدير بنا أن نثني على من رافقنا في مسيرتنا الطيبة هذه، في مقام العلم هذا، من أجاد علينا
بما نفعه الله، فإلى كل الأساتذة الذين أمسكوا بأيدينا وأبلغونا المقام المحمود هذا كل واحد باسمه
نقدم لهم أسمى عبارات التقدير والاحترام

إلى أستاذنا الكريم: "بقادير عبد الرحمن" من تحمل معنا عبء الأيام من أجل أن نضع هذا
العمل المتواضع فله منا كل الشكر والتقدير ودعواتنا له بجميل الخير وأدام الله له صنيع هذا
الخير العميم

إلى كل من ساعدنا وازرنا ولو بالكلمة الطيبة من قريب أو بعيد لكم منا تحية شكر وعرهان

ملخص الدراسة:

صممت هذه الدراسة، للكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي كما يردك ذلك عمال شركة TISCOBA لصناعة الأقمشة والقلاع المتواجدة بدائرة القرارة ولاية غرداية، ومن أجل البحث عن العلاقة الكامنة بين استعمال الأنماط الثلاثة (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي) وبين مستوى الرضا الوظيفي للعمال، قمنا بجمع البيانات من 50 عمالا من خلال تطبيق مقياسين، أحدهما يقيس مستوى الرضا الوظيفي، والآخر يبين آراءهم حول النمط القيادي الأكثر استعمال داخل المؤسسة، حيث استعملنا المنهج الوصفي الذي يخدم أهداف البحث، وانطلقنا في معالجة الموضوع من خلال طرح الفرضيات التالية:

- النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استعمالا داخل المؤسسة حسب ما يراه العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط الديموقراطي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الترسلّي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الأوتوقراطي و انخفاض مستوى رضا العمال

وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل معطياتها خلصنا إلى:

- أن هناك توافر في استعمال الأنماط الثلاثة القيادية داخل الشركة حسب ما يراه العمال، بنسب متفاوتة ويبقى حدود استعمال النمط الديموقراطي حُرزت على غالبية آراء العمال
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين استعمال النمط الديموقراطي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين استعمال النمط الترسلّي(الحر) وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال

- وجود علاقة متوسطة موجبة بين استعمال النمط الأوتوقراطي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال داخل الشركة

الفهرس

الصفحة	المحتويات	الرقم
I	الإهداء	
II	الإهداء	
III	كلمة شكر	
IV	ملخص الدراسة	
أ ، ب	المقدمة	
الباب الأول: الجانب النظري		
الفصل الاول: مدخل الدراسة		
13	مشكلة الدراسة	1
14	تساؤلات الدراسة	2
14	فروض الدراسة	3
14	أهداف الدراسة	4
15	تعريف المصطلحات	5
16	الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني: القيادة		
21	تمهيد	
21	مفهوم القيادة	1
23	أهمية القيادة	2
23	عناصر القيادة	3
24	العوامل المؤثرة في القيادة	4
24	الأنماط القيادية	5
27	نماذج تفسير السلوك القيادي	6
33	الفرق بين القائد والمدير	7
34	نظريات القيادة	8

45	خلاصة الفصل	9
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي		
47	تمهيد	
47	تعريف الرضا الوظيفي	1
48	أهمية الرضا الوظيفي	2
50	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	3
61	قياس الرضا الوظيفي	4
64	عوامل الرضا الوظيفي	5
69	خلاصة الفصل	6
الباب الثاني: الجانب الميداني		
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة		
72	تمهيد	
72	منهج الدراسة	1
72	التعريف بميدان البحث	2
74	عينة البحث	3
74	أداة الدراسة	4
81	الادوات الاحصائية	5
81	إجراءات التطبيق الميداني	6
82	خلاصة الفصل	7
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج		
84	تمهيد	
85	عرض النتائج	1
94	مناقشة النتائج	2
100	الاستنتاج العام	3
	المراجع	
	الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	المحتويات	الصفحة
1	يبين توزيع العمال على الأقسام وعدد الأفواج والمشرفين في كل قسم	73
2	يبين العبارات المحذوفة والمعدلة	75
3	يبين محتوى الاستبيان بعد إجراء التعديل	75
4	حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	76
5	يبين حساب معاملات تمييز البنود	77
6	الصورة النهائية للاستبيان بعد التعديل	78
7	يبين توزيع عبارات الاستبيان على المحاور الثلاثة	78
8	يبين العبارات التي تم حذفها	79
9	حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	79
10	يبين حساب معاملات تمييز البنود	80
11	الصورة النهائية للاستبيان بعد التعديل	81
12	جدول يبين توزيع العينة حسب العمر	85
13	جدول يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعي	86
14	جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	87
15	جدول يبين الخبرة المهنية (سنوات العمل)	88
16	يبين إجابات العمال على مقياس النمط القيادي	89
17	يبين العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي	91
18	يبين حساب معاملات الاقتران بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي	91
19	يبين العلاقة بين النمط القيادي الترسلّي (الحر) و الرضا الوظيفي	92
20	يبين حساب معاملات الاقتران بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي	92
21	يبين العلاقة بين النمط الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي	93
22	يبين حساب معاملات الاقتران بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي	93

فهرس الأشكال

الصفحة	المحتويات	الرقم
26	أبعاد القيادة في نموذج "ردك"	1
28	الشبكة الادارية في نموذج "بليك وموتون"	2
31	يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة إزاء متغيرات الادارة	3
41	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	4
65	يبين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	5
85	رسم بياني يوضح توزع العينة حسب خاصية العمر	6
86	رسم بياني يوضح توزع العينة حسب الحالة الاجتماعية	7
87	رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	8
88	رسم بياني يوضح توزيع العينة على أساس الخبرة المهنية	9
90	يبين اجابات العمال على مقياس النمط القيادي	10

مقدمة:

تتطلع المؤسسات في مسارها التنموي إلى التحسين من جودة الأداء الفعلي للعمال في ظل المنافسة الخارجية، فضلا عن كونها جزء من نسق متكامل يعبر عنه بالظروف المحيطة من اجتماعية، وثقافية وسياسية واقتصادية، وتكنولوجية ، في سبيل التطوير والابتكار والتجديد في سبل التسيير الحسن للمؤسسة بفاعلية نحو تحقيق أهدافها

تعتبر مثل هذه الخطوات أساس عمليات إدارية مثل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وكلها تتفق أنه لا يتوجد صعوبة في تسيير وتوجيه المنظمة (الأفراد) نحو تحقيق المطلوب، في الوقت الذي تكمن فيه المشكلة في كيفية عمل ذلك ليضمن تعزيز سلوك الأفراد وتوجيه أكبر قدر ممكن منهم نحو جدارة الانجاز لا كميته وتحقيقه

لأجل هذا فقد حضي مفهوم الادارة في المؤسسات اهتمام جل الباحثين، وتصميم مختلف البرامج التكوينية في هذا المجال، واقترن في غالبته بموضوع القيادة ونظرياتها وطرقها وخصائص القادة وكيفية صناعتها، حيث برز في هذا كله أهمية القيادة الفعالة في أنجاح العمل الاداري، وذلك من خلال النمط القيادي الممارس داخل المؤسسة وانعكاساته على الأنشطة والمهام المختلفة، ولا يتحدد ذلك إلا بإدراك المرؤوسين لتطلعات القائد في قيامه بمهمة القيادة، ولا يكون ذلك إلا من خلال براعة التأثير و التحكم في سلوك العاملين وتوجيهه في نسق واحد نحو هدف واحد.

وعليه تعتبر القيادة من المواضيع الأساسية المتطلبة نظرا لأهميتها في حياة المجتمعات في المؤسسات الصناعية و الادارية، أينما وجدت الجماعات حيث بكونها وبطبع الانسان تفرض وجود كينونتها ممثلتا قيم وضوابط يرغب من يحوزها في التأثير على سلوك الآخرين وإنجاز الأعمال وفق معايير محددة وضابطة، وقد بدأت الفلاسفة والمفكرون إلى حين بمناقشة موضوع الأنماط القيادية ، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا الحديث، حيث أثبتت العديد من الدراسات اهمية النمط القيادي، في التأثير على مجموع من المتغيرات التنظيمية تذكر على

سبيل المثال لا الحصر منها الرضا الوظيفي. أو درجة الاشباع التي يبلغها الفرد في ذاته والتي تكون نتيجة لعوامل متعدد منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، وتتاسبا مع ما يريده من عمله وما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته (عبد الباقي، 2003، ص 231)

إضافة إلى ذلك، فإن الرضا الوظيفي لدى العامل يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية تتلخص مجملها في الاشراف والرقابة والتنظيم العام للعمل وغيرها، وكلها عمليات يقوم بها القائد انطلاقا من أن القيادة سلوك يقوم به القائد نحو توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (معروف، 1992، ص 43)

وحيث تكون القيادة هي سلوك نابع من ذات الفرد، فإن هذا سيفرض اختلافا في طرق القيادة وأنماطها تبعا للفروق الفردية لدى الأفراد (القائد)، ونتيجة لهذا سيصبح هناك كم هائل من الطرق والأنماط، وإمكانية بيان الفروق يجب أن يكون هناك مقياس يبين الفرق بين النمط والآخر، لأجل هذا اعتبر الكثير من الباحثين في هذا المجال، أن الأنماط تنحصر في سلم يبين الفرق بين القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية : وهي القيادة التي تكون فيها مركزية في السلطة ينفرد بها القائد، وتقابلها من الجهة الأخرى القيادة الحرة أو الفوضوية والتي تعبر عن الاهتمام الكبير إلى حد الافراط بالعلاقات الانسانية للعمال وترك المجال في فرض القرارات للمرؤوسين والقيام بكل ما يعكس ميولاتهم ورغباتهم، بينما تأتي القيادة الديمقراطية لتتوسط الموقفين حيث تعبر عن توزيع في سلطة القرار بين القائد والمرؤوسين بشكل يسمح بتسامي الرضا لدى الطرفين الاثنين (العامل، والمؤسسة)

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1. مشكلة الدراسة:

يعتبر تواجد إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات اليوم أمر بالغ الأهمية ودليل واضح على مكانة وقيمة المورد البشري في التأثير على عوامل النجاح وتحقيق أهداف أي مؤسسة، وكذا النهوض بواقع الأمم والشعوب على مختلف المستويات، و الاهتمامات. فالتفاعل الذي يفرضه أي نظام للمؤسسة ، يجعل العاملين فيها يأخذون صوراً مختلفة عنه، في المقابل فإن أي إدراك خاطئ لهذا الأخير قد يؤثر على سلوكيات الفرد.

كما أن اهتمام مختلف الدراسات ودليل مجريات الاحداث في الحديث ومناقشة مواضيع حول التنظيمات المختلفة التي تتبناها المنظمات ومراكز العمل دليل على زيادة الاهتمام بهذه الجوانب ومحاولة تنميتها على مالها من آثار على سير المنظمة في تحقيق أهدافها. تشير نتائج بعض الأبحاث والدراسات الأكاديمية إلى أن زيادة الدافعية في الأداء، وفعالية الانتاج، والنقص في الغيابات والتأخرات للعاملين في أي منظمة يعود إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، حيث أن الرضا الوظيفي هو حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو في تصرفاته (ملحم، 2006، ص 11) القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة من خلال تفاعل الفرد مع العمل وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له وردود فعل الفرد عن مدى تحقيق العمل لغاياته مما يؤدي إلى زيادة الانتاج بكفاءة وفعالية، "أما عدم الرضا فيتم تحديده من خلال مشاعر الفرد تجاه بيئة العمل والتي تضم سياسة المنظمة والادارة وظروف العمل ودرجة الأمن والاستقرار في الوظيفية والراتب والمركز الاجتماعي للوظيفة، باعتبار أن الرضا الوظيفي من هذا المنطلق هو إما إقبال للفرد أو إحجامه عن أدائه المهني داخل المؤسسة".

إن من بين عوامل الرضا عن سياسة التنظيم داخل المؤسسة، الرضا عن النمط أو الأسلوب القيادي المتبع فيها، حيث أن القيادة تعبر عن مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القائد

لأجل توجيه مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تتحدد بشخصية كل قائد في هذا المجال وتختلف بين نمط وآخر.

إن التداخل بين متغيري الرضا الوظيفي والقيادة باعتبارها من عوامله، يفرض بالضرورة إيجاد علاقة بينهما، يتحدد من خلالها سلوك الفرد داخل أي تنظيم (منظمة) بين الرضا وعدمه، مع العلم أنهما لا يعبران عن تناقض لكنهما يعبران عن درجات مختلفة في مستوى واحد وهو التوافق الوظيفي

2. تساؤلات الدراسة:

- ما العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال شركة TISCOBA لصناعة الستائر القماشية والقلاع المتواجدة بدائرة القرارة ولاية غرداية
- ما هو النمط القيادي المستعمل داخل المؤسسة من خلال ما يراه العمال؟
- ما نوع العلاقة بين النمط القيادي المستعمل وبين مستوى رضا العمال عن مهنتهم؟

3. فروض الدراسة:

- النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استعمالا داخل المؤسسة حسب ما يراه العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط الديمقراطي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الترسلي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الأوتوقراطي و انخفاض مستوى رضا العمال

4. أهداف الدراسة:

- يمكن أن نلخص أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:
- الكشف عن النمط القيادي المستعمل داخل مؤسسة TISCOBA كما يدرك ذلك العمال
 - الكشف عن وجهة نظر العمال وإدراكهم للنمط القيادي السائد والمطبق داخل المؤسسة
 - قياس مستوى رضا العمال عن وظائفهم المختلفة
 - إيجاد العلاقة بين النمط أو الأسلوب القيادي المستعمل و مستوى الرضا الوظيفي للعمال

- إثبات أهمية دراسة الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة و الدور الذي يمكن للمختص في مجال علم النفس العمل والتنظيم القيام به داخل المؤسسة ، وتنمية الثقافة التنظيمية لدى الأفراد
- إثراء المؤسسة بالدراسات العلمية ، وتقديم النتائج المتوصل إليها

5. تعريف المصطلحات:

القيادة: هي عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد وبما يكفل تحقيق الأهداف (محمد المحمدي الماضي، ص311)

النمط القيادي: هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه (العسيلي رجاء زهير، 1999، ص10)

الرضا الوظيفي: درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق الاشباع من عوامل متعددة ومنها عوامل خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهني ومنتاسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته (عويد سلطان المشعان، 1993، ص 34)

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (عويد سلطان المشعان، 1993، ص 35)

6. الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات المتعلقة بالنمط القيادي:

أ. دراسة أجراها أحمد محمد أحمد التيرب (2004) تناول فيها الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والطلبة، حيث أجريت الدراسة على 1931 كم أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، حيث كانت عينة الطلبة 1666 فردا ، من بينهم 666 أنثى ، و1000 ذكرا، فيم كان عدد أعضاء هيئة التدريس 265 هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- ✓ الأنماط القيادية لدى هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
 - ✓ الأنماط القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة
 - ✓ أثر المتغيرات (الجنس، المكان، السكن، المهنة، "طالب، مدرس"، الجامعة "النجاح الأمريكية، القدس المفتوحة") من وجهة نظر الهيئة التدريسية والطلبة
- اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- حصل النمط الديموقراطي، التسبيبي، الأوتوقراطي، على تقدير متوسط، منخفض، منخفض على الترتيب
- كانت هناك نتائج تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية بين متغير القيادة والجنس لدى الهيئة التدريسية

ب. دراسة أجراها عبد الرحمن فالح العبادلة (2003)، تناول فيها: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الأردن، حيث أجريت الدراسة على 444 فردا، من كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام، من مختلف الدوائر الحكومية، هدفت الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على الانماط القيادية الشائعة لدى الفئات الادارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب

✓ التعرف على الأنماط القيادية في المحافظة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)

ولقد أسفرت نتائج الدراسة على:

- شيوع النمط المشارك لدى الفئات الادارية في الدوائر الحكومية الرئيسية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن الأنماط القيادية تعزى إلى متغيري (المؤهل العملي، المستوى الوظيفي)

ج. دراسة أعدها طلال عبد الملك الشريف (2003) حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، حيث أجريت الدراسة على 240

عاملا من بين مديرين إداريين ورؤساء أقسام، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة

أسفرت نتائج الدراسة على:

- تبين أن هناك توافر في تطبيق الأنماط القيادية من طرف ملك الإمارة، حيث أنه كانت درجة تطبيق النمط القيادي الديموقراطي بشكل عال، أما النمط الترسلّي فلقد تحصل على الدرجة المتوسطة، في حين كان هناك استعمال قليل للنمط الأوتوقراطي
- تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية بين النمطين القيادين: الأوتوقراطي، والترسلّي، وبين مستوى الأداء الوظيفي

2.6. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

أ. دراسة قام بها: حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي (2006)، حول: الرضا الوظيفي

لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، حيث أجريت الدراسة على 153 فرد وضابط،

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن تبوك
- التعرف على الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في السجن وكيفية معالجتها

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان مرتفعا، حيث يعبر عن ذلك متوسط رضاهم الذي بلغ (3.98 من 5)، حيث كان هناك جانبان يحققان رضا تام لأفراد الدراسة هما: "التفوق و النجاح" بالإضافة إلى "الثقة في النفس" أفراد الدراسة موافقون على أن 18 من جوانب عملهم بالسجن تحقق لهم رضا وظيفي نذكر من مجملها ما يلي:

- التقدير والاحترام
- القدرة على اكتساب الخبرات
- الاشراف داخل السجن

افراد الدراسة يرون أنهم يمكن لهم تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الوسائل التالية:

- الحضور المبكر
- الانتظام في العمل
- تقبل الزملاء لي
- تجنب المشاكل
- العمل الجاد

• واختلفت آراءهم حول: موضوع الحوافز والدوافع في العمل

ب. دراسة قام بها: حسن بن حسين بن عطاس الخيري (2008)، حول: الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث

والقنفذة، حيث أجريت الدراسة على 98 مرشدا من المرشدين المدرسين في المدارس العامة الحكومية بمراحله الثلاثة (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) للبنين بالمحافظتين هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي و الدافعية للإنجاز لدى المرشدين
- التحقق من وجود فروق في دافعية الانجاز بين مرتفعي الرضا ومنخفضيه

اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات الرضا ودافعية الانجاز لدى المرشدين المدرسين
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بين متوسطات درجات دافعية الانجاز بين مرتفعي الرضا الوظيفي ومنخفضي الرضا إلا في الأبعاد (المثابرة، الخوف من الفشل، قلق بدء العمل) لصالح مرتفعي الرضا

ج. دراسة قام بها: زياد بن عبد الله الدهش، (2006) حول: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا وفقا لنظرية هيرزبيرج، حيث أجريت الدراسة على 640 من الاداريين العاملين بالشؤون الصحية للحرص الوطني بالرياض. هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع المتغيرات التنظيمية (حجم الادرة، درجة المركزية، نطاق الاشراف ..)
- التعرف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات التنظيمية ، ومستوى رضا العاملين الاداريين في الشؤون الصحية بالحرص الوطني

وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- العاملون الاداريون بالشؤون الصحية موافقون على أنهم راضين وظيفيا
- هناك علاقة طردية قوية بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين الرضا الوظيفي و فعالية نطاق الاشراف في الادارة.

الفصل الثاني

القيادة

تمهيد:

اقترن مفهوم الإدارة الفعالة في الدراسات الحديثة بمدى تحقق اهداف المؤسسة الطويلة المدى منها والقريبة، في الوقت الذي يعبر على الفاعلية بالقدرة على الانجاز في الوقت المحدد وبالوسائل المتمكنة نحو تحقيق اهداف معينة.

و فاعلية الإدارة عادة ما تكون في فاعلية القيادة والتسيير، فالقيادة من هذا المنطلق تعد محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، أصبح موضوع القيادة من بين المواضيع التي تستدعي البحث لأنها تعد وليدة الساعة واللحظة فهي تنمو في كل زمان ومكان بتغير الظروف، لذلك يعتبر النظر فيها من الامور المهمة من أجل وضع خطط واستراتيجيات في سبيل تعزيز طرق التسيير والنهوض بواقع الأمم نحو الأحسن في ظل العولمة.

1. مفهوم القيادة:

- ويرى "ستوجل" Stogdill القيادة أنها العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق الأهداف المنشودة (Stogdill,1958, p37)
- كما يراها "باس" Bass أن القيادة هي: القدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز آخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم (Bass, 1960, p445- 446)
- والقيادة في نظر "ليكرت" Likert هي القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (ليكرت رنيس، 1966م، ص45)
- تعرف: على أنها المزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه ، كما يوصف بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعا في فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعة وجعلهم يتبعونه بل هو

- الذي يكون يعرف كيف يربط بين الإدارات المتباينة ويجعل منها قوة محرك (النجار محمد عدنان 1978م ، ص 200)
- ويصفها هاشم: أنها توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين (هاشم زكي محمد 1980، ص 234)
- يعرفها "مكريجر" Megragor : تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة (علاقي مدني، 1981، ص 58)
- ويعرف "بففر" Bffiner القيادة: فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الغاية المنشودة (حماد سامي، 1982م، ص 173)
- وحقيقة الأمر أن عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين، بل تعتمد على تكاتفهم وتعاونهم جميعا كما ينشد تفهمهم وتعاونهم (الخطيب رداح 1985م ، ص 75)
- ويعتبرها فيفر (Pfeffer) : أنها فن تنسيق نشاط العاملين ورفع حالاتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة (الهواري سيد، 1987م، ص 33)
- والقيادة: هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز " الخلافة " أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز أو قوة ، والقيادة هي مسؤولية كما دل على ذلك قول الرسول (ص) كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته (الياسين، 1990م، ص 20)
- أما هوي (k . Hoy) فيرى أن القيادة هي: القوة التي تعتمد غالبا على صفات شخصية وعادة ما تكون ذات طبيعة معيارية (Hoy Wayne, p 215 . 216)
- إذا من خلال جملة من التعاريف نخلص إلى أن: القيادة هي سلوكات نابغة من ذات الفرد (الخصائص والسمات الشخصية) وهي القدرة على الإقناع والتوجيه والتأثير في الآخرين نحو تحقيق هدف معين كما تعتبر فن من فنون التسيير لتنوع طرق التعامل معها وإمكانية التطوير فيها

2. أهمية القيادة:

تعتبر القيادة أمر مهم في المنظمات بكل ما تمارسه من نشاطات، وفي كل المجالات الادارية من تخطيط ، وخاصة الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكياتهم (حنفي هبد الغفار، 1990، ص 55) ويلعب القائد الدور الأساسي في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ، كما أن الأفراد يعتمدون على القائد في تحقيق المهام (Dobel political, p 58

وتتبع أهمية القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون (Wallisp, 247 – 295)، فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد بثقافته المختلفة .

3. عناصر القيادة:

للقيادة جملة من العناصر يمكن تحديدها في النقاط التالية: (كنعان نواف، 1992، ص 85 – 87)

- القائد: القدرة على التأثير في الآخرين لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان التأثير أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفة القائد بمروؤسيه كلما زادت قدرته على قيادتهم.
- الجماعة: أو المرؤوسين كما في بعض المراجع ، من غيرهم لن ينجز العمل. ففوة القائد مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. فيتوجب معرفة احتياجاتهم من أجل تحفيزهم وتشجيعهم.
- الهدف : أو الوضع الذي تريد المؤسسة الوصول إليه
- التنسيق: حيث أنه لا يعني وجود الجماعة وتحقيق الاهداف وحده هو القيادة ، إنما التنسيق بين مجهودات الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل يساعد ولا يعيق العملية القيادية (القحطاني، 2001، ص 11)

4. العوامل المؤثرة في القيادة:

- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ، ومنها السمات الجسمية ، النفسية ، السلوكية
- صفات المرؤوسين وسماتهم (جسمية ، نفسية ، سلوكية)
- أهداف المؤسسة (القصيرة والبعيدة المدى منها)
- نوع المؤسسة من حيث حجمها ، نوع إنتاجها ، الأساليب التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، نوع المهام الموجودة فيها ، الحوافز ، جماعة العمل
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وكل ما تمر به من ظروف سوء على المستوى الداخلي أو الخارجي (عقيلي عمر وصفي، 1997م، ص 118)

5. الأنماط القيادية:

يمكن تصنيف الأنماط القيادية على النحو التالي:

1) النمط الأوتوقراطي: Style autocratique

Autocratique كلمة يونانية الأصل ، تعني الحكم الواحد

يمتاز هذا النمط بمركزية السلطة وعدم إعطاء المجال للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات ، حيث أن القائد يتمسك بكل زمام الأمور من التخطيط ، التنظيم ، التفكير ، وما على المرؤوسين سوى التنفيذ ، كما ينقسم هذا النمط إلى جائر ، عادل ، لكن في كلا الحالتين فالمركزية في السلطة هي العامل المشترك.

وهو النمط الذي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي والتعصب واتباع أساليب الاكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في أمور الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر آثارها بمجرد غياب عامل الخوف والتسلط (عقيلي عمر وصفي1997م، ص 19)

وقد يؤدي هذا النمط إلى إعمال هوة بين القائد والمرؤوسين ، لما يمتاز به من المركزية في اتخاذ القرارات ومن ثم فإنه يحد من الابتكار ويصبح العامل مقيدا بهذا المعنى (أبو الخير كمال حمدي، 1976، ص 367)

(2) النمط الديمقراطي : Democratic style

يعتمد النمط الديمقراطي على الاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه، واعتبار كل فرد في المجموعة ذو أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها وتتاح لجميع الفرص للإبداع وتحديد الأهداف وتنفيذها (إلياس طه، ص 95)

من إيجابياته:

- إشباع حاجات كل من القائد والمرؤوسين
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- تتسم القرارات فيه بالبطء، لكثرة الاجتماعات من أجل اخذ وجهات النظر المختلفة
- يساعد هذا النوع من القيادة على تنمية الابتكار وتحقيق التعاون

(3) النمط الترسلّي (الحر): Style liber

أما عن النمط الترسلّي فهو بخلاف الأوتوقراطي، حيث يترك حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم، ووضعها موضع التنفيذ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك (المغربي كمال محمد، ص 426)

من سلبياته:

- لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفعالة لافتقاره الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك
- ازدواجية الجهود وتداخلها وإضاعة الوقت
- إهمال بعض النواحي المهمة في النشاط
- التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات، والتردد فيها وعدم الاستقرار

وخلاصة القول أن القائد الترسلّي ينتزل عن كونه قائد له مهمة التوجيه

ترسلي (حر)	ديموقراطي (تشاروي)	أوتوقراطي (تسلطي)	النمط القيادي متغيرات الادارة
تحديد السياسات والخطة والهدف متروك للأفراد والجماعة	يحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات
لا يساهم القائد في تحديد الاجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب من العامل معلومات معينة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	يحدد القائد الخطوات والاجراءات ثم سملها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	إجراءات العمل ووسائله وطرقه
لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل
لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العنصر المشترك مع الجماعة في العمل	يتصرف القائد وفق هواه وغالبا ما يلجأ إلى النقد	الثناء والنقد ووسائل التحفيز للأداء والإنجاز

الشكل (1):

يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة إزاء متغيرات الادارة (باغي محمد، 1987، ص 126)

6. نماذج تفسير السلوك القيادي:

اعتمد الباحثون في كتاباتهم حول الأنماط القيادية على مجموعة من نماذج تفسر الأبعاد التي تناولها الكتاب في تحليلهم للأنماط القيادية والعوامل التي تؤثر فيها حيث يمكن أن نجمل بعضها في:

(1) نموذج ليكرت: (likert,1967,p45)

انطلق ليكرت وزملاءه في تفسير نموذج نمط القيادة من بعدي الانتاج والعلاقات الانسانية، حيث توصل إلى أربع أنماط للقيادة هي:

أ. النمط المتسلط الاستغلالي: يتميز بـ:

- أسلوب التهديد والتخويف

- عدم الاهتمام والوثوق بالمرؤوسين

ب. النمط المتسلط العادل: يتميز بـ:

- نقل ثقة القائد بالمرؤوسين

- القيادة بشكل جماعي يبدي القائد من خلالها الاهتمام بكل من الانتاج والعلاقات،

- الثقة العالية بالمرؤوسين

- المشاركة في صنع القرارات وتحديد الأهداف

- الرقابة الذاتية للعمال

وهذا الأسلوب هو المدعو له في التطبيق

ج. النمط الاستشاري (الديموقراطي) يتميز بـ:

- الاهتمام والثقة بالمرؤوسين

- السماح بإبداء الرأي مع الاحتفاظ بسلطة القرار

د. النمط المشارك يتميز بـ:

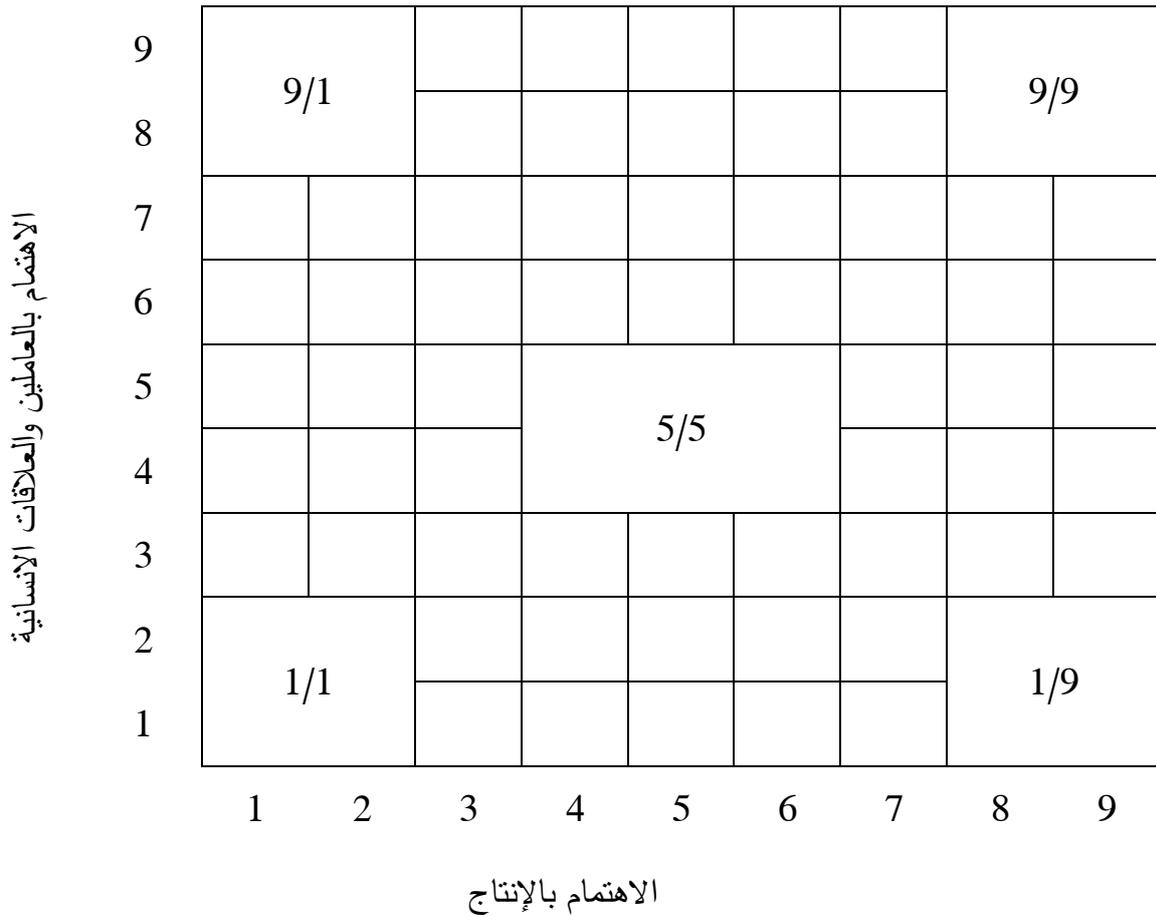
- التقدير والثقة للمرؤوسين وتحفيزهم المادي أو المعنوي

- تشجيع الأفكار وآراء المرؤوسين والعمل على استخدامها

- يتخذ القائد القرارات بصورة مشتركة

لاحظ "ليكرت" أن المديرين الذين يستخدمون النمط الرابع من الادارة يحققون أقصى حالات النجاح كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فاعلية في تحديد الأهداف بالمشاركة (المنيف، 1993م، ص 450)

(2) نموذج بليك وموتون (Blake and Mouton):



الشكل (2):

الشبكة الادارية في نموذج "بليك وموتون" (Blake and Mouton, 1968, p10)

نموذج (1/1): يعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والانتاج

نموذج (9/1): يعكس اهتمام منخفض بالإنتاج و كبيراً بالعاملين

نموذج ((1/9)): يعكس اهتمام كبير بالإنتاج ومنخفضاً بالعاملين

نموذج (5/5): يعكس اهتمام متوسطاً بالعاملين والانتاج

نموذج (9/9): يعكس أقصى درجات الاهتمام بالإنتاج والعاملين

ويعتبر نمط (9/9) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد والمرؤوسين، ورأى بليك وموتون إلى أن المديرين يمكن أن نقسمهم إلى قسمين أحدهما يهتم بالعاملين دون اهتمامه بالعلاقات الانسانية والأخر هو العكس، وهنا يبرز البحث عن القائد المثالي لأن القائد يفعل مالا يفعله الثاني وبالتالي فكليهما ليس كفاء للقيادة، ومن هنا جاء البحث عن القيادة الفاعلة من منطلق أنها هي التي تجمع بين الاهتمامين

ولذلك كانت البرامج التكوينية والتدريبية الإدارية التي اقترحها "بليك وموتون" تصب على نقل المديرين من المناطق التي تقل عن (5/5) إلى أنماط قيادية تزيد عن (5/5) وترتفع إلى (9/9) حيث يتم الاهتمام بالجانبين، ومن أمثلة البرامج التكوينية التي اقترحها "بليك وموتون" في هذا الصدد هي التدريب على الحساسية السلوكية (Sensitivity Training) وذلك عن طريق توفير مواقف تنظيمية أو اختيار مشاكل إدارية مع واقع أعمالهم مع محاولة الوصول إلى حل لها عن طريق المجابهة المفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يشمل التدريب القدرة على الاتصال وفهم الآخرين والإلمام بأهداف ومشكلات الأقسام الأخرى والمساعدة على حلها، وذلك من أجل تنمية الاهتمام لدى المديرين بالجهاز التنفيذي وأهدافه كوحدة واحدة وليس كأجزاء متكاملة يعمل كل منها على انفراد وسلوك القائد كما يراه بليك وموتون لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام لين هذين العنصرين وقد برز من خلال هذا النموذج خمسة أنماط رئيسية للقيادة الإدارية هي كما يلي:

أ. القائد السلبي: ويتميز هذا الأسلوب:

- السلبية في التسيير حيث ينعلم الاهتمام بالعاملين والانتاج على حد سواء
- يفشل في تحقيق أهداف التنظيم
- ب. القائد الاجتماعي: يتميز هذا الأسلوب بـ: (السواط وآخرون، 2000م، ص140)
- يهتم بالعمال والعلاقات الاجتماعية وتلبية حاجاته وتنمية قدراته
- اهتمام ضئيل بالعمل

ج. القائد التقليدي: يتميز بـ: (المنيف، 1993م، ص446)

- الاهتمام بالإنتاج في أقصى وحداته
- معاملة العمال على أنهم آلة منتجة
- التحكم وتوجيه عمل المرؤوسين
- د. القائد المتوازن: يتميز بـ: (عبد الوهاب، 1980م، ص104-105)

- تحقيق التوازن بين العمل والروح المعنوية

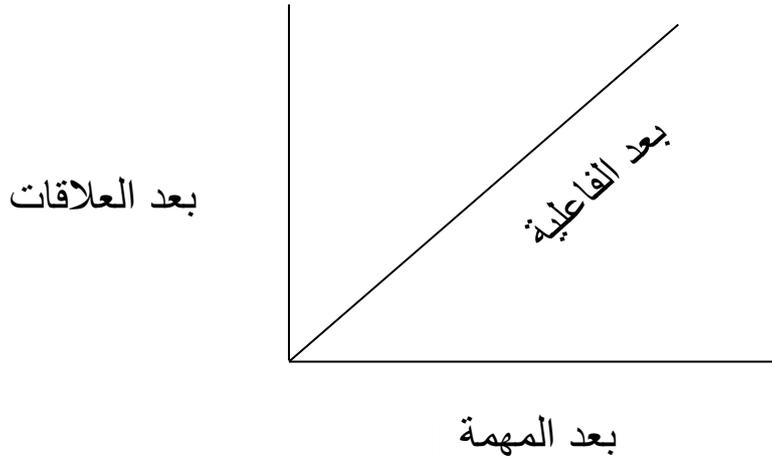
هـ. القائد الاجتماعي: يتميز هذا النمط بـ: (السواط وآخرون، 2000م، ص140)

- الاهتمام واستثمار العنصر البشري من أجل خدمة أهداف التنظيم
- العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام بين القائد والرئيس
- تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية وتطوير قدرات وحاجات الفرد

كما يعتبر النمط الأخير أحسن الأنماط القيادية المستعملة، فهو الذي يحقق الاندماج بين القيم الانسانية ومتطلبات العمل.

(3) نموذج "ردن" (W.Reddin):

أضاف "ردن" للبعدين السابقين الذيم اقترحهما "بليك و موتون" بعدا ثالثا هو: "الفاعلية" حيث يرى "ردن" أن للقيادة ثلاثة أبعاد هي: بعد المهمة، بعد الفاعلية، بعد العلاقات (إلياس، 1404هـ، ص149) ويمكن أن نوضحها من خلال الشكل التالي:



الشكل (3):

أبعاد القيادة في نموذج "ردك" (إلياس، 1404هـ، ص 149-150)

حيث يميز "ردن" بين أربعة أنماط للسلوك القيادي وتتمثل في:

- القائد المنعزل: هو الذي لا يهتم كثيرا بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد
- القائد المتقاني: هو الذي يهتم كثيرا بالعمل
- القائد المرتبط: هو الذي يهتم بربط العلاقات بينه وبين المرؤوسين
- القائد المتكامل: هو الذي يهتم بالعلاقات والعمل معا

وقد أكد "ردن" أن فاعلية هذه الأنماط يقتصر على الظروف والمواقف التي تستعمل فيها، حيث يجعل هذه الأنماط فعالة في مواقف وغير ذلك في مواقف مخالفة، وقد ميز "ردن" إلى خمسة مواقف تؤثر على فاعلية الأنماط هي:

- المناخ النفسي السائد داخل المؤسسة
- التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل
- العلاقة مع الرؤساء والزملاء

(4) نموذج تنبوم وشمدة (Tannenbaum and Schmidt)

وضع كل من "تنبوم وشمدة" (Tannenbaum and Schmidt) نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تتواجه القادة، وقد حاول هذا النمط أن يشرح كيفية، حيث توصل إلى وجود سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد عند اختياره لنمطه القيادي، وهذه الأنماط القيادية تتأثر بعدد من العوامل منها:

- العوامل الشخصية للقائد: المعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات
- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: كالاستقلالية، تحمل المسؤولية، والمعرفة والخبرة
- العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي: الهيكل التنظيمي، المستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة (القحطاني، 2001م، ص88)

ومن خلال هذا النموذج نستنتج أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة القرار فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون فيها سلطة القرار بيد الجماعة، وتتمثل هذه الأنماط في:

أ. **النمط الأول:** القائد الذي يتخذ القرار ويقوم بإعلانه على مرؤوسيه، وفي هذه الحالة يحدد القائد المشكلة، والبدايل الممكنة، ثم يختار البديل المناسب لحل المشكلة، يطلب من المعنيين تنفيذه

ب. **النمط الثاني:** يتخذ القائد القرار ويحاول اقناع المرؤوسين بفعاليتهم، وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن القائد حاول تأييد مرؤوسيه للقرار المتخذ (السواط وآخرون، 2000م، ص135)

ج. **النمط الثالث:** القائد الذي يعرض قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع وجهات النظر (غالبا بشكل فردي) ، إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار، وهنا نجد ان القيادي توصل إلى قرار فردي، ثم عرضه على مرؤوسيه بشكل يسمح لهم بالوقف على حيثيات القرار (رفاعي، 1985م، ص105-

(106)

- د. **النمط الرابع:** القائد يقرر قرارا مبدئيا قابلا ويحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة، هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي (السواط وآخرون، 2000م، ص136)
- هـ. **النمط الخامس:** يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره
- و. **النمط السادس:** يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب
- ي. **النمط السابع:** تضع إدارة المنظمة، الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للمرؤوسين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة (القحطاني، 2001م، ص 89)

7. الفرق بين القائد والمدير:

- كثيرا ما يلتبس على المرء إمكانية التمييز بين القائد والمدير، حيث يكمن صعوبة ذلك في كونهما يقعان ما في أعلى سلم المسؤوليات داخل المؤسسة، إلا أنهما متباينين في كون لكل واحد منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يعرف بها
- فالقيادة تستمد عادة من الجماعة، أي من مامدى قدرة الفرد القائد على كسب ولاء الأفراد من حوله انطلاقا والتأثير فيهم وتوجيههم نحو طاعته والانصياع لأوامره، وهو مصدر السلطة لديه
- في حين ان المدير يكسب سلطته من خلال التنظيم الرسمي الذي يجدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بصورة رسمية، وفقا لهذا فالمدير يعتبر موقف مفروض على الأفراد بحكم مستواه ومركزه على السلم الإداري للمؤسسة
- نتيجة لما سبق، قد يكون القائد مديرا، ويصعب على المدير أن يكون قائدا إلا إذا تمكن من كسب ولاء الأفراد له خارج التنظيم الرسمي (المهوس و خاشقجي، 1987م، ص 100-

- يمكن ان نجمل الفرق بينهما على شكل نقاط كالتالي:

- القائد يعتمد في قيادته على نفوذه الشخصي وقوة التأثير والإقناع فيهم، أما المدير فيكسب التبعية من خلال خصائص منصبه
- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها، في حين قد لا يحل المدير محل ذلك على مرؤوسيه
- القائد يحاول التوفيق بين أهداف العمل والعاملين، في حين يطغى على المدير الاهتمام أكثر بجانب العمل على حساب الجوانب الانسانية باعتبارها ثانوية بالنسبة له
- التابعون مقتنعون بالهدف الذي يقودهم إليه القائد، في حين قد لا يرقى هذا الشعور لدى التابعين للمدير بصفة رسمية.
- التابعون مقتنعون بالأسلوب الذي يطبقه القائد في ظل تحقيق أهداف المؤسسة في حين يطبق التابعون أوامر المدير خوفا فقط من سلطته لا رضا بمنهجه (أسلوبه)
- ترتفع الروح المعنوية لدى التابعين للقائد نتيجة الاهتمام بهم، في حين يكون ذلك أقل بالنسبة للعاملين تحت أوامر المدير (الهوري، 1997م، ص181)

8. نظريات القيادة:

1) نظرية الرجل العظيم Théorie de grand homme

تعتبر من أقدم النظريات المتناولة في مجال القيادة، وتسمى أيضا بنظرية "القائد الموهوب"، حيث يرجع أصحاب هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع باعتبارهم القيادة مجموعة صفات جسمية معينة يستطيع من خلالها القائد التأثير بها على تابعيه، حيث كان هذا القرار تأثرا بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد (كنعان، 1992م، ص 302)، وأن هناك أفراد يولدون عظماء فهم أحق بالقيادة (حسين، 1999م، 127) وبالتالي فإن هذه الصفات بالنسبة لهم تكون فطرية، غير مكتسبة ولا متعلمة، وقد اوضح "شيلدون" أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال (علاقي، 1401هـ، ص585)، كما اعتقد بعض المفكرين، إلى أن قليل من الأشخاص لديهم من القدرات

والسمات الشخصية ما يمكنهم من ان يكونوا قادة، ونظر هؤلاء على أن القادة من هذا المنطلق محصورون في بعض العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جوهريا أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثه لا مكتسبة (كنعان، 1992، ص302)

مما سبق نقول أن هذه النظرية وكما قال عنها بعض المفكرين، لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية، كما أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة حول الفرد التي قد يكسبها الفرد عبر الخبرة في الميدان

(2) نظرية السمات: La théorie des attributs

وتعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، حيث تقوم هذه النظرية على أن فاعلية القيادة تقوم على أساس أنه يجب أن يكون هناك مجموعة من السمات تتوفر لدى القائد حتى يمتاز بها عن غيره، وأنها إذا ما توافرت لدى شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموع السمات المشتركة لدى القادة الناجحين، واستخدموا في ذلك "الطريقة الاستنتاجية" بين تشخيص تلك الصفات القيادية (أبو الخير، 1989م، ص 454)، واختلف الباحثون في تحديد أنواع السمات القيادية ويذكر أغلبهم أنها: (مجموع، 1991م، ص235)

- المبادرة والفعالية
 - الأمانة والاخلاق
 - الطموح والنزاهة والشهامة
 - الذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف
 - التعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية
- ويرى البعض الآخر أن اهم تلك السمات هي: (أبو الفضل، 1996م، ص17-18)
- الصحة الثقة بالنفس
 - الاهتمام بالآخرين و الولاء للجماعة والقدرة على التعرف على أفكارهم

وقد توصل Bass، إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904م-1947م) اشتملت على السمات القيادية التالية: (الكلابي، 2000م، ص 13)

- القدرة: (الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث)
- الانجاز: (التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات)
- المسؤولية: (الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة)
- المشاركة: (حصن التعاون، النشاط، حسن العلاقات)
- المركز الاجتماعي: (الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة)

واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية على أنها: (درويش، 1995م، ص 111-112)

- الذكاء وسرعة البديهية وطلاقة اللسان
- الثقة بالنفس والايمان بالقيم
- القدرة على الافناع والتأثير
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل
- القدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم
- القدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم
- القدرة على التكيف وحسن الأداء
- النضج الانفعالي والعقلي

ولقد انصب اهتمام الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، وبين الفاعلين وغير ذلك حتى يتمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل (شوقي، 1992م، ص 60).

من بين الانتقادات الموجهة للنظرية:

عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد العلاقة بين السمات القيادية من جهة وبين السلوكيات الحقيقية للقيادة من جهة أخرى (الكلابي، 2000م، ص16)

لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون هناك شخص ناجح في القيادة بسبب أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، والآخر بسبب قدرته على التأثير في الآخرين حتى يصبح الشعور هانا بالأمن والراحة، أما الآخر في ذكائه الذي يجعل من حوله يثقون في أحكامه وقراراته بكل أريحية، و هكذا تبقى صفات غير متحكم فيها

هناك سبب آخر في نقد النظرية، هو كون أن السمات القيادية قد لا تتوفر كلها في شخص، في الوقت الذي قد تتوفر فيه كذلك في شخص إلا أنه لا يصلح أن يكون قائدا ناجحا، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة " أمني، إداري، عسكري، سياسي " (النمر وآخرون، 2001م، ص319)، فهذه السمات ليست من العمومية في كل مكان وزمان، فنجاح قائد في وظيفة ما بالضرورة نجاحه في وظيفة قيادية أخرى، كذلك نجاح قائد ما في زمان ما ليس بالضرورة نجاحه في زمان مغاير يتطلب قدرات أخرى (كنعان، 1992م، ص339)

هذا من الجانب التعاريف النظرية، أما جانب التعاريف الاجرائية فلم يتحدوا على تعريف، وعد وجود أساليب لقياس النمط القيادي، حيث كشفت بعض الدراسات التي كشفت عن بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة - والمهارة الانسانية)، عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح القيادي

(3) النظرية السلوكية: Théorie comportementale

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية من جهة، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الادارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للتنظيم الاداري يكون عندما يشعر الفرد بتحقيق حاجاته.

إن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الانتاج من خلال الاشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية (إبراهيم، 1997م، ص 59)

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات في اكتشاف محددات أخرى للفاعلية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكات التي يظهر بها في العملية القيادية (الكلابي، 2000م، ص 19)

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى استنباط خصائص إدارية سلوكية قيادية هي:

- سلوكات التنظيم والانجاز (التخطيط، التنظيم، الرقابة)
- سلوكات تعزيزية (استخدام القائد للقوة من اجل إجبار المرؤوسين على الطاعة)
- سلوكات ديناميكية (صياغة الاهداف المرجوة والعمل على تحقيقها)
- السلوكات الاتصالية (التفاعل بين القائد والمرؤوسين)
- السلوكات الأمنية (الحماية والأمن وتخفيض الشعور الغير المستقر لدى العمال)

وقد توصلت الدراسات التي قام بها الباحثين في "أوهايو ومنتشجان" إلى تحديد نمطين قيادين هما:

أ. السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل: حيث يركز هذا النمط على الأداء الوظيفي والانجاز من خلال الاهتمام بتنظيم، وتنسيق ورقابة الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح وتعليمات دقيقة، وكذلك توحيد اجراءات العمل وضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي، كما يحدد للعاملين مهام محدد يقومون بها وفق متطلبات الوظيفة، ويؤدي هذا النمط إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ب. السلوك القيادي الذي يهتم بسلوك العاملين: حيث يهتم القائد بتفهم حاجات العمال باعتبارهم العنصر الأساسي في الانجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية، ويظهر تقديره للعمال، كما يساعدهم على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو أسري، بين العاملين ومكافأتهم، حيث يساعد هذا النمط على زيادة الدافعية في العمل والانجاز وارتفاع الرضا الوظيفي للعمال (حسين، 1999م، ص224-225)

4) النظرية الوظيفية: Théorie de la fonctionnelle

تعتمد النظرية الوظيفية على "معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف أحوالها" (مجموع، 1991م، ص 237)

من خلال هذا، فإن الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على مرؤوسيه دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، فالقيادية في هذه النظرية تستمد من المركز الوظيفي الذي يحتله القائد داخل التنظيم، حيث يطبع من خلال هذا المرؤوسين الأوامر بقناعة أو خوفا من العقاب (كلاده، 1997م، ص24)

ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، ومن هنا ظهر اتجاهين في القيادة هما:

أ. القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض شخصي بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام

ب. القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعهم (كلاده، 1997م، ص162)

وتشير النظرية إلى أنه كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة منها:

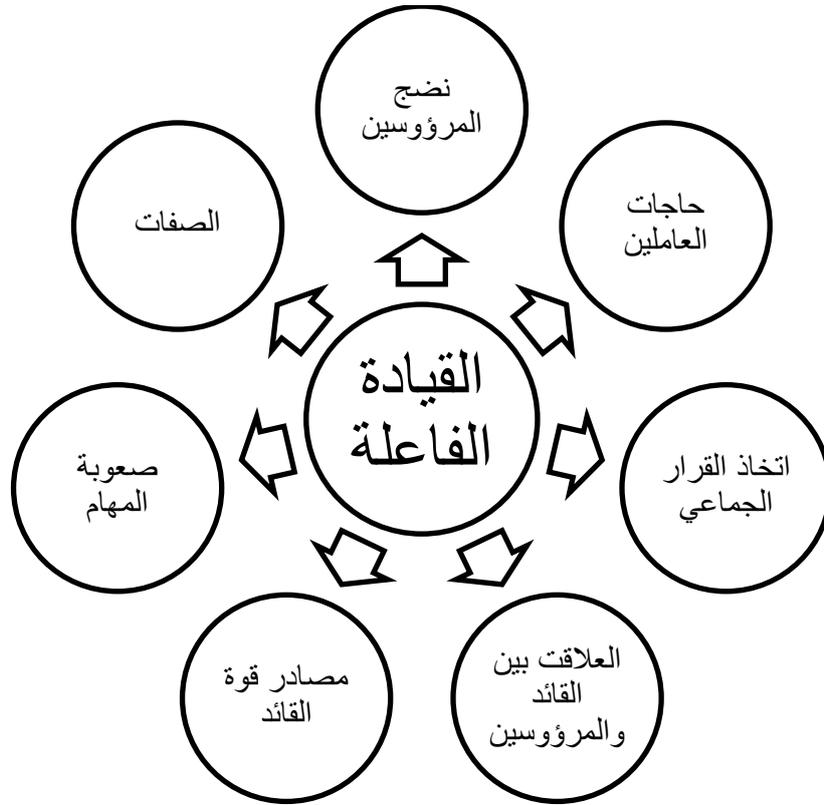
- أ. أهداف التنظيم: تتمثل في وضع القائد للسياسات العامة والتأثير في سلوك العاملين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف المنظمة
- ب. أهداف العاملين: وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين
- ج. أهداف القائد الشخصية: وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضع الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية (كنعان، 1992م، ص 104-107)

فمهمة القائد في القيادة الوظيفية " تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي من خلال أهدافه الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة" (مجموع، 1991م، ص 238)، وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد

5) نظرية الموقف: Théorie de l'attitude

تستند نظرية الموقف إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين (كنعان، 1982م، ص 345)، وتفترض هذه النظرية أن "المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات" (مجموع، 1997م، ص 234)

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما تتحدد بظروف الموقف: الأسلوب المناسب للقيادة، والشكل (4) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة والصفات، نضج العاملين، حاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، العلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد (إبراهيم، 1997م، ص 365)



الشكل (4):

العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد (محمد إبراهيم 1997م، ص366)

يلاحظ أن نظرية الموقف لم تستثن دور السمات في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه قرار (كلاده، 1997م، ص 166)، وإن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية (القيادة بالنسبة للأستاذ، ليست نفسها بالنسبة لرب العمل في المعمل)

ويرى بعض الباحثين أن السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة، منها على سبيل المثال اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد، فقائد شركة للتنسيق يحتاج إلى سمات ومهارات تختلف ومدير جامعة مثالا

(6) النظرية التفاعلية: Théorie interactive

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي جمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على "التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي" (مليكة، 1963م، ص262) ويرى أصحاب النظرية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: (أبو الفضل، 1999م، ص24)

- شخصية القائد
- أفراد الجماعة وطبيعتها وخصائصها
- العلاقة بين الجماعة
- العوامل الموقفية والبيئية

وتربط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، والتركيز على أهمية العاملين باعتبارهم عامل مؤثر في نجاح أو فشل القيادة، وتعطي النظرية اهتماما بالغا " بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والجماعة للموقف" (أبو الفضل، 1999م، ص11)

ويرى بعض الباحثين أن من بين العوامل التي تؤثر على فاعلية القائد في قيادته، سلوكيات العاملين نحو ذلك، فقد أثبت دراسات ان العامل الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه وللجماعة ليتوصل إلى قناعة في قبولها ويدفع ذلك إلى زملائه ليكون بذلك أمر القائد إيجابيا من هذا المنطلق، في الوقت الذي يكون فيه العامل المتهور

والمستهتر يتعامل بشيء من الذاتية ليحقق أهدافه و أهداف الجماعة على حساب التنظيم، وبذلك تكون استجابته سلبية.

والنظرية التفاعلية لا تنكر مجهودات كل من نظرية السمات، والموقف في تحديد خصائص القيادة الفعالة، لكنها ترى عدم كفاية كل منهما في تحديد هذه الخصائص. ولقد اتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية، إلى تحديد مجموعة من الأبعاد والخصائص التي تساعد القائد على النجاح في التواصل جماعة عمل معينة ويمكن أن نلخص هذه الخصائص في:

- أ. المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر)
- ب. المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى باتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وسياسة التحفيز، و إتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء
- ج. درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين
- د. مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم

ويبقى مجال تطبيق هذه النظرية في مجال التسيير القيادي للمؤسسات واقفا على مدى تطور الحاصل في مجال الإدارة

(7) النظرية التبادلية: Théorie interactive

نفسر هذه النظرية العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنحه فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم (الكلابي، 2000م، ص46)

ويرى أصحاب هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم العاملون بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية لصالح هؤلاء الأعضاء، " وعلى قدر إسهام القائد ودوره الفعال في معاينة وتنمية اعضاء العاملين ترتفع مكانته أمامهم وفي المقابل فإنه على قدر التزام العاملين وتعاونهم مع القائد يكون اسهام وعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء (أبو الفضل، 1997م، ص24)

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يساعد في رفع فعالية القيادة (الكلابي، 2000م، ص46)

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الادوار المنوطة للقائد أوجده التبادل بين القائد والمرؤوسين حيث تشتمل على قسمين من العلاقات وهي:

أ. العلاقات في المجموعة الداخلية: تتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت، وتفترض النظرية أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه داخل مجموعته بسلوكات مغايرة للتي يتعامل بها مع مرؤوسين من المجموعة الخارجية (الكلابي، 2000م، ص48-51)

ب. العلاقات في المجموعة الخارجية: تتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت

مع التحول الحاصل في الظواهر الاجتماعية بدي واضحاً من أنه لا يمكن أن تفسر هذه الظواهر بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يركز على جانب واحد، فاتجهت الدراسات

الحديثة التي تناولت القيادة على اعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد، المرؤوسين، العمل، البيئة.

9. خلاصة الفصل:

في الأخير، نلاحظ أن هناك العديد من الأساليب القيادية التي تفسر سلوك القائد نحو جماعته، وعلى اختلاف طرق تعاملها إلا أنها تؤدي دائماً الدور القيادي الوحيد وهو توجيه سلوك المرؤوسين نحو تحقيق أهداف معينة.

وتعتبر هذه الأنماط طرقاً لمعالجة مواقف عديدة في ميدان العمال وتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة، ونوع من الاتصال بين القائد والمرؤوسين للنظر في شؤون بعضهم البعض، وإعطاء حلول للمواقف التي يعيشونها بالشيء الذي يضع كلاهما موضع الرضا .

كما اعتبرت هذه النظريات التي تناولناها أن فاعلية أداء القائد تكمن في اختياره للنمط المناسب للموقف الذي يعيش وقائعه الفعلية، حيث لخصت نجاح القائد في مهمته القيادية بالخبرة التي يكتسبها من خلال تدريبه على حل مواقف عديدة تجعل حساسيته عالية في للاستجابة لأهداف المؤسسة والعمل على تحقيق حاجات الأفراد ، أي ببساطة الوقوف موقف الوسط بين الطرفين، فها هنا تكمن فاعليته .

الفصل الثالث الرضا الوظيفي

تمهيد:

للعمل دور هام في استمرار الحياة و نموها ، فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للأفراد كما هو كذلك بالنسبة للمجتمعات و الأمم، فهي للأفراد وسيلة رئيسية لإشباع حاجاتهم و تحقيق توافقتهم النفسي و الاجتماعي في العمل حيث يقضون معظم أوقاتهم و يحققون ذواتهم و يشعرون بقيمتهم و أهميتهم و يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم و يساهمون في تنفيذ تلك القرارات.

و سنتناول في هذا الفصل دراسة مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والنظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة فيه.

1. تعريف الرضا الوظيفي:

- إن الرضا الوظيفي هي تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو و التقدم وتحقيق الأهداف المادية و الاجتماعية وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن الوظيفة وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو معنوية. " (بدر، 1983، ص75).

- ويعتبر كل من "لاندي landy" و "ترامبو trambo" أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة عن مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة (نوعية الحياة المعيشية لوصف رد فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام (Trumbo, Landy, p35)

- ويرى فروم vroom: أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن لفظ الرضا يرادف لفظ التكافؤ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام و الارتياح الذي تحققه الوظيفة للعامل" (Vroom .1964.p110) .

- و يعرف الصبحى الرضا عن العمل يعني "حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة من الوظيفة من خلال تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل و الشعور بالثقة و الولاء و الانتماء له وردد فعل الفرد عن مدى تحقيق العمل لغاياته مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بكفاءة و فاعلية " (الصبحي،1413هـ ص 3).
- و يتجه مصطفى كامل و سونيا البكري : في تعريفهما للرضا عن العمل بأنه "الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته و إشباع حاجته و رغباته التي يتطلبها و ذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه و العوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها و العوامل المرتبطة بمحيط العمل و بيئته" (كامل، البكري،1990،ص 78).

فالرضا الوظيفي يتركز في العلاقات الإنسانية وخاصة الداخلية في المؤسسة بين القائد و المشرفين و المرؤوسين و بين الزملاء من علاقات و ترابط و مشاركة في اتخاذ القرارات... لأن ذلك يبعث الارتياح و السرور في نفس المرؤوسين وينتج عنه رضا الموظف عن عمله.

2. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر الإنساني هي الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ، فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يحركها و يديرها.

لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم ، كما أن الرضا العالي يسهم في تحسين صحة العامل البدنية و النفسية و نوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها ، فقد وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية

بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي ناتج عن ضغط العمل و الملل و النزاعات التنظيمية كما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم الموظفين، و العمال غير الراضين.

وفقا لنتائج العديد من الدراسات التي دلت على أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا عكسيا بالغياب و دوران العمل (أي أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل معدل الغياب و دوران العمل) فإن وجود عمال راضين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستقدام و التنمية ورغم أن الأبحاث و الدراسات الرئيسية لم تصل إلى إيجاد علاقة ذات مغزى بين الرضا و الإنتاجية إلا أن هناك دراسة استعرضت ثلاثة و عشرين بحثا مستقلا في هذا الموضوع أظهرت (فيما عدا ثلاثة) وجود علاقة موجبة لكن ضعيفة بين الرضا و الإنتاجية وكان معامل الارتباط الضعيف (0,14) مما يعزز الاعتقاد الذي تبناه مؤدي العلاقات الإنسانية بأن العامل المنتج هو السعيد.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وكثرة حوادث العمل و التأخر عنه و ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى زيادة المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه إلى إنشاء اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (خضر و آخرون ، 1995، 293).

إننا لا نبالغ إذا اعتبرنا أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها و يحركها (العتيبي 1991ص78) فأهمية الرضا الوظيفي تكمن في العنصر البشري وما يتقبله من مؤثرات داخلية و خارجية إلا أن نصيب المؤثرات

الداخلية له الحظ الأكبر من حيث الرفض أو القبول وهنا يبرز دور الرضا الوظيفي لدى الموظف.

3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

مع ازدياد البحث في مجال الرضا ظهرت الحاجة إلى دراسات تنظيرية تهدف إلى وضع إطار نظري للرضا الوظيفي و تحديد مفهومه و أبعاده و كيفية قياسه، فلم يعد الأمر مقتصرًا على معرفة الرضا و نسبته و مداه، بل تعدى ذلك على قيام دراسات عدة و نظريات سلطت الضوء على العوامل المسببة و الهامة في تحقيق الرضا الوظيفي ومن هذه النظريات ما يلي :

أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري وتشكلت أفكارها من دراسات هاوثورن و الأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو و مشيجان (عبد الله المدلج، 2003، ص31) وتتلخص فحوى هذه الأفكار فيما يلي:

- أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر، و الإنسان في تركيبه المعقد و جوانبه النفسية و الاجتماعية و الجسمية تتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون في أداء العمل.
- إن دوافع العمل لا تنحصر في الأجور و المكافآت المادية فحسب، حيث أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات واحترام الآخرين.
- إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي ينتمون إليه ولهذه الجماعات تأثيرها الكبير على تفكير أعضاءها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم و سلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة الأمر الذي

ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.

• إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل ، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات و التقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية (عبد الله المدلج 2004، ص31).

وعلى هذا الأساس فإن مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحسين ميول الأفراد و توفير المطالب الاجتماعية و النفسية لهم، ورأت أن ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة ، التي تمثل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري . وبين أنصار هذه النظرية العلاقة بين الرضا و الأداء كعلاقة سببية و بين الرضا كمتغير سببي و الأداء كمتغير الأثر أو النتيجة.

ويمكن أن نوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وفق منظور العلاقات الإنسانية كآتي:

- ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدل الأداء
- انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الأداء.

وانتقدت هذه النظرية المبالغة في الاهتمام بالعاملين على حساب جوانب التنظيم الأخرى فهي لم تقدم نظرية كاملة لتفسير ظاهرة بل ركزت التنظيم و السلوك التنظيمي، بل ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم هو العنصر البشري و أغفلت جوانب التنظيم الأخرى (عبد الله المدلج، 2003، ص32).

ب. نظرية الحاجات لماسلو 1943 :

تعتبر نظرية ماسلو Maslow نظرية لتفسير الدوافع لأنها استخدمت في تفسير الرضا الوظيفي ، إذ قدم هرما للحاجات مفترضا أن الحاجات للإنسان تتكون من خمس مستويات ، و يعتبر أن إشباع هذه الحاجات يحقق الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي إنتاجية وولاء للمؤسسة التي يعمل فيها و النقطة الجوهرية في هذه النظرية أن العمل يبدو كأنه البيئة أو السياق الذي يتم فيه إشباع الحاجات ، أو يشعر الفرد فيه بالرضا نتيجة لذلك (زياد الدهش، 2006، ص14).

وتشير الدلائل المتوفرة حول نظرية ماسلو وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن الرضا يتأثر بالمستوى الوظيفي للموظف، فأولئك العاملون الذي يكونون في مستوى وظيفي متدن غالبا ما تؤثر فيهم الاحتياجات التي صنفها على أنها دنيا (كمقدار الراتب، الأمن) في حين أولئك العاملين الذين يتولون الوظائف العليا و الذين تم إشباع حاجاتهم الدنيا هؤلاء ينظرون إلى إشباع حاجاتهم الأعلى درجة (جبر السبحاني، 2006، ص16).

ورتب ماسلو الحاجات طبقا لترتيب وجودها إلى خمس مستويات حسب أهميتها النسبية كما يلي:

1. الحاجات المادية الإنسانية:

تعد هذه الحاجات من أقوى دوافع الإنسان التي تعمل على الحفاظ على حياته مثل الحاجة إلى الطعام و الشراب و الجنس و تتصل بهذه الحاجات، الحاجات الأساسية المادية التي تساعد على إشباعها مثل الحاجة إلى الراتب و المكافآت و الحوافز المادية، وهي تستخدم كعامل مؤثر في دفع الإنسان إلى بذل المزيد من الجهد في عمله، كما أن الحاجة إلى التهوية الجيدة و التبريد و التدفئة و الإضاءة (ظروف العمل المادية) عمل على إشباع الكثير من الحاجات الفيزيولوجية (زياد الدهش، 2006، ص15).

2. حاجات الأمن والضمان :

وتتمثل في توفير البيئة الآمنة للإنسان بحيث يوفر له الحماية من الآخرين و الحماية من الكوارث، كذلك تأمين الراتب الملائم و الحماية من انقطاع مصدر العيش وذلك حتى يضمن العامل مصدرا ثابتا لإشباع حاجاته، و تعد بيئة العمل مهمة من حيث توفير حاجة الأمن للعامل عن طريق العلاقات الجيدة بين الرئيس و المرؤوسين و إحساس العامل بتقدير الجهود التي يبذلها إضافة إلى حمايته من مخاطر العمل و كذلك الضمانات اللازمة عند تركه العمل و تحديد مسؤولياته وواجباته في العمل مما يؤدي إلى تحقيق نوع من الطمأنينة في نفسية العامل.(زياد الدهش ،2006،ص16).

3. الحاجات الاجتماعية:

وتتعلق برغبة الإنسان في الاتصال و التعامل و الصداقة مع الآخرين و تكوين علاقات اجتماعية معهم، حيث إن عدم إشباع هذه الحاجات في بيئة العمل قد يؤدي بالعامل إلى الإحساس بعدم التوازن النفسي مما يؤدي إلى نقص الإنتاج و الارتفاع في معدلات الغياب و ترك العمل ومن هنا تبرز أهمية إشباع حاجات العاملين الاجتماعية التي تؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، ويكون ذلك عن طريق أساليب مختلفة مثل تنظيم فترات الراحة بين ساعات العمل يجتمع فيها العاملين ، إضافة إلى الرحلات و اللقاءات غير الرسمية لتحقيق الحاجات الاجتماعية لديهم(زياد الدهش ،2006،ص16).

4. حاجات التقدير و الاحترام:

وتتمثل في رغبة الإنسان لتكوين صورة جيدة عن نفسه و اعتراف الآخرين به و إحساسه بأهميته عند الناس، ويقسم ماسلو هذه الحاجات إلى الرغبة في القوة و الانجاز و الاستقلال و الحرية و الرغبة في السمعة و كسب احترام و تقدير الآخرين (عبد الله المدلج،2003،ص16).

5. الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتأتي هذه الحاجات لإثبات الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وتظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتناسب مع قدراته و إمكاناته، بمعنى آخر هي رغبة الإنسان في أن يكون ما يود أن يكون وما يمكنه أن يكونه، ويساعد على ذلك ما يتيح العمل من ظروف تساعد على تحقيق هذه الحاجة عن طريق تفويضه السلطات و الصلاحيات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه بطريقة يشعر فيها بالحرية و الاستقلال و المشاركة في تحديد طرق و إجراءات العمل، غير أن هناك بعض الملاحظات أثرت حول نظرية ماسلو ومن أهمها أنه ليس من الضروري أن يكون إدراك الفرد للحاجات المختلفة و أهميتها النسبية واحدة ، كما أنه ليس من بالضرورة الانتقال من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى لها مباشرة بالترتيب نفسه الذي اقترحه ماسلو في نظريته (عبد الله المدلج، 2003، ص35).

تشير بعض الدراسات أن الحاجات مدى إشباعها يختلف باختلاف المجتمع و ثقافته و منصب الفرد، فممكن التوقع أن أهمية الحاجات الدنيا تكون أكثر في الدول الفقيرة عنها من الدول الغنية ، كما أن بعض المكافآت تشبع أكثر من الحاجة (زياد الدهش ، 2006، ص16). وتشير دراسة أخرى أنه لا يوجد دليل مادي ملموس على أن هناك مستويات للحاجات الإنسانية مرتبة ترتيباً هرمياً كما يفترضها ماسلو Maslow ، و الإنسان قد يشبع أكثر من حاجة في وقت واحد ، وبعض الأشخاص قد يتجمدون عند مستوى معين من الحاجات فلا يتطلعون إلى الحاجات العليا، وبعضهم يعتبر الاجتماعية أهم من الحاجة للأمن (عبد الله المدلج، 2003، ص35).

ج. نظرية العاملين لهرزبورغ Herzberg:

قام "هرزبورغ" مع بعض زملائه بدراسة شاملة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الأمريكية ، حيث أوضحوا أن هناك عوامل رضا وظيفي و يطلق عليها العوامل الدافعة ، وأن هناك عوامل عدم رضا وظيفي و يطلق عليها العوامل الصحية (عبد الله الشهري، 1999، ص35).

1. العوامل الدافعة :

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة للسلوك و تسبب الرضا الوظيفي، وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة و أين توجد في محتوى العمل و كيانه و تصميم الوظيفة وتتمثل في : الانجاز و أداء العمل، مسؤوليات الفرد عن عمله و عمل الآخرين، الحصول على التقدير من الآخرين و احترامهم ، فرص التقدم و النمو في العمل و أداء العمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة (حسن الخيري، 2008، ص44)

2. العوامل الصحية أو الوقائية:

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة ، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها وتتمثل هذه العوامل في: ظروف العمل، الراتب، سياسات المنظمة والعلاقة مع المشرفين، و الأمن الوظيفي و المكانة الاجتماعية وهي التي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة صمام أمان في هذا الخصوص (سميح القاروط، 2006، ص25).

وقد شاع استخدام النظرية في كثير من أبحاث الرضا الوظيفي، حيث أسهمت هذه النظرية إسهاما ملموسا عندما أكد أن النمو النفسي دور في تحقيق الرضا الوظيفي ، و

أن فرض ذلك النمو يتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد (عبد الله المدلج، 2003، ص38).

ومن نتائج هذه النظرية ظهور فكرة الإثراء الوظيفي و ذلك بإعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يسمح للعوامل الدافعة أن يتم تمثيلها في مكونات و محتويات العمل، وذلك بإضافة مهام وظيفية تتحدى قدرات الشخص و تستثيرها، مع إعطاء العمل مزيدا من التنوع ليكون أكثر جاذبية و بعيدا عن الروتين، وكذلك إتاحة الفرصة للفرد للنمو و التقدم في العمل عن طريق توفير فرص الترقية تبنى على أساس الجدارة ، وتشمل فكرة الإثراء الوظيفي توفير المزيد من الاستقلال و الحرية في أداء العمل، و قدر مناسب من الرقابة غير المباشرة تتيح للفرد السيطرة على عمله و تقوي ثقته في نفسه وفي كفاءته الشخصية و العلمية (عبد الله المدلج، 2003، ص39).

ومن الملاحظ أن هناك شبه اتفاق بين نظرية الحاجات "لماسلو و نظرية "هرزبورغ"، فمثل العوامل الدافعة عند "هرزبورغ" تماثل الحاجات العليا عند "ماسلو" و كذلك العوامل الصحية عند هرزبورغ تمثل أيضا الحاجات الدنيا عند "ماسلو" (عويد المشعان، 1994، ص288)

فالعوامل الصحية الوقائية عند "هرزبورغ" تؤدي إلى إشباع الحاجات الأولى و الثانية و الثالثة بينما تؤدي العوامل الدافعة عند "هرزبورغ" إلى إشباع الحاجات الرابعة و الخامسة عند ماسلو . وبعد أن تعرفنا على نظرية "هرزبورغ" « وما حولته من مفاهيم جديدة، فإنه لابد من التطرق إلى انتقادات الموجهة إليه، حيث أن أحمد صقر عاشور لا يؤيد صحة افتراضات "هرزبورغ" لأسباب منها:

- إن الدراسات التي أجريت لاختيار فرضيات هرزبورغ أسفرت عن نتائج متناقضة.
- إن الطريقة التي جمع بها هرزبورغ بيانات دراسته تفتقد لأحكام الضبط المنهجي، تلك الطريقة التي تعتمد الطريقة على سؤال عينة البحث عن المواقف التي يشعرون فيها بالرضا و المواقف التي شعروا فيها بالاستياء، و العوامل المسببة لهذه المشاعر، فهذه الطريقة تترك للفرد الحرية في اختيار المشاعر و تقليلها مما يفتح الباب واسعاً للتحيزات و النزعات الفردية فالإنسان يعل مشاعر السعادة بأعمال قام بها هو و يعل مشاعر الاستياء بإرجاعها إلى غيره و إلى البيئة (عبد الله المدلج، 2003، ص40).

- لم تقس دراسة "هرزبورغ" درجات الرضا وعدم الرضا و إنما قاست كيفيا حالة الرضا و عدم الرضا.
- ثبت من الدراسات التي أجريت بعد دراسته أن هناك بعض العوامل الوقائية تسبب الرضا مثل الأجر، و أن هناك بعض العوامل الدافعة تسبب الاستياء أو عدم الرضا مثل أنشطة العمل (عبد الله المدلج، 2003، ص40).

د. نظرية التوقع لفروم (1964) Vroom:

وضع هذه النظرية "فروم vroom" تقوم على الربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم وإن ما يدفع الأفراد ويحفزهم على أداء عمل معين إنما يمثل:

- الاعتقاد بأن جهودهم سوف تقابل بالتقدير.
 - إن هذا التقدير المتوقع يشكل مطلب هام بالنسبة لهم (زياد الدهش، 2006، ص 17).
- فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيئبعه

نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج (سميح القاروط، 2006، ص27).

- درجة رضا الفرد وتفضيله الخاص بكل ناتج من النواتج الممكنة للسلوك وأدائه طبقاً لمستويات متعددة، أي أن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل، ومن ثم يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.

- تتحدد درجة الرضا الوظيفي عن ناتج معين بناء على قيمة العلاقات المدركة بين نوع السلوك و الأداء الذي يختاره الفرد والنواتج الأخرى الناتجة عن هذا السلوك. وبموجب هذه النظرية فإن الفرد لا يتجه لأداء عمل معين إلا عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال. (سميح القاروط، 2006، ص28).

و يرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة و الشعور بالرضا عندما يشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من جهد ومن ثم أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات. (عويد المشعان ، 1994، ص231)

ويمكن القول أن نظرية فروم أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك و دوافع الفرد نحوه ، كما أكدت وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل.

و. نظرية أوشي Ouchi:

قام أوشي Ouchi بإجراء عدة بحوث و دراسات ميدانية خلال السبعينات في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة و شرح هذه النظرية في كتابه الذي صدر سنة 1981 (عبد الله المدلج، 2003، ص43).

وتقوم هذه النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و بالفاعلية (عويد المشعان، 1994، 238).

ومن أهم الدروس التي يرى أوشي Ouchi أن النظرية تقدمها ما يلي:

- **الثقة:** فالإنتاجية و الثقة شيء واحد لا يمكنهما فصلهما، فالمؤسسات التجارية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.
- **الحدق و المهارة:** فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة و التهذيب وحدة الذهن ، أي الحدق و المهارة في العمل.
- **الألفة و المودة:** التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما ترتب عن ذلك من عيش آمن و حياة مطمئنة واهتمام و دعم الناس الآخرين، وإقامة علاقة اجتماعية متينة و صداقات حميمة.

ويرى أوشي أن تطبيق هذه النظرية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة جنباً إلى جنب، والتي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة الانهماك في العمل،

وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة (عبد الله الشهري، 1999، ص38).

واقترح كل من "باسكال و أرتيوس" نموذجا نظريا شاملا للعناصر المشبعة في الإدارة اليابانية والتي تحقق الرضا للعاملين والإنتاجية للمنظمة عندما تركز عليها المنظمة في إدارتها، وهذه العناصر هي: النمط، خطة طويلة المدى، الهيكل، الأنظمة، العضو العامل، المهارات وأهداف المرؤوسين (عبد الله الشهري، 1999، ص38)

هـ. نظرية الدرفير Aldrver :

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو و كان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفير الذي أقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة و عرفت نظريته بالرموز (E.R.G) (صادق محمد، 1981، ص294) وهي على النحو التالي:

• حاجة البقاء Existence Need:

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان البقاء و يتم إشباعها من خلال العوامل البيئية مثل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن.

• حاجة الارتباط Relatedness Need:

وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة به، و العلاقة القائمة ما بين الفرد و أفراد المجتمع الذي يعيش فيه.

• حاجة النمو Growth Need:

وهي جميع ما يتصل بتطوير قدرات الإنسان و استعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير و تحقيق الذات أي قمة هرم ماسلو.

ومن خلال عرض النظريات السابقة والتي كانت لكل واحدة منها وجهة نظر حول الطريقة التي يتحقق بها الرضا الوظيفي يمكن أن نستخلص ما يلي :

- إن الأفراد يبحثون عن تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم من خلال العمل الذي يحقق لهم الرقي والتقدم ويوفر لهم وسيلة للمساهمة في تطور المجتمع ، كما أن الإنسان يتمتع بدوافع وحاجيات يسعى إلى إشباعها ، والفرد يمتلك إرادة حرة وطاقة تدعمه في الوصول إلى تلك الاحتياجات وتحقيق الرغبات
- إن الرضا الوظيفي هو نتاج عديد من المعطيات مثل: (الأداء والإنتاجية والإنجاز والتوقع والعامل و الدافعية والعوامل الوقائية)، كما في هذا الإطار لا يمكن تجاوز سلم الحاجات "لماسلو" ذلك أن عدم إشباع الحاجات الأساسية سوف يقلل من قيمة الحوافز الأخرى وستبقى الإشباعات ناقصة بالنسبة للعامل الذي يبحث عن لقمة العيش من أجل البقاء ، وهذا ماجعل الدراسات التي تجرى في الغرب المتقدم علميا واقتصاديا أمر يصعب تطبيقه في مجتمعاتنا العربية والإسلامية وفي الدول النامية عموما .

4. قياس الرضا الوظيفي:

نعني بقياس الرضا الوظيفي: إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل ، (عبد الله الشهري، 1999، ص64) و يفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذه الدلالات يمكن إدراكها من خلال بعض الانطباعات و هذا يعني أن الموظفين يخمنون إلى أي درجة لديهم الرضا أو عدم الرضا عن وظائفهم، وذلك عن طريق:

1) قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم: ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

أ. التصنيف الأحادي الشامل : و يشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين و الاستجابات تتراوح بين خمس درجات، تبدأ ب راضي تماما إلى عدم الرضا بشدة و هذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل. حيث يمكن سؤال العاملين سوآلا معدلا " هل أنت راض عن العمل؟" و تكون الإجابة إما "بنعم" أو "لا". وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي. ما مدى رضاك عن العمل؟ (ماهر 2005،ص185).

راضي تماما	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرّة
5	4	3	2	1

ب. أداة مؤشر الرضا الوظيفي:

يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة Job Descriptive Index (JDI) لسميث و زملائه حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، هذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئاسة و العمل و الراتب و الترقية و علاقة الزملاء في العمل، و تعد هذه الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي (التويجري، 1988، ص8).

ج. مقياس مينيسوتا:

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر و فرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية و التي لم يتم تحويلها على قيم مالية. (فليب ستون، 2003،ص37).

(2) أسلوب الأحداث الهامة : يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل (جرينبرغ بارون، 2004، ص207).

(3) بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب و معدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، و بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.(ماهر 2005، ص185).

(4) بيانات مسح المناخ: تعد أكثر عمومية و تركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل و العوامل البيئية و الدافعة و المعوقة ، و يقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات و الانفتاح و الثقة و جودة إرجاع الأثر(فليب ستون،2003،ص371).

(5) إتباع أسلوب المقابلة: بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين ، إلا أن هذه الطريقة لا توتي أو كلها بالصورة المطلوبة إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته ،

خاصة إذا تبين له إن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل ، وإذا كان حجم المؤسسة صغيرا. (جواد شوقي ناجي، 2000، ص226).

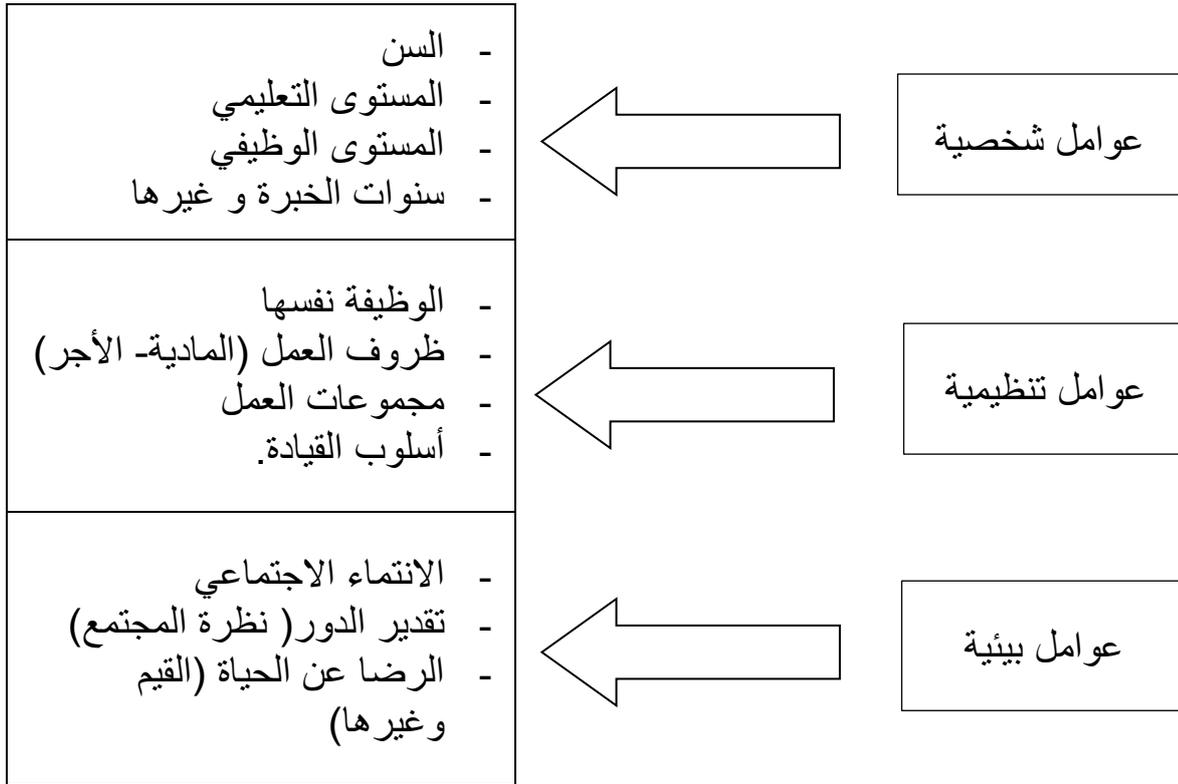
6) استخدام قائمة الأسئلة: حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل نوع أو طبيعة عمل، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الترقية، اتجاهات الإدارة ،حرية التعبير، الأجر ، الإشراف وزملاء العمل و غيرها (شاويش مصطفى نجيب، 2005، ص115).

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى:

- معرفة كيف تختلف مؤشرات و محددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنشأة.
- محاولة الربط بين مستوى الرضا و بعض السلوكيات و الظواهر السلوكية في المنشأة كالتغيب و التمارض و ترك العمل.
- وتعد الطرق السالفة الذكر وسيلة أو أداة بين الإدارة لقياس و معرفة آثار و عوامل وعناصر الرضا الوظيفي المناسبة للعاملين في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المؤسسة مع مراعاة مزايا و عيوب كل طريقة.

5. عوامل الرضا الوظيفي:

وهي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه و بعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، و قد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ، وهذه العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مقسمة إلى ثلاث مجموعات ، كما هو في الشكل التالي :



الشكل (5):

يبين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (هبة سلامة، 2008، ص14)

أ. عوامل شخصية: وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم و التي يمكن

قياسها و معرفتها عن طريق تحليل السمات و الخصائص المميزة لمجتمع العاملين (

العمر، درجة التعلم، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.....و غيرها.)

(عبد الخالق ناصيف ، 1982 ، 83)

● العمر: تبين وجود علاقة ارتباطية بين العمر و درجة الرضا الوظيفي ، أي كلما زاد

عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، و قد يكون السبب في ذلك ربما يكون

في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ، وبالتالي لا يقابلها في أغلب

الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا

الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تتخفف درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2003، ص213).

- درجة التعلم: تبين أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة، و الأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إداريا، وهذا قد لا يجده في عمله و بالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلما و الذي يكون في العادة قانعا بعمله راضيا عنه.(شاويش مصطفى نجيب، 2005، ص113).
- المركز الوظيفي: بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2003، ص214).
- وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، و مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

وهذه بصفة عامة، يلاحظ من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.(عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2003، ص214).

- ب. **عوامل تنظيمية:** وهي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفية و الموظف، ومن هذه العوامل نجد مثلاً:
- **الرضا عن الوظيفة:** وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات و قدرات الفرد و إتاحة فرصة للمبادرة و الابتكار، وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، و يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية و صلاحية و درجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات للإنجاز عمله، و لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. (عباس سهلية محمد، 2003، ص178).
 - **الرضا عن الأجر:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل ، و العكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، و تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة و إتباع سياسة المكافآت الحافزة و المتكررة فيما يعرف بعدالة العائد التي أوضح "آدمز" صاحب نظرية العدالة، بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه.....) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاته و أن نقص معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الاستياء و عدم الرضا الوظيفي، وذلك لأن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة (عباس سهلية محمد، 2003، ص176).
 - **الرضا عن أسلوب القيادة و الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم (ماهر أحمد، 2002، ص243).

• **الرضا عن النمو و الارتقاء الوظيفي:** حيث أن المنظمة التي تتيح للأفراد وفقا للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور و النمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.(عباس سهلية محمد،2003،ص177).

• **الرضا عن مجموعة العمل:** ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة و الناحية العلمية و الفكرية للمجموعة.

• **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية كالتهدية و الإضاءة و الرطوبة و الحرارة و الضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، و لذلك فإن الظروف البيئية تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

(عباس سهلية محمد،2003،ص178).

ت. **عوامل التنظيمية (بيئية):** وهي عوامل ترتبط ببيئة العمل، و تأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته و عمله، ومن هذه العوامل:

• **الانتماء الاجتماعي:** إن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وأن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف و مدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم و اندماجهم في العمل الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي و الثقافي للموظف و ظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي و العاطفي للموظف تجاه وظيفته (عبد الخالق ناصيف، 1982، ص84).

- **نظرة المجتمع المحلي للموظف:** ومدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته و نظمه من أوضاع و قيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا و سلبيا على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته. (عبد الخالق ناصيف، 1982، ص84).
- **الرضا العام عن الحياة :** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية، فأنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم (ماهر أحمد، 2002، ص244).

6. خلاصة الفصل:

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل من قيم واتجاهات وثقافة الفرد و المجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه وهذه الأمور تختلف من مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى أخرى ، وهذا مما يجعل نظرية واحدة غير قادرة على التعبير عن أبعاد الرضا الوظيفي ،وهي أبعاد متشعبة لارتباطها بالمشاعر والحاجات والطبيعة البشرية بشكل عام ، وهذا ما يظهر لنا الأسباب الكاملة وراء الكم الهائل من النظريات والبحوث والدراسات في هذا الموضوع

الباب الثاني
الجانب الميداني

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

تمهيد:

نحتاج عادة في الدراسات الأكاديمية إلى إجراء بحوث ميدانية تثبت كفاءة الجوانب النظرية وتوضحها بالشكل الذي يجعلها أكثر واقعية ومطابقة للبيئة التي تجرى فيها الدراسة، حتى يمكن في النهاية من القول بأن النتائج المتحصل عليها يمكن أن تعتبر حلاً للإشكالية المطروحة، وبناء على هذا أدرجنا هذا الفصل لنبين فيه كل التفاصيل الميدانية التي اعتمدنا عليها في معالجتنا للموضوع المطروح

1. منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، و المنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فهو يحدد الفروق بين العينات كمؤشر للعلاقة السببية، حيث تبقى هذه العلاقة متوقعة وليست أكيدة كما هو الحال في الدراسات التجريبية. (احمد عياد، 2009، ص 61)

2. التعريف بميدان البحث:

شركة تيسكوبا (TISCOBA) مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص، ويعي اسمها: نسيج الأغطية والقلاع كالاتي:

TISsage des COuvertures et des BACHes

تأسست الشركة بمدينة القرارة (ولاية غرداية) 1969/01/01م، وبدأت إنتاجها الفعلي سنة 1970م، يشتغل فيها حاليا 86 عامل، وللمؤسسة خبرة في تخصصها، وعقود عديدة مع مؤسسات أخرى خارج الوطن.

شرع في التجسيد الفعلي للشركة، بطلب الاعتماد وقطعة الأرض، والاستعانة بالتجربة الإسبانية الرائدة في نسيج القلاع، حيث تم التعرف على مؤسسة TRULAS الإسبانية التي كان لها الفضل، في تكوين الاطارات، والتوجيه، وتم بناء القاعة الأولى للنسيج في شهر أوت 1969م، فكانت أول مؤسسة صناعية في المنطقة

في المطارات، الطرق السريعة ومفترقات الطرق في كامل التراب الوطني

استفادة الشركة من برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Mise a niveau) المبرم بين الجزائر والاتحاد الأوروبي الذي كان له الفضل في تصحيح بعض الهفوات البسيطة، وتأمل المؤسسة على الحصول بعد هذا على شهادة ISO. تأشيرة دخول الأسواق العالمية

تحتوي المؤسسة على :

الجدول(1): يبين توزيع العمال على الأقسام وعدد الأفواج والمشرفين في كل قسم

القسم	عدد العمال	عدد المشرفين	عدد الأفواج	عدد العمال في الفوج
الحياسة	10	2	2	5
إعداد الخيط	22	1	3	8
الصبغة	10	1	/	/
الخيطة	20	1	/	/
الحدادة	6	1	/	/
الأنابيب الحديدية	6	1	/	/
الوسائل العامة	4	1	/	/
المجموع	78	8		

3. عينة البحث:

طبقت الدراسة على عينة بحث قوامها 50 عاملا، عن طريق الحصر الشامل، و المتواجدون في شركة TISCOBA المتواجدة بالقرارة - ولاية غرداية- وذلك سنة 2012/2011م

4. أداة الدراسة:**1.4. الاستبانة الخاصة بقياس الرضا الوظيفي:**

تم الحصول على مقياس للرضا الوظيفي الذي قام بصياغته: "حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي"، حيث يحوي المقياس 61 بندا موزعة على أربع محاور على الشكل التالي:

- المحور الأول: معلومات عامة عن أفراد الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، المركز الوظيفي، طبيعة العمل الحالية)
- المحور الثاني: تشمل عبارات تقيس الرضا الوظيفي العام والمتكون من 19 بندا
- المحور الثالث: يشتمل على محور المتغيرات التي قد تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي ويشمل 22 بندا
- المحور الرابع: ويشتمل على محور المتغيرات التي قد تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي وتشمل على 20 بندا

ويقابل كل عبارة من العبارات في المحاور السابقة، بدائل للإجابة مرتبة على النحو التالي: "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة"، وقد تم اعطاؤها

درجات ليتم معالجتها احصائيا على الترتيب التالي: "5، 4، 3، 2، 1"

قمنا بإجراء بعض التعديلات على هذا المقياس، من حيث عدد العبارات و الصياغة اللغوية لبعضها الأخر، وكذلك إضافة بعض العبارات الخاصة بقياس البعد الفيزيقي (أنظر الجدول 6)

الجدول (2): يبين العبارات المحذوفة والمعدلة

المحور	العبارات المحذوفة	العبارات المعدلة
الرضا الوظيفي العام	1، 2، 4، 6، 10، 11، 13، 15، 16، 17، 18، 19	7، 9، 12
المتغيرات المساعدة على تحقيق الرضا	3، 4، 5، 6، 13، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23	2، 10
المتغيرات التي تحول دون تحقيق الرضا	1، 3، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 18، 19، 20	2، 4، 12

حيث أصبح الاختبار بعد إجراء هذه التعديلات يحوي على 28 بندا موزعة على ثلاثة أبعاد والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (3): يبين محتوى الاستبيان بعد إجراء التعديل

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	النسبة المئوية
البعد الشخصي	5	18%
البعد التنظيمي	20	72%
البعد الفيزيقي	3	10%
المجموع	28	100%

2.4. الخصائص السيكومترية للمقياس:

أ. الثبات: نقصد باختبار ثابت، ذلك الاختبار الذي يعطي نفس النتائج إذا طبق على نفس العينة من الأفراد، أي أن الاختبار لا يتأثر باختلاف أداء الأفراد لاختلاف الظروف المحيطة ، ومن ثم فهو يعبر على الأداء الفعلي أو الحقيقي لأفراد (سعد عبد الرحمان، 1998م، ص 163-164) من أجل التحقق من ثبات وصدق الاختبار تم تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها 21 فردا ، من مجموع عينة البحث التي تحوي 80 فردا، و بعد الحصول على نتائج الاختبار، ثم حساب الثبات باستعمال الحزمة الاحصائية spss وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (4): حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
28	0.80

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاختبار يقدر بـ: 0.80 وهو معامل مقبول جدا

ب. الصدق: نقصد بصدق الاختبار هو قدرته على قياس السمة التي وضع لأجل قياسها، وكذلك قدرته على التمييز بين السمة والقدرات المحتمل اتصالها به (سعد عبد الرحمان، 1998م، ص 183)

من بين أنواع الصدق، "الصدق الذاتي" حيث يعبر عن العلاقة الكائنة بين الصدق والثبات، إذ أنه يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء المقياس أي أن الدرجات الحقيقية أصبحت هي المحك الذي ينسب إليه صدق الاختبار (سعد عبد الرحمان، 1998م، ص 186)، ويمكن حساب هذا النوع من الصدق باستعمال

المعادلة التالية: الثبات = $\sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}}$ ، ومنه فإن صدق الاختبار هو: 0.89 وهو معامل مقبول جدا

ج. حساب معامل تمييز البند:

الجدول (5): يبين حساب معاملات تمييز البنود

البند	"ت" المحسوبة	"ت" المجدولة		مستوى الدلالة
1	2.782	2.189	3.055	دال عند 0.05
2	1.000	2.189	3.055	غير دال
3	2.312	2.189	3.055	دال عند 0.05
4	2.369	2.189	3.055	دال عند 0.05
5	2.449	2.189	3.055	دال عند 0.05
6	2.548	2.189	3.055	دال عند 0.05
7	3.500	2.189	3.055	دال عند 0.01
8	2.771	2.189	3.055	دال عند 0.05
9	2.342	2.189	3.055	دال عند 0.05
10	3.479	2.189	3.055	دال عند 0.01
11	2.190	2.189	3.055	دال عند 0.05
12	3.653	2.189	3.055	دال عند 0.01
13	2.342	2.189	3.055	دال عند 0.05
14	2.917	2.189	3.055	دال عند 0.05
15	2.441	2.189	3.055	دال عند 0.05
16	2.353	2.189	3.055	دال عند 0.05
17	2.711	2.189	3.055	دال عند 0.05
18	0.485	2.189	3.055	غير دال
19	2.930	2.189	3.055	دال عند 0.05
20	2.208	2.189	3.055	دال عند 0.05
21	0.289	2.189	3.055	غير دال
22	0.311	2.189	3.055	غير دال
23	2.549	2.189	3.055	دال عند 0.05
24	2.449	2.189	3.055	دال عند 0.05
25	2.250	2.189	3.055	دال عند 0.05
26	2.496	2.189	3.055	دال عند 0.05
27	2.620	2.189	3.055	دال عند 0.05
28	2.429	2.189	3.055	دال عند 0.05

من خلال الجدول، نجد بأن معظم البنود تحمل دلالة عند مستوى درجة الشك 0.05، في حين توجد بنود غير دالة وبالتالي يتم حذفها أليا وهي: 2، 18، 21، 22 ، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية تحوي 25 بندا مقسمة على ثلاثة أبعاد كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول(6): الصورة النهائية للاستبيان بعد التعديل

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	النسبة المئوية
البعد الشخصي	3	12%
البعد التنظيمي	19	76%
البعد الفيزيقي	3	10%
المجموع	25	100%

3.4. الاستبانة الخاصة بقياس النمط القيادي:

تم الحصول على مقياس للقيادة الادارية، الذي قام بصياغته: "د. ماجد محمد الفراء، و مازن إسماعيل الخطيب"، يحوي المقياس 44 عبارة موزعة على ثلاث محاور، يعالج كل محور منها نمط معين من القيادة، ويمكن أن نبين ذلك في الجدول التالي:

الجدول (7): يبين توزيع عبارات الاستبيان على المحاور الثلاثة

المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية
النمط الأوتوقراطي	14	32%
النمط الديموقراطي	17	39%
النمط الحر (الترسلي)	13	29%
المجموع	44	100%

بعد عرض المقياس على الأستاذ المشرف، طلب أن تجرى بعض التعديلات عليه، فقمنا بحذف بعض العبارات التي رأينا أن معانيها يمكن الاجابة عليها ببند أخرى أحسن، من حيث الصياغة اللغوية و دلالتها على السمة المراد قياسها، بالإضافة إلى مراعاة حجم المقياس من حيث عدد العبارات حتى لا يبدي ذلك للعامل نوع من طول الاختبار وقد ينتج عنه الملل فيؤثر على إجابة المفحوص (العامل)

الجدول (8): يبين العبارات التي تم حذفها

المحور	العبارات المحذوفة
النمط الأوتوقراطي	1، 5، 11، 13
النمط الديموقراطي	4، 8، 9، 10، 11، 13، 16
النمط الحر (الترسلي)	1، 9

بعد إجراء التعديلات تم تطبيق الاختبار على نفس العينة الاستطلاعية السابقة (مقياس الرضا الوظيفي) من أجل التأكد من الخصائص السيكومترية له، حيث تم حساب صدق وثبات الاختبار باستعمال الحزمة الإحصائية spss وكانت النتائج على النحو التالي:

أ. الثبات:

الجدول (9): حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.78

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن ثبات الاختبار باستخدام معادلة ألفا كرونباخ يمثل: 0.78 وهي نتيجة مقبولة

ب. الصدق: تم حساب معامل صدق الاختبار بنفس الطريقة السابقة، فكانت النتيجة 0.88 وهو معامل مقبول جدا

ج. حساب معامل تمييز البند: الجدول(10): يبين حساب معاملات تمييز البنود

البند	"ت" المحسوبة	"ت" المجدولة		مستوى الدلالة
1	2.201	2.189	3.055	دال عند 0.05
2	0.650	2.189	3.055	غير دال
3	2.333	2.189	3.055	دال عند 0.05
4	3.000	2.189	3.055	دال عند 0.05
5	2.330	2.189	3.055	دال عند 0.05
6	2.309	2.189	3.055	دال عند 0.05
7	2.508	2.189	3.055	دال عند 0.05
8	2.962	2.189	3.055	دال عند 0.05
9	2.440	2.189	3.055	دال عند 0.05
10	2.265	2.189	3.055	دال عند 0.05
11	2.379	2.189	3.055	دال عند 0.05
12	2.333	2.189	3.055	دال عند 0.05
13	2.582	2.189	3.055	دال عند 0.05
14	2.548	2.189	3.055	دال عند 0.05
15	1.954	2.189	3.055	غير دال
16	0.795	2.189	3.055	غير دال
17	1.934	2.189	3.055	غير دال
18	2.910	2.189	3.055	دال عند 0.05
19	2.237	2.189	3.055	دال عند 0.05
20	2.322	2.189	3.055	دال عند 0.05
21	2.288	2.189	3.055	دال عند 0.05
22	2.461	2.189	3.055	دال عند 0.05
23	3.000	2.189	3.055	دال عند 0.05
24	2.355	2.189	3.055	دال عند 0.05
25	2.379	2.189	3.055	دال عند 0.05
26	3.475	2.189	3.055	دال عند 0.05
27	2.383	2.189	3.055	دال عند 0.05
28	0.475	2.189	3.055	غير دال
29	-2.458	2.189	3.055	غير دال
30	1.349	2.189	3.055	غير دال

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم البنود مميزة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود بعض البنود التي يتم حذفها وهي: 2، 15، 16، 17، 28، 29، 30، ليصبح المقياس بعد هذه الاجراءات يحوي 23 بندا موزعة على ثلاثة محاور، يمثل كل محور نمط قيادي معين:

الجدول(11): الصورة النهائية للاستبيان بعد التعديل

النسبة المئوية	عدد العبارات	المحور
39.14%	9	النمط الأوتوقراطي
30.43%	7	النمط الديموقراطي
30.43%	7	النمط الحر (الترسلي)
100%	23	المجموع

5. الادوات الاحصائية:

تمت معالجة البيانات و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences, SPSS) ؛ وقد تم تحليل البيانات

باستخدام العمليات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات
- اختبار T للعينات المستقلة لحساب الاتساق الداخلي للفقرات (تمييز البند)

- حساب معامل الارتان
$$a = \sqrt{\frac{B-1}{B}}$$

6. إجراءات التطبيق الميداني:

أجريت الدراسة أيام 16، 17، 18، 21 أبريل 2012م، بمقر شركة TISCOBA بالقرارة، حيث كانت على 50 عاملاً، موزعون على 6 ورشات، مع مراعاة نظام المناوبة، حيث صادف تاريخ 21 أبريل بداية الأسبوع الذي قمنا فيه بالاتصال بالفرق التي كانت تعمل في المناوبة الليلية في الأسبوع الفارط.

وزع الاستبيانين في وقت واحد، حيث اعتمدنا على الملاءم الآتي للاستمارات، من خلال اللقاء مع العمال في مكاتب كانت على مستوى كل قسم، أين سمح بالتأكد من ملاءمة الاستمارة كاملة وكذا التدخل لتفسير بعض البنود في حالة الضرورة

7. خلاصة الفصل:

تعتبر مثل هذه المراحل المنهجية في تطبيق الاختبارات في العلوم الانسانية من الأساسيات التي يقوم بها الباحث، حيث يتأكد من خلالها على مصداقية المعلومات التي يتحصل عليها ومواءمتها للدراسة التي يقوم بها وذلك من خلال تأكده من قدرة الأداة على جعل الطرف المقابل (عينة البحث) من إدراك ما يبحث عليه الباحث بالضبط من خلال استبيانته، ومنه يمكن القول أن الاجراءات المنهجية هي أساس مصداقية المعلومات المتحصل عليها.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

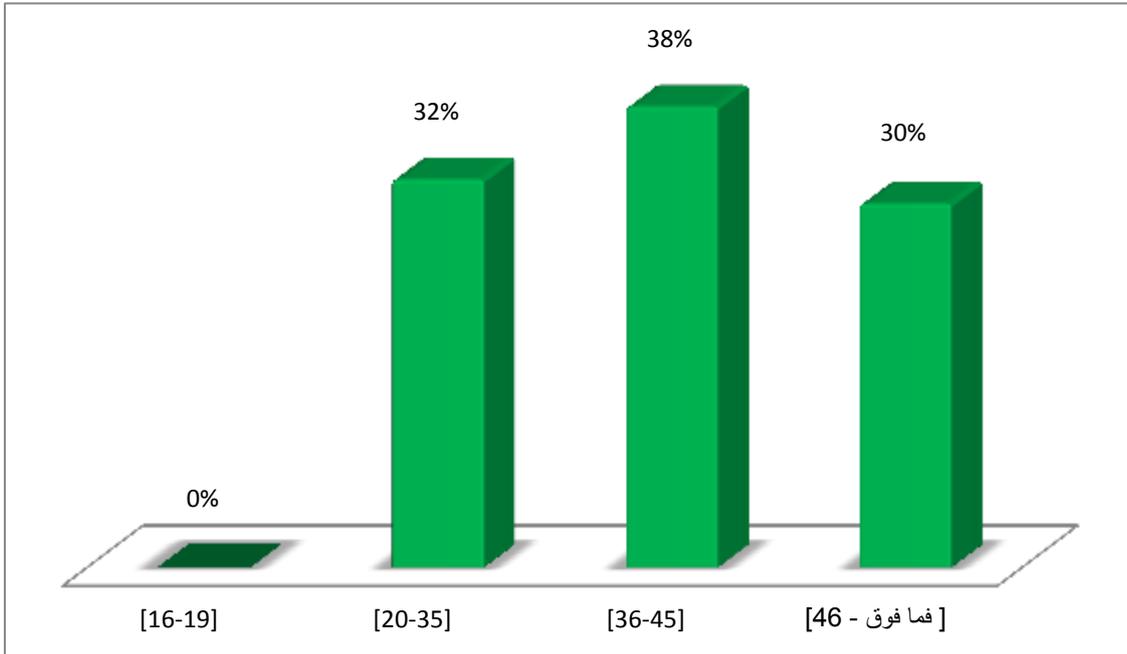
سنحاول في هذا الفصل أن نعرض النتائج الكمية للدراسة التي قمنا بها لأجل التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، دائما كما يدرك ذلك العمال، أي من خلال آراءهم التي جمعناها بعد توزيعنا لاستبيانين أحدهما يشخص مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، أما الثاني فيعبر عن آراءهم حول النمط القيادي المستعمل والمطبق داخل المؤسسة من بين ثلاث أنماط (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي "الحر") ، ثم قمنا بعمليات إحصائية من أجل التحقق من صدق الفرضيات، ما نعنيه بالعلاقة بين المتغيرين، وسنبداً تحليلنا للنتائج من خلال عرض النتائج الخاصة بخصائص العينة، ثم عرض النتائج الكمية المتعلقة بكل فرضية على حدى.

1. عرض النتائج:

1.1. خصائص العينة:

الجدول (12): جدول يبين توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
0%	0	[19 – 16]
32%	16	[35 – 20]
38%	19	[45 – 36]
30%	15	[+ - 46]
100%	50	المجموع

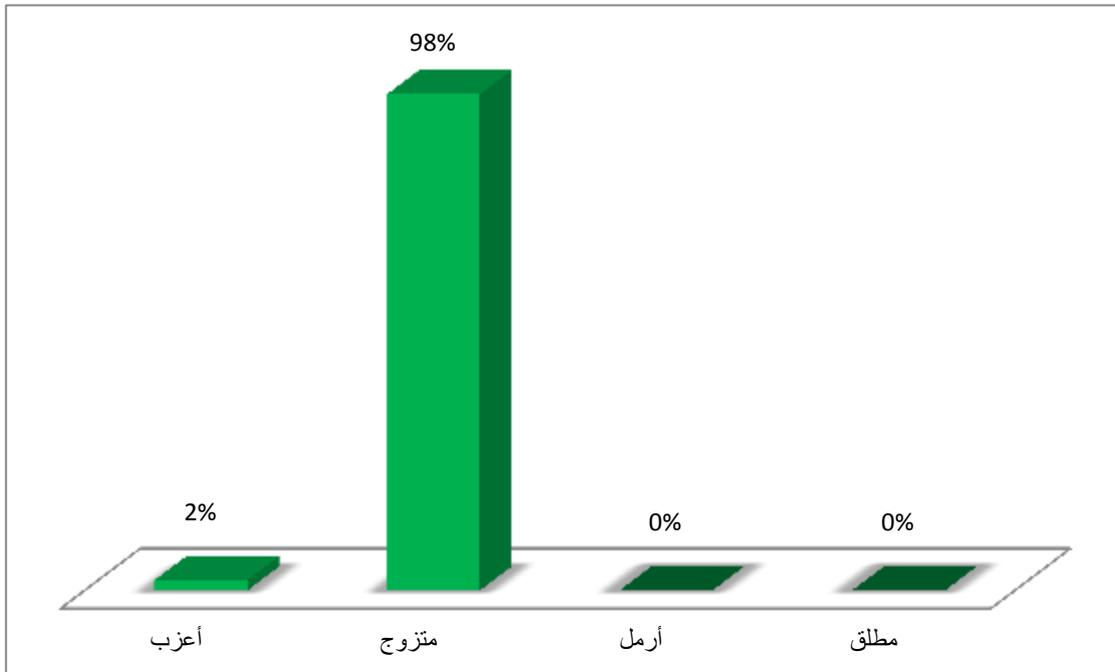


الشكل (6) : رسم بياني يوضح توزيع العينة حسب العمر

من خلال الرسم البياني المفسر لإحصائيات الجدول ، المبين لتوزيع أفراد العينة على أساس العمر، نلاحظ أنه تتمركز أكبر نسبة للفئة العمرية للعمال داخل الشركة بين المجال [36 - 45] بنسبة 38% ، ثم تليها نسبة 32% في المجال بين [20 - 35]، بعد ذلك نسبة 30% للعمال الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة.

الجدول (13): جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
2%	1	أعزب
98%	49	متزوج
0%	0	أرمل
0%	0	مطلق
100%	50	المجموع

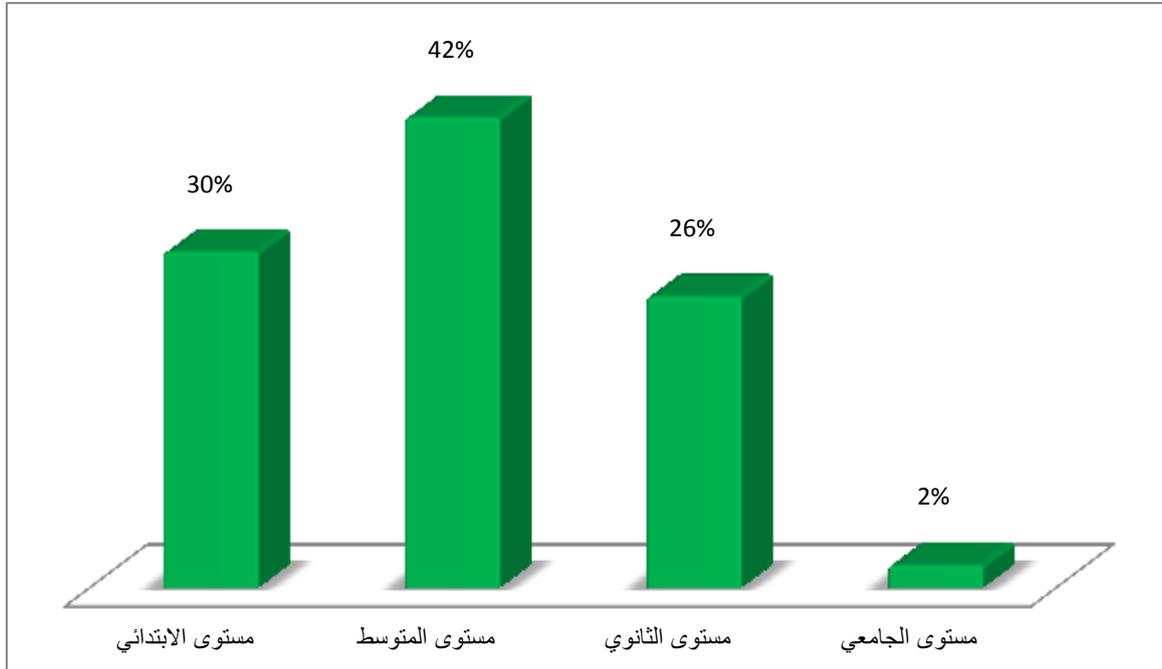


الشكل (7): رسم بياني يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

من خلال الرسم البياني الموضح للجدول الثاني (2)، نلاحظ أن غالبية العمال متزوجون وهو ما تبينه نسبة 98%، فيما تشير النسبة المئوية 2% إلى وجود فرد من مجموع العمال أعزب (غير متزوج)، بينما لا تشير أي احصائية على وجود مطلقين أو أرامل

الجدول (14): جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
30%	15	مستوى الابتدائي
42%	21	مستوى المتوسط
26%	13	مستوى الثانوي
2%	1	مستوى الجامعي
100%	50	المجموع

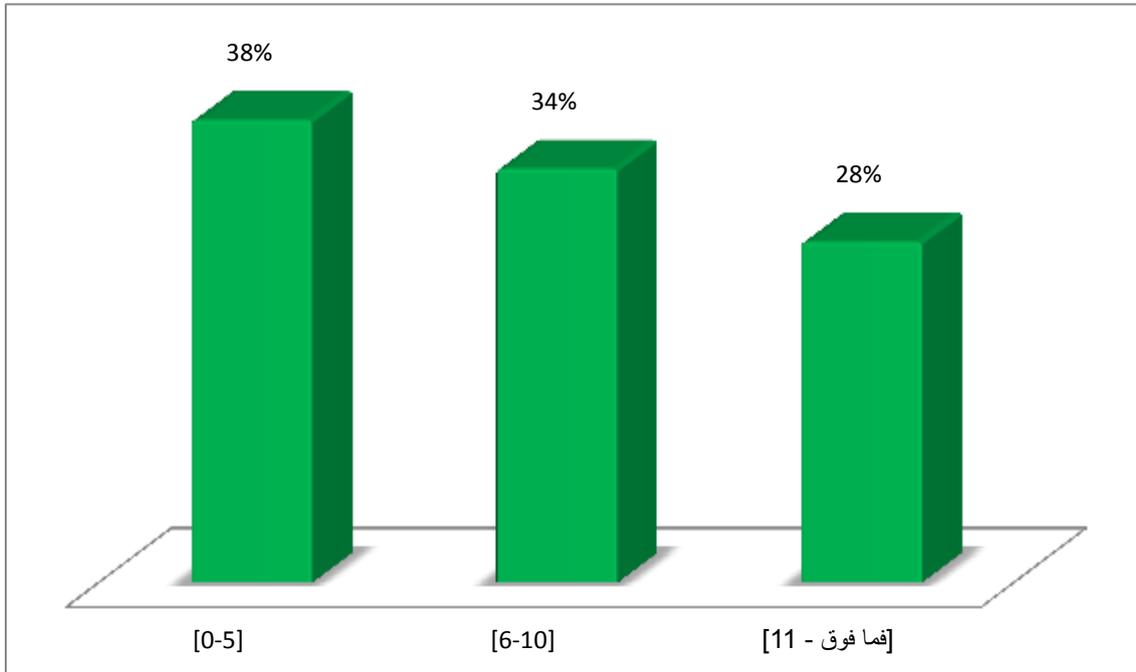


الشكل (8): رسم بياني يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

من خلال الرسم البياني الموضح لنتائج الجدول (3) المبين لتوزيع العينة على خاصية المستوى، نلاحظ أن نسبة معتبرة وكبيرة من العمال تخلوا عن الدراسة في المستوى المتوسط، وهو ما تبينه نسبة 42%، ثم تليها نسبة 30% للطور الابتدائي، بعد ذلك تأتي نسبة 26% للطور الثانوي، في حين تخلو المؤسسة من عمال لهم نسبة عالية من التعليم وذلك ما تفسره نسبة 2% على الأعمدة البيانية

الجدول (15): جدول يبين الخبرة المهنية (سنوات العمل)

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية (السنوات)
38%	19	[5 – 0]
34%	17	[10 – 6]
28%	14	[11 - فما فوق]
100%	50	المجموع



الشكل (9): رسم بياني يبين توزيع العينة على أساس الخبرة المهنية

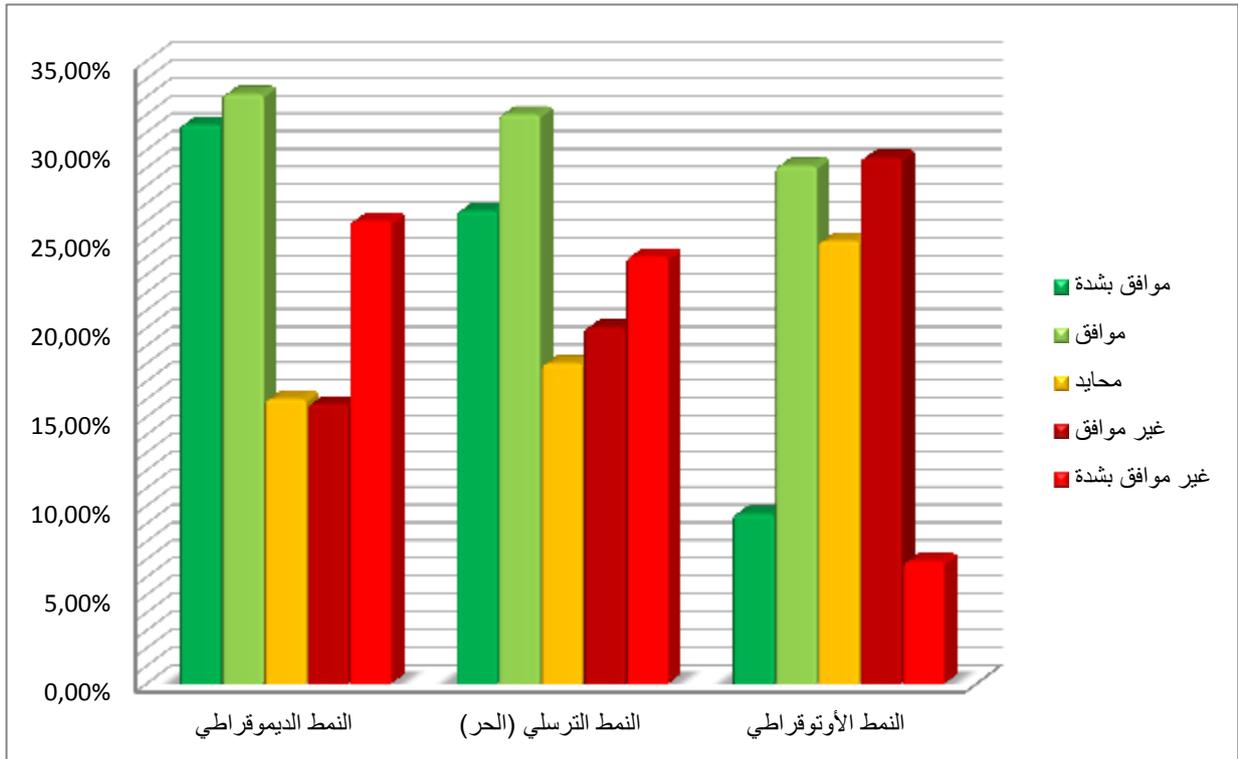
من خلال الرسم البياني الموضح لإحصائيات الجدول (5)، المبين لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (سنوات العمل)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال يعتبرون حديثو الالتحاق بالمؤسسة، وهي ما تبينه نسبة 38% للذين لا يزال لديهم أقل من خمسة سنوات في الشركة، ثم تليها نسبة 34% بالنسبة للعمال الذين تزيد عندهم سنوات العمل لأكثر من ستة إلى عشرة سنوات، أما بالنسبة للعمال الذين يزيد تواجدهم عن عشرة سنوات فأكثر فتمثله نسبة 28%

2.1. عرض النتائج الخاصة بالفرضيات:

- الفرضية الأولى: النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة حسب ما يراه العمال

الجدول (16): يبين إجابات العمال على مقياس النمط القيادي

النمط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الديموقراطي	31.42%	33.14%	16%	15.71%	26%
الترسلي (الحر)	26.57%	32%	18%	20%	24%
الأوتوقراطي	9.55%	29.11%	24.88%	29.55%	6.88%



الشكل (10): بين اجابات العمال على مقياس النمط القيادي

من خلال الرسم البياني المفسر لإحصائيات الجدول المبين لإجابات العاملين على مقياس الأنماط القيادية، حيث يبين درجاتهم على مختلف البنود التي تحمل ثلاث أنماط قيادية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي "الحر") يظهر من خلال النتائج أن غالبية العمال كانت إجاباتهم على "موافق ، و موافق بشدة"، بالنسبة للنمطين الديمقراطي والترسلّي وذلك ما تظهره النسب: 31.42% و 33.14%، ونسبة: 26.57% و 32%، على الترتيب، فيما تأتي أغلب النتائج المبينة لإجابات العمال على البنود الخاصة بالنمط الأوتوقراطي في درجة "غير موافق" بنسبة: 29.55% ثم تليها نسبة: 29.11% بالنسبة للأفراد الذين كانت إجاباتهم على "موافق"، حيث نلاحظ أن هناك تقارب في النتائج أين يوزع غالبية أفراد العينة بين مؤيد ومعارض وتبقى نسبة: 24.88% من بين إجابات العمال محايدين أي لا يوجد لديهم رأي.

- الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط الديمقراطي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال

الجدول (17): يبين العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النمط الديمقراطي / الرضا الوظيفي
10	0	0	0	3	7	راض بشدة
36	1	5	3	16	11	راض
2	0	0	1	0	1	محايد
2	0	0	0	2	0	غير راض
0	0	0	0	0	0	غير راض بشدة
50	1	5	4	21	19	المجموع

الجدول (18): يبين حساب معاملات الاقتران بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي

معامل الاقتران	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النمط الديمقراطي / الرضا الوظيفي
0.29	0	0	0	0.04	0.25	راض بشدة
0.71	0.02	0.13	0.06	0.33	0.17	راض
0.14	0	0	0.12	0	0.02	محايد
0.09	0	0	0	0.09	0	غير راض
0	0	0	0	0	0	غير راض بشدة
0.42						

من خلال الجدول (7)، المبين لمعاملات الاقتران بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للعمال، حيث تبين النتيجة علاقة ارتباطية بين المتغيرين والتي تقدر بـ: 0.42 وهي علاقة ضعيفة موجبة، حيث تتمركز أغلب النتائج بين "موافق بشدة - موافق" و بين "راض - راض بشدة"، أين يبين وجود علاقة ارتباطية

• الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الترسلي وبين ارتفاع

مستوى رضا العمال

الجدول (19): يبين العلاقة بين النمط القيادي الترسلي (الحر) و الرضا الوظيفي

النمط الترسلي / الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
راض بشدة	3	6	1	0	0	10
راض	9	17	1	8	1	36
محايد	0	0	2	0	0	2
غير راض	1	1	0	0	0	2
غير راض بشدة	0	0	0	0	0	0
المجموع	13	24	4	8	1	50

الجدول (20): يبين حساب معاملات الاقتران بين النمط القيادي الترسلي والرضا الوظيفي

النمط الترسلي / الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	معامل الاقتران
راض بشدة	0.60	0.15	0.02	0	0	0.77
راض	0.17	0.33	0	0.22	0.02	0.74
محايد	0	0	0.5	0	0	0.5
غير راض	0.03	0.02	0	0	0	0.05
غير راض بشدة	0	0	0	0	0	0
						0.71

من خلال الجدول (9)، المبين لمعاملات الاقتران بين النمط القيادي الترسلي ومستوى الرضا الوظيفي للعمال، حيث تبين النتيجة علاقة ارتباطية بين المتغيرين والتي تقدر ب: 0.71 وهي علاقة قوية موجبة، حيث تتمركز أغلب النتائج بين "موافق بشدة - موافق" و بين "راض - راض بشدة"، أين يبين وجود علاقة ارتباطية

- الفرضية الرابعة: هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الأوتوقراطي و انخفاض مستوى رضا العمال

الجدول (21): يبين العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأوتوقراطي الرضا الوظيفي
10	0	4	3	3	0	راض بشدة
36	3	10	9	11	3	راض
2	0	0	1	1	0	محايد
2	2	0	0	0	0	غير راض
0	0	0	0	0	0	غير راض بشدة
50	5	14	13	15	3	المجموع

الجدول (22): يبين حساب معاملات الاقتران بين النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي

معامل الاقتران	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النمط الأوتوقراطي الرضا الوظيفي
0.23	0	0.11	0.06	0.06	0	راض بشدة
0.71	0.05	0.19	0.17	0.22	0.08	راض
0.06	0	0	0.03	0.03	0	محايد
0.4	0.4	0	0	0	0	غير راض
0	0	0	0	0	0	غير راض بشدة
0.52						

من خلال الجدول (11)، المبين لمعاملات الاقتران بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للعمال، حيث تبين النتيجة علاقة ارتباطية بين المتغيرين والتي تقدر بـ: 0.52 وهي علاقة متوسطة موجبة، حيث تتمركز أغلب النتائج بين "محايد - غير موافق" و بين "راض - راض بشدة"، أين يبين وجود علاقة ارتباطية

2. مناقشة النتائج:

الفرضية الأولى: نصت هذه الفرضية على أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استعمالاً في المؤسسة وذلك حسب ما صرح به العمال، ومن خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ تفاوت واختلاف في آراء العمال نحو النمط المطبق والسائد داخل المؤسسة، وكنتيجة لذلك يمكن القول أن هناك تطبيق لمختلف الأنماط الثلاثة داخل المؤسسة كما يدركه العمال، ويبقى حدود تطبيق خصائص كل نمط متفاوت في النسبة، وهذا ما جعل أكبر نسبة للعمال توافق على تطبيق النمط الديمقراطي داخل المؤسسة، ويمكن أن نفسر ذلك بما توصلت إليه دراسة (عبد الرحمن فالح العبادلة، 2003) والتي بينت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً لدى الفئات الإدارية في محافظة الجنوب بالأردن، حيث يمكن أن نفسر ذلك بـ:

- باعتبار أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف المؤسسات حيث أنه يساعد على تقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهو الذي يعطي حرية أكثر ومجال أوسع في التعامل مع القائد بأسلوب واضح وطريقة سهلة، كما يصنع الثقة الكاملة داخل أفراد المجموعة
- يقول: "جورج باتون" "لاتوجه الناس لكيفية أداء أعمالهم. أخبرهم بالمطلوب وسيفاجئونك بابتكاراتهم"، لأجل هذا فإن القائد عادة ما يبحث عن العوامل التي تجعل من مرؤوسيه أكثر جاذبية إليه من أجل التعاون المشترك في تحقيق الأهداف المرجوة وكسب ثقتهم، كل هذا يجعل العمال أكثر دافعية في الأداء وتطويراً في قدراتهم وإمكاناتهم.
- وعلى ضوء آراء بعض العمال، فإن القيادة داخل المؤسسة ترتبط عندهم بمدى احترام وتقدير القائد للعامل، والتي عبروا عنها من خلال آراءهم حول القائد في قولهم أنه متفهم لهم ويحاول في الكثير من الأحيان إشراكهم في اتخاذ آراء وقرارات تخص مجال عملهم، كما أنه يراعي إلى حد بعيد الموضوعية في التعامل معهم دون أي تحيز و يشجعهم

على المناقشة في الاجتماعات الرسمية بين الإدارة والعمال، وبناء على هذا التحليل يمكن القول بأن الفرضية قد تحققت

الفرضية الثانية: نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين استعمال النمط الديمقراطي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال، وبعد حساب معامل الاقتران تحقق وجود العلاقة فكلما كان هناك استعمال أكبر لخصائص النمط الديمقراطي كان هناك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، وهو ما يوضحه الجدول (6) و يعود السبب إلى:

- يعتمد النمط الديمقراطي في فلسفته على مبدأ التشاور وإشراك العامل في الأمور الإدارية من اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة و عقد اجتماعات و الاستماع إلى انشغالات العمال، وكل هذه العوامل تساعد على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعمال من خلال شعورهم باهتمام الإدارة بهم و تقدير مجهوداتهم من خلال القيام بهذه الاجتماعات واللقاءات

- تعتبر نظرية العلاقات الانسانية أن الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي الديمقراطي، حيث أنه يساعد على إشباع حاجات الاحترام وتقدير الذات لدى الأفراد مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية، في المقابل فإن تطبيق النمط الديمقراطي في أي مؤسسة من خصائصه اشباع حاجات كل من القائد والمرؤوسين من خلال فرض الاحترام بين الطرفين .

وبالعودة إلى الشكل (6) الموضح لإحصائيات الجدول (12) المبين لتوزيع أفراد العينة على أساس العمر، نلاحظ أن غالبية العمال تتجاوز أعمارهم 20 سنة إلى أكثر من 45، وتعتبر هذه الفترة لدى علماء النفس الفترة التي يزداد فيها العطاء مقابل العوائد والتي لخصها "ابراهيم ماسلو" على شكل هرم تعبر قاعدته عن الحاجات الدنيا من: (الحاجات الفيزيولوجية ، الأمن والضمان)، ويبين "أبراهام ماسلو" ان مثل هذه الحاجات الفيزيولوجية

في العمل يتم إشباعها عن طريق كفاية الراتب والمكافآت، إضافة إلى الظروف الفيزيائية، فإذا ما توجهنا إلى الجدول (23) ضمن الملاحق الذي يبين النسب المئوية لتكرارات إجابة الأفراد على بنود مقياس الرضا الوظيفي، نلاحظ أن أكثر من نصف العينة كانت إجاباتهم موافقة على كفاية الراتب بنسبة 54% و 48% بالنسبة للمكافآت، وبذلك فإن الحاجات الفيزيولوجية تعتبر محققة في هذه الأثناء، ثم تليها الحاجة إلى الأمن والضمان والحاجات الاجتماعية والتي تمثلها العلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين، و مع العمال انفسهم وهو ما تبينه النتائج في نفس الجدول(23) ضمن الملاحق، حيث توضح أن إجابات العمال على البنود الخاصة بالجوانب التنظيمية تحمل نسب عالية تبين مدى رضاهم على هذه الجوانب والتي تعبر عنها النسب 50%، 44%، 48%، 50%، ومن هنا فإن الحاجة إلى الأمن والضمان والحاجات الاجتماعية تعتبر محققة إلى حد بعيد، ثم تأتي بعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في أعلى الهرم والتي يتم تحقيقها من خلال كسب الثقة والاحترام من الآخرين وكذلك الشعور بالقدرة على تحقيق ما يتناسب مع القدرات والإمكانات ويكون هذا عن طريق الشعور بالحرية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، فإذا كان النمط القيادي الديمقراطي يخدم هذه الجوانب الشخصية للفرد، فإن الفرد حينها سيكون في كامل الرضا عندما يصل إلى هذا المستوى من إشباع الحاجات وعادة ما يبلغ هذا المستوى من الحاجات الأفراد الذين يبلغون تقدما في العمر باعتبارهم تدرجوا في تحقيق تلك الحاجات منذ الصغر، ومنه فإذا كان من خصائص النمط الديمقراطي المشاركة في صنع القرار وتبادل الاحترام بين القائد والمرؤوسين يمكن القول أن الفرضية محققة.

الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الترسلّي (الحر) وبين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال، حيث يبين الجدول (20) من خلال حساب معامل الاقتران على وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين تبينها النتيجة: 0.71 ويمكن ان نرجع السبب في ذلك إلى:

- يعتبر النمط الترسلّي أقرب ما يكون إلى خصائص النمط الديموقراطي، إلا أنه يصل إلى حد الإفراط في الاهتمام بالجوانب الانسانية وإهمال كل ما يتعلق بجوانب العمل وترك الحرية الكاملة في التصرف واتخاذ القرارات، ومع سلبياته التي عادة ما تعود على المؤسسة إلا أنه استطاع أن يثبت عكس ذلك ف هذه الدراسة وهو ما يتناقض مع دراسة (طلال عبد الملك الشريف، 2003) التي تبين وجود علاقة ارتباطية سلبية بين استعمال النمط الترسلّي (الحر) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإمارة مكة المكرمة ، والذي يمكن أن نفسره انطلاقاً من النتائج التي يبينه الشكل (6) الموضح لإحصائيات الجدول (12) المبين لتوزيع أفراد العينة حسب العمر، وكما ذكرنا سابقاً فإن فئة عمرية (20 - 45 فأكثر) كفيلة بأن يترك لها المجال في التصرف باعتبارها بلغت من الرشد ما يسمح لها باتخاذ القرار الصائب وتحمل المسؤولية الكاملة عن أفعالها بما يعود عليها وعلى المؤسسة بالنفع، بالإضافة إلى الثقة التي يوليها القائد تجاه العمال تجعل من الممكن أن يستعمل مثل هذا النمط داخل المؤسسة دون أن تؤثر خاصية الحرية فيه إلى جعل العامل يشعر بنوع من التسبب الإداري تجاهه ما يضع العامل قد يلجأ إلى التصرف في بعض الأمور التنظيمية مثل التقليل من ساعات العمال، أو كثرة الغيابات وهذا لاشك سيعود بالسلب على المسار التنموي للمؤسسة، وبناء على هذا يمكن أن نقول بأن الفرضية متحققة.

الفرضية الرابعة: تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية سالبة بين استعمال النمط القيادي الأوتوقراطي وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعمال، ومن خلال النتائج المتوصل إليها والتي يوضحها الجدول (22) المبين لمعامل الاقتران بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين المتغيرين بنسبة: 0.52 ، وهذا ما يتفق مع دراسة (عواد، 1995) حيث بينت أن النمط السائد لدى الشركات العامة المساهمة العامة الأردنية هو النمط الأوتوقراطي (السلطي) وأرجعت سبب ذلك إلى أن القرارات في المؤسسات الصناعية عادة ما تأخذ من طرف الإدارة ولا تحتمل المناقشة لذلك فهي تأتي على شكل أوامر تطبق مباشرة ويمكن أن نرجع سبب ذلك إلى:

- يفسر الشكل (8) الموضح لبيانات الجدول (14) المبين لتوزع أفراد عينة البحث حسب المستوى الدراسي، أن نسبة 42% من العمال لديهم المستوى المتوسط في التعليم، ثم تليه نسبة 30% بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى ابتدائي، وبنسبة 26% بالنسبة للعمال الذين لديهم مستوى ثانوي، وأغلبهم توقفوا عن الدراسة في السنة الأولى ثانوي، ثم تليها نسبة 2% بالنسبة للطلبة في المستوى الجامعي، حيث نلاحظ من خلال هذه النتائج وجود فروق بيانية كبيرة نوعا ما بين المستويات، حيث تمثل أكبر نسبة للعمال الذين لديهم مستوى ضعيف مقارنة بالمركز الوظيفي الذي يحتلونه العمال في المستويين المتوسط والابتدائي، وهذاما تفرضه طبيعة العمل من خلال الآلات المستعملة في الأداء الوظيفي حيث تعتبر حديثة التكنولوجيا وتحتاج إلى مستوى عال من التكوين من أجل القدرة على التعامل معها، ولأن المؤسسة تفتقر إلى آلية التكوين وهي شهادة غالبية العمال (أفراد العينة)، فهي تقتصر فقط على المشرفين دون العمال، لذلك فإن العامل يحتاج دائما إلى المشرف من أجل مباشرة العمل خاصة في حالات

العطب، وطبيعة التعامل في هذه الأثناء بين القائد والمرؤوس تكون من خلال إعطاء أوامر يتم تنفيذها دون المناقشة فيها أو إبداء آراء حولها، ومع ذلك فهي لا تعبر للعامل عن استبداد في الرأي أو تسلط في القيادة فهو يعتبرها من أساسيات العمل ولا يجب المناقشة فيها، لذلك فلا يمكن لها أن تؤثر في مستوى رضاه

- ويمكن أن يكون سبب عدم وجود علاقة بين انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعمال بالنمط القيادي الأوتوقراطي له علاقة ببعض الظروف الخاصة للعامل التي تفرض عليه التأقلم معها بحتمية ، ونذكر منها الحالة الاجتماعية للعمال حيث أنهم متزوجون هذا ما يعني ان أنه سيكون هناك تحمل لأعباء المسؤولية من أجل التكفل بمتطلبات الأسرة، بالإضافة إلى كون مقر العمل قريب من مقر الإقامة (في نفس المنطقة) أي أن العامل يشعر حيال هذا بالرضا لكونه غير مغترب عن الأسرة، ويمكن أن نقول أن العامل يحاول التأقلم مع المحيط والظروف من أجل مسايرة الأولويات وهي التضحية مقابل التكفل الاقتصادي بالأسرة

- وقد يعود السبب إلى عدم فهم العمال إلى خصائص النمط الأوتوقراطي والذي أدى إلى صعوبة إسقاطه على واقفهم وتفسيره من خلال استرجاع مواقف تثبت أو تنفي وجود مثل هذا النمط، ومنه يمكن القول أن استعمال النمط الأوتوقراطي داخل المؤسسة له أبعاده التي لا تؤثر سلبا على الرضا إنما تزيد منه.

3. الاستنتاج العام:

اصبحت دراسة الجوانب التنظيمية داخل المؤسسات اليوم أمر يحتاج إلى بذل الكثير من الجهود وتوجيه الاهتمام نحو دراستها بالشيء الذي يضمن لها تحليلاً أكثر دقة وتفصيلاً من أجل إيجاد حلول تكون أكثر فاعلية وواقعية، حيث أن مثل هذه الجوانب تعتبر همزة الوصل بين إدارة المؤسسة وبين العمال، فهي تخدم كلا الطرفين بالشيء الذي يعود على كلاهما بالنفع لا الضرر، كما أن الكم الهائل من الدراسات التي ناقشت هذه الجوانب على اختلاف بيئاتها وبناء على نتائجها لخير دليل على الأهمية العظمى التي بلغتها هذه الجوانب في ميدان العمل.

ولأجل هذا جاءت الدراسة التالية لتضم نتائجها إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة، حيث حاولنا البحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي للعمال وبين النمط القيادي المستعمل داخل المؤسسة، وبعد معالجة متغيرات الدراسة نظرياً تم تطبيق الدراسة في شركة TISCOBA لصناعة الأقمشة والقلاع، المتواجدة بدائرة القرارة ولاية غرداية، وذلك عن طريق استعمال استبيانين أحدهما يقيس مستوى الرضا الوظيفي للعمال، والآخر يبين آراء العمال حول النمط الغالب استعماله داخل المؤسسة، وفي الأخير تم الحصول على النتائج التالية:

- النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة حسب ما يراه العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط الديمقراطي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الترسلّي وبين ارتفاع مستوى رضا العمال
- هناك علاقة ارتباطية بين استعمال النمط القيادي الأوتوقراطي و ارتفاع مستوى رضا العمال

وفي الأخير يمكن القول أن النمط القيادي الديموقراطي هو أنجع الأساليب لإدارة المؤسسات وتحقيق مستوى أحسن للرضا الوظيفي للعمال وذلك من خلال:

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والقيام بلقاءات معهم والاستماع والأخذ من مقترحاتهم والعمل على تطبيقها ميدانيا
- توفير الرعاية الاجتماعية والنفسية للعمال، وتطوير قدراتهم الفكرية والزيادة من سبل التعزيز المعنوي

ومن خلال دراستنا وجدنا أنه من الممكن اقتراح مواضيع تصلح أن يكون بحوث مستقبلا لما:

- دراسة العلاقة بين الأنماط الشخصية والرضا الوظيفي للعامل
- دراسة العلاقة بين النمط القيادي والتسرب الوظيفي
- دراسة المناخ التنظيمي وأثره على فاعلية الأداء

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم محمد محمد، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، 1997م، مكتبة عين شمس، القاهرة
2. أبو الخير كامل حمدي، أصول الادارة العلمية ، 1989م، مكتبة عين شمس، القاهرة
3. أبو الخير كمال حمدي ، الادارة بين النظرية والتطبيق ، 1976، مكتبة عين شمس، القاهرة
4. أبو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، 1996م، المعهد العالمي للفكر الاسلامي ، القاهرة
5. باغي محمد، مبادئ الادارة العامة، 1987، مطابع الفرزدق، الرياض
6. جرينبرغ جيرالد بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، 2004، دار المريخ للنشر.
7. مجموع هاشم نور، سيكولوجية الادارة، 1991م، دار الشروق، جدة
8. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، ط1، 2000، دار الحامد، عمان.
9. حسين عبد الفتاح، الادارة الفعالة، 1999م، مطبعة النيل، القاهرة
10. حماد سامي زين العابدين ، أصول علم الادارة ، 1982م، دار العلم للطباعة والنشر
11. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، 1990، الدار الجامعية ، الإسكندرية
12. الخطيب رداح والخطيب أحمد ، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، 1985م، مطابع الفروق التجارية، الرياض
13. درويش عبد الكريم و تكلا ليلي، أصول الادارة العامة 1995م، الأنجلو المصرية ،القاهرة
14. السواط طالعت عوض الله وآخرون، الادارة العامة والمفاهيم والانشطة، 1402هـ، دار حافظ، جدة

15. شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، 2005، دار الشروق، عمان.
16. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، 1992م، مكتبة غريب، القاهرة
17. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، ط1، 1981، مؤسسة دار الكتاب، الكويت.
18. طه إلياس ، الإدارة التربوية والقيادة (مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها)، مكتب الأقصى، عمان، الأردن
19. عباس سهلية محمد، إدارة الموارد البشرية، 2003، دار وائل، عمان.
20. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، 2003، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
21. عبد الخالق ناصيف ،الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، 1982، جامعة الكويت
22. عبد الوهاب علي محمد، الفعالية الادارية ندوة المدير الفعال، 1980م، معهد الادارة العامة ، الرياض
23. العسيلي رجاء زهير، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة برضاهم الوظيفي، 1999، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين
24. عقيلي عمر وصفي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، 1997م ، دار زهوان ، عمان
25. علاقي مدني ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية ، ط1، 1981، جدة
26. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، 1998م، دار جدة ،جدة
27. عويد سلطان المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي 1993م، دار القلم، الكويت

28. القحطاني سالم سعيد حسين، القيادة الادارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط1، 2001م، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض - المملكة العربية السعودية
29. كلاله ظاهر محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، 1997م، دار زهوان للطباعة والنشر، عمان
30. كنعان نواف، القيادة الادارية، 1992م، مكتبة الثقافة لنشر والتوزيع، عمان - الأردن
31. ليكرت رنسيس ، أنماط جديدة في الادارة، 1966م، تر: علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة
32. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، طg، 2002، الدار الجامعية، الإسكندرية
33. محمد المحمدي الماضي، أساسيات الادارة، ط1، دار زهوان، عمان
34. المشعان عويد، علم النفس الصناعي، ط1، 1994، مكتبة الفلاح، الكويت.
35. المغربي كمال محمد، الادارة مبادئ مفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض
36. ملكية لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، 1989م، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة
37. المنيف إبراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، 1999م، آفاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض
38. المهوس محمد عبد الرحمن وخاشقجي هاني يوسف، مبادئ الادارة العامة والتنظيم الاداري في المملكة العربية السعودية، 1987م، الرياض
39. النجار محمد عدنان ، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة 1978م، غفل الناشر
40. النمر سعود محمد وآخرون، الادارة العامة: الأسس والوظائف، 2001م، مطابع الفرزدق، الرياض
41. هاشم زكي محمد ، الجوانب السلوكية في الادارة ، ط3 (1980) ، وكالة المطبوعات ، الكويت

42. الهواري سيد ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، 1987م، مكتبة عين شمس ،القاهرة
43. الهواري سيد، المدير العالمي مهارات حديثة ومتعددة، 1997م، مكتبة عين شمس، القاهرة
44. الياسين ، جاسم محمد مهمل ، القيادة : الأسباب الذاتية للتنمية القيادية ، 1990م، دار الدعوة، الكويت

الرسائل و الدوريات :

1. بدر حامد ، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و المعلمين بكلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3 ، 1983، الكويت
2. التويجري محمد، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، 1998، السعودية.
3. الخيري حسن، الرضا الوظيفي و دافعية الإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، تخصص توجيه تربوي و مهني، جامعة أم القرى ، السعودية.
4. الرفاعي محمد المختار السيد، فعالية القيادة التربوية لمديري المعاهد الثانوية الصناعية بالمملكة العربية السعودية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، 1993م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود
5. زياد الدهش ، المتغيرات التنظيمية و الوظيفية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هرزبورغ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض
6. السبحاني جبر، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
7. الشهري عبد الله، مستوى الرضا عن العمل الإرشادي، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1999، تخصص إرشاد نفسي، جامعة أم القرى، مكة

8. الصبحي أحمد رابح، قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك و أثره على الأداء، بحث
تخرج لاستكمال الحصول على درجة دبلوم الإدارة الجمركية، 1413هـ ، معهد الإدارة
العامة الرياض.
9. القاروط سميح، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير
منشورة، 2006، تخصص علوم اجتماعية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض.
10. كامل مصطفى والبكري سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس
بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة العامة، مجلد 23، العدد الأول، 1990، معهد الإدارة
العامة، الرياض
11. الكلابي سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة
الإدارية، 2000م، مركز البحوث، كلية العلوم الادارية ،جامعة الملك سعود
12. المدلج عبد الله ، قياس مستوى الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003،
تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
13. هبة سلامة ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر،
رسالة ماجستير غير منشورة، 2008

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bass .B.M, leadership psychology and organization behavior , 1960 , harper and row publishers, new York
2. Black. R. and Mouton, the management grid, 1968, Houtom, texas, gulf publishing .co
3. Dobel political, prudence and the ethics of leadership , public administration review
4. F.Landy and d.Trumbo, psychology of work behavior,1990. Homewood, the Dorsey, press.
5. Hoy Wayne and Cecil Miskel , Education Administration(theory research and practice) , random house, new York ,
6. Likert, Rensis, the human organization: it's the management and value, 1967, mc graw hill inc,
7. Stogdill, R.M , Membership and Organization, 1958 , Interstate Publishers
8. V. Vroom, work and motivation, 1964, New York
9. Wallis . J.and Dollery.B. Evaluation of leadership as a response to agency failure in the public sector public administration, vol 75 , summer, blackwell publishers . ltd,

الملاحق

الملحق رقم (1)

جدول (23): يبين النسب المئوية لإجابات الأفراد على مقياس الرضا الوظيفي

غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة	العبارات
0%	4%	8%	46%	42%	الرضا عن العمل
8%	30%	6%	40%	16%	القدرة على اكتساب الخبرات
4%	2%	20%	50%	24%	اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة
2%	16%	18%	60%	4%	نمط القيادة
2%	4%	82%	10%	2%	التدريب المهني
0%	8%	8%	34%	50%	العلاقات مع العمال
0%	8%	2%	52%	38%	ساعات العمل
2%	2%	90%	4%	2%	الدورات التدريبية
0%	20%	4%	48%	28%	نظام الدخول والخروج في العمل
4%	22%	14%	54%	6%	الراتب
50%	20%	14%	12%	4%	العلاوات
14%	10%	24%	48%	4%	المكافآت
8%	2%	74%	12%	4%	الترقية
10%	34%	30%	22%	4%	المشاركة في صنع القرار
22%	28%	6%	42%	2%	التحفيز المعنوي
0%	10%	10%	62%	18%	نظام العطل
2%	4%	8%	74%	12%	بعد مكان العمل عن مقر الإقامة
0%	8%	6%	48%	38%	الاستقرار الوظيفي
0%	2%	12%	44%	42%	الثقة الممنوحة من الرئيس
6%	2%	2%	40%	50%	التقدير والاحترام بين الزملاء في العمل
2%	20%	8%	48%	22%	ملاءمة العمل للقدرات البدنية
2%	20%	4%	42%	32%	الانارة داخل مكان العمل
0%	26%	2%	50%	22%	التهوية داخل مكان العمل
24%	20%	8%	34%	14%	الضوضاء الصناعية
6.5%	18.64%	20.64%	39.87%	19.5%	المجموع

استبيان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الليسانس علم النفس العمل والتنظيم

أخي العامل:

نضع أمامك هذا الاستبيان حيث يحوي مجموعة من الأسئلة وضعت لأجل قياس مستوى الرضا الوظيفي للعامل عن مهنته، تقابلها بدائل للإجابة، فتكرم بالإجابة عليها كاملة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن إجابتك التي تشعر حيالها بالرضا عن مختلف محددات الرضا الوظيفي، كما نعلمك أن المعلومات التي تدلي بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وستحظى بكامل السرية

معلومات شخصية:

- العمر ()
- الحالة الاجتماعية:

(1) أعزب ()
(2) متزوج ()
(3) أرمل ()
(4) مطلق ()

- المستوى الدراسي:

(1) المستوى الابتدائي ()
(2) المستوى المتوسط ()
(3) المستوى الثانوي ()
(4) المستوى الجامعي ()

- الخبرة المهنية: ()

2012/2011م

غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة	العبارات	
					الرضا عن العمل	1
					القدرة على اكتساب الخبرات	2
					اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة	3
					نمط القيادة	4
					التدريب المهني	5
					العلاقات مع العمال	6
					ساعات العمل	7
					الدورات التدريبية	8
					نظام الدخول والخروج في العمل	9
					الراتب	10
					العلاوات	11
					المكافآت	12
					الترقية	13
					المشاركة في صنع القرار	14
					التحفيز المعنوي	15
					نظام العطل	16
					بعد مكان العمل عن مقر الإقامة	17
					الاستقرار الوظيفي	18
					الثقة الممنوحة من الرئيس	19
					التقدير والاحترام بين الزملاء في العمل	20
					ملاءمة العمل للقدرات البدنية	21
					الانارة داخل مكان العمل	22
					التهوية داخل مكان العمل	23
					الضوضاء الصناعية	24

الملحق رقم (3): استبيان مقياس النمط القيادي

استبيان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الليسانس علم النفس العمل والتنظيم

أخي العامل:

نضع أمامك هذا الاستبيان حيث يحوي مجموعة من الأسئلة وضعت لأجل قياس النمط القيادي السائد داخل المؤسسة كما يراه العمال، تقابلها بدائل للإجابة، فتكرم بالإجابة عليها كاملة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر، كما نعلمك أن المعلومات التي تدلي بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وستحظى بكامل السرية

2012/2011م

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات
					يبسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة
					يتمتع بحسن الاستماع
					يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في انجاز العمل
					لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل
					لا يستطيع كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم
					لا يهتم بالمديح كأسلوب للتحفيز
					يتعاون مع الموظفين لإنجاز أعمالهم
					يأخذ بالاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل مشكلاته
					يميل إلى إسناد الواجبات للعمال بطريقة عامة غير محدد
					يسمح بالتأجيل في أداء العمال
					لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للمرؤوسين
					لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية

					لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا
					لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب
					يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته
					يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين
					تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية
					لا يحدد المهام الموكلة إلى الموظفين في العمل
					لا يهتم بتحديد الأهداف المرجوة بصورة واضحة
					يتخذ القرارات بشكل فردي
					يتمسك برأيه دون موضوعية
					لا يهتم بتفاصيل العمل