

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية المفتشية الجهوية للعمل تيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

في شعبة العلوم السياسية

إشراف الأستاذ:

- شيخاوي سنوسي

من إعداد الطالبة:

- رانيا بوعبدلي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. سعيد توفيق
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ"	د. شيخاوي سنوسي
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	د. داسي سفيان

السنة الجامعية:

2020م/2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

{فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين}

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله واهب المنن ذي الجود والإحسان والكرم الذي عم جميع خلقه
وله الفضل والمنن.

نحمده سبحانه وتعالى على ما أعطانا، ونشكره على ما أورثنا من الحكم ونشهد أن
لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادة تنجي قائلها من الكروب والمحن ونشهد أن
سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله وعلى آله وأصحابه الذين نصره أمة بعد:
يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذا العمل

الأستاذ: "شيخاوي سنوسي"

على مجهوداته المبذولة وتوجيهاته القيمة والثقة
التي وضعها فينا لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الخالص إلى المفتشية الجهوية للعمل لناحية تيارت، وعلى رأسهم
السادة كل من المفتش الجهوي للعمل ورؤساء المصالح وكذلك الموظفة "إيمان"
لتقديمهم يد المساعدة والعون من الناحية العملية والشخصية.

والشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة على
تقبلهم مناقشة هذا الموضوع.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: {قُلْ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا} الأحقاف، الآية 15.

إلى من فتحت أبواب الجنة لها قرة عيني ونبع حناني أغلى ما أملك في الوجود

"أمي" أطال الله في عمرها

إلى بحر الحب والعطاء من كان سندي وساعدي ضد نوائب الدهر وفتح أمامي كل
النجاح والثقة أغلى ما أملك في الوجود "أمي" أطال الله في عمره

أهدي هذا العمل المتواضع إلى العائلة الكريمة "بوعبدلي"

إلى شموع حياتي إخوتي "أمينة، فاطمة، عبد الإله، الأء" منحوني الحب والدعم أتمنى
لهم التوفيق في مشوارهم الدراسي وحياتهم المستقبلية.

وإلى "كادي ومهدي" وإلى الكتكوتة "ليليان - ندى"

بوعبدلي رانيا

مقدمة

عرفت المنظمات منذ ظهورها عدة متغيرات فمن شأنها دخول أفراد في تنظيمات حتم عليهم السير مع وتيرة هذا التنظيم والالتزام بما يفرضه من نظام عمل ومبادئ وقوانين لتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها لكن في كثير من الأحيان تشكل هذه القوانين ومبادئ ضغوطات يتعرض لها الأفراد داخل التنظيم ويتعدد العلاقات الداخلية والخارجية ولد كثير من المشاكل ذات تأثير مباشر على أداء الأفراد وعن رضاهم على العمل، تجعل العاملين يعيشون في حالة من قلق الذي ينعكس على أدائهم وشعورهم بعدم الراحة والرضا عن العمل وهنا ظهرت الحاجة إلى القيادة، وكيف يمكن أن يؤثر في سلوك المرؤوسين فهي تعتبر حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، حيث تتميز القيادة بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بوجود علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس فمن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد أن يغرس بذور الاخلاص والتفاني في العمل وتستمر القيادة أهميتها من خلال ما يتميز به القائد من مهارات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل وبحرية روح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل وبالتالي تحقق الرضا الوظيفي للعامل الذي طالما اعتبر مؤشر للنجاح.

فالقيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة ومعياري الذي يحدد نجاح ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية فالقيادة عبارة عن نشاط ايجابي يقوم بع الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام لسلطة بالقدر المناسب عند الضرورة وأما الرضا يبحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف والعامل وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى رضا في سبيل تحسين الأداء في العمل.

1-مبررات اختيار الموضوع:

تعددت الدوافع التي ادت بنا لاختيار هذا الموضوع والتي نحصرها في النقاط التالية:

مبررات الموضوعية:

القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تندرج ضمن التخصص العلمي "تسيير الموارد البشرية"

-تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" ومعالجة العلاقة بينهما.

-تعرف على نوع القيادة الإدارية المتبع من قبل المفتشية الجهوية للعمل بتيارت
-تقديم اقتراحات وتوصيات لدعم وتفعيل دور القيادات في مفتشية نحو اهتمام بالرضا الوظيفي لدى مرؤوسهم وتعزيزه.

المبررات ذاتية:

-الميول الشخصي والرغبة في فهم ظاهرة القيادة الإدارية وتبيان دورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المفتشية الجهوية للعمل بتيارت

-محاولة اثراء الرصيد المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة
-تقديم هذه الدراسة العلمية ليستفيد منها أصحاب المناصب القيادية ولو بالقليل.

2-أهمية الموضوع:

إن كل دراسة علمية تضع أهداف محددة تساعد الباحثين على تحديد المسار الذي يتجه نحوه للوصول إلى اثبات صحة فرضياته وتهدف دراستنا الحالية إلى:

- التعرف بشكل مفصل بمتغيرات الدراسة "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي"
- بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي.

- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي تثر عليه وتطبيقاته وطرق قياسه.
- معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مفتشية الجهوية للعمل بتيارت من وجهة نظر الموظفين

-التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المفتشية الجهوية للعمل.
- التوصل لنتائج وتوصيات لتحسين الرضا وتحفيز المرؤوسين للعمل وزيادة فعاليتهم.

3- أدبيات الدراسة:

تعد الدراسات السابقة ضرورة من ضروريات البحث العلمي والتي بدورها تسمح لنا بالاطلاع على ما كتب في الموضوع سابقا، حيث يعد موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من الدراسات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين، بالنظر لأهمية الدراسات السابقة في إثراء مضمون الدراسة، فإننا سنحاول عرض الدراسات الخاصة بمتغيري الدراسة والتي تنقسم بدورها إلى دراسات مطابقة وأخرى مشابهة منها الدراسات المحلية والعربية.

أ-الدراسة الأولى: دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة (2007-2008). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنموية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة.¹

حاولت الدراسة إبراز العلاقة بين القادة والعمال في مؤسسة لصناعة محل الدراسة.

وخلصت إلى النتائج التالية:

- أسلوب القيادة معمول به في مؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا يتأكد العمال والمسؤولين.
- اهتمام القادة شديد بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين
- استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبيرا لكنه ليس وحدي
- يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.

فكانت بذلك هذه الدراسة بمثابة الدليل النظري الذي قادنا إلى قائمة المراجع التي يمكن الاستفادة منها حيث أنه من خلال الاطلاع على المراجع المعتمدة في الدراسة إذ تمكنا من حصر قائمة المراجع التي من الممكن ان تفيدها في بناء المدخل العام للدراسة والأمر الذي يجعلنا نختصر الوقت والجهد في البحث عن المراجع.

¹حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنموية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، (2007-2008)، ص 07.

ب-الدراسة الثانية: مكرفس عبد المالك 2009: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، علون التربية جامعة باتنة، الجزائر، 2009.¹

تبحث في إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدرسين ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي، من أجل معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي بحسب بعض متغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس، سنوات التدريس وشعبة التدريس كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للأساتذة لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ثم توزيعه اختياريهم طبقياً، تم اختيار وحدات عينة البحث اختياراً عشوائياً من كل مجموعة. وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد:

وجود علاقة ارتباطية قوية فردية بين نمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

-وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط النسبي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام بين الجنسين لصالح الذكور.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام لمتغيرات شعبة التدريس

3-حسين مرضي الدوسري (2013): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها برضا الوظيفي في الكلية بالخرج من وجهة نظر الموظفين رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية السعودية.

هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الكلية، وسعت كذلك للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا

¹ مكرفس عبد المالك: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة التعليم الثانوي. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، علون التربية جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 82.

الوظيفي وتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية في أداء الموظفين نحو محاور توفر الرضا الوظيفي وخلصت الدراسة الى أن :

-النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاوري ثم النمط الحر.

- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي

- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.

- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.

4-دراسة نور الدين بوراس (2014): دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: مركب المنجمي للفوسفات.¹

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى:

معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في تحقيق نجاح للمنظمات الإدارية.

من أهم النتائج: ان تعامل القيادة وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل ثقة واطمئنان والمصدقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة، وان القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين والتقرب منهم لقراءة احتياجات مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

¹ - نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2013/2014، ص 67.

5- دراسة رزقي حنان 2015 بعنوان القيادة الإدارية ودورها في تنمية ابداع بالمؤسسة،
دراسة حالة كوندور:¹

هدفت الدراسة: لإيضاح الممارسات المعتمدة من القيادة الإدارية في مؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الابداع واطهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الابداع في المؤسسات.

من نتائج الدراسة: توصلت الدراسة ان القيادة الإدارية هي الحصول على آخرين من أجل انجاز الأعمال فهي تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من استخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن بعيد وان نجاح القيادة الإدارية يمتد إلى كافة العمليات الأخرى التي تتم بالمؤسسة من التخطيط وتنظيم ورقابة.

6- دراسة قاسم شاهين بريسم العمري (2009): تحت عنوان أنماط القيادة وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة العامة، جامعة البصرة العراق، بحيث حددت مشكلة في مدى تحقيق المنظمات الحكومية العراقية من تقدم ملحوظ بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبينا نسبة وجود نظام لتفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز والابداع.²

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وايجاد تحليل لها، وقد اعتمد الباحث على أنماط القيادة الإدارية (التبادلية والتحويلية) وايجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل.

التعقيب على الدراسات:

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة والرضا الوظيفي اتضح اتفاق دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع فقد استخدمت المنهج

¹- رزقي حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية ابداع بالمؤسسة، دراسة حالة كوندور، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، البويرة، 2014-2015، ص 49.

²- قاسم شاهين بريسم العمري: تحت عنوان أنماط القيادة وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة العامة، جامعة البصرة العراق، 2009، ص 38.

الوصفي وهو المنهج الذي يستخدم في دراستنا، كما اعتمدت الدراسات السابقة على استبيان كأداة لجمع البيانات وهو ما اعتمدنا عليه في حين اختلفت دراستنا مع دراسات السابقة من حيث مجالات تطبيق الدراسة وكذا أغلبها تناولت الدراسة بأبعاد مختلفة عن الشكل الذي سنتناوله هذه الدراسة كما نشير مدة استفادتنا من هذه الدراسات في بناء دراستنا.

إشكالية الدراسة:

تعد القيادة فعالة لأي منظمة الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم، وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وامكانيات مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وبعد الرضا الوظيفي الجسر الذي يتحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها كما أنه من الموضوعات التي ينبغي أن تفضل موضعاً للبحث والدراسة بين الفترة وأخرى عند القادة وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حالياً قد لا يرضى عنه مستقبلاً، وما يعد مرضياً اليوم قد يكون مرضياً في المستقبل وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإدارية تأثير على مستوى الرضا الوظيفي وهنا برزت أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث اخترنا موضوعاً للبحث هذا متخذين من مفتشية الجهوية للعمل تيارت نموذج للدراسة وعليه تمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية؟ وما هي أهم نظريتها وانماطها؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي، وفيما تتمثل محدداته؟

- فيما تكمن القيادة الإدارية بمفتشية الجهوية وما تأثير ذلك على رضا الوظيفي؟

2-فرضيات الدراسة:

لكي نجيب على الإشكالية ونتعمق في دراستها لا بد من صياغة فروض علمية تساهم في

تحديد معالم الموضوع والمتمثلة في:

-توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

3- مجال وحدود الدراسة:

هناك مجموعة محددات تحيك بهذه الدراسة العلمية هي:

الحدود البشرية: تقتصر على الموظفين في مفتشية الجهوية للعمل تيارت.

الحدود المكانية: يتحدد المجال المكانية في مفتشية الجهوية للعمل تيارت

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة حسب التاريخ المحدد في الفترة الممتدة ما بين

2021-2020.

4- المناهج المستعملة في الدراسة:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

نظرا لطبيعة الدراية ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، ذلك من خلال وصف وتحليل مختلف مفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظريتها وانماطها وكذا تحليل الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مختلف محدداته وأثاره على الفرد والمنظمة هذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً، وكمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما أن المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمل أيضاً على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

وكذلك تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع

الميداني:

واقتراب النظم: تم استخدامه لكون المفتشية نظام مفتوح يتفاعل مع البيئتين الخارجية

والداخلية فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها.

أدوات جمع بيانات الدراسة:

فقد اعتمدنا على عدة أدوات مختلفة لكلا الجانبين النظري والتطبيقي.

فالجانب الأول: تم اعتماد على الكتب العلمية بكثرة نظرا لمصداقيتها وكذلك مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة كالأطروحات والمجلات والذكريات.

أما البيانات الميدانية: تم اعتماد على وثائق المفتشية الجهوية وبعض المجلات الشخصية للحصول على معلومات أكثر وكذلك الملاحظة واستمارة الاستبيان وكذا أسلوب النسب المئوية لتحليل بيانات مجتمع الدراسة.

تقسيم الدراسة:

قد ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول بعنوان القيادة الإدارية مدخل مفاهيمي، وقد تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية، وفي المبحث الثاني نظريات القيادة الإدارية، أما في المبحث الثالث القائد الإداري وفي المبحث الرابع تناولنا الأنماط القيادية.

وفي الفصل الثاني مقارنة معرفية حول الرضا الوظيفي، وتطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثاني نظريات وأساليب الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثالث نتائج وعوامل الرضا الوظيفي، أما في المبحث الرابع علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي.

أما عن الفصل الثالث بعنوان دراسة ميدانية لمفتشية الجهوية للعمل تيارت، تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة، وفي المبحث الثاني أدوات الدراسة أما في المبحث الثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

كما توصلنا من خلال النتائج إلى تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الاول

القيادة الإدارية مدخل مفاهيمي

تمهيد:

إن عملية القيادة قديمة جدا قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى وجود الحياة الاجتماعية الأولى وذلك عندما تطلبت ضروريات الحياة وديمومتها قادة أو ورؤساء يتولون أمورها ويدرون شؤونها وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في تأثر على أفرادها، فالقيادة إدارية علم منظم له أصوله وقواعده وأيضا هي فن عرفته البشرية ومارسته عمليا منذ القديم .

لذا تعتبر القيادة من أهم عناصر النجاح المؤسسة مما أدى إلى زيادة أهميتها في منظمات بصورة ملحوظة في العصر الحديث وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراطة وتزايد مشكلات تنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة.

لذلك يتجه الكثير من الباحثين ومختصين إلى دراسة علم القيادة و الاهتمام بتطويره ونظريات وكذا القواعد والأسس ونماذج شكلت أرضية ينطلق منها قادة المنظمات بل الدول في تحقيق أهدافهم وربط دراسات القيادة بأبعاد أخرى لها علاقة بالقيادة

حيث قمنا في بحثنا هذا بدراسة القيادة الإدارية وذلك من خلال تحديد مصطلح القيادة إدارية ودراسة التطورات التاريخية وأهم النظريات القيادية بمعنى إعطاء مفهوم شامل حول القيادة إدارية حاولنا إلمام بأهم الأشياء برغم من أن موضوع الدراسة موضوع غني جداً

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول القيادة الإدارية

إذا كانت القيادة الإدارية علما منظما له أصوله وقواعده فإنها فن قد عرفته البشرية وممارسته عمليا منذ القدم لذلك فانه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، إذ توجه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية،

المطلب الأول: تعريف القيادة والإدارة

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم القيادة عند الكُتاب والفلاسفة من مفهوم إلى آخر حيث قال Bennis "بينيس" (إن صعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها بل ان كثرة هذه الادلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها)، مما جعل بعض الكُتاب يُدخلون تعديلات¹ جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، وهناك الكثير من تعريفات القيادة، وفيما يلي منها:

أولا: تعريف القيادة "Leadership" :

لغة : قال ابن منظور: " القَوْدُ نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.

ويأتي من لفظ قاد، يَقُود، قَوْدًا وقيادًا وقيادَةً فهو قائِد والمفعول مَقُودٌ².

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني، نجد أن كلمة القيادة Leadership من فعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما"، لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" معناه يتحرك أو يقود

¹ - برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2019/2018، ص19.

² - ابن منظور، لسان العرب دارالصادر بيروت، لبنان، 2000، المجلد 12، ط 1، ص 315

. فالقيادة هي العلاقة بين القائد وأتباعه تنقسم إلى وظيفتين

وظيفة أولى إعطاء الأوامر من حق القائد ووظيفته الثانية تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه¹

اما لاصطلاحا تعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة مما أدى إلى صعوبة وضع مفهوم جامع ومانع، لمصطلح القيادة سنحاول إعطاء بعض تعاريف تقودنا إلى مفهوم إجرائي للقيادة ثم القيادة الإدارية.

يعرفها محمد قاسم القريوتي " بأنها القدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد"²

في حين يرى " Gordan أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى " القائد " وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من أدوار التي تختلف قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخصا واحد " القائد " يُؤثر بينما البيئة أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير³.

ثانيا: تعريف الإدارة

أما في تعريف الثاني للإدارة Management قد تعددت تعاريف من قبل المفكرين والباحثين لاختلاف فلسفاتهم وخلفياتهم، سنحاول أن نتطرق إلى أهم التعاريف وأشملها فقد عرفها رائد الإدارة العامة "فريدريك تيلور" بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها"⁴. وتعرف كفن على أنها:

¹ - نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، 1430، ص86.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، وائل للنشر، الاردن، 2003، ص181.

³ - محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العملي للفكر الإسلامي، مصر، 1996، ص122.

⁴ معمن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص23.

"هي أداة التي يتم من خلالها ترشيد استخدام الموارد المتاحة نحو استخدام أمثل وتحقيق أهداف وتعظيم الجانب الاقتصادي للإدارة¹

وهناك من عرفها بأنها "النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد واستخدامها بكفاءة لتحقيق تطور المنظمة واستمراريتها على طريق الوظائف" التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة "

وعرفها Jhon Diefer جون ديفر و Robert Parstas روبرت برستاس بأنها "عملية إشراف وتوجيه وتنسيق يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات العامة"

وفي آخر نتوصل من خلال التعاريف السابقة إلى أن الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد وتستهدف العمليات الخمسة " التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة² ."

المطلب الثاني: تعريف القيادة إدارية

فقد اختلفت التعاريف وتعددت بتعدد المفكرين والكتاب فكل منهم كان له توجه ومذهبه ورغم ذلك لم يحدد مصطلح واحد متفق عليه .

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في السلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف محددة³

كما يشير بليك وموتون إلى أن القيادة الإدارية " ما هي الا نشاط إداري يهدف إلى تعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا

¹ سيد محمد جاد الرب مائة سؤال وجواب في القيادة إدارية، ط1، 2008، ددن، ص2.

² مقالة حمزة، إدارة الموارد البشرية، عملية التغير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010، ص10 .

³ شهريزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأثير على روابط العلاقات العامة، معهد إعداد المعلمين، نينوى، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص112

أما عبد الكريم درويش وليلى تكلا يعرفها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته

وعليه فإننا نجد أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير التي يقوم بها الفرد أو المدير على مرؤوسه أو سلوك آخرين من خلال توجيههم وحثهم وإقناعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم ولتحقيق أهدافهم الشخصية وذلك بسعيهم لتحقيق أهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا.

أما ألن "L.Allen" يعرفها بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسه يقومون بعمل فعال¹.

أما هانسون وهوي ومكسل وآخرون يعرفونها " عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة²

أو هي توحيد طاقات الأفراد وتوجيهها وذلك من خلال توظيف المبادئ والأساليب والتنسيق ورقابة الأعمال من أجل هدف واضح ومحدد.

ومن خلال التعاريف السابقة ذكر نجد أنه يوجد ثلاث شروط أساسية لابد من توفرها في القيادة الإدارية :

✓ أولاً : وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء

✓ ثانياً : وجود جماعة من الناس " شخصين أو أكثر " أتباع

✓ ثالثاً : أن تستهدف عملية التأثير وتوجيه النشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه³.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص98

² معمن محمود عباصرة، مروان محمدي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 138

³ - نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص90-91

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية الأساسية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق غايتها المثلى مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع رؤسائه، ويشير عبد الرحمان ابن خلدون الفقيه المؤرخ في بحوثه اجتماعية والسياسية إلى أهمية القيادة في قوله : " أن لابد للبشر من الحكم الوازع " القيادة " وأنه لابد أن يكون متميزاً عنهم بما يودع فيه من خواص حتى يتم الحكم فيهم وعليهم من غير إنكار ولا تزييف "

ويقول أيضا " إن وجود الملك " القيادة " خاصة طبيعة للإنسان لا يستقيم وجود إجماعهم إلا بها فالحقيقة السلطان " القيادة " أنه الملك للرعية القائمة على أمورهم عليهم فالسلطان له رعية والرعية لها السلطان " القائد¹ ."

وتتجلى أهمية عامة وخاصة من خلال التأثير على أداء العمل وتحقيق متطلبات الرضا وتأثير في سلوك ومشاعر الموظفين بحيث أصبحت القيادة من أهم آمال في وقتنا الحاضر هو أن يظهر بيننا قادة يعملون بسمات تمكنهم من إسهام بنهوض الأمة نحو التقدم والرقى وهي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. من بين أسباب التي أدت إلى بروز أهمية القيادة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد وسلوكهم، فإبراز أصول العامة التي تحكم الظاهرة تؤدي نحو التقدم² .

وكذلك الدول النامية بحاجة ماسة لقيادة قادرين على مساعدتها وأخذ بيدها نحو الأمام، وكذا معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة.

ومن أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة الإدارية:

1. القيام بعمليات إدارية من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة
2. التعامل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة خارجية.
3. تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة الإنتاجية

¹ - عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، ط 3، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1967، ص 335

² - حسن ماهر محمد صالح، قيادة (اساسيات ونظريات ومفاهيم) دار الفندي، الاردن، 2004، ص 17.

4. تحويل الأهداف إلى واقع

5. تحويل عناصر الإنتاج إلى عناصر فعالة¹

وبين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج

2. بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير

3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة

4. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها

وازدهارها البعيد على أساسه.

5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف

المنظمة

6. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر

بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة².

المطلب الرابع: التطور الفكري للقيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية اليوم ما هي إلا انعكاس إلى افكار تعود جذورها إلى تاريخ الحضارات

القديمة والتي ساهمت في تطوير القيادة الإدارية وتحديد مفهومها. سنتناول في هذا المطلب

القيادة الإدارية في الفكر القديم وكذا بالنسبة للفكر الحديث.

1- القيادة الإدارية في الفكر القديم

التي تشمل كل من حضارات المصرية، الصينية، اليونانية، الرومانية والعربية الإسلامية

¹ بلحسن علي، عدوان بلقاسم، القيادة التربوية، ورقة مقدمة في ملتقى توجيهي الاعلام الجهوي للجنوب المنعقدة بثنوية ابي بكر الحاج عيسى بالأغواط، من 02 نوفمبر 2010 الى 04 نوفمبر 2010، ص08.

² يعى بن موسى بن عبد الله صفحي، أنماط قيادية وعلاقتها بإدارة، الصراع التنظيمي للمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، جامعة افتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 1432 هـ / 2011 م .

أ- الحضارة المصرية

عرفت الإدارة المصرية ما بين (2900 - 2475 ق م) تنظيماً للجهاز الحكومي درجة عالية من الكفاءة وتقدم الإدارة أُنذاك فكان التنظيم الحكومي يضم الحكومة المركزية على رأسها الملك الملقب " فرعون " الذي تركز في شخصه كل السلطات و يليه الوزير الأول الذي يستعين به الملك بإعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف عدد من مصالح الحكومية " كالخزانة ومخازن والزراعة وتموين " وكانت له اختصاصات كثيرة، أما حكام الولايات او المقاطعات¹.

فقد كانوا يعينون من قبل الملك وأما المناصب الإدارية العليا كانت لأبناء الملك وأعضاء أسرته طبقاً لرغبة الملك ... وكان كبار الموظفين هما يعينهم الملك في مراكز قيادية وكانوا يدرّبون على يد مدرّسين خصوصيين كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز وطبقته فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديراً لجهودهم.

يرى فريق من علماء الإدارة² أن القيادة في تلك الفترة تقوم على. التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد ليعم الإزدهار المجتمع كله ويضيفون أن طابعها الشخصي المميز للنظام الحكم. ويرجح أن الحضارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة إدارية لأنها إهتمت بموظفيها من خلال تدريسهم وتنمية قدراتهم كما طبقت نظام الحوافز " المادية والمعنوية"³.

3 الإدارة اليونانية

ولقد عرفت الإدارة اليونانية ما يسمى بروح الخدمة العامة والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة ويصف الجهاز الإداري في عهده بأنه ديموقراطي ألا أن أهميته تتضح من خلال تعريفات سقراط "Soucrat"⁴ (469 - 399 ق م) فالإدارة عنده تعني

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص26-27

² فريق من علماء الإدارة هم : ماكس فيبر Max Weber ، ميشال روستوفتزر Micheal Rostovtzeff، جيمس برستاد Jemes H.Breasted

³ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص27-28

⁴ سقراط : فيلسوف وحكيم يوناني كلاسيكي أحد مؤسسي الفلسفة الغربية، لقد أصبح مشهوراً حسب أفلاطون من خلال أحسن مئة في مجال علم الأخلاق وولد 40 ق م وتوفي 399 ق م بأثينا

مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة، وهذا ما يرى أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير.¹

أما افلاطون "Plato"² (427 - 347 ق م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه " جمهورية " على توسيع المسافة بين القائد ومرؤوسه باعتبارهما جانبي العمل فالقائد في نظره لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسه القادرين على التنفيذ وعلى هذا يؤسس فهمه على فصل تام بين المعرفة والعمل وتقوم في نظره على فكرتين : أولهما، أن الناس يختلفون في مواهب ومن ثم يؤدي بعضهم البعض الأعمال أحسن من غيرهم والثانية أن المهارة تكسب فقد عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم العملي.

من الأفكار الأخرى التي قدمها أفلاطون وهي مبدأ تقسيم العمل ، والتخصص في قيام بالمهام بمعنى إشباع الحاجات بطريقة التبادل، أما سمات القائد عند افلاطون يمكن إستخدامها في قوله " إن السياسة نحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم وقوى ملكتهم على تفهم الحياة.

4 الحضارة الرومانية

شهدت الإدارة الرومانية في فترة (280-78 ق م) كان في ذلك الوقت تركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل السلطة الأرستوقراطية، كان من مؤهلات انتماء إلى هذه الطبقة : الثروة، الأصل، النبيل في عهد الإمبراطورية الرومانية أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما يتم تطبيق أسلوب إدارة بمشاركة في عهد " دقلديانوس Doglunose " حيث أشرك معه ثلاث زملائه في ممارسة مهامه القيادية لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أي كان لا تكفي لاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً وبلغت الإدارة درجة عالية

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص 36-37

² أفلاطون : فيلسوف اغريقي أسس مدرسة الأكاديمية ألف 36 كتاباً عن السياسة والأخلاق وكذا الأمور ما بعد الطبيعية ولد 387 ق م وتوفي 447 ق م

من التنظيم ومن أبرز ما طبقته في مجال القيادة إدارية، مبدأ الهيئات الإدارية إستشارية التي عرفتها إدارة الحديثة.¹

الحضارة العربية

قبل ظهور الإسلام، عاش المجتمع في حالة تفكك وبظهور الإسلام شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً خصوصاً في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم. يقوم في ظل حكومة قوية ومركزية وكان النبي هو الرسول والمُشرع والقائد ورئيس، فقد أكد الإسلام على القيادة إدارية كضرورة اجتماعية يقول الرسول صلي الله عليه وسلم "إذا خرج ثلاثة في سفر فيؤمرا أحدهم..." وذلك حسب ما علق الإمام الشوكاني، فإن هذا يمنع الاستبداد وما فيه سلامة من الخلاف والاختلاف.²

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلي الله عليه وسلم : القدوة الحسنة، الإخاء، البر، الإيثار وكان عليه السلام يحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، وكانت مهام الولاة من حيث هم قادة أن إشباع حاجات موظفيهم وكان النبي يحث على (...) والعمال على حُسن الأداء ففي الحديث " إن الله يحب من العامل إذا عمل ان يحسن "، وطبقت أيضاً مبدأ الأجر على قدر العمل طبقاً للآية الكريمة " ولكل درجات مما عملوا وليوفهم أعمالهم وهم لا يظلمون " ³

وكانت أيضاً في الفترة تتميز بمبدأ المشورة لاعتبارها من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقول الله تعالى {وأمرهم شورى بينهم} ⁴ وقد طبق الرسول صلي الله عليه وسلم الأسلوب استشاري في قيادته لشؤون الدولة.

واتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة حيث كان تعيين القادات الإدارية يقوم على أساس نزاهة وإستقامة الولاة وسعة العلم والحدارة وقد كان الرسول "ص" يختار عماله من صالح أهله.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص 38 - 39 - 40

² مرجع نفسه، ص 41.

³ سورة الأحقاف، القرآن الكريم، الآية 19.

⁴ سورة الشورى، القرآن الكريم، الآية 38.

أما بالنسبة لعهد الخلفاء الرشديين، فقد كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة وكانت أوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع أحكام القران والسنة.

فقد عرفت في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه كثيراً من المبادئ تمثلت في أسلوب ديموقراطي فقد كان رضي الله عنه يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه وقد عرفت إدارته بمبدأ التلازم بين السلطة والمسؤولية وقد بلغ شعوره بالمسؤولية حداً لا يدانيه فيه أحداً وقد ضرب عمر رضي الله عنه المثل الرائع في حسن تصرفاته في موافق الصعبة التي تواجهه¹.

2- القيادة الإدارية في الفكر الحديث :

وهي نظريات التي سادت مطلع القرن العشرين

أ-نظرية تنظيم العلمي للعمل .

والذي كان أول رائدها " فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ فنية محدودة وقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات فيزيولوجية للعامل وذلك من خلال تصوري لمهام المدير. قد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم معايير العلمية في حكم على أداء مرؤوسيه بدلاً عن طرق المرتجلة، أن يختارهم على أساس علمي والعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لإنجاز العمل.

وما يؤخذ على النظرية إجحافها وإهمالها للحوافز المعنوية " عواطف ومشاعر " وإعطاء أهمية للحافز المادي. وكذا نظرتها إلى العاملين كآلات إلا أنها أسهمت في إبراز أهمية القيادة².

ب-نظرية التقسيم الإداري

من أبرز رواده "فايول ارويك جوليك". تقوم أفكار " هانري فايول Henry Fayol " على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات أساسية : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والوقاية. وهي المهام الرئيسية المدير ومن إسهامات " هانري فايول " تقديمه

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص45-46

² مرجع نفسه، ص ص 60-62

لصفات التي يجب توافرها في المدير القائد : الصفات الجسمية، الصفات ذهنية، الصفات الأخلاقية، سعة الإطلاع، الثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

إما إسهامات ليندول أروبيك Lyndall Urwik إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة الإدارية، يرى من مقومات التفويض : شجاعة القائد، الثقة، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته¹.

ولوثر جوليك Luther Click قد أسهم الكاتب الأمريكي في تطوير مفهوم القيادة من خلال تقديمه للكلمة المشهورة "POSDCORB" التي تتكون من الحروف العناوين المهام الرئيسية المدير وهي :

- التخطيط Planning
- التنظيم Organising
- شؤون الموظفين Staffing
- التوجيه Directing
- التنسيق Cooredinating
- النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق Reporting
- النشاط المالي Budgeting

وبرغم إختلاف تسمياتها إلى أنها أساس العملية الإدارية ولا تكون القيادة أفضل إلا بها².

النظرية البيروقراطية

ومن أهم رواده عالم الألماني " ماكس فيبر Max Weber " في تطوير مفهوم القيادة إدارية من خلال فهمه وتحليله لسلطة والتي أقامها على ثلاث نماذج : " نموذج السلطة الشرعية او الرشيدة، نموذج السلطة التقليدية، نموذج السلطة الكاريزماتية)، وجعل لكل نموذج معيار يتميز به ويرى أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر نماذج صلاحية للإدارة، وكذا تصوراته لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره، ص ص 65-66

² مرجع نفسه، ص 46

ففي نموذج السلطة الرشيدة : تقوم السلطة قائد الرسمي على اعتقاد رؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية والقوانين التي تحكم التنظيم وحق قيادته في إصدار الأوامر الرؤوسين يتبعون أوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فالقائد الرسمي هو مركز القيادي.

نموذج السلطة التقليدية : تقوم سلطة القائد على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة، وهنا يقوم القائد بدوره القيادي ضمن سلسلة التقاليد.

نموذج السلطة الكاريزمية : إن سلطة القائد تقوم على صفات الشخصية الخارقة التي تجعله يتميز بقوة وتفوقه على آخرين وفي ظل هذا النموذج لا يوجد أي مظهر من مظاهر تفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه.

وما تجهله هذه النظرية العلاقات غير رسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية¹.

نظرية العلاقات إنسانية. "Human Relations"

تقوم نظرية العلاقات إنسانية "Human Relations" في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أساس الذي يجب أن تركز عليه الإدارة وتعتبر تجارب "جورج التون مايو" هي أهم التجارب الحديثة لمفهوم القيادة، فقد كشفت التجارب التي أقدم عليها على أن نقص إنتاج يعود إلى عدم اهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم اجتماعية وأن العمال يتأثرون بعلاقاتهم إنسانية أكثر من تأثرهم بالظروف المادية، ومن المبادئ الأساسية لهذه التجربة "أن القيادة فعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وإنما يتم عن طريق الإشراف عاملين في عملية وتحملهم المسؤولية العمل لتحقيق الأهداف".

ومن بين أفكار أخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية هي أن أسلوب ديموقراطي هو أسلوب أكثر فعالية وأن مشاركة الرؤوسين تساعد على الأداء الجيد كما أكد كارل روجرز من خلال دراسته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل رؤوسيه².

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص 69-73

² مرجع نفسه ص ص 74-77

نظرية التنظيم إجتماعي

تتصور هاته النظرية على أن تنظيم إجتماعي فرعي داخل تنظيم الإجتماعي الأكبر بحيث أنه يتكون من مجموعة من أفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية مادية وطبيعية ومن أهم رواده " ليكترت" باك " و " أرجيرس "

ليكترت "Likert" يرى التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على القيادة، الحوافز و اتخاذ القرارات، ترتيب أهداف، الرقابة، أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي يكون فيه القائد مركزاً على اهتمام بالمرؤسيه والنظر على أنهم كائنات إنسانية أكثر من انهم أشخاص يقومون بعمل.

وقد أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم القيادة والذي قيمه في عنصرين هما : الفرد والتنظيم

الرسمي.¹

¹نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص 78 - 79

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

عرفت القيادة الإدارية كثير من الدراسات والتحليل عبر العصور المتلاحقة عنها وجهات نظر متعددة وتطورت عدة نظريات وقد ساهم الفكر الإداري في تطوير هذه النظريات عبر الزمن من نظريات تقليدية إلى نظريات حديثة وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم النظريات القيادة الإدارية .

المطلب الأول : النظريات التقليدية :

تعد من أول النظريات لمحاولة تفسير ظاهرة القيادة الإدارية ويركز أصحاب هاته النظرية على صفات الشخصية القائد وما يميزه عن غيره من الذكاء والقيم الإنسانية... الخ إلا أن أنصار هاته النظرية يختلفون حول هاته السمات وكذا أن كانت هاته السمات مكتسبة أم وراثية ومن أشهر هاته النظريات:

1 نظرية الرجل العظيم "The Great Man Theory"

تعد من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي وتعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان وهذه النظرية قدمها الفيلسوف " توماس كارليل " في القرن التاسع عشر عندما بينا أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء بمعنى أن يولد بخصائص قيادية معينة تميزه عن غيره، فهاته النظرية تقوم على أساس وراثي، فقيادة يتميزون عن غيرهم بحيث التابعون يفتقرون إلى هاته الصفات لذلك لا يمكنهم أن يقوموا بهذا الدور، أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم وتتجلي هاته الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية و الانفعالية والاجتماعية .

ومن مسلمات هاته النظرية " القادة يولدون ولا يصنعوه، القادة عظماء سيهضون عندما تظهر الحاجة لهم، القادة الجيدون هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة وتنطوي تحت هاته النظرية نظريات أخرى فرعية :

- نظرية الأمير "The Prince Theory"
- نظرية البطل "The Hero Theory"

■ نظرية الرجل المتميز "The Superman Theory".¹

ويعتبر " فرنسيس جالتون" من أبرز دعاة لتلك النظرية وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة النظرية من حيث تأثير الصفات الوراثية على القيادة وقد قام " جالتون" في عام 1879 بدراسة والتي كانت لها تأثير كبير على عدد كبير من الباحثين ومفكرين . من حيث تفسير ونشأة القيادة الإدارية من وودز Woods عام 1913 إلى جيننجز Genning عام 1960 الذي قام بتحليل الشامل لنظرية الرجل.²

ويمكن القول أن هاته النظرية ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين على مدار فترات طويلة وكانت أغلبية الدراسات حول سمات جسمانية والعقلية برغم من ذلك قد فشلت في إتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية.³

نظرية السمات "The Trait Approach"

سادت نظرية السمات منذ بداية القرن العشرين حتى الحرب العالمية الثانية، يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن قادة يمتلكون سمات معينة تمكّنهم من إظهار سلوكيات تختلف عن المرؤوسين وأن هذه السمات ممكن إكتسابها، ومن ثم فإنها ليست وراثية بضرورة كما تدعى ذلك النظرية الرجل العظيم⁴، أنا نوع وأهم السمات القيادية فقد اختلفت من حيث الآراء والأبحاث والدراسات، وتركز هذه النظرية على السمات الجسمية كالتطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كذكاء وسعة أفق وحسن التصرف والطلاقة في الكلام وسرعة في اتخاذ القرارات ومن صفات انفعالية كنضج انفعالي وقوة وإرادة وصفات إجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع روح المعنوية وصل إلى الدعاية صفات الشخصية كاملة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة.

وقد قام " رالف ستوجل " من خلال مراجعته لبحوث تمت منذ 1948 بتحديد نظام لتصنيف القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية:

¹ نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص 309

² عبد الشافي محمد ابو العينين ابو الفضل القيادة ادارية في الاسلام ط1 القاهرة معهد العالمي للفكر الاسلامي 1418 1996 ص 16

³ عبد الشافي أبو الفضل، مرجع سابق ص ص 16-17

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص 311 - 312

الخصائص الجسمية، الخلقية الاجتماعية، الذكاء، الشخصية، الخصائص المتعلقة بالعمل، الخصائص الإجتماعية

■ خصائص الجسمية: مثل " العمر، المظهر، الطول، الوزن، إلا أن نتائج كانت متعارضة نوع ما.

■ الخلفية الإجتماعية : تركزت العديد من الدراسات التي تناولت الخلفية الإجتماعية للقيادة على عوامل مثل : التعليم والمركز الإجتماعي وقد توصلت الدراسات إلى : المركز إجتماعي يعد أحد مزايا التي تحقق مركز القيادة .

يتميز القادة في الوقت الحاضر بمستوى تعليمي أفضل مما كان عليه.

■ الذكاء : تناولت الدراسات العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي وأن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة.

■ الشخصية : نشر البحوث أن القادة فعالين يتميزون باليقظة، ثقة النفس، التكامل الذاتي أو السيطرة¹.

وقد اختلفت تصنيفات السمات القيادية من باحث إلى آخر ويرى " أوردواي تيد " Tead Ordaway قائمة بعشر صفات هي :

1. القدرة العصبية والجسدية " Neuro Physical Ability " :

2. الود والحب " Friendliness " :

3. الحماسة " Enthusiasm " :

4. الإستقامة والنزاهة " Intergrit " :

5. إدراك الفني " Technical Mastery " :

6. الحزم " Decisiveness " :

7. الذكاء " Inteligance " :

8. الإيمان " Faith " :

9. مهارات التعليم " Teaching Skills " :

¹ نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص 313

10. المعرفة بالعدل والسبل نحو تحقيقه¹

وقد وجهت مجموعة من الإنتقادات لهذه النظرية:

- عدم تحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة
- لم تنظر في تحليل السلوك الإنساني وتفاعل واكتفت بالسمات فقط
- عدم الأخذ بتأثير الجماعة في المواقف¹

المطلب الثاني : نظرية السلوكية

أدى عدم حصول على نتائج ثابتة من نظرية السمات إلى محاولة تفسير ظاهرة القيادة، فبدأت دراسات سلوكيات القائد والذي يتمثل في كيفية التفاعل والاتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسهم.²

استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يُؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، ومن بين الدراسات والنظريات .

دراسة جامعة ايو Lowa

قام بهذه الدراسات كل من رونلد ليبيت وراف وايت وكيرت ليفن، وقد أجريت التجارب على أطفال في سن العاشرة في أندية، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات وكل مجموعة يشرف عليها قائد، ويتبع أسلوب للقيادة وفق تعليمات. تم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي .

✓ أسلوب إستبدادي أو الأوتوقراطي

✓ أسلوب ديموقراطي

✓ أسلوب التسبيبي أو الحر

▪ في أسلوب أوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده وأعتمد أسلوب الثواب والعقاب والقائد محور إتصالات.

¹ سعيد أبن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب" دراسة تطبيقية على كلية عبد العزيز الدراسية وكلية الملك خالد العسكرية مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم امنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 2006 ص 63

² نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص 234

- وفي أسلوب ديموقراطي كان عكس الأول، يتم اتخاذ القرارات بمشاركة المجموعة.
- في أسلوب التسيبي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل على مجموعات لم يقيم بأي جهد في توجيههم.¹

تميزت المجموعات التي اتبع معها أسلوب الديمقراطية بدرجة أعلى في نواحي الابتكار الدافعية، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.

دراسات وتجارب " هاورثورن " .

هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، ودلت النتائج أن أسلوب الأفضل في القيادة والإشراف، كما توصلت النتائج الدراسات السلوكية التي قام بها الباحث في جامعي "اوهايو ومتشجان" إلى تحديد نمطين أساسين للسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين: والسلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل.

- النمط الأول: يركز على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال اهتمام بتخطيط والرقابة، يشجع القائد على استخدام إجراءات موحدة، يخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة.

في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين وعلى إيجاد حل لمشاكلهم، والاقتراب من رؤسائهم وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع رضا الوظيفي للعاملين.

ويمكن أن يندرج جميع أفكارهم بعض النظريات كاتجاه الشبكة القيادية Leadership Grid، اتجاه ليكرت، اتجاه جامعة اوهايو، نظرية y.x.²

ومن بين الانتقادات التي وجهت للنظرية:

- النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجرت على أطفال غير ناضجين ولا يمكن اعتبار الأفراد ناضجين العاملين في المنظمات.

¹ أحمد صالح سالم ذوقات معمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، "دراسة ميدانية بإدارة بلدية طرفاوي ولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015، ص ص 25-26.

² سعيد أبو عبد الله عياش الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69 - 70

■ منهجية البحث ودراسة لم تكن محكمة وصارمة هناك تغيرات لم تخضع للتحكم .

كما من صعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أعدت التجربة لأنها تختلف البيئة والمجتمع¹.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية "The situational Theory"

لقد شكل كل من مدخل السمات، والمدخل السلوكي أساساً هاما لدراسة القيادة وأدى قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية حيث تقوم هذه النظرية أساسا على أن القيادة الفعالة ترتبط بموقف القائد الإداري، فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه، وأن القائد الناجح في منظمة ما أو مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المنظمات والمجتمعات، لأنها قد تختلف اتجاهاتها وفلسفتها، فالموقف الاجتماعي هو الذي يولد القائد ولا يظهر إلا إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة، أي أنها تتغير من موقف إلى آخر فهي لا تقتصر على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة².

وهناك العديد من النظريات الموقفية ومن أهمها:

- نموذج فيدلر
- نظرية هاوس
- نموذج دورة الحياة
- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس

¹ مطربن عبد المحسن الجميلي، أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008 م، ص ص 19-21

² عبد الشافي أبو الفضل محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سابق، ص ص 21-22.

ومن بين نظرية فيدار:

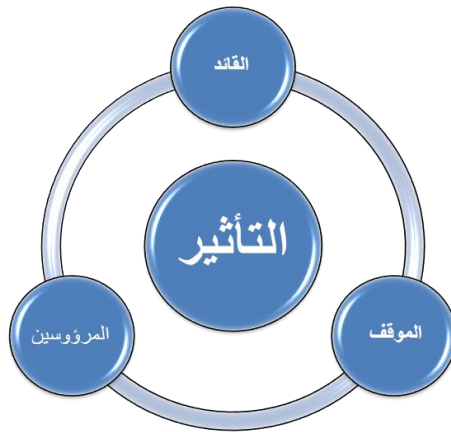
حيث قام بتصوير نموذج في القيادة الموقفية تقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسهم، تشير إلى أن ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف¹.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لنظرية "الموقفية": مضمون هذه الانتقادات أن القيادة يصعب أن تكون وفق المواقف بين أشخاص مختلفين وتجعل القائد خاضعاً لظروف المواقف التي يتعرض إليها وأنها تحجم دور القائد فلا يظهر إلا في المواقف².

المطلب الرابع نظرية التفاعل : مدخل التوفيقي "Interactional Theory"

تركز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عملي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجد أنه يربط اتجاه الأول "السمات الشخصية" بالاتجاه الثاني هو "اتجاه الموقفي"، وبهذا التفاعل يحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل، ثلاثة في القيادة هي السمات الشخصية القائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه والجماعة من حيث ترتيبها واتجاهاتها وخصائصها³.

الشكل رقم (1) : العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة



المصدر: صالح مهدي العامري. طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، 2007، ص 439

¹ يحي بن موسى بن عبد الله صحفي، مرجع سابق، ص66.

² سعيد ابن عبد الله عياش الغامدي مرجع سبق ذكره ص 68

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 374- 375

ومن رواد هذا الاتجاه كل من "هيرسي" "توماس" "جوردون" "سانفورد" الذين يشترطون الرأي الذي يطرأ للقيادة من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد والمرؤوسين .

ويفسر "توماس جوردون" T.Gordan نظرية هذه بأن سمات القيادة التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه أهمها:

- تكوين العلاقات العامة
- التعبير عن الهدف
- تمثيل المرؤوسين
- تحقيق العدالة في المؤسسة
- التعامل مع الآخرين
- الذكاء وارتزان العاطفي¹

بحيث لم تنكر النظرية أهمية النظرتين "السمات والموقفية"، لكنها حاولت الجمع بينهم بحيث ترى عدم كفاية واحدة دون أخرى يبدو أن النظرية ترى أن نجاح القائد يرتبط بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يربط مدى إدراك مرؤوسيه لأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

¹نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص ص 376 - 377

المبحث الثالث: القائد الإداري

القائد الإداري هو عامل رئيسي في العملية القيادية بحيث يتميز القائد الإداري الفعال عن غيره من الموظفين لتأثير في مرؤوسيه، وذلك لما يملكه من سمات وصفات ومؤهلات، ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى صفات القائد:

أولاً : يعرفه بعض الباحثين : " القائد هو الشخص الذي يقود ويوجه ويأمر أو يرشد الجماعة أو النشاط."

كما يعرفه ألان " L.Allen " الشخص الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه وتأثير مرؤوسيه.

"القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين وهو أيضا يمتلك مجموعة من مهارات والقدرات التي إكتسبها خلال العمل والممارسة عن طريق التجارب¹.

القائد حسب جودي كروي:

"الزعيم الحقيقي هو من يخلق إطاراً ليشجع الآخرين للاستفادة من مهاراتهم الخاصة وأفكارهم والمساهمة بحرية في المشرف أو شركة."²

القائد: هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من سمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

المطلب الأول: سمات القادة الناجحين

تختلف سمات القادة من باحث إلى آخر ويمكننا تلخيص أهمها:

أشار الحربي بأنه قام علماء النفس والاجتماع بدراسات متعددة للتعرف على صفات الرئيسية للقيادة ومن بين هاته الصفات:

¹ كمال قورين: دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف، السوافلية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة واقتصاد مؤسسة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، 2014، ص8

² أحمد عزت محمد، تعريف القائد، " موضوع 05 يناير 2016، الساعة 06:08، 28 أبريل 2021 على الموقع التالي:

- يتمتع بطلاقة لسان وحسن التعبير
- يتمتع بمستوى ذكاء أعلى من مستوى ذكاء مرؤوسيه
- لديه نضج عقلي وتحليل منطقي
- يتميز بقوة الشخصية والقدرة على إمساك بزمام الأمور
- لديه سعة أفق وامتداد التفكير¹

وهناك من يرى أن هناك:

1. التفاعل الإجتماعي: بمعنى أن يتمتع بروح المشاركة الإجتماعية في التعامل مع الجماعة

لتحقيق التعاون

2. اليقظة: على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لأي ظرف طارئ
3. الشجاعة : عليه أن يكون جريئاً وله قدرة على التغلب أي صعوبات أو مشاكل
4. التنظيم: يقصد به وضع خطة محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
5. القيم الدينية: يتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ التعاليم الدين والإخلاص والمراقبة
6. الثقافة : عليه نشر واث عميم للأفكار تتماشى وأهداف الجماعة.
7. العدل : تتعامل مع الجميع بعدل ومساواة دون تحيز.
8. روح المرحة: بمعنى تقبل المشاكل بصدر رحب واشاعة جو من البهجة.
9. التواضع: الابتعاد عن الغرور والتعاضم والترفع.²

أما بالنسبة لجانب الفكر الإسلامي فقد حدد العناصر القيادية الواجب توفرها في القائد

الإداري الرشيد في الإسلام وتنقسم إلى مقومات الذاتية وشروط القيادة، مقومات السلوكية :

1. الإيمان: هو التصديق وهو ذلك الإنسان الذي استقرت في ذهنه ذلك الشيء أو الأمر أو

تلك العقيدة إستقراراً يقينياً، ويكون الإيمان بالقيم والأهداف كل من المجتمع وكذا إيمان وثقة

القائد في كل مرؤوسيه.³

¹ يحي بن موسى بن عبد الله صحفي، مرجع سبق ذكره، ص 33

² محمد البدوي الصافي خليفة، مهارات المهنية للأخصائي الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 188-189

³ جمال ماضي، قيادة مؤثرة، ط 1، المدائن للنشر والتوزيع، مدينة الاندلس والحجاز، عمان، 1995، ص 32

2. العلم: كل معارف والمعلومات والمهارات التي تمكنه من تفهم الحياة
3. الفصاحة والبيان: وهو كلام بليغ ولسان الطليق والفصاحة، تعين صاحبها على حسب التعبير¹.
4. الخلق الحسن: بمعنى هي سلامة النفس المرء نحو الأرق الأحمد من الأفعال فيما بينه وبين الله، وفيما بينه وبين الناس.
5. الانتماء : هو الانتساب كمقوم من مقومات الأساسية للقيادة وليس الانتماء العرفي أو لعصبي والمقصود الانتماء بكل شموله، أبعاده وجوانبه، ومنها الانتماء اللغوي، انتماء السلوكي، والانتماء الفكري.
6. الرجولة: فهي تلك المرحلة أو الفترة التي تبدأ مع بلوغ الذكر سن الاحتلام بمعنى كل مراحل الحياة.
7. الاصطفاء: بمعنى هو الذي يختاره الكبير لنفسه فيقدمه على غيره، ويستخلص (لعبادته) أو خدمته أو العمل تحت إمرته.
8. الإعداد: بمعنى التهيئة المسبقة للقائد الإداري قبل أن يشد إليه القيام بمباشرة أعماله ومسؤولياته القيادية.
9. المنهجية: بمعنى طريق الواضح والسهل.
10. التأييد: بمعنى تأييد القائد الأعلى للقيادات.

المقومات السلوكية

القدوة، التعليم، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، الرحمة، الصبر، التوكل، المهابة².

المطلب الثاني: المهارات القيادية

المهارات التي تساعد القائد على التأثير والتي يجب التميز بها ويمكن ذكرها فيما يلي:

¹ عبد الشافي أبو الفضل محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سابق ص ص 145-151.

² مرجع نفسه ص ص 160-208

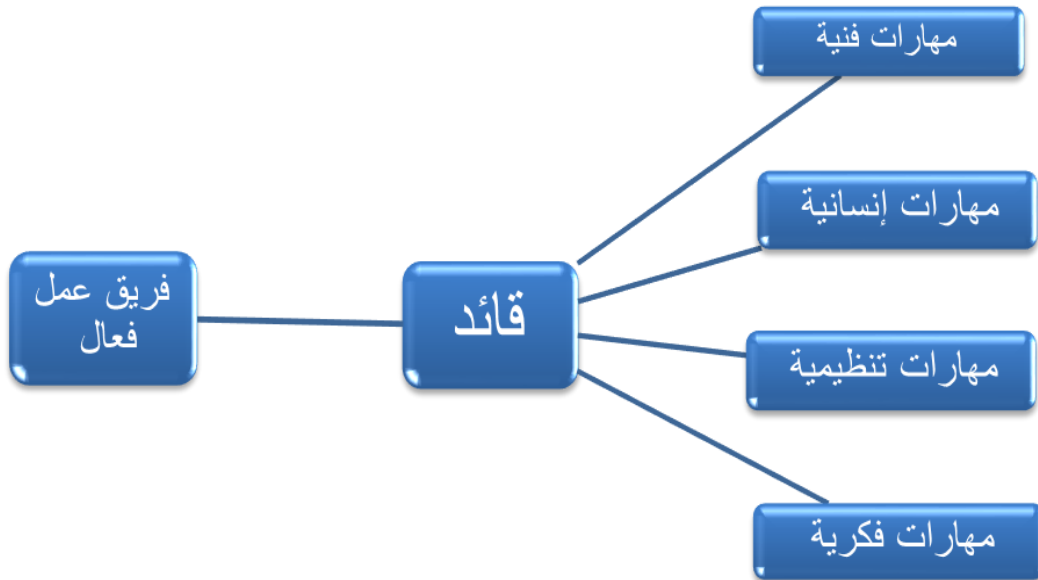
-المهارات الفنية: بمعنى أن يكون القائد ملماً بكل أعمال مرؤسيه ومدركاً لوسائل وطرق المتاحة والثقيلة بإنجاز العمل وهذه القدرات المكتبة عن طريق الخبرة والتدريس ودراسة.

-المهارات الإنسانية: يقصد بها تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم وكذا العوامل المؤثرة في سلوكهم لأن معرفة أبعاد السلوك الإنساني تساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

-المهارات التنظيمية: بمعنى أن يرى القائد المنظمة على أنها نظام متكامل ويجيد أعمال السلطة وصلاحياتها وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات ويفهم أهدافها وأنظمتها وكذا سياسات التوظيف والتعيين، الترقية وغيرها من اللوائح.

-المهارات الفكرية: بمعنى أن يتمتع بالقدرة على دراسة والتحليل والاستنتاج¹ والمقارنة وتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة.

الشكل رقم (02): مهارات القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ بطرس حلاق، إجازة في إعلام واتصال BMC من منشورات جامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020،

المطلب الثالث: قوة التأثير القائد الإدارية

إن درجة تأثيره تختلف حسب حوزته لقوى قيادية، أو حسب تصور المرؤوسين لحوزته لها، ومن بين هاته القوى:¹

- قوة المكافأة "Reward Power"
- قوة العقاب "Coercive Power"
- قوة الرسمية "Legitimate Power"
- قوة القدوة "Referent Power"
- قوة الخبرة "Expertise Power"

-قوة المكافأة:

بمعنى قدرة القائد الإداري على التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين إلى حد بعيد رغبة القائد في تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها على سبيل المثال زيادة الرواتب، الترقية والترقية، المدح والإعتراف، وإعطاء فرص عمل جديدة.

-قوة العقاب:

الوجه الأخر لقوة المكافأة فهي حرمان ومنع أي أنها الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل مرؤوسيه وتختلف فرص العقاب من منظمة إلى أخرى فمنهم من يكون بتوبيخ الشفوي أو المكتوب أو عن طريق خصم نسب من رواتب أو الفصل التأديبي أو دفع غرامات وقد يكون على شكل عقاب جسدي يكون في الوحدات العسكرية أو السجن.

-قوة الرسمية:

بمعنى السلطة الرسمية والمركز الذي يشغله القائد فعل مرؤوسين تقبل توجيهات وأوامر رئيسة نظرا لمركزه القيادي بمعنى الشرعية الممنوحة له من قبل المنظمة.

¹ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 89

قوة القدوة:

بمعنى انصياع بعض الأشخاص لتوجيهات وأوامر أولئك الأشخاص الذين يحبونهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى علي سبيل مثال نجد حب الناس لتقليد المشاهير الذين يحبونهم في "ملابسهم أو تسريحة الشعر" بحيث يستطيع القائد التأثير على مرؤوسه بسبب رغبتهم في تقليده.¹

قوة الخبرة:

وهي مشتقة من المعلومات وقدراته التحليلية الرفيعة تأثر على تفكير وسلوك رؤسايين وتقسر قوة الخبرة في تمتع القائد المرتقي من مراتب الدنيا الي مراتب العليا من خلال إعجاب آخرين بأنهم قاموا بأعمال مشابهة.²

¹ بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره ص ص 101-103.

² بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره ص 103

المبحث الرابع أنماط القيادة الإدارية.

تعريف النمط القيادي: نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها والتي تتجه نحو الوصول إلى أهداف محددة¹، وفي تعريف آخر: يقصد به السلوك المتكرر عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خياراته وتعليمه والنمط ليس الذي يراه في نفسه ولكن سلوكه من نظور المرؤوسين.²

لقد كثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة وقد تعددت فهي تختلف باختلاف المعايير التي تقوم عليها كل مؤسسة وكذا إختلاف الشخصيات وأدوار والوظائف والمواقف فلكل نمط قيادي طابع يميزه عن غيره ورغم إختلاف التصنيفات في بعض الجوانب قد تتفق في جوانب أخرى.

وحسب معيار الأول يقوم علي أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه

وقد صنفت الى ثلاثة أساليب :

- القيادة الأتوقراطية Autocratic leadership
- القيادة الديمقراطية Democratic leadership
- القيادة المنطلقة أو غير الموجهة laissez fais leadership

ولقد اختلفت أساليب القيادة الثلاثة تسميات مختلفة لدى علماء الإدارة وعلماء النفس الإجتماعي وتختلف باختلاف مدخل الذي أتخذوه في القيادة سماها البعض الاستبدادية أو المتسلطة والقيادة الإستشارية أو الإنسانية والقيادة السمحة أو المتساهلة .

وهناك أيضا قيادة تهتم بشخص القائد وهناك من تهتم بمجموعة المرؤوسين وأخير هناك من تركز على اهتمام الشخص بمرؤوسيه وإطلاق الحرية في العمل معيارا حسب سلوك القائد.

¹ مكفص عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها برضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية، يثانويات ولاية مسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربية، كلية آداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص22

² وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، أنماط القيادة وعلامتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية علي قطاع الإتصالات في قطاع غزة، دراسة مكملة لحصول على درجة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 2016/2015، ص 35

المطلب الأول النمط الأوتوقراطي Autocratic leadership¹

لقد شاع هذا النمط الأوتوقراطي في بداية القرن 20م وهي بداية ظهور النظرية الكلاسيكية على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا لطريقة التي تم تحديدها ولذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من العامل، إذا كان يؤدي العمل وفق طريقة المفروضة، هذا النمط يتماشى مع افتراضات النظرية (x) وأن فئة أفراد لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي إذا ما تركوه هكذا سيضيعون الوقت في أعمال غير مثمرة بحيث تقوم السلطة أوتوقراطية علي أولوية العمل فهو النمط الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس ويعتقد القائد الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد².

ينصب اهتمام القائد على العمل والإنجاز قلماً يهتم بالأشخاص أنفسهم حيث يتميز بمركزية السلطة المطلقة والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين والرقابة الشديدة على أعمالهم معظم الإتصالات في هذه القيادة تكون من أعلى إلي الأسفل تأخذ شكل أوامر وتوجيهات، أما الإتصال من أسفل إلي أعلى من العاملين الي القادة فعادة ما يكون محدود لدرجة كبيرة كما يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار كأحد أساليب التحقيق علي إنجاز وهذا ما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم مما يؤثر سلبيا على الكفاءة الإنتاجية³ يعتمد القائد دائما الأساليب الرسمية (زيادة المرتب، العلاوة، حرمان الترقية) كوسائل المكافئة والعقاب، عدم سماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات.

ومن أشكال متعددة للسلوك القائد الأوتوقراطي:

الأوتوقراطية المتسلطة: القائد الأوتوقراطي يقوم باستغلال السلطة الممنوحة له يتميز بنظرته للإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر إنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا، ويخضع لتغيرات نفسية اجتماعية ويلجأ لاستخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي وتأثير في مرؤوسيه دون إستشارتهم في أخذ القرارات بتولي مهام خشية أن يقعوا في

¹ إن مصطلح أوتوقراطي كلمة من أصل يوناني Autocrates ومعناه حكم الفرد وتعيين كلمة أوتوقراطية خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

² عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة والأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998، ص585

³ علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دارمكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 113-114.

أخطاء¹ ويمارس إتصال من جهة واحدة ويستخدم الرقابة المباشرة وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم بأراء الآخرين والعاملون معه والأتباع وليسوا شركاء وهذا النمط يمكن أن يكون أكثر فعالية عندما تكون القرارات سريعة وهامة ومصيرية.²

القيادة الأتوقراطية الخبرة أو المصالحة: يتميز هذا الأسلوب بأن مظاهر الأتوقراطية تكون معتدلة يتبعها القائد الإداري في معاملته لموظفيه في نيل ضمان السيطرة الكلية عليهم، وتراه يهتم بهم وبمتدحهم بقدر ما يلومهم ويتحاشى أن يكون قاسيا معهم ويعمل على كسب رضاهم، كذلك يؤمن بالمشاركة في الإدارة وبهذا التصرف يسيطر علي موظفيه ويجعلهم يتقيدون بجميع المعايير والمقاييس وأي انحراف عن تعليماته يقابل الغضب والتوتر.³

القيادة الأتوقراطية المتعاملة أو الليقة: ويعد هذا الأسلوب أقل درجة وأقربه إلى الأسلوب الديموقراطي حيث يتصرف بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويعتمد هذا الأسلوب المؤتمرات الاخبارية وهو يحاول شرح القرارات ولكن لا يأخذ بأرائهم الجدية مهما كانت فعالة وإنما يحاول الحصول على طاعتهم وتأييدهم لقراراته وفي هذا النموذج قدرا من الحرية.

عيوب القيادة الأتوقراطية:

1. يؤدي استخدام هذا الأسلوب الي ضعف روح المعنوية لأن العامل بحاجة إلى رضا

النفس

2. استخدام أسلوب الرقابة الشديدة يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار

3. الإتصال باتجاه واحد يمنع نقل الحاجات ومشاعر العاملين ويؤدي إلى تفشي الصفات

السيئة والخضوع، الكراهية، القلق.⁴

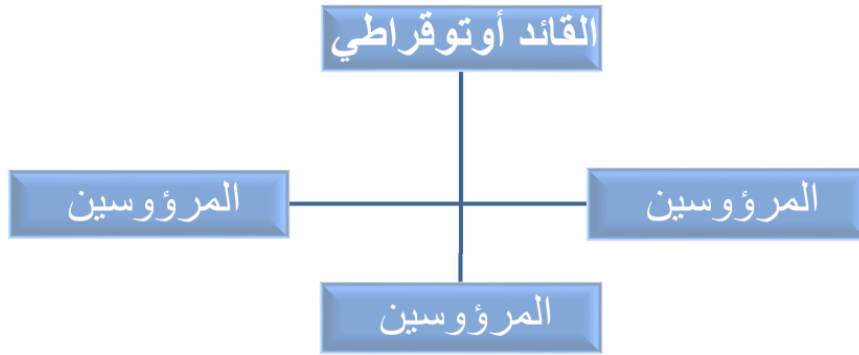
¹ نواف كنعان مرجع سابق ص ص 155-156

² رفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في تطوير والتنمية، مداخلة مقدمة في مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق الجمهورية العربية السورية، أكتوبر. 2003، ص ص 13-16

³ سالم المعايطة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر، عمان، 2010، ص ص 60-61.

⁴ دافيد راتشمان وآخرون، إدارة المعاصرة: ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ المملكة العربية السعودية، 2001،

الشكل رقم 03: النمط التسلسلي في القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: القيادة الديموقراطية:

كلمة الديموقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين ديموس "الشعب Demus وكراتوس Karatos أي السلطة معنى الديمقراطية سلطة الشعب ولكن الديمقراطية لم تبقى في مفهومها الأول بل تطورت، فالنمط الديمقراطي هو قيادة الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ويتسم بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات لتسهيل المهمات بمعنى أن المرؤوسين لهم جزء مهم في اتخاذ القرارات إذ يعتمد علي تحفيز الجماعة على العمل بروح الفريق الذي يضمن ولائهم ويزيد من دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بالتعاون الجماعي.¹

ويعتمد النمط القيادي علي أربع مبادئ جاءت علي النحو التالي:

- مشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري.
- توطيد العلاقات الإنسانية وتطويرها العقلانية في التعامل مع الموظفين: بمعنى يكون عادلا في تعامله مع الموظفين بعدا على العواطف والانفعالات.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 103-104.

■ عدم التركيز السلطة القيادية: بمعنى عدم تركيز السلطة في يده وتكون بمشاركة مرؤوسيه.¹

ويري الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود علاقات إنسانية بين أفرادها تقوم علي حرية الاختبار وأن القرار النهائي يكون بحكم الأغلبية وغير تسلط فهولا يفرض على الآخرين آرائهم فأسلوب المشاركة يعد من عناصر القيادة الديمقراطية ويساعد في عملية صنع القرار وإعطاء حرية الرأي وحرية نقد المرؤوسين وتساعد القائد على التعرف كافة آراء الذي يقدمونها أصحاب العقول الناضجة بهذا يتخذ القرار وعدم معارضته لهم.

فتقويض السلطة يساعد في التنمية الذاتية للمرؤوسين وكذا الشعور بالثقة في النفس والاعتزاز وزيادة التعاون وتوفير الوقت للقائد وللأمور أخرى.

وبهذا نجد أسلوب ديمقراطي يعترف بأهمية العلاقات الإنسانية وكذا أهمية المشاركة المرؤوسين مع وجود اتصالات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ويؤدي الي إقلال من مظاهره القلق النفسي والخوف، ويحقق مستوي عالي من رضا الوظيفي.²

يكون هذا النمط فعالا إذا

- كان هناك متسع من الوقت
- عندما يسود روح الفريق والتعاون
- عندما تتوفر المهارات وروح ابتكار لدى أعضاء الجماعة³

أما عيوب أو الانتقادات النمط الديمقراطي

1. اهتمام الزائد بالعاملين في أجل زيادة الإنتاج قد ينعكس سلبا على إنتاجية بحيث قد

تتغلب أهداف العاملين على أهداف المنظمة

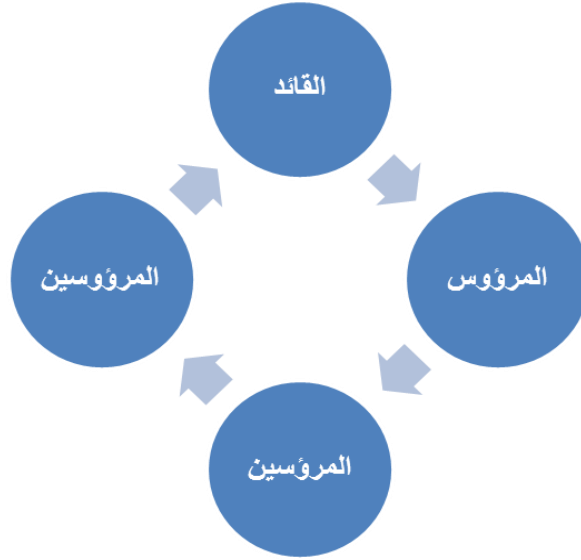
¹ عمر قايوش، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البيضاء أم البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماعي، تخصص تنمية وتسير المواد البشرية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، 2015-2016، ص 45

² أسامة خيري القيادة إدارية ط 1 دار الراية وللنشر والتوزيع عمان الأردن 2003م ص ص 191-192.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 183-193

2. ممارسة الزائدة للديمقراطية قد تؤدي في بعض الأحيان الى التخلي القائد عن مهامه الأساسية وإعطاء حق المشاركة قد يضعف مركزه القيادي¹.

الشكل رقم 04: النمط الديمقراطي في القيادة



مصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث القيادة الحرة (التسلسلية أو الفرضية)

يعد هذا النمط معاكسا لنمط الديمقراطية فهناك غياب القيادة الحقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه يغلب عليها الفوضى بمعنى أنه يميزها بعدم وجود إجراءات وقوانين ولوائح التي تحكم هذا التسيير فالقائد لا يتدخل في الأمور ولا يعطي توجيهات وإرشادات للعاملين بمعنى استقلالية في تحديد السياسات العامة والخطوط الرئيسية للعمل ويعتقد القائد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد من امكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد الفرصة في التنمية الذات و يتميز بالتفويض الواسع لنطاق السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف رغم هذا التساهل إلا أن رضا العاملين عن أعمالهم منخفض جدا مقارنة بنمط الديمقراطي ويعتبر هذا النمط أقل الأنواع فعالية وإنتاجية العمل بحيث أن الأفراد لا تحترم

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 277.

شخصيته إلا أن القائد يلجأ الي تسهيل الإتصال بنيه وبين رؤوسيه ويعتقد أن يجب أن يأخذ دوى المراقب أو المشرف من يعيد ويترك لهم أداة واجباتهم واعتماد علي جهودهم الخلاقة¹.

نجد أن القيادة الحرة تهتم بالفرد وأن القائد الإداري يترك كل السلطات والمسؤوليات للجماعة فهي التي تضع أهدافها وترسم الخطط لتحقيق الأهداف ويبقى دور القائد مقتصر على تقديم المعلومات المطلوبة لإنجاز العمل له.

لذلك قيادة الحرة في تطبيقها تحتاج إلى أن يكون العاملين على مستوى عال من التعليم، ولذلك فهي تصلح في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي لتمكين العاملين من إجراء البحوث والتجارب بقدر كبير من الحرية².

وعليه إذا أردنا أن نطبق هذا النمط يجب توفير بعض العوامل الرئيسية لكي تكون النتائج مرضية:

أولاً: أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من الخبرة والمعرفة وتكون كفاءتهم عالية بحيث يفوضهم القائد لسلطة وذلك لثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل.

ثانياً: ويكون أسلوب فعالا عندما تكون ظروف ملائمة لتطبيقه لمراكز البحوث والمنظمات.

أما من بين عيوبها:

كشفت نتائج بعض الدراسات أن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل وقد تؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة وهذا ما يؤدي إلى تفكك مجموعة وفقدان روح التعاون وغالبا ما تكون القيادة لا أساس لها.

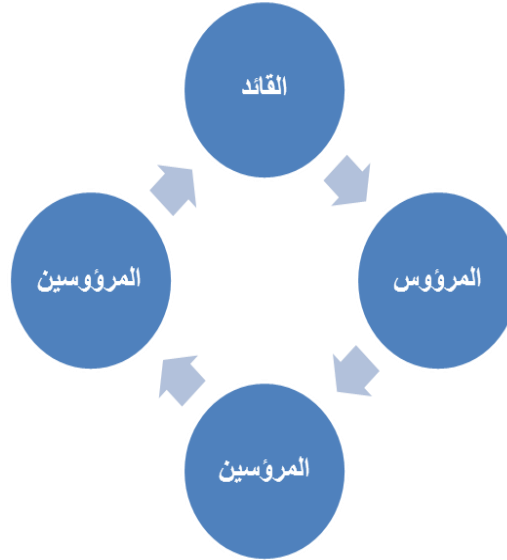
■ إن معظم القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالبا ما يضيعون وقتهم في الضيافة أو اشتراك في الحفلات الرسمية.

¹ سامر جلدة السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص150

² نواف كنعان مرجع سابق ذكره ص 257/258

ويري البعض أنه تهرب القائد من مسؤوليته وتفويضها للمرؤوسين فهذا النوع يخلق الغموض مما يخلق تفكك الروابط الجماعة وغياب سلطة القائد.¹

الشكل رقم 05: النمط التساهلي "الحر" في القيادة



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: النمط الرسمي وغير الرسمي:

حسب معيار التنظيم أو من حيث السلطة

نجد ضمن هذا المعيار نوعين:

1 القيادة الرسمية

فهي قيادة تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي ويلعب جانب إشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المؤسسة فالوظائف الرئيسية لنمط القيادة الرسمية تتمثل في ممارسة الوظائف الإدارية من "تخطيط وتنظيم وتوجيه إضافة إلى اتخاذ القرارات والتفويض، فسلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذلك صيغة قانونية أو شرعية تمنحه حق إصدار الأوامر التعليمات لمؤوسيه

¹ عيوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن،

ويقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات ثلاث مستويات: القيادات العليا، الوسطى التنفيذية.

وتنقسم كل المستويات بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال توجد قيادة رسمية في جميع المستويات إلا أن سلطتها ومسؤوليتها تكون تدريجية على طول السلم الإداري، وتعمل بموجب لوائح وقوانين.¹

2- السلطة غير الرسمية.

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة تملها طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بحيث يلاحظ بروز قادة غير رسميين تفرزهم التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل الصفات أو المؤهلات أو الموافق فقائد غير رسمي هو الفرد يتمتع بثقة الجماعة وقدرة التأثير فيها دون اللجوء إلى قيادة رسمية أو الإعراف من المؤسسة، فيسعي القائد إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها وقد يكون هناك أكثر من قائد للتنظيم غير الرسمي وذلك حسب عدد الجماعات الموجودة في المؤسسة وعادة ما تنشأ صراعات بين القائد الرسمي وغير الرسمي ويرى القائد الرسمي أن القائد غير الرسمي يسعى لإلحاق الضرر به ماديا ومعنويا.²

فقد ظهرت التنظيمات غير الرسمية ضمن التنظيم الرسمي بحيث نجد أنها تسعى لتحقيق أهداف الجماعة التي غالبا ما عجزت العلاقات الرسمية عن تحقيقه من أهم فوائده أنه يساعد على سد الفراغ الذي يعجز عن سده التنظيم الرسمي وكذا سد نقص كفاءة القائد ويقدم قنوات اتصال غير رسمية.³

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 263-268.

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 113

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 286-287.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب احاطة بكل جوانبه وان القيادة بمفهومها الشامل الذي هو عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة هاته العملية تكون من خلال المهارات تجعل الشخص قائدا فهناك عدة مصادر تكسبه قوة التأثير تهتم بكيفية ممارسة عملية القيادة.

لقد تطورت وظهرت نظريات كثيرة وعديدة لان موضوع القيادة حظي باهتمام كبير ولتفسيرها من بين هاته النظريات نظرية السمات التي تعتقد ان فعالية لا تحقق إلا إذا توفرت صفات وسمات معينة في القائد الإداري، أما النظرية السلوكية فتري أن القيادة تتحقق بأفعال وسلوك القائد لا...واما النظرية الموقفية.

الفصل الثاني

مقاربة معرفية حول الرضا الوظيفي

تمهيد:

تعود بداية اهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين وكانت أول المحاولات هي محاولة مناقشة مشكلات الانتاجية وكيفية رفع انتاجية الفرد العامل وكيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء ظهرت عدة نظريات التي اهتمت بدراسات انسانية قام "هو بوك" في سنة 1935 بدراسة العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل ومن خلال الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالقيادة في الظهور، حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية الرضا بالنسبة للقائد، فالرضا الوظيفي هو المحرك الأساسي لدافعية الأفراد للعمل وهو درجة رضاهم عن العمل.

ومن هذا المنطلق خصص لدراسة الرضا الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية والنظريات والعوامل المؤثرة فيه وأساليب القياس.

المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي

لقد اتخذت التعاريف الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت إتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف ظروف البيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة اتجاه وكذا شخصية الموظف.

المطلب الاول مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بحالة نفسية يشعر بها الفرد باتجاه وظيفته داخل المنظمة وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر وقبل التطرق للرضا الوظيفي كمفهوم خاص يجدر بنا من الناحية المنهجية كمفهوم عام للرضا الوظيفي.

أولا: الرضا لغة

هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه وأحبه وأقبل عليه.¹

الرضا في لسان العرب مقصود ضد السخط في حديث الدعاء اللهم إني أعوذ برضاك من سخطك وبمعافاتك من عقوبتك، الرضا والسخط من صفات القلب.²

اصطلاحا

الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب عمله أكثر من تلك التي لا يحبها وعرف أيضا بأنه الحالة العقلية للموظف (إنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (الثواب) كفاية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.³

وقد عرفه إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.⁴

¹ ابن منظور ، مصدر سابق، ص 268

² أحمد محمد دروسلان نبيل إسماعيل، الرضا الوظيفي للقوة البشرية في المملكة العربية السعودية، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإقتصاد والإدارة، رسالة ماجستير، 2006/2005، ص 28

³ حارث عبد المنعم أحمد حمد النبيل، دور قيادة إدارية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة حالة شركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، مجلة جامعة دتقلا للبحث العلمي، هيئة التحرير، العدد السابع عشر، يونيو 2019، ص 14.

⁴ سامي بن عبد الله باحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في قطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الكويت 2007، ص 243.

ويرى عبد المنعم عبد الحي " بأنه يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد فإن شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحوه هذا العمل أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه.¹

كما يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة الداخلية قائمة على شعور الداخلي لدى العامل، حيث يكمن إرجاع هذا الشعور إلى ثلاثة: العلاقة عامل وعمله، وموقفه من عمله والعلاقة بين العامل والإدارة، العلاقة بين العامل وزملائه.²

ويرى سوبر 1953. "super" انه يعني رضا الفرد في العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق من سمات شخصيته وقيمه، كما بتوقف أيضا على الموقع العملي الذي يتميز به وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته.³

ومن التعاريف السابقة يلاحظ أن الرضا يمثل إشباعا التي يحصل عليها الفرد من مصادره مختلفة التي ترتبط في تصوره بالمنصب الذي يشغله أو بعلاقاته.

فيما يرى آخرون " أن الرضا الوظيفي هو شعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "المنصب" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.⁴

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص 134

² لهلاي مريم، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على مسيري الإدارة بجامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2013-2014، ص 66

³ ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي، منتدي طلاب وطالبات جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد، إدارة قسم الأعمال، فصل دراسي صيفي، 1427هـ، ص 9

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 211-212.

وبناء على ما بق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع إحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.¹

2 نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تشير معظم الدراسات إلى أن هذا المصطلح يعد نتيجة أبحاث وجهود مدرسة العلاقات الانسانية حيث بدأ الإهتمام به منذ سنوات 1930م

وقد كانت محاولات تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية من أول المحاولات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد والتي تعود إلى بداية القرن العشرين.

فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكرو علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحقيره من أجل تحسين أدائه ولكن منطلقهم لم يكن في البحث في تحسين أحوال أفراد الإجتماعية وتوفير الحرية وإنما كان هدفهم الرئيسي كيفية رفع الإنتاجية.

قام تايلور بوضع نظرية الإدارة العامة في بداية القرن العشرين (1917/1856) كطريقة لجعل أنشطة العمل أكثر كفاءة وأن أفراد العاملون مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على مكافئات مالي، وتعتبر دراسة "هوبوك" (1953) التي قام بها باستخدام أسلوب الاستقصاء أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي ونقطة لانطلاق جميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.²

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد ورغبة الموظف في الابتكار والتطوير.

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، طبعة أولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 38

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 40.

أولاً : أهمية الرضا الوظيفي للموظف فارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموظف يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل وكذا الابتكار والإبداع وتحسين أداء وزيادة مستوى الطموح الرضا عن الحياة أما جانب العقلية: رضا الموظف يؤدي إلى شعوره بالطمأنينة والبهجة أي يكون مسترخي من الناحية العقلية أما من الجانب الجسدي: فهو ضروري لأن عدم الرضا يولد عدة أمراض كداء السكري، فقدان الشهية مما يؤدي إلى التدهور الصحي أما الرضا فيعطي للموظف طاقة إيجابية مما يحافظ على صحته.

وكذلك عندما يشبع حاجاته المادية كأكل، شرب، مسكن الخ وكذا غير مادية الاحترام التقدير فتزيد من دافعيته للعمل والابتكار.¹

أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: الرضا عامل ينعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال :

1. إرتفاع في الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق رغبة ودافعية في إنجاز وتحسين الأداء.
2. الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.
3. ينتج عنه إرتفاع في مستوى الفعالية أي يجعل موظف أكثر تركيزاً في عمله
4. ارتفاع مستوى الولاء والتعلق بالمؤسسة

أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

كون الرضا الوظيفي يؤثر على مستوى الفرد وكذا المؤسسة فإن له تأثيراً على المجتمع ككل فرضا الموظف عن عمله يؤدي به إلى تحسين مستوى الأداء وبالتالي زيادة في الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية وتطور للمجتمع أي يعود بنفع على المجتمع عامة.²

¹ بالخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012،

ص 08

² مرجع نفسه، ص 09.

المطلب الثالث : أنواع وديناميكية الرضا الوظيفي

1-أنواع الرضا الوظيفي

هناك نوعان من الرضا الوظيفي هما:

-الرضا العام:

يعرف بأنه اتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راضيا أو غير راضى فالمؤشر الأول بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد هذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

-الرضا النوعي (جزئي):

يشير إلى رضا عمله من جانب عمله وتتضمن من الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الترقية، الرعاية الصحية، الإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء.¹

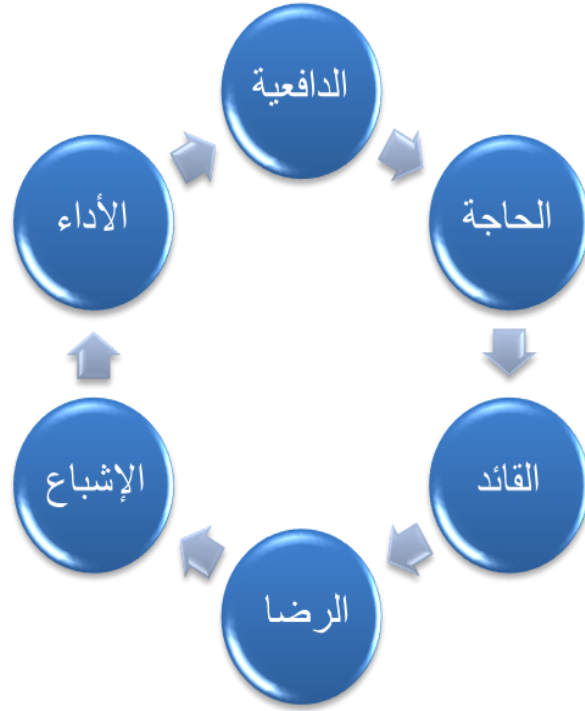
2-ديناميكية الرضا الوظيفي

مراحل حدوث الرضا الوظيفي

إن تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة عدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي هي أننا ننظر لرضا العامل على أنه مشاعر أو رد فعل تقويمي فهو في كل الحالات نتيجة تسبب في حدوثها عمليات أخرى وذلك وفق التسلسل الخطي لهذه المفاهيم وكي يتحقق الرضا الوظيفي هناك علاقة متداخلة بين العمليات وتتم علي النحو التالي :

¹ حارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، مرجع سبق ذكره، ص 08

الشكل رقم 06: ديناميكية عملية الرضا الوظيفي¹



المصدر: من إعداد الطالبة

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.
2. الدافعية: تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد الذي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام واللاشعوري ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات.
4. الإشباع: هو شعور الفرد يتحقق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال أداء الفعال.
5. إن بلوغ رضا الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمله بإعتباره وسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة².

¹ شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، رسالة ماجستير، غير منشورة قسم علم اجتماع جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2002/2001، ص 125.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص 30

المبحث الثاني : نظريات وأساليب الرضا الوظيفي

أولاً: نظريات الرضا الوظيفي

ركز الباحثون منذ القدم بتفسير الرضا الوظيفي ففي البداية كان المفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فردريك تايلور (frederic taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة حيث يرى أن العوائد المادية هي أساس في زيادة الرضا الوظيفي ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو (Flton mayo) التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية رغبة في تكوين العلاقات الإنسانية وأعقب ذلك كثير من النظريات التي تهدف إلى تفسيره وسنركز على أهم النظريات شيوعاً واستعمالاً.¹

المطلب الاول نظرية الحاجات (Needs heory)

تعتبر نظرية ماسلو (Masloue) نظرية ألدفر (Aldefer) ونظرية ماكيلاند (Maclland) من أهم نظريات للحاجات التي حاولت تغيير السلوك إنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

نظرية (أبراهام ماسلو) Abraham maslou

يعتبر ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1943 نظرية التحفيز الإنساني تبين أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها فأعطى لإشباع مستوى الأدنى أولوية وأهمية قبل غيرها برأيه لأنها تتحكم بسلوكه.

يري أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى قمة في بيئة العمل، وتميزت نظرية ماسلو عن غيرها من نظريات بترتيب احتياجات الأفراد في نطاق تصاعدي حسب أولويات والأهمية فقد قسم الحاجات الإنسانية لخمس أنواع².

¹ سالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض، 1997 ص 28.

² - عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006، ص45.

الشكل رقم 07: هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو



مصدر: عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت،

ط1، 2006، ص52

1- الحاجات الفيسيولوجية (physiological Needs)

تقع هذه الاحتياجات على أدنى سلم تتضمن احتياجات الفرد المحددة، كالأكل، والمشرب والملبس وغيرها فهي تتضمن الحاجات التي لا يمكن للإنسان الإستمرار في الحياة بدونها وفق ما ذكره ماسلو أنه عندما يواجهه خطر الحرمان من إشباع الحاجات الفيزيولوجية فإنه يضطر إلى القبول بأعمال والوظائف الخطرة ذات مكانة متدنية سعياً لإشباع تلك الحاجات، لهذا نجد أن العمال يتوقفون عن العمل عندما تكون أجورهم غير كافية لسد احتياجاتهم الأساسية وعليه فالحاجات الفيزيولوجية تصبح المهيمنة.

2- الحاجات إلى الأمن والاستقرار

تتضمن شعور الفرد بطمأنينة والأمن بمعنى يكون بمأمن من الأخطار المحيطة به، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام داخله وتأمين مستقبله كلها من العوامل الأمن النفسي،

فالعامل عندما يتمتع بالنفسية الجيدة يفضل البقاء في العمل الذي اطمأن له على الانتقال لعمل جديد لم تكن لديه معلومات كافية عنه¹.

3-الحاجات الإجتماعية (الحب والانتماء)

وهي التي تأخذ صورة الحاجات الحب والانتماء من أهم الحاجات اللازمة لصحة الفرد لذلك يفضل العمل مع مجموعة متجانسة ليشعر الفرد بانتمائه لهم ويشبع حاجاته الحب والانتماء عن طريق العلاقة الإجتماعية.

4-حاجات إلى تحقيق والاحترام

معني أن عندما يقيم الفرد علاقته الاجتماعية مع الآخرين يحبب أن يتمتع الفرد بالتقبل والتقدير ويحظى باحترام الذات ويتجنب الرفض والنبذ، لأن هذه الحاجة تكسب الفرد الثقة بقوته وقيمته وكفاءته كما يشعر بأنه أكثر قدرة على الإنتاج في كل المجالات².

5-حاجة إلى تحقيق الذات

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، هذه الحاجة تعكس رغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه

تعني هذه الحاجة أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته فالفرد يجب تأدية أعمال التي يحبها وتحقق ذاته ورغباته.

وعليه فإن الرضا الوظيفي عند ماسلو يتوقف على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة كلما صعد إلى أعلى درجات الهرم كلما زاد رضاه والعكس صحيح.

إنتقادات وجهت للنظرية

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة لإشباع الحاجات، رغم أن الواقع لا يقر صحة ذلك دائماً.

¹ - لهلاي مريم، مرجع سابق ذكره، ص 57

² مرجع نفسه ص ص 57-58

وتفرض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط كل مرة ولا ينتقل لإشباع العليا إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا ولكن هذا غير موجود دائما، حيث يمكن للإنسان إشباع عدة حاجات في نفس الوقت مثال: يسعى للحصول العمل في نفس الوقت يُكون علاقات مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام. وتفرض الحاجات أنها ثابت ولكن هذه الحاجات قد تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان¹.

نظرية الحاجات " ألدرفر " 1972

قدم ألدرف تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه هرم ماسلو، لكن هذا الهرم يحتوى على ثلاثة أنواع من الحاجات المعروفة E.R.G Theory

- حاجات البقاء : وهي تمثل حاجات فيزيولوجية عند ماسلو
- حاجات الارتباط: وتعتبر الحاجات الارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الإجتماعية وجزء من حاجات التقدير.
- حاجات النمو: هي حاجات تتفق مع المستوى الأعلى للذات وتحقيق الذات².

الشكل رقم 08: نظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 200 ص ص 134-135

² بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ذكره ص 15

نظرية ماكيلاند

قام ماكيلاند العالم النفسي الأمريكي سنة 1973 بنظرية الإنجاز، صنف الحاجات إلى ثلاث مجموعات:

- الحاجات الإنجاز: رغبة الموظف في إنجاز أفضل الأعمال بكفى الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
- الحاجات إلى الانتماء: رغبة في تكوين علاقات مع الآخرين، وأن يكون للفرد علاقات إجتماعية وشخصية مع آخرين.
- حاجة القوة: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة على آخرين ويكون إشباعها من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة.

ترى هاته النظرية بأن حاجات الفرد تتطور مع خبراته، فالموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي لإنجاز، سيكون أكثر رضا عند تحقيق النتائج والعكس صحيح¹. وفي خلاصة القول، نسبة لنظرية ماسلو، ألدورف وماكيلاند هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع تمثل حالة عدم الرضا رغم إختلاف تصنيفاتهم.

الشكل رقم 09: الحاجات الثلاثة لماكيلاند



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ بلخيري سهام، عشيظ حنان، مرجع سابق ذكره، ص17

نظرية العاملين لهيزبرج : 1959

صاغ هيزبرج نظرية ذات العاملين، بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسطير عليهم فيها الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين الأولى سماها العوامل الدافعية: التي تؤدي إلى شعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية، وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.¹

المجموعة الأولى: "العوامل الدافعية"

تشكل هذه العوامل جوانب من للعمل في ظل وجودها تشبع حاجات العاملين لتطوير النفسي وتوافرها يؤدي إلى الشعور بالرضا العاملين، لكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، فهي تدفع الموظف للإنجاز انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الإجتماعية والاحترام والتقدير، توجد عديدة من الأمثلة كالإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو وأداء عمل ذو قيمة، وأهمية المنظمة.²

المجموعة الثانية: "العوامل الوقائية"

هي عوامل الخارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذ ما لم تتوفر تولد حاجات التوتري لدى العاملين وهذه العوامل يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا، في حين وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد.

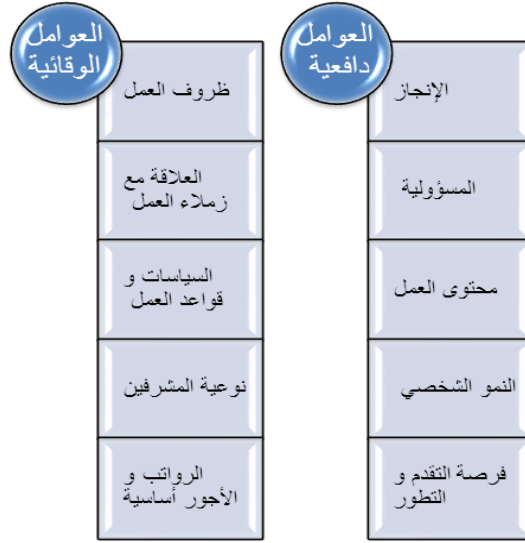
تتمثل هذه العوامل في ظروف المادية، العلاقات بين المرؤوسين، نمط الإشراف، سياسات الشركة، الأجر، الإشراف.³

¹ جيرالد جيرميرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد وأخرون، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 208

² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة أعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ط 3، ص 286

³ العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 287-288

الشكل رقم 10: محتوى نظرية هزبرج "للعاملين"



المصدر: من إعداد الطالبة

لقد واجهت عدة انتقادات أهمها العائد إلى طبيعة العينة التي إستخدمها في أبحاثه حيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية¹.

نظرية القيمة "The Value Theory": ايديون لوك

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "Edwin Locke" عام 1976 من أهم النظريات الرضا الوظيفي، بحيث ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بينما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه.

ويشير لوك في نظريته إلى درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفة "الأجر، الترقيه، الإشراف...إلخ"

تحدها ثلاث أبعاد رئيسية:

أولاً: مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر

ثانياً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا

الوظيفي.

¹ ايناس فؤاد ونواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 50

ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له¹

وبالنسبة للعنصر الذي يجعل الموظف يشعر بالرضا الوظيفي أنه لم يحصره، خلافاً لكل من ماسلو، هيزبرج، الذين حصروا العناصر، إلا أن لوك يرى أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية بالنسبة للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته.

فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلاً، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس الصحيح في حال وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلاً بمعنى كلما توفرت العوائد ذات قيمة وأهمية أدى إلى وصول درجة عالية من الرضا الوظيفي².

أما في النقد هاته النظرية، أنها إعتمدت على الفرق بين ما يريد ما يحصل عليه فعلاً فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه. وكأن ما يحركه إلا العوائد وما يحصل عليه³.

المطلب الثاني: نظرية التوقع

لقد طور فيكتور فروم 1964 , "Vector Vroom" تفسير سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره لإمكانية الوصول إلى هذه العوائد⁴.

بمعنى أن هذه النظرية ترى أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير إجمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد، ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب أي توقعات:

■ التوقع الأول: أن الجهد المبذول سوف يؤدي إلى أداء معين

¹ جيرالد جيزنبرج روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 209 - 210

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 229

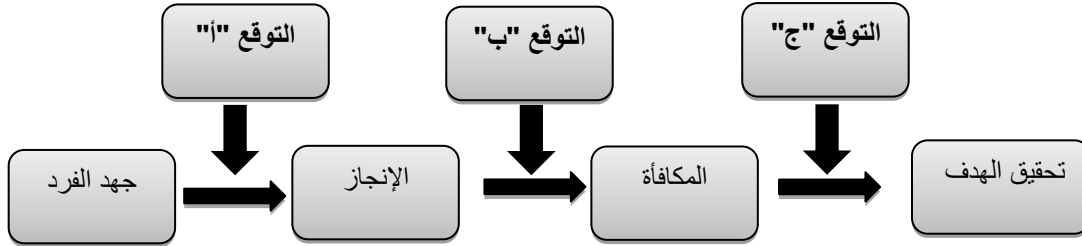
³ بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سابق ذكره، ص 23

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 154

■ التوقع الثاني: أن الأداء سوف يؤدي إلى نتيجة معينة إلى قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة

■ التوقع الثالث: أن المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد بإنجازها.¹

الشكل رقم 11 : نموذج فروم في التوقع



مصدر : موسى سلامة اللوزي "السلوك التنظيمي إثراء للنشر والتوزيع , الأردن 2009

صفحة 112

نظرية العدالة "المساواة"

تتمثل هذه النظرية واحد من المقارنة الإجتماعية وهي رغبة الفرد في حصول على معاملة عادلة ومنصفة.

وأعتبر "أدمز" أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل: الأجر، الترقيات وتأمينات صحية وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده، وما يقدمه إلى المنظمة وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلات شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد إختلاف بينهم فإنه يشعر بالظلم.²

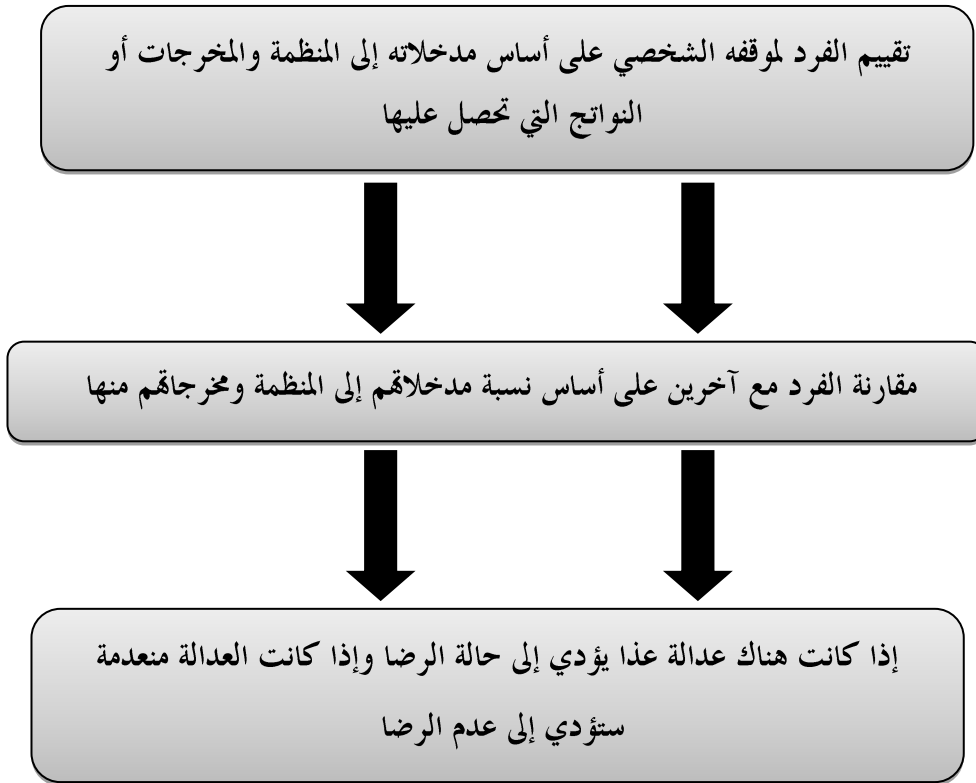
وقد اعتمد "أدمز" في تفسيره لعملية إدراك العدالة على ثنائية (مجهودات عوائد) حيث تمثل المجهودات مختلف إمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرفه وظيفته التعليم، الخبرة إلخ

¹ ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011، ص 67

² - خولة خمار، القيادة وأثارها على الرضا الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية 2016-2017، صفحة 48

أما العوائد المتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت عوائد مادية كالأجر، العلاوات أو معنوية كتقدير الشكر والتكريم إلخ تترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بمقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ثم يكون تقييم الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد على أساس المقارنة، يتحدد سلوك موظف وفي الآخر إما يشعر بالعدالة أو عدم العدالة¹

الشكل 12 : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: من إعداد الطالبة

¹-حليمة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB -بسكرة- مذكرة مقدمة، جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2015/ 2016، ص ص 53-54

المطلب الثالث : أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته ومن أهم الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم الرضا الوظيفي: المقاييس الموضوعية، مقياس التقرير الذاتي.

1- المقاييس الموضوعية:

يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال آثار السلوكية (كالغياب وترك الخدمة).

1-معدل الغياب:

قبل التطرق إلى توضيح معدل الغياب سوف نتطرق إلى تعريفه فالغياب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرامج العمل، إلا إذا كان العامل في إجازة رسمية أو عطلة ذلك لا يعتبر تغيباً¹.

فمعدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله².

ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل في حين نجد العوامل التي تخلق اللا رضا وهي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب عالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا³.

إلا أننا نجد أن وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 تحسب معدل الغياب كالتالي:

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 115.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 98، ص ص 403، 404.

³ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص ص 272، 273.

$$\text{معدل فترة الغياب} = \frac{\text{أيام غياب الأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث:

- مجموع أيام الغياب: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد أفراد العاملين: يمثل متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- عدد الأيام: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية الرسمية التي يتم فيها العامل¹.

وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها تتوفر بيانات الضرورية التي تؤكد على الرضا للعامل فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يكون معدل الغياب مرتفع بسبب المرض وليس عدم الرضا لهذا على المؤسسة الحد من ظاهرة وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة الظاهرة.

2- معدل دوران العمل "ترك الخدمة":

معدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، يستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون خلال مدة زمنية معينة، يتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف.

فقد يرجع الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسهم وتحسيسهم بالاستقرار النفسي كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز².

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 405، 406.

² - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 306.

ويمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

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

ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة وذلك بإجراء مقابلة مع فرد عقب إعلانه ترك الخدمة للتعرف على دوافع الظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار¹.

معدل الأمن والسلامة المهنية:

تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ضرورة العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا الأفراد عنها بارتفاعها بعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عنها².

المطلب الرابع: مقاييس ذاتية:

هي مقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محدد (الاستمارة) أو شفوية مقابلة خاصة.

1- الاستبيان:

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح ومع تطور الدراسات الاجتماعية وخصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا ومن الاستمارات الأكثر شيوعا:

¹ - محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص 42.

² - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دارضا للنشر، القاهرة، 1999، ص 288، 289.

أ- استبيان جامعة منسوتا للرضا:

هو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل قياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم). أما الإيجابيات تكون إما راضي تماما إلى غير راضي.

ب- استبيان بيان الرضا الوظيفي:

يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.

ج- الاستبيان عن الأجر:

هو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن الأسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية كرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، مزايا إضافية¹.

2 المقابلة:

تتضمن المقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعاملين بنظام معين لتسجيل إجاباتهم ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام، فأسلوب المقابلة يتميز بخفض نسبة عدم الإجابة الجزئية تامة، ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها².

وفيما يخص مقاييس القياس تبعا لنظريات التي درست الرضا الوظيفي نجد طريقة ليكارت، طريقة هيزمبرغ، طريقة ترسون.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 408.

² - عبد العزيز بوخلخال، إبراز دور الاستقصاء بسبر الآراء كأداة لقياس أداء المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 36.

I- طريقة ليكارت:

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة يمكن التعبير عنها بشكل رقمي التي تبدأ بالموافقة الشديدة لتنتهي بالمعارضة الشديدة¹.

في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من إجابات الخمس رقم يستخدم لاستخراج الدرجات الكلية التي تحصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء فالدرجة المرتفعة على اتجاه موجب والدرجة المنخفضة تدل على اتجاه السالب وتعتبر نظرية ليكارت سهلة نظراً لأنها تحتاج إلى محكمين خبراء في ميدان².

جدول رقم (01): سلم ليكارت لقياس الرضا الوظيفي

أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	أعارض بشدة
5	4	3	2	1

III- طريقة هيرزيغ Herberg:

تقوم هاته الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة تتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك³.

تهدف هاته الطريقة إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين.

¹ - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 416.

III- طريقة ثرستون:

وضع كل من Chave et Hurtone عدد من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات إيجابية وأنها تمثل أقصى درجات السلبية.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى 11 قسما أو فئة بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، توضع العبارة التي تدل على تقبل الفوز توضع فئة 11 والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة والعبارات تأخذ بدرجات من 01 إلى 11 تبعا للفئة التي تقع فيها عند محكم¹.

¹ - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

المبحث الثالث: نتائج وعوامل الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي كباقي الظواهر والسلوكيات التي تظهر في المنظمة له آثار ونتائج معتبرة على الفرد والمنظمة، لا يمكن تجاهلها واعتبار الرضا الوظيفي بمثابة أحد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى رفيع من الانتاجية، أو إلى معدل منخفض من التغيب عن العمل أو غيرها.

المطلب الأول: نتائج الرضا الوظيفي

هناك عدة نتائج إيجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى الأفراد نذكر أهمها:

1- مستوى الأداء:

يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية ومن أهم أولويات المنظمة ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء¹. يعرف على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام فالأداء يعبر إذن عن درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية².

2- الولاء التنظيمي: الالتزام الوظيفي:

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في المنظمة واستعداد لبذل مجهود عال من أجل المنظمة ويقوم أفراد المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وينعكس رضا الفرد عن عمله بالالتزام الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وشعوره بانتماء إليها والولاء لها والتضحية من أجلها.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - علواني عمار، طيب عبد المؤمن، علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، دراسة ميدانية، ديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط، مذكرة ماستري في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص 34.

3- سلوك الفرد:

لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه باتجاه زملائه وعمله بحيث كلما زاد رضاه زاد دافع لديه بالبقاء.¹

4- سلامة وصحة النفسية:

تعرف على أنه مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال ومحاولة منع وقوع حوادث أو التقليل من حدوثها، وتوفير جو مهني سليم.

فالمنظمات المعاصرة تعتمد منظور واسع أي توفير بيئة عمل آمنة وصحية.²

بمعنى وجود علاقة عكسية (سلبية) بينهم.

المطلب الثاني: نتائج عدم الرضا:

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة والتي يمكن ملاحظتها من خلال بعض السلوكيات العدائية كغياب، ترك العمل، كثرة الشكاوي ..

1- الغياب:

عدم كفاية العائد في إرضائه ووجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب، كما أشرنا سابقا على أنه أحد العوامل الأساسية التي يمكن من خلالها تحليل الرضا الوظيفي.

2- ترك العمل³:

عندما يتخذ الفرد قرار بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبر عن عدم رضاه عن العمل فلا يمكن للفرد أن يستمر في أداءه وهو غير راض عن عمله، وخصوصا إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عملا في منظمة أخرى، وهذا ما نلاحظه في الدول النامية التي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثا عن عمل يحقق لهم الرضا.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 50.

² - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، داروائل، ط2، الأردن، 2004، ص488.

³ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 175.

3- الإصابات:

إن الحوادث هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة¹.

4- التمارض:

ادعاء المرض وهي ظاهرة تعبر عن عدم الرضا العامل، وغالب ما يكون من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها يلجأ إليها للابتعاد عن محيط العمل.

5- الشكاوى والتخريب واللامبالاة:

أثبتت الدراسات أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب عليها طابع عدم الرضا عن نمط الإشراف فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى لتعبر عن تدمره اتجاه أسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا وأما من ناحية التخريب واللامبالاة وانخفاض درجة الرضا يعكس² على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله مما ينتج في بعض الحالات من الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته وتحمل المنظمة التكاليف الإضافية فينجر عنها عدة عوامل سلبية تؤدي إلى فشل المؤسسة³.

وفي الأخير نجد أن سلوكيات الموظفين تحدد درجة رضاهم كلما كان رضا مرتفع كلما زادت فعالية مؤسسة وارتفاع إنتاجها والعكس صحيح.

إن كون الرضا مفهوم متعدد الأبعاد، فإن اختلفت الدراسات في التسمية هذه الأبعاد من خلال الدراسات الإستكشافية، في تسمية هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أنها أبعاد الرضا

¹ - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² - قرين العيد وبراهيمي براهم، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأساتذة بالعمل وبيئة العمل "دراسات في علوم التربية"، المجلد الأول، العدد 02، 2007، ص 71.

³ - سوداني محمد مختار، علام عبد اللطيف هشام، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة تيارت، مذكرة شهادة ماستر، ابن خلدون، تيارت، كلية الحقوق وقسم العلوم السياسية، 2019/2018، ص 50.

وذكرها البعض أخرج على أنها محددات الرضا فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي. إلا أنها تتفق في المضمون.

بحيث نجد ان (عبد الوهاب وخطاب 1993م) قام بتحديد خمسة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي وهي عوامل داخلية أو خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة، عوامل خاصة بالأداء وأخرى خاصة بالإنجاز، أخيرا العوامل التنظيمية الخاصة بسياسة المنظمة.¹

أما عباس (1978) فقد حدد ستة فئات رئيسية تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وهي الرضا عن الوظيفة والرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو ارتقاء الوظيفي والرضا عن أسلوب اشراف أو نمط القيادة والرضا عن مجموعة العمل، والرضا عن النواحي الاجتماعية.²

المطلب الثالث: العوامل التنظيمية:

وهي العوامل التي مصدرها المنظمة، وتتمثل في:

الأجرة Wage

ويعتبر العنصر المالي من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل وكأنه إقرار بما قدمه، لكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لانتقاء متطلبات الحياة المادية كونها وسيلة لتحسين الظروف جوانب أخرى من الحياة خارج المؤسسة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.³

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها نظرية تايلور 1912 على اعتبار أن الدوافع الأساسية للرضا هو الأجر أي أن علاقة الرضا مرتبطة بنظام الأجر في المنظمة، حيث كلما زاد الأجر ارتفع مستوى الأداء الموظف، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة العامة و ثم تحقيق إشباع حاجياته الخاصة.⁴

¹- عبد الوهاب، محمد علي، وخطاب عابدة، إدارة الأفراد والعلاقات إنسانية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1993، ص 71

²- عباس أحمد فاضل والتطوير التنظيمي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة 1978، ص 21

³- احمد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة، مرجع سبق ذكره ص 154

⁴- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرهما علي الرضا للعاملين، الجزائر كلية العلوم إقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

رسالة ماجستير 2009/2008 ص 75

الترقية Op portunitie:

يقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل الوظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها.

بحيث أن للترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام بمعنى أنها تمثل الحافز المادي والمعنوي من جانب آخر مركز أفضل وجانب المادي المتمثل في تحقيق مكاسب المادية فقد أشار "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو الطموح أو توقعك فرص الترقية¹.

نمط الإشراف Style op supervision:

إن معاملة المشرف اليومية للموظفين لها تأثير كبير علي رضاهم

فنمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤوسهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى أهداف التنظيمية، وعليه فإن تأثير القائد عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقع علي درجة سيطرته علي حوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مؤوسين أنفسهم².

فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تثير إلى أن المشرف الذي يجعل مؤوسيه محور لاهتماماته وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك يساعده علي اكتسابه ولائهم وجعلهم أكثر حرصا علي العمل وتحقيق لأعلى النتائج³.

جماعة العمل Work group:

تعرف على أنها لفردين أو أكثر بحيث تعمل في مكان واحد بوقت واحد وتمارس أنشطة متماثلة في الأداء ويكون انجازها بتكامل أعضاء الجماعة التي تنشأ داخل المنظمة وتحدد

¹ - أحمد صقر عاشور إدارة والقوي العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 147

² - ظريف أمال، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية لولاية أم البواقي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الإجتماعية، 2010، ص71

³ - منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، مرجع سبق ذكره ص44

علاقتها من خلال الهيكل التنظيم الرسمي ويكون من القائد والمرؤوسين وهدفها الأساسي هو أداء الأعمال الوظيفية، فهي تساعد في تحقيق الرضا وذلك من خلال التعاون والتفاهم والمودة بين أعضاء الجماعة.

فكلما كان تفاعل الفرد مع آخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينهم، كلما كانت الجماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبيا بأن يشعر بالقلق كلما ارتبط عملهم بهم، كلما كانت الجماعة سببا لاستياء الفرد وحاجز في تحقيق أهدافه.¹

محتوى العمل Job content

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال ويعتبر اهتمام بدراسة محتوى العمل علي رضا الوظيفي من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الوظيفي، إذ يعتبره هيزبرغ بمثابة المحدد الوحيد لرضا الوظيفي²، فالعامل الحارس مهمته الحراسة والإداري مهمته اعمال الإدارية وهكذا، وحيث يرى هرزبرغ أن المتغيرات المتصلة بمحتوي العمل لها دور في نحقق مستوى أعلى من الرضا بحيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.³

ساعات العمل Hours of work:

القدر الذي يتوفر فيه للفرد الحرية وقت الراحة بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل وبقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع الوقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل فأوقات الراحة تكون ذات فعالية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع، واحتياجات مرتبطة بحياته العامة وكذا الساعات

¹ - ظريف أمال، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين مرجع سبق ذكره ص 72

² - لهلال مريم، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ص 73

³ - مكفس عبد المالك، مرجع سابق، ص 118

الطويلة تؤثر على شعوره فالعمل في الليل يسبب الإجهاد والتعب وهو ما ينعكس على شعوره بالرضا لهذا تحاول بعض المنظمات تنظيم أوقات العمل بشكل لا يقيد.¹

المطلب الرابع: العوامل الذاتية

بحيث هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق رضا العامل ويمكن أن نوجزها في ما يلي: "السن، الجنس، المستوى التعليم، مستوى الطموح... إلخ"

■ المستوى التعليمي:

تشير الدراسات أن العمال الذي أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرس وإطلاقاً وذلك لأن فئة الجامعيين يكون لهم أعلى مستوى من طموح بإضافة إلى أن العمل قد يكون غير متجانس مع ما تلقوه من تعليمهم وتكوينهم مما يسبب لهم حالة من الاستياء والتذمر.²

■ الجنس:

قد اختلفت الدراسات في تحديد الفروق الجنسية بين الرجل والمرأة وشكل تأثيره علي الرضا الوظيفي وتأثيره علي العمل، حيث توصلت الدراسات لعدم وجود اختلافات في قدرات الجنسين في أداء العمل والإنتاجية والفعالية في العمل، بنفس الشكل لا يوجد علاقة للجنس ومدى الرضا الوظيفي، إلا أن المرأة التي يكون لها أطفال تفضل العمل الجزئي وأوقات العمل المرنة لكي تفضي للتربية بحيث كان شعور الرجل أكثر رضا من شعور المرأة بالرضا الوظيفي، ولكن هذا الوضع تغير بسبب حصول النساء على نفس الفرص التي كانت شبه محتكرة من طرف الرجل.³

¹ - بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، وحدة فرجيو، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس التنظيبي وتسيير الموارد البشرية جامعة أحمد منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية. 2006-2007، ص58

² - بووذن نبيلة، المرجع نفسه، ص64

³ - محمد وسبي الثمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية في تحقيق الرضا الوظيفي فيها للعاملين فيها جامعة الشرق الأوسط كلية الإعلام رسالة ماجستير، 2012/2013، ص 230

■ احترام الذات

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد بالاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.¹

■ قدرات الفرد في تحمل الضغوط:

كلما كان الموظف قادر على تحمل ضغوط العمل والتكيف مع المتغيرات كلما كان أكثر رضا، أما الذين ينهارون بسرعة وليس لهم طاقة التحمل عند وجود العقبات عادة ما يحكمهم الاستياء وعدم الشعور بالرضا.²

فاستخدامه قدرات تعتبر إحدى إشباع حاجياته المذكورة في (هرم ماسلو) والعديد من الباحثين أثبتوا في دراستهم أن باستطاعة الموظف بالقيام بعمله واستخدام مهاراته وقدراته تزيد من شعور بالرضا الوظيفي.³

الرضا العام عن الحياة:

يغلب على افراد السعداء في حياتهم أن يكونو سعداء في وظائفهم، أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والإجتماعية عادة ما يكون مستائين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية.⁴

¹ - نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها علي الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنطة ولاية مسيلة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير لإدارة أعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم إقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2009/2008 ص 35

² - احمد ماهر، سلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 243

³ - عاشور علوطي، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التقاعد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الانسانية واجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2007، ص142.

⁴ - احمد ماهر، سلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 243

ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة فيما يلي:

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعامل
مدى الرضا العامل عن الحياة بصفة عامة	أساليب العمل	الأجر والحوافز	عامل السن
الإنتماء الديموغرافي	مدة والتوقيت العمل	فرص الترقية	الأقدمية في العمل
إختلاف الجنسية	نمط القيادة والإشراف	الشعور بالأمن الوظيفي	نوع الجنس
البيئة الإجتماعية الثقافية	نمط إتصال	العلاقات مع الآخرين	أهمية العمل للعامل
	ظروف العمل المادية	الشعور بالإنتاج	شخصية العامل

المبحث الرابع علاقة الترابطية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

إن أسلوب القيادة يلعب دورا كبيرا في رضا العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، فإهتمام بهذه الأهداف يولد الرضا الوظيفي لدى العاملين وينعكس على حياتهم الوظيفية من حب للعمل والانتماء إلى مؤسستهم والحرص على أداء المهام الموكلة بهم بجدية وإخلاص وفي حال إهمال تحقيق أهداف هؤلاء العاملين يتولد لديهم سلوك عدم الرضا والإخلاص والجدية في العمل، وينعكس ذلك على سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها وفي ظل مفهوم فاعلية القائد نجد هناك بعدين أساسيين ترتكز عليهما فاعلية القائد هما بعد الرضا الوظيفي وبعد أسلوب القائد.

المطلب الأول علاقة القيادة برضا الوظيفي

لقد أشارت دراسات جامعة ميتشغان إلى العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث قام مجموعة من الباحثين في جماعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما: اهتمام بنواتج (العمل) الانتاج والاهتمام بالعاملين، حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على انتاج والنواحي الفنية أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات على أن القائد ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ويكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم التركيز على العمل والانتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت الدراسات الجامعية أهيو تلك النتائج¹.

بما أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين فهي تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن لها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاطها وفي خلق التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الرضا والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها وكسب جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القادة من خلال ممارستهم لدورهم القيادي

¹ - صفحي موسى عبد الله، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

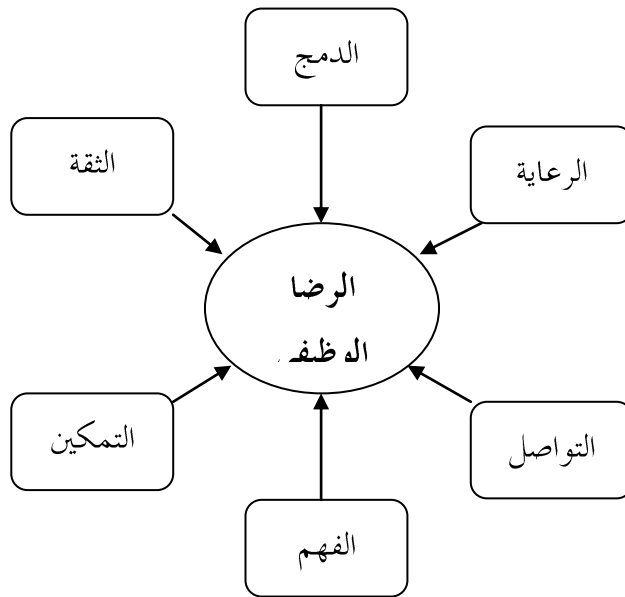
القدرة التأثيرية على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم .

والأثير القيادي يتحقق بمجموعة من الخصائص المتوفرة لدى لدى القائد والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية Influence والتي لها درجة أثر كبيرة على الرضا الوظيفي للفرد.

e.enlarge people	التقدير	I :Integrate people	لدمج
N : navigate for people	التنقل	N : nature people	الرعاية
c.connect with people	التواصل	F : faith to people	الثقة
e. empower people	التمكين	L : listen to people	الاستماع
		U : understand people	الفهم

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

الشكل رقم 13: عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي



المصدر: جميل احمد، حجار مرهون إيمان، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات

مجلد2، عدد 03، 2017، ص 51.

كما أن الأساليب القيادية لكل منها مجموعة من الخصائص والمميزات منها ما هو داعم ومحقق للرضا الوظيفي ومنها ما يعرقل ذلك، ويمكن التمييز بين الأساليب المعتمدة حسب معيار السلوك وعلاقة كل منها بالرضا الوظيفي.

فعالية القيادة الإدارية يمكن الحكم عليها من خلال فعالية القائد في قدرته على إدارة الصراع التنظيمي والعمل على الحد منه بأي طريقة كانت لأن له نتائج تنعكس على رضا المرؤوسين نحو أداء عالي وثقة كبيرة بالقائد وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وهذا من خلال الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد فقد يكون الأسلوب المتبع من طرف القائد في بعض الأحيان هو السبب في وجود رضا وظيفي وفي مواقف أخرى هو المسؤول عن غيابه وبالتالي هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي تكمن في إتباع القائد الأسلوب عن الآخر.

تم التطرق سابقا إلى مختلف الأساليب القيادية التي يتبعها القائد والتي تؤثر عليها عدة عوامل ومن بين هذه الأساليب التي يتم اعتمادها في دراسة العلاقة بين المتغيرين نأخذ معيار السلوك الذي يحوي ثلاث أساليب (الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتسيب).

المطلب الثاني : علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:

فيما يخص النمط الديكتاتوري ما يميزه أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة قدرتهم على التعامل القائد، وهذا ما ينعكس سلبا على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سببا في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا

الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في حد ذاته للرضا أو يكون مصدرا لعدم تحقيقه.

المطلب الثالث : علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي:

ما يميز الأسلوب الديمقراطي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجابا على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات..

المطلب الرابع : علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي

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

في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه.

في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفة وللعناصر المتعلقة بها، ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين من خلال أساليب موضوعة وأساليب ذاتية، وتطرقنا في هذا الفصل إلى أهم نظريات الرضا الوظيفي وكذا علاقته بالقيادة الإدارية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية- المفتشية الجهوية للعمل تيارت-

تمهيد

بعد تطرقنا إلى جانب النظري في الفصلين السابقين لكل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بطرح المفاهيم الأساسية ثم التفصيل في العلاقة التي تربط بينهما. إن بحثنا هذا لا يمكن أن يكون ذو أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلال بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك للتحقق من فرضيات البحث وصول إلى إجابة نهائية .

من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار "مفتشية الجهوية للعمل بتيارت" التي يتمتع عمالها بدرجة عالية من الثقافة الوظيفية التي تسمح لهم بالتجاوب مع موضوع الدراسة وتمكننا من الوصول إلى نتائج واقعية.

لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من إجراءات بدءا من الدراسة الاستطلاعية واستجواب العاملين من خلال إعداد استبيان يتم توزيعه على العاملين والوصول على إجاباتهم. ويتم في هذا الفصل تقديم المفتشية الجهوية للعمل بتيارت من حيث تاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمي، أهدافها وكذا تحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

حدود الدراسة

يتمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراد مختلف أدوات للحصول على معلومات تضم مفتشية الجهوية للعمل لولاية تيارت ما يقارب 29 موظف وموظفة، موزعين على مختلف مصالح.

المجال الزمني : بدأت الدراسة حوالي 06 أشهر أي منذ الحصول على موضوع الماستر وتمت بجمع البيانات الأولية أي التحضير للجانب النظري أولا، أما الدراسة الميدانية فقد دامت حوالي 20 يوم.

المجال المكاني: ويتمثل المجال المكاني في مفتشية الجهوية للعمل بولاية تيارت.

المطلب الأول التعريف بالمفتشية

يتميز تشريع العمل الجزائري كغيره من التشريعات بديناميكية تجعله، سريع التطور وفي حالة تغير مستمر ومرد ذلك التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعرفها المجتمع الجزائري وما ينجم عنها من أوضاع اجتماعية وثقافية ويمكن حصر مراحل تطور هذا التشريع في ثلاث مراحل أساسية :

1 التطور التاريخي حيث امتدت المرحلة الأولى من الإستقلال الوطني إلى مطلع السبعينات، اتسمت هذه الفترة بامتداد تطبيق التشريع الاستعماري بموجب قانون 31 ديسمبر 1962¹، ومع تلك فقد صدرت بعض النصوص التشريعية، وبعض الإتفاقيات القطاعية التي تنظم علاقات العمل الغربية والجماعية وفقا لظروف السائدة آنذاك.

وتيدا المرحلة الثانية مع صدور التشريعات المتعلقة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 وامتدت هذه الفترة إلى غاية سنة 1990، ولكن عرفت هذه المرحلة في المجال الاقتصادي، صدور نصوص هامة كذلك الخاصة بإنشاء اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، والقانون النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي، فإن المجال الإجتماعي هو الآخر تميز بصدور مجموعة من النصوص القانونية من بينها الأمر رقم 71-75 المتعلق بتنظيم العلاقات الجماعية للعمل في القطاع الخاص والأوامر الصادرة في 29 أفريل سنة 1975 صلاحيات مفتشية العمل.

وفضلا عما سبق، تميزت هذه المرحلة بصدور القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978، الذي استمر سريان مفعوله إلى غاية 1990.

وتعتبر سنة 1990 بداية المرحلة الثالثة ومازالت مستمرة، وقد بدأت بصدور المنظومة التشريعية التي جاءت نتيجة للإصلاحات الإقتصادية التي شرع فيها على إثر صدور قوانين سنة 1988 المتعلقة باستقلالية المؤسسات وتلتها تلك التي نتجت عن التحولات السياسية التي جاء بها دستور 1989، وتشكل هذه المنظومة القانونية من عدة نصوص تشريعية أهمها: القانون

¹-مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين

المتعلق بالوقاية وتسوية الخلافات الجماعية في العمل وممارسة حق الإضراب¹، القانون المتعلق بعلاقات العمل، القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي، القانون المتعلق بتفتيش العمل.

تعرضت هذه المنظومة التشريعية إلى تعديلات سنتي 1991 و1996، كانت تهدف أساسا إلى إعادة النظر في أشكال تعامل أطراف علاقة العمل، وخلق تقاليد جديدة تبين تلك المعاملات.

إن أهم ما ميز هذه المرحلة هو التكريس الدستوري لحق الإضراب والتعددية، والحد من تغل الدولة في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، وفسخ المجال أمام أطراف علاقة العمل لتصور أوسع وأشمل للقواعد التي تحكم هذه العلاقات، كما تميزت هذه المرحلة أيضا بتكريس مبدأ التفاوض الجماعي ومبدأ الحوار في التكفل بانشغالات العمال أدت إلى نشوء أحكام تفاوضية وقد تمخض عن هذا كله إبرام مجموعة كبيرة من الاتفاقيات الجماعية القطاعية والمؤسسية الاجتماعية، والمرسوم رقم 68 - 367 مؤرخ في 30 ماي 1968 يتعلق بالنظام الخاص المطبق على مراقبي العمل والشؤون الاجتماعية.

وتجدر الإشارة أن صلاحيات هذه الهيئة كانت محددة؛ إذ تولى تفتيش المؤسسات التابعة لقطاعي الصناعة والتجارة، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن تاريخ مفتشية العمل مرتبط بتطور بلدنا في شتى المجالات لا سيما المجال الاقتصادي والاجتماعي.

لقد سمح الأمر 75 - 33 المؤرخ في 29 أفريل 1975 المتضمن صلاحيات متفشية العمل والشؤون الاجتماعية لمفتشي العمل بممارسة جل الاختصاصات في القطاع الاقتصادي بكل فروع وبطبيعة الحال كان للتشريع المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أثره على مفتشية العمل؛ ويتجلى ذلك من خلال القانون رقم 78-12 بتاريخ 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل وكذا نصوصه التطبيقية وابتداء من سنة 1990 عرف عالم الشغل تغييرا جذريا، وذلك كنتيجة للإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها منذ 1988 قصد إحلال اقتصاد السوق.

سمح صدور التشريعات الاجتماعية خاصة القانون 90-03 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتعلق بمفتشية العمل بإدخال المزيد من المرونة في العلاقات الاجتماعية والمهنية، وذلك من

¹ - مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التقييم والتلخيص

خلال إعطاء مكانة أوسع للقانون الاتفاقي والسماح للشركاء الاجتماعيين بالتكفل بجانب هام من القانون الاجتماعي الخاضع من قبل لتشريع العمل.

2 تعريف بالمفتشية العمل

يقصد بالتفتيش العمل بوجه عام القيام بالفحص الدقيق لجميع الشروط العمل السائدة في أماكن العمل وهذا لاكتشاف مخالفات الأحكام القانونية ومعرفة النقائص التي لم تتطرق إليها الأحكام القانونية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وهذا عن طريق التوجيه والإرشاد ومراقبة العمل جزء أساسي من نظام إدارة العمل وهو يمارس الوظيفة الأساسية لتنفيذ قانون العمل والامتثال له فهو يضمن الإستقرار في أماكن العمل .

إن جهاز مفتشية العمل هو جهاز حكومي يجذب اهتمام التشريعات الداخلية للدول التي سارعت بالإعتراف بدورها ومنها الجزائر التي أنشأت نظاما لتفتيش العمل كجزء أساسي في مجال الحفاظ على استقرار العامل في عمله.¹

ووفق للمادة 02 من قانون رقم 90-03 المؤرخ في 10 رجب 1410 الموافق ل6 فبراير سنة 1999 "تتكلف المفتشية العامة للعمل بتصوير التدابير والوسائل اللازمة لإنجاز المهام يخولها إياها التشريع والتنظيم المعمول بهما لمفتشية العمل وتنفيذها.

المطلب الثاني تنظيمات مفتشية العمل

وفق للمادة "3" : تشمل المفتشية العامة للعمل تحت سلطة المفتش العام للعمل هيكل المركزية وهيكل غير ممركرة.²

بالنسبة للهياكل مركزية فهي تظم:

1- مديرية التنظيم والتكوين: التي تتولى تسيير الإمكانيات البشرية والمادية كجهاز تفتيش العمل وضمان تكوين المتقدمين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.

¹ - عبد الباقي سليم: نشأة وتطور تشريعات العمل، محاضرات الدورة التدريبية حول تفتيش العمل، مكتب العمل العربي، بغداد 1976، ص13-14

² - جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 04، 09 يناير 2005م، صفحة 10

وحسب المادة (11) فإن مديرية الإدارة والتكوين ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل
- المديرية الفرعية للتكوين والوثائق
- المديرية الفرعية للإعلام الآلي والإحصائيات

2- مديرية تقنية للعلاقات المهنية: فهي تتولي الإشراف على قيام المصالح الخارجية وأعاون تفتيش العمل فهي تقوم بمتابعة الوضعية الإجتماعية وتقييم وتعد التقارير الدورية وتسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به.¹

تضم المديرية العلاقات المهنية ومراقبة ظروف العمل تتكون من ثلاث مديريات فرعية حسب المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 05-05.

1- المديرية الفرعية للعلاقات المهنية

2- المديرية الفرعية لمراقبة ظروف العمل

3- المديرية الفرعية للتقييس والمناهج.

2 أما الهياكل غير الممركزة لمفتشية العمل "

بحيث وضعت ثلاث قرارات وزارية مشتركة تبين عدد المفتشيات العمل الجهوية ومفتشيات العمل الولائية مكاتب مفتشية العمل الولائية وكذا إختصاصها الإقليمي وكيفية تنظيمها وهذه القرارات الوزارية المشتركة مؤرخة في 11 رجب 1426 هـ الموافق لـ 16 أوت 2005، يتمثل الأول في القرار الوزاري المشترك الذي يحدد عدد المفتشيات الجهوية للعمل وتنظيمها واختصاصها الإقليمي، أما القرار الوزاري المشترك ثاني يحدد تنظيم مفتشية العمل للولاية، أما القرار الثالث فيحدد مكاتب مفتشية العمل وتنظيمها واقتصادها الإقليمي.²

حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 05-05، فإن الهياكل غير الممركزة لمفتشية

العمل تتكون من :

¹ - الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، صفحة 10، 11

² - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 يحدد عدد مفتشيات الجهوية للعمل وتنظيمها واختصاصها الإقليمي

- مفتشيات جهوية للعمل
- مفتشيات العمل للولاية
- مكاتب مفتشية العمل¹

المفتشية الجهوية للعمل

حسب المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت 2005 والذي يحدد عدد المفتشيات الجهوية للعمل بتعداد ثمانية 8 : الجزائر، وهران، بشار، ورقلة، قسنطينة، باتنة، عنابة وتيارت يمتد إختصاصها إلى عدة ولايات.

فولاية تيارت يمتد إختصاصها الإقليمي إلى 7 سبع ولايات وهي :

- المفتشية الولائية للعمل تيارت: تضم فرع السوقر، فرع فرندة، فرع قصر الشلال وفرع مهديّة

- المفتشية الولائية للعمل غليزان
- المفتشية الولائية للعمل تيسمسيلت
- المفتشية الولائية للعمل الشلف
- المفتشية الولائية للعمل عين الدفلى
- المفتشية الولائية للعمل سعيدة
- المفتشية الولائية للعمل الجلفة

كما أن للمفتشية الجهوية للعمل مكاتب بتعداد مكتبين على النحو التالي:

- مكتب خميس مليانة التابع لمفتشية العمل عين الدفلى
- مكتب واد رهيو التابع لمفتشية العمل غليزان

وحسب المادة 03 منه تنظم هذه المفتشيات في ثلاث مصالح هي :

- مصلحة توجيه وتنسيق النشاطات
- مصلحة التقييم والتلخيص

¹ - الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، صفحة 12

■ مصلحة المستخدمين والوسائل

فمصلحة التوجيه وتنسيق النشاطات تتكفل بمجموعة من المهام حسب المادة 04 من القرار الوزاري:

- تشارك في إعداد برنامج النشاط
- تقوم بالشهر على إحترام آليات ومناهج ومقاييس وإجراءات، تدخل مفتشي العمل ومفتشيات العمل للولاية.
- تضمن متابعة العمليات المرتبطة بنتائج القضايا المعالجة من المحاكم بتنسيق مع مفتشيات العمل للولاية وتعد التقارير بشأنها¹.
- تقوم تنفيذ نشاطات التكوين، وتحسين المستوى وتجديد معارف المستخدمين التابعين للمفتشية الجهوية للعمل

أما المصلحة الثانية: مصلحة التقييم والتلخيص تتولي:

- تقييم دوري لحصائل وتقارير نشاطات مفتشيات العمل للولاية وتحليلها وإعداد تالخيص بشأنها.
- تقوم بالسهرة على تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وتضمن حسب سير شبكة إعلام الآلي، كما تقوم بمتابعة تطور الوضعية الإجتماعية وتحليلها وتعلم إدارة المركزية بذلك بانتظام كما تُقدم كل إقتراح لتكييف تشريع وتنظيم العمل.

أما فيما يخص المصلحة الثالثة: مصلحة المستخدمين والوسائل هي بدورها تتكفل بتنفيذ مجموعة من مهام:

- تعمل على ضمان تسيير المستخدمين وتتابع مسارهم المهني.
- تعرض كل إقتراح لحركة نقل المستخدم التفتيش والمراقبة على إدارة المركزية
- تقوم بعمليات الإلتزام بنفقات التسيير وتصفيتها والقيام بصرفها وتتابع العمليات المنجزة في إطار برنامج التجهيز

¹ - القرار الوزاري المشترك، يحدد عدد المفتشيات الجهوية للعمل وتنظيمها واختصاصها الإقليمي

نقوم بتقسيم حاجات مفتشية العمل الولائية من الوسائل البشرية والمادية والمالية والتقنية والاستعمال العقلاني للوسائل المتوفرة .

المفتشية الولائية للعمل: تضم المفتشية الولائية للعمل مصطلحين وهما :

- مصلحة الوقاية، التنشيط والمراقبة: تهتم بالنشاطات التالية:

- إعداد برامج النشاط
 - السهر على احترام آليات ومناهج ومقاييس وإجراءات تدخل مفتشي العمل
 - ضمان متابعة العمليات المرتبطة بنتائج القضايا المعالجة من المحاكم وإعداد التقارير بشأنها.
 - تنفيذ نشاطات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معارف المستخدمين.
- مصلحة التقييم والتلخيص: تهتم بالنشاطات التالية:
- التقييم الدوري للحصائل الشهرية وتحليلها.
 - تنفيذ تطبيقات الإعلام الآلي وضمان حسن سير شبكة الإعلام الآلي
 - متابعة تطور الوضعية الاجتماعية وتحليلها وإعلام المفتشية الجهوية للعمل بذلك بانتظام.
 - تقديم كل اقتراح لتكييف تشريع وتنظيم العمل.

مكاتب مفتشية العمل

فحسب المادة 02 من نفس القرار يبلغ عددها 27 مكتبا موزعة عبر التراب الوطني والولايات المعنية: الجزائر، وهران، ورقلة، إيليزي، الأغواط، تمنراست، سطيف، بجاية، المسيلة، أم البواقي، عنابة، سكيكدة، تلمسان، البلدية، بومرداس، عين الدفلى، عين الدفلى، تبسة، البويرة، باتنة، غليزان.¹

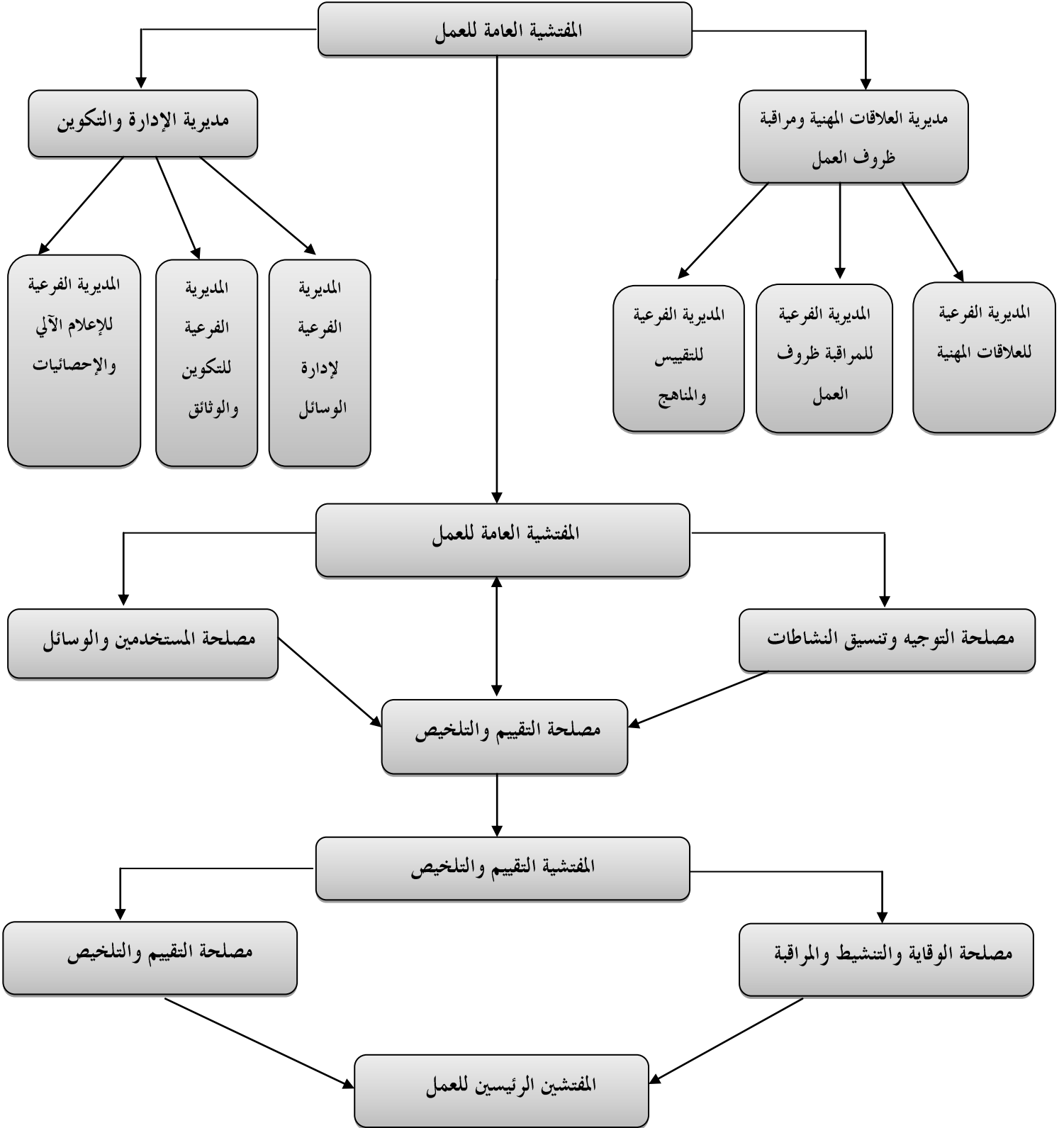
¹-مقابلة مع الموظفة قسم مصلحة المستخدمين

أما المادة (03) من نفس القرار تبين أن مكتب مفتشية العمل يسيرها رئيس مكتب ويكلف رئيس المكتب مفتشية العمل بتنشيط أعمال مفتشي العمل الموضوعين تحت سلطتها وتنسيقها ومتابعتها.

وحسب مادة (04) من نفس القرار يعد الرئيس مكتب مفتشية العمل تقارير الدورية ويرسلها إلى مفتشية العمل الولاية التابعة لها "

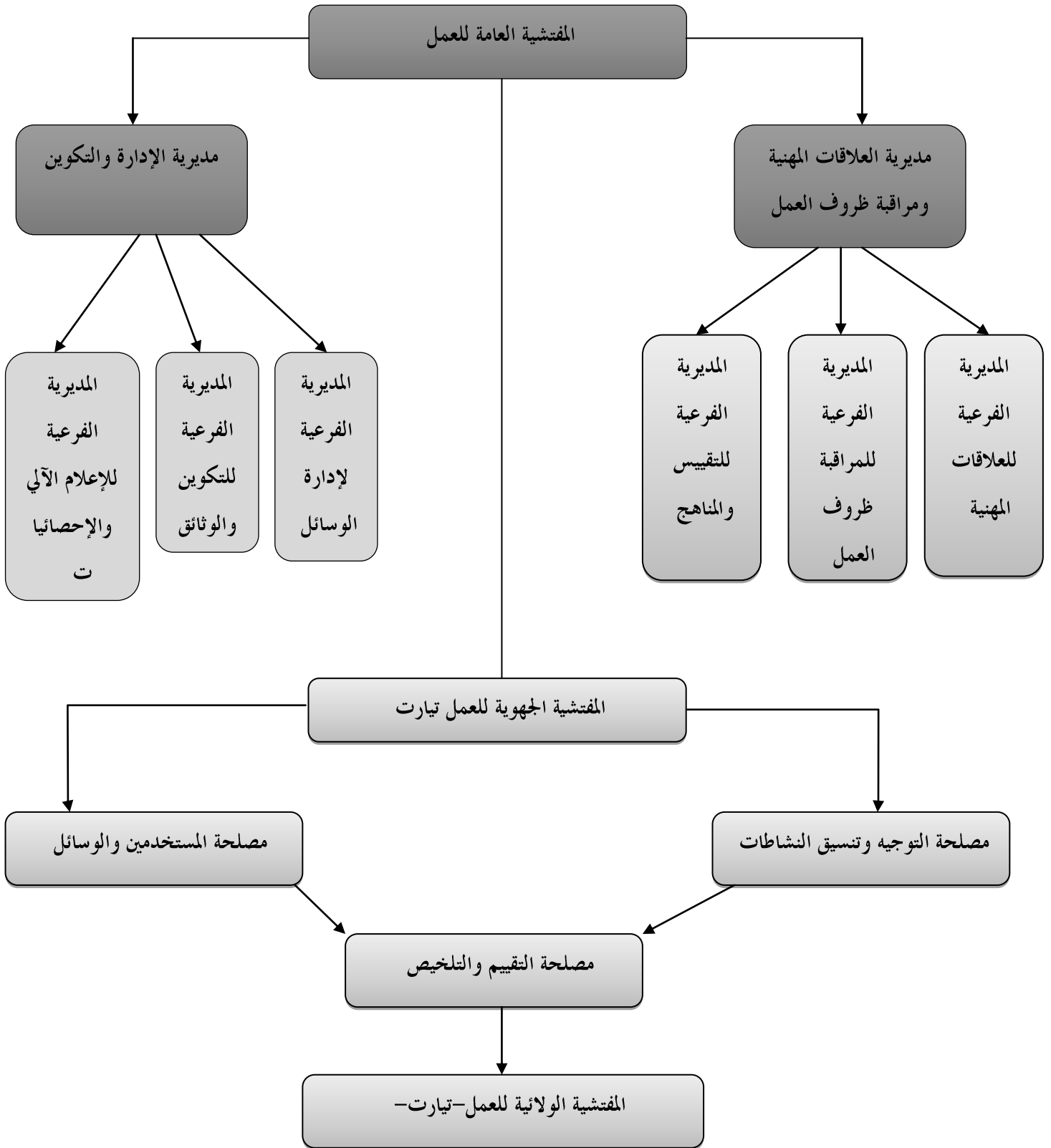
المطلب الثالث هيكل التنظيمي مهام وصلاحيات المفتشية لهيكل رقم 14: التنظيم

الإداري والهيكل التنظيمي للمفتشية الولائية للعمل



المصدر: رئيس المصلحة

الهيكل رقم 15: المخطط العام لمفتشية العمل



المصدر: رئيس المصلحة

2: أهداف ونشاطات مفتشية العمل

تمارس مفتشية العمل المهام التي حددها القانون رقم 03/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 بهذا الصدد، تكلف مفتشية العمل بما يلي:

✓ مراقبة تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية والجماعية وظروف العمل والوقاية الصحية وأمن العمال.

✓ المعلومات والإرشادات للعمال ومستخدميهم فيما يخص حقوقهم وواجباتهم والوسائل الأكثر ملائمة لتطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية والتعاقدية والقرارات التحكيمية.

✓ مساعدة العمال ومستخدميهم في إعداد الاتفاقيات أو العقود الجماعية في العمل.

✓ إجراء المصالحة قصد اتقاء الخلافات الجماعية وتسويتها.

✓ تبليغ وتوضيح النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالعمل للعمال ومستخدميهم.

✓ إعلام الجماعات المحلية بظروف العمل داخل المؤسسات التابعة لاختصاصها الإقليمي.

✓ إعلام الإدارة المركزية للعمل بمدى تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة

بالعمل اقتراح التدابير الضرورية لتكييفها وتعديلها .

مفتشو العمل أعوان محلفون يؤهلون، في إطار مهمتهم وحسب الأشكال المنصوص عليها في

التنظيم للقيام بالأعمال الآنية:

■ ملاحظات كتابية.

■ محاضر المخالفات، ومحاضر المصالحة ومحاضر عدم المصالحة قصد الوقاية من

الخلافات الجماعية في العمل المسجلة في القطاع الاقتصادي.

يخضع مفتشو العمل لالتزامات يحددها لهم القانون ويستفيدون في إطار ممارسة مهامهم

بالحماية القانونية.

قانون المؤسسة:

■ تابعة لقانون الوظيف العمومي

■ القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي والمتضمن في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في

15 جويلية 2006

التوقيت الزمني الملزم للعمال خاضع لهذا الأمر: 08 صباحا إلى غاية 4.30 مساء.

3 مهام مفتشية العمل

إن المهمة الأولى لتفتيش العمل هي ضمان إنفاذ مجمل أحكام قانون العمل ولغرض ذلك تمنح الاتفاقية رقم 81 للأعوان الذين يتولون هذه المهمة الاستقلالية. أولا الاستقلالية تجاه الحكومة ولكن أيضا تجاه المؤسسات الخاضعة لرقابتها، وتعتبر هذه الاستقلالية منبع حرية التقدير المعطاة ل مفتشين في المجال الجزائي إما تقديم النصح أو مباشرة المتابعة.

المبحث الثاني : أدوات الدراسة

يقصد بها تلك تقنيات أو الأدوات التي يتم إستخدامها في عملية جمع المادة العلمية الميدانية المتعلقة بمجال الدراسة الكفيلة بتوفير المعلومات والعمل علي تصنيفها وتحليلها من أجل إستخلاص والوصول إلى نتائج معينة وتم إعتتماد في الدراسة الراهنة علي الأدوات التالية: "الملاحظة، إستيان، مقابلة، السجلات والوثائق.

1-السجلات ووثائق المفتشية

والتي هي عبارة عن جريدة رسمية وقرار وزاري، قمنا من خلالها بتعريف المفتشية وإستخلاص أهدافها ومهامها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الاول: الملاحظة

يعرفها (كارترجود) هي الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص وذلك بمشاهدتهم بينما هم يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمرافق.¹

ولقد استعملنا الملاحظة في كامل البحث وذلك لمعرفة هل تتوفر المفتشية علي شروط التي يعالجها البحث وعرفنا نوعية العينة وخصائصها التي تتجه إليها الدراسة.

ولقد تمت كذلك ملاحظة العمال أثناء عملهم وكيفية إتصال وتفاعل مع بعضهم البعض وكذا مع القائد وكيفية عملهم من أجل تحقيق نجاحات وإنجازات وكيف يحقق لهم كل هذا الرضا الوظيفي.

1-المقابلة

هي إحدى أدوات البحث العلمي تجمع بين طرفين هما الباحث والمبحوث أو أكثر من أفراد العينة، يتم فيها إعداد أسئلة المقابلة وطرحها بطريقة جيدة على المبحوث² فالمقابلة مثل

¹ - محمد شلي، منهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج الأقترابات والأدوات، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1997، ص 237

² - وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية وإنسانية، ط 2، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع،

الاستبيان وسيلة لجمع البيانات من أشخاص لهم خبرة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهرة المدروسة.

وعملا بأبجديات المقابلة قامت بمفتشية جهوية للعمل في إطار إنجاز إجراء سلسلة من مقبلات مع إطارات وموظفين وفق ما يتطلبه البحث وموضوع الدراسة، في هذا الإطار أجريت مقابلة مع رئيس مصلحة مستخدمين وكذا رئيس مصلحة التقييم والتلخيص، وموظفة بمصلحة المستخدمين، للحصول على تاريخ المؤسسة وظروفها وطبيعة عمل الوحدات الإدارية كما إستعملت المقابلة المباشرة لشرح وتفسير وتبسيط بعض الجوانب الغامضة والهدف من البحث لكسب ثقة المبحوثين، فكلها معطيات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذه التقنية.

المطلب الثاني: الاستبيان

هو تقنية لجمع المعلومات عن طريق الاستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية أفراد ميدانيا، أو ترسل عن طريق البريد أو تنشر في الجرائد والمجلات بعد الإجابة على أسئلة الاستمارة تعاد الاستمارة إلى مشرف البحث.¹

- تم توزيع استبيان على مختلف مصالح المفتشية الجهوية للعمل تيارت
- تم توزيع الاستبيان على العينة يوم 20/06/2021 يوم الأحد وتم استرجاعها على يومين متتالين الاثنين والثلاثاء 21-22/06/2021، طبيعة أسئلة كانت مغلقة لذلك من أجل تسهيل عملية الإجابة.

عينة الدراسة

عبارة عن مجموعة أو جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع بأكمله وفقا لأهداف الدراسة فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي مفتشية الجهوية للعمل والذي من خلاله يتحدد لنا القيادة إدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

¹ - محمد شلبي، مرجع سبق ذكره ص 110

لقد اعتمدنا علي عينة عشوائية بحيث تضم مفتشية ما يقارب 29 موظف وموظفة موزعين علي مختلف مصالح وتتم توزيع 23 استمارة علي مختلف الموظفين وحسب عينة تقدر 79 من مجموع موظفي مفتشية

الجدول رقم 02: يبين "توزيع أداة الدراسة علي الموظفين داخل المفتشية"

مفتشية	الموزعة	الفائدة	مفقودة	متجددة	النهائية
عدد العمال	23	21	02	00	21
النسبة المئوية	%100	%91.30	%8	%00	% 91.30

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث خطوات تطبيق الدراسة:

بعد الحصول علي الموافقة المجلس العلمي علي مشروع الرسالة بكلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ثم مناقشة الرسالة مع المشرف ومشاورته حول الخطة الأولية وتعديلها وكذا إشكالية موضوع الدراسة بدأت حوالي (06) أشهر وتمت بداية بجميع البيانات الأولية أي التحضير للجانب النظري أولا.

وتحصلنا علي موافقة من مسؤول فريق ميدان التكوين لكلية الحقوق والعلوم السياسية بتاريخ 2121/06/14 للبدء في تطبيق الدراسة ميدانية.

قسمتها إلى فترتين "الفترة الأولى خصصت للدراسة الاستطلاعية ومقابلات قصيرة مع مدير مفتشية الجهوية لولاية تيارت وكذا رئيس مصلحة مستخدمين وكذا رئيس مصلحة التقييم والتلخيص وموظفة بمصلحة المستخدمين بحيث تحصلنا على معلومات حول مفتشية الجهوية وتنظيمها.

أما الفترة الثانية :

تم التقرب من الموظفين داخل المفتشية قصدا المساعدة في مليء الاستمارات المقدمة للموظفين والعاملين بها حيث تم توزيعها عليهم وقاموا بملئها وقمنا بجمع البعض منها البعض الأخر علي عدة أيام.

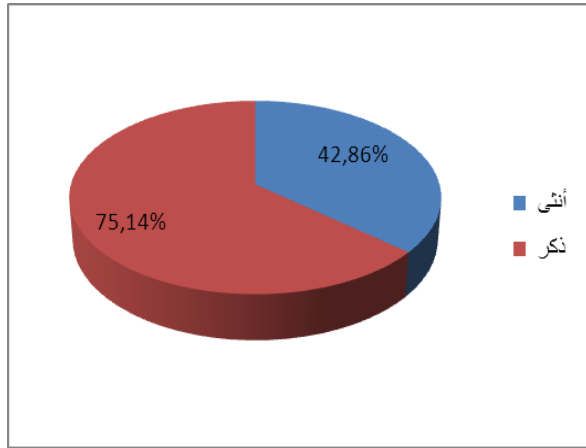
المبحث الثالث: تحليل استمارة الاستبيان

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل بيانات الدراسة وهذا لتحقيق أهداف الدراسة بتحديد القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المفتشية فإنه يمكننا استعراض خصائص ومميزات مجتمع الدراسة هذا للتعرف على الخصائص الشخصية للموظفين البالغ عددهم 21 موظفا وبهذا سنحاول تحليل هذه البيانات.

المطلب الاول البيانات الشخصية

تتضمن الاستمارة عدد من البيانات الشخصية " الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة "

الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة المئوية



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	%57.14
أنثى	9	%42.86
المجموع	21	%100

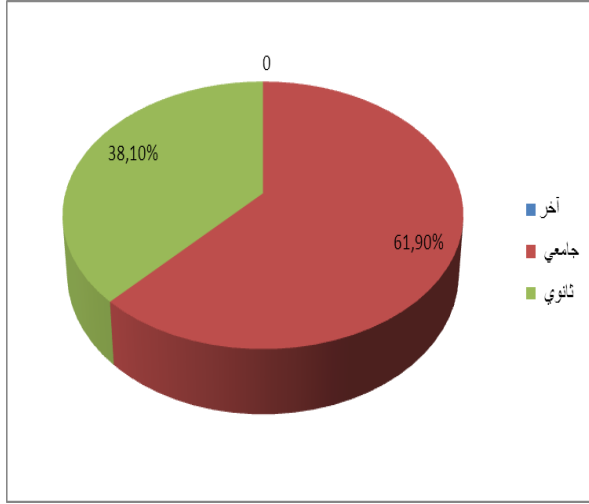
الشكل رقم 14: تمثيل بالدائرة النسبية

المصدر من إعداد الطالبة

ونلاحظ في الجدول رقم (03) أفراد حسب الجنسين في المنظمة نسبته %57.14 للذكور وبنسبة % 42.86 للإناث وبالتالي فإن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك قد نجد مشاركة المرأة منخفض مقارنة لذكور وقد يرجع لأسباب أن للأنثى التزامات أخرى منها عائلية على سبيل مثال أخذ عطل الأمومة مما يؤثر على عمل مؤسسة، أما ذكور لا تتقيدهم التزامات ونجد نسبة مرتفعة ذلك لطبيعة العمل .

المستوى الدراسي:

الجدول 04: توزيع الأفراد وفق المستوى التعليمي بالنسبة المئوية



النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
38.10%	8	ثانوي
61.90%	13	جامعي
0%	0	أخر
100%	21	المجموع

الشكل رقم 15: التمثيل البياني بالدائرة النسبية

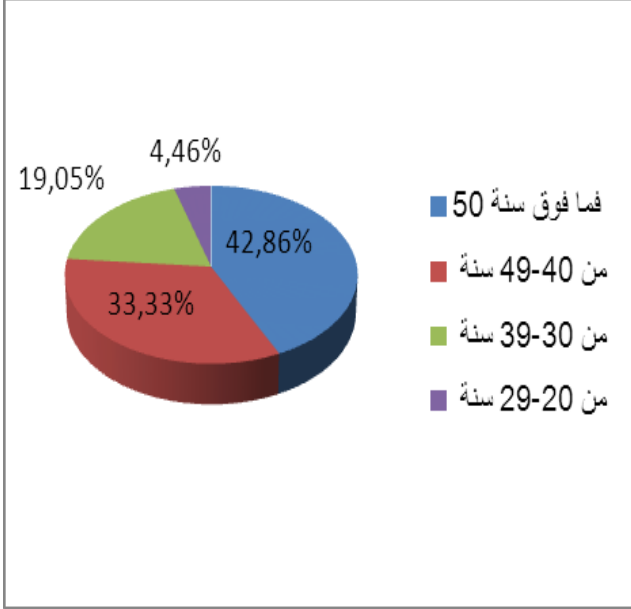
المصدر من إعداد الطالبة

ومن خلال الدول نلاحظ أن نسبة 38.10 % نسبة المتحصليين على تعليم ثانوي هي نسبة قليلة، مقارنة مع نسبة 61.90 % من المتحصليين على شهادات جامعية، هذا يدل على أن المؤسسة تضم كفاءات عالية ضمن مناصب المتوفرة بمعن كلما زاد مستواهم تعليمي.

نجد أنه إرتفع أدائهم الذي يؤدي إلى رضاهم عن العمل وهذا ما يساعدهم على استفادة من قدراتهم وكذا تقدمهم في مسار المهني. فهذا ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها، أما تخصصات أخرى فنجدها بنسبة 0 % بمعن أن مؤسسة تتمتع بالفئة المثقفة .

العمر "السن"

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة وفق السن



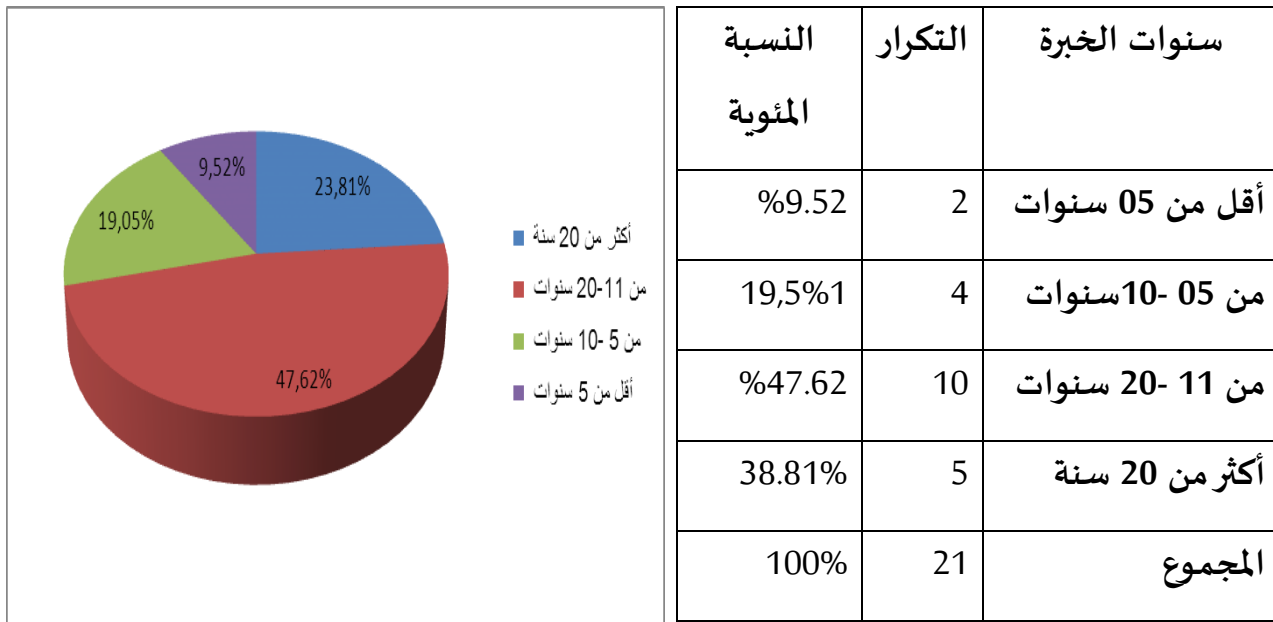
السن	التكرار	النسبة المئوية
من 29-20 سنة	1	%4.76
من 39-30 سنة	4	%19.05
من 49-40 سنة	7	%33.33
50 سنة فما فوق	9	%42.84
المجموع	21	%100

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 16: التمثيل البياني بالدائرة النسبية

وعليه نلاحظ م ن خلال الجدول (05) أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 نسبة مئوية 4.76% وهي نسبة ضئيلة جدا، وذلك راجع لأسباب من بينها تطلب الخبرة لشغل المنصب وتكون الخبرة على أقل 5 سنوات، والأعمار التي تتراوح من 39-30 سنة يمثلون 19.05% نسبة ضئيلة جدا وعليه فإن المنظمة لا تحتوى الفئة الشبابية، أما أعمار من 40 إلى 49 نجد أنها الفئة المتوسطة حيث تمثل 33.33%.

مقارنة مع فئة الشبابية، أما فئة 50 سنة فما فوق يمثلون 42.86% وهي فئة العمرية المتفوقة وذلك راجع أن المؤسسة تبحث عن المستوى الخبرة يكون كبير وكذلك على الأقدمية نظرا لأن العامل الكبير يكون له مستوى ثقافي كبير وخبرات ومعارف قبلية مكتسبة كثيرة تمكنه من تحقيق أهداف مؤسسة ونجد أن الفئة العمرية الكبيرة هم أكثر فئة أقرب إلى الرضا الوظيفي نظرا لرضاهم على عملهم.

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 17: التمثيل البياني بالدائرة النسبية

نلاحظ من خلال الجدول أن سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات منعدمة تتراوح بنسبة 9.52%، أما من 5 سنوات إلى 10 سنوات تتراوح 19.05 % فهي ضئيلة أيضا، أما من 11 إلى 20 سنة من الخبرة نجدها 47.62 % نسبة مرتفعة وكذا الذي يملكون خبرة من 20 سنة فما فوق يتراوح نسبتهم 23.81%، وعليه فإن مستوى الخبرة في المؤسسة نجدها مرتفع وذلك راجع لأسباب منها شروط التوظيف الخبرة، وكذا أن معظم العمال من الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بمعنى أنهم يتمتعون بمعارف قبلية وكفاءات العالية مما يساعد المنظمة إيجابا.

المطلب الثاني تحليل عينات القيادة الادارية

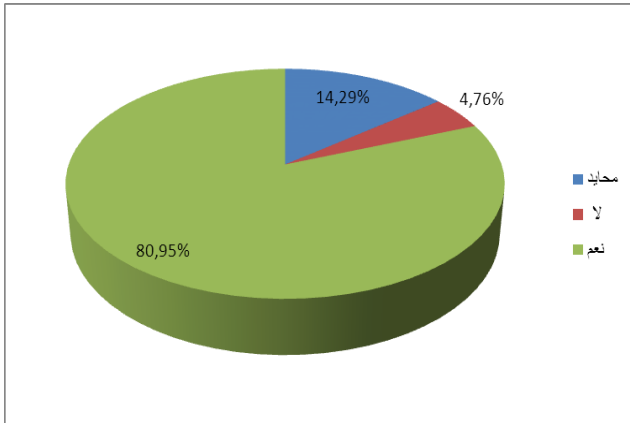
سيتم في هذا الجزء عرض والتعليق على النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان) يتم عرض الاجابات التفصيلية للمبحوثين على فقرات في محورين المحور الأول يمثل القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث "الديمقراطي، الأوتوقراطي، تسيبي) وكذا محور الثاني الرضا الوظيفي، ومن خلال المحور الأول والثاني سوف نقوم باستنتاج العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي بمفتشية الجهوية للعمل لولاية تيارت وكذا استخلاص طبيعة القيادة السائدة في المؤسسة.

1- عرض الاجابات عينة الدراسة حول القيادة الإدارية.

المحور الأول: القيادة الإدارية

1- هل يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك رؤوسيه في حل مشاكلهم؟

الجدول رقم 07: النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 1.



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	17	80.95%
لا	1	4.76%
محايد	3	14.29%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 18: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 1

نلاحظ من خلال الجدول (07) ان نسبة 80.95% من أفراد العينة أجابت بنعم ونسبة 4.76% أجابت بـ لا ونسبة 14.29% كانت محايدة.

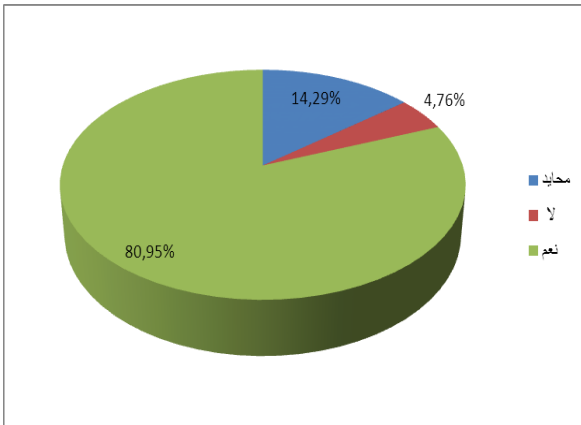
بحيث نجد أن أكبر نسبة أجابت بنعم بمعنى أن القائد يسهر على العمل في جو من التعاون ويشارك رؤوسيه في حل مشاكلهم بمعنى أنه يخلق جوا ملائما الذي يسمح بالعمل ويشارك

مرؤوسيه في المواقف التي يتعرض لها من أجل الوصول إلى الحلول وهذا مؤشر يعد من مؤشرات النمط الديمقراطي، اما إجابات ب (لا) كانت ضئيلة جدا وتقدر ب 4.76% .

وأما أفراد العينة الذين تهربوا من الإجابة يقدر بنسبة 14.29% كانت محايدة وبنسبة قليلة.

2- هل يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم؟

الجدول 08: نسبة مئوية للإجابات الموظفين على السؤال (02)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	178	80.95%
لا	1	4.76%
محايد	3	14.29%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 19: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 2

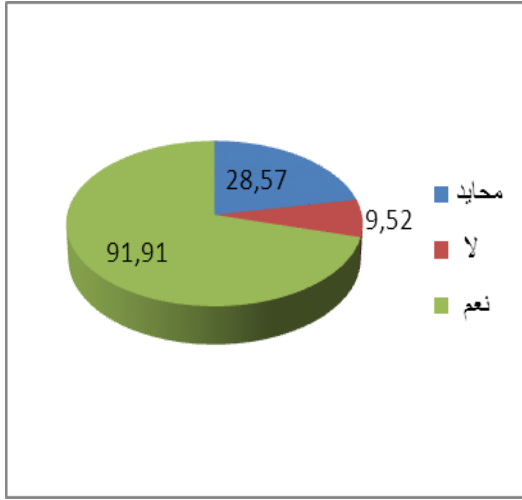
من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال بنعم يمثلون نسبة 80.95% فهي تمثل معظمهم الموظفين، والذين أجابوا بلا تبلغ نسبتهم حوالي 4.76%، أما الذين لم يردوا أن الإجابة فبلغت نسبتهم حوالي 14.29% محايد.

من خلال النسب الموضحة نجد القائد يعطي الحرية في تأدية العمل الذين ينجزونه إلا أنه يراعي الموضوعية والدقة في تقييم أداءهم، وبهذا نجد أن تمتع الموظفين بالحرية في تأدية الأعمال هذا يحقق لهم نوع من الرضا الوظيفي وعامل من عوامل الرضا الوظيفي، فالأفراد كي يشعرون بالرضا فإنهم يرغبون في منحهم الاستقلالية في تأدية المهام، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤدونه، أما نسبة الفئة التي ترى أن القائد لا يراعي الموضوعية والاستقلالية قليلة مقارنة مع النسبة المؤيدة، أما النسبة المحايدة تبقى محدودة وأنهم رفضوا الإجابة لأسباب معينة.

وأیضا يعد أحد مؤشرات النمط الديمقراطي بمعنى أن المفتشية تتمتع بنوع من الديمقراطية في تسيير المفتشية.

3- هل يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء العلاقات الاجتماعية؟

الجدول 09: نسبة مئوية للإجابات الموظفين على السؤال (03)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	13	61.91%
لا	2	9.52%
محايد	6	28.57%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 20: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 3

نلاحظ في الجدول (09) ان أفراد العينة الذين أجابوا على سؤال (بنعم) نسبة 68.57% للموظفين الذين أجابوا ب (لا) بنسبة 9.52 أما النسبة المحايدة الراضة للإجابة تقدر بنسبة 28.57% ونجدها نسبة مرتفعة مقارنة مع نسبة الإجابة ب (لا).

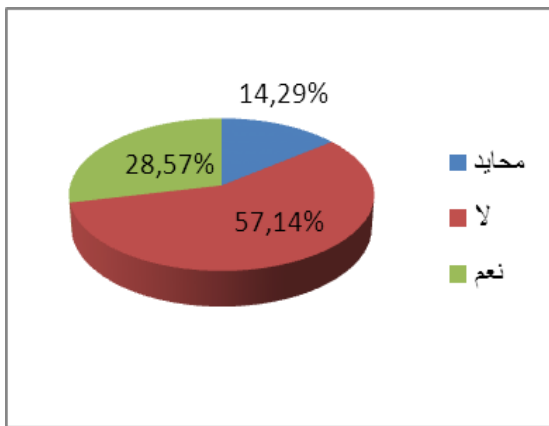
وعليه نلاحظ من خلال النسبة الموضحة أن أكبر نسبة إجابات هي نعم وهذا يدل على أن القائد يحرص على بناء علاقات اجتماعية مبنية على أساس الاحترام والتقدير وهذا عامل ضروري للحصول على الرضا الوظيفي فكلما شعر الموظف باحترام والتقدير في مناخ العمل والمعاملة بين القائد ومرؤوسيه بهذا نجدا أن القائد يعمل الجماعات وبناء روح الفريق لأن هذا يؤدي إلى رضا العامل وتحقيق الأهداف المنظمة.

أما بنسبة المحايدة نجدها أكبر من نسبة الاجابات بلا وذلك راجع لأسباب تخص الموظفين.

وهذا أيضا يعد مؤشر من مؤشرات تحقيق النمط القيادي ويعد تحليل الاستنتاجات نجد أن المؤشرات الثلاث التي تحقق النمط القيادي كانت معظم إجابات أفراد العينة "بنعم" بنسبة كبيرة أي أن كل مؤشرات تدل على وجود هذا النمط في المؤسسة إلا أنه لا يمكن تحقق من هذا إلا بعد نهاية كل تحليل.

4- هل يركز القائد على البعد العمل ويهمل العلاقات الانسانية

الجدول 10: نسبة مئوية للإجابات الموظفين على السؤال (04)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	6	%28.57
لا	12	%57.14
محايد	3	%14.28
المجموع	21	%100

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 21: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 4

من خلال الجدول 10 نلاحظ ان نسبة 28.57% من أفراد العينة أجابن بنعم ونسبة 57.14% أجابت بلا أما النسبة المحايدة فكانت 14.29% من مجموع الموظفين.

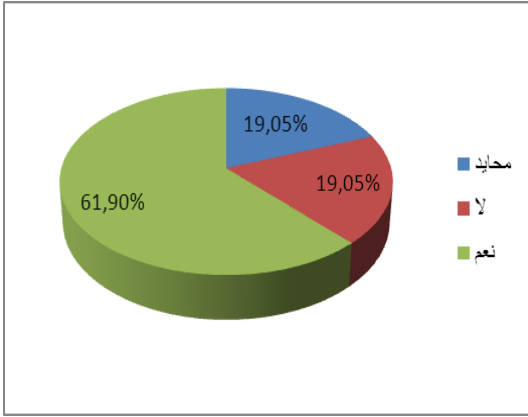
وعليه أن أكبر نسبة كانت لإجابات بـ "لا" وهذا ما يدل على أن القائد يهتم بالعلاقات الانسانية قبل العمل بحيث يجعلها من أولوياته لأنه يرى أن أهداف المنظمة تحقق بتحقيق بعد إنسانية واهتمام ببناء العلاقات قوية مبنية على الاحترام والتعاون فهذا يخلق لهم جو مناسب للعمل فيزداد الانتاج ويرتفع الأداء فيؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

ونسبة إجابات بـ (لا) شبه منعدمة بحيث يرى الموظفين بأنه يهتم بالعمل ويبعد الجانب الانساني، ونسبة المحايدة مرتفعة مقارنة مع إجابات بـ (لا) بمعنى هناك من رفض للإجابة.

وهذا يعد مؤشر من مؤشرات النمط أوتوقراطي "ديكتاتوري" ويعني تحليل الاجابات نجد أن المؤشر الأول منعدم.

5- هل يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة؟

جدول 11: نسبة مئوية للإجابات الموظفين على السؤال (05)



الإجابة	التكرار	نسبة المؤوية
نعم	13	%61.90
لا	4	%19.05
محايد	4	%19.05
المجموع	21	%100

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 22: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 5

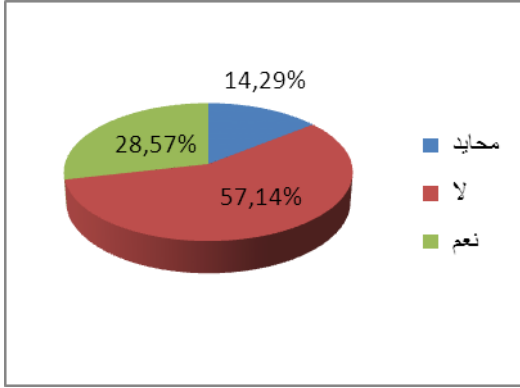
من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال بنعم %61.90 فهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بنسبة الإجابات بـ "لا" التي تقدر بـ 19.05 والتي تتساوى مع الفئة المحايدة والتي هي أيضا تقدر بنسبة 19.05%.

ومن خلال النسبة الموضحة نجد أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه وفق اللوائح والانظمة وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تحكمها قوانين وأسس التي تقوم عليها المنظمة ونجد أن القائد اختار التقيد باللوائح لكي ينظم كل موظف واختصاصه ولكي لا يكون اختلاط في الوظائف والمهام وتسيب في المؤسسة وكي لا يكون هناك تعدي من بعض الموظفين وكذلك يساعد في تحديد وجهة نظر المؤسسة ورسم أبعاد وأهداف المنظمة إلا أن النسبة التي ترى بأن القائد لا يلتزم باللوائح هذا راجع إلى وجود صعوبات في الوصول إلى مهامه الفعلية.

وهذا المؤشر يعد من مؤشرات النمط الأوتوقراطي.

6- أيأمر القائد مرؤوسه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى يشاء؟

جدول 12: نسبة مئوية للإجابات الموظفين على السؤال (06)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	6	28.57%
لا	12	57.14%
محايد	3	14.29%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 23: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 6

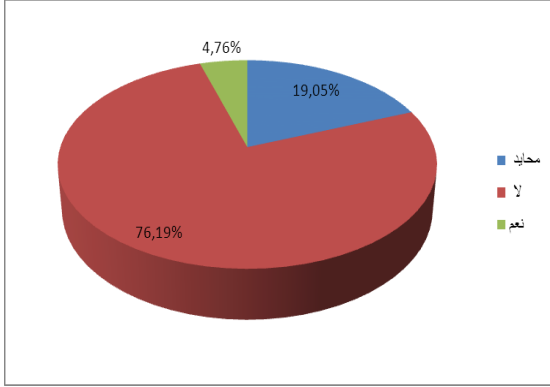
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة التي اجابت بهم 28.57% نسبة قليلة اما نسبة التي أجابت بـ "لا" 57.14% وهي أكبر نسبة أما فئة المحايدة كانت بنسبة 14.29% وهي قلة قليلة.

وعليه نجد أن معظم الاجابات كانت بـ "لا" بمعنى أن القائد ليس تسلطي ومستبد يأمرهم بقيام بالأعمال كيفما شاء، بل حسب تحاليل السابق أنه يوزع عليهم المهام وفق قوانين واللوائح تنظيمية وأنه يخلق مناخ والجو المناسب للعمل ويعمل الضغط عليهم، بحيث نجد أن هذا المؤشر يؤثر سلبا على أهداف المنظمة وكذا على رضا الموظفين فعندما يكون القائد متسلط ومستبد فإن رضا العمال يقل وعندما ينخفض نجد انهم يتجه إلى اختيار نوع من أنواع أساليب عدم الرضا والتي قد تكون إما تعارض أو دوران عن العمل أو التغيب إلى الفئة التي ترى أن القائد يأمرهم كيفما يشاء، فقد تكون تعرضت في بعض الأحيان إلى مواقف جعلتها تتخذ هذا الموقف.

ويعد هذا من مؤشرات النمط (أتوقراطي)، وعليه نجد أن مؤشرات النمط (أتوقراطي) سلبية بمعنى أنها على تناسب وطبيعة القائد.

7- هل يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة:

جدول 13: نسبة مئوية للإجابات الموظفين على السؤال (07)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	1	%4.76
لا	16	%76.19
محايد	4	%19.05
المجموع	21	%100

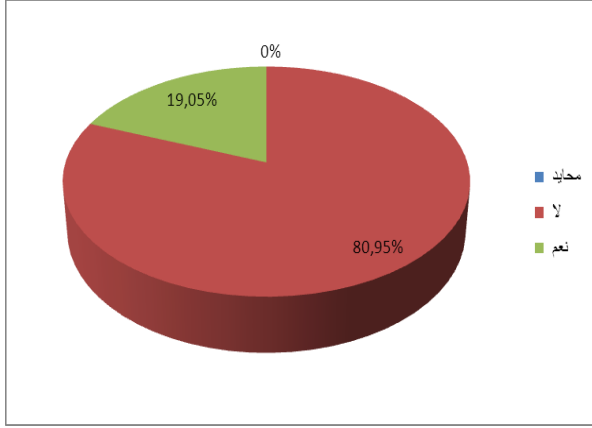
المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 24: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 7

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي أجابت بنعم 4.76 % نسبة قليلة جدا وأما النسبة التي اجابت بـ "لا" قدرت بـ 76.19% وتعد أكبر نسبة بمعنى عدم موافقتهم على السؤال وأما الفئة المحايدة بنسبة 19.05.

وعليه نلاحظ أن معظم الاجابات كانت بـ (لا) وهذا يدل على شيء واحد وهو أن القائد لا يفوض مهامه للموظفين بصورة غير محدودة بمعنى أنه ليس تسيبي في القيادة وغير مبالي بأعماله ويفوضها لمؤوسيه بل يسعى إلى توزيع المهام وانجازات كل مؤوسيه بعدالة، ويقوم القائد كونه قائد بإسناد وإنجاز المهام المنوطة به وعدم تقصير بواجباته وهو يعد من مؤشرات نمط " الحر التسيبي" .

8- هل يتساهل القائد مع المقصرين في أعمالهم؟

الجدول رقم 14: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (08)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	4	%19.05
لا	17	%80.85
محايد	0	%0
المجموع	21	%100

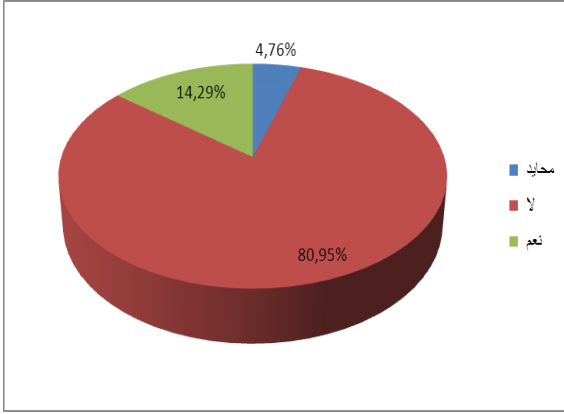
المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 25: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 8

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة التي أجابت (بنعم) 19.05 % هي نسبة قليلة أما نسبة التي أجابت بـ (نعم) 19.05 هي نسبة قليلة اما نسبة التي اجابت بأ "لا" قدرت بـ "80.95 % نسبة مرتفعة جدا أما الفئة المحايدة منعدمة كانت بنسبة 0%.

وعليه نلاحظ من خلال الجدول أن القائد لا يتساهل ويتسامح مع المقصرين في تأدية أعمالهم وواجباتهم وعليه فهو يميل نوع ما إلى نمط ديكتاتوري بحيث يتعامل معهم من ناحية الأعمال وواجبات بصرامة لا تساهل وتسامح مع مقصرين وعليه نجد أن هذا المؤشر النمط الحر لا يتوافق وطبيعة عمل المؤسسة.

9- هل يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات

الجدول 15: نسبة المتوية للإجابات الموظفين على السؤال (09)



الإجابة	التكرار	نسبة المتوية
نعم	3	%14.29
لا	7	%80.95
محايد	1	%4.76
المجموع	21	%100

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 26: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 9

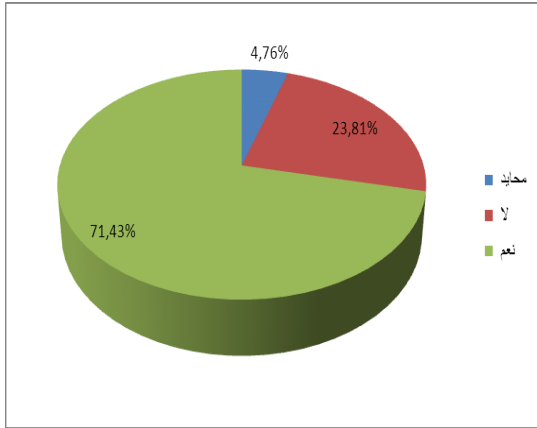
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي أجابت بـ نعم 14.29 نسبة قليلة وأما نسبة التي أجابت "لا" قدرت بـ 80.95% وهي أكبر نسبة مقارنة مع نسب أخرى أما نسبة المحايدة فهي قلة قليلة.

وعليه نلاحظ من خلال الجدول ان القائد لا يتهرب من مواجهة أزمات والمشكلات بل يواجهها وهذا القائد الفعال "القائد الأزمات" بمعنى أنه لا يفوض أموره إلى مرؤوسيه بل هو الذي يعالجها ويحاول مواجهة المشكلة وإيجاد حلول تناسب وطبيعة الموقف إلا أنه يعد من مؤشرات النمط التسيبي وعليه فهو لا يمثل النمط التسيبي ولو قليلا.

المطلب الثالث : الرضا الوظيفي:

10- هل تشعر برضا عن عملك وتفضل العمل في هذه المفتشية على غيرها

الجدول 16: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (10)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	15	%71.43
لا	5	%23.81
محايد	1	%4.76
المجموع	21	%100

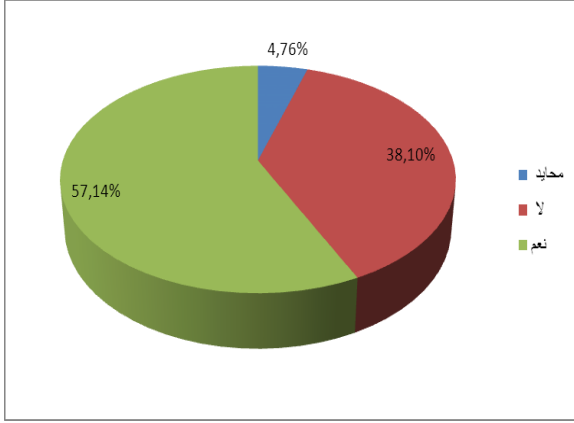
المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 27: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 10

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي أجابت بـ "نعم" بلغت %71.43 أكبر نسبة أما نسبة التي أجابت بـ (لا) فقدرت بـ % 23.81 فئة قليلة التي لا تشعر برضا ولا تفضل العمل بهذه المفتشية والنسبة المحايدة منعدمة.

نلاحظ في الجدول (14) وجود نسبة عالية من إجابات بنعم وإنما يدل على وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي بما أن مصطلح الرضا اقترن باللذة والسرور الناتجة عن اكتمال مكان الموظف ويرغب في الحصول عليه والارتياح للعمل مقترن بعوامل الرضا باختلاف أهميتها من موظف إلى آخر وملائمة طبيعة العمل أو من خلال الرضا الداخلي كالأشراف والتقدير كمميزات العمل الرواتب وحوافز وترقيات وكذا شعورهم بالولاء التنظيمي نتيجة وجود مناخ تنظيمي سليم ويعتبر الولاء للمنظمة حالة من الاندماج وتكامل الأهداف المجموعة والمنظمة وتوازنها مع انتمائية وتحقيق الرضا الوظيفي.

11- هل أنت راضي عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية:

الجدول 17: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (11)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	12	57,14%
لا	8	38,10%
محايد	1	4,76%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 28: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 11

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي أجابت بنعم 57.14 أما نسبة اجابات ب 38.10% والمحايدون تقدر نسبتهم ب 4.76%.

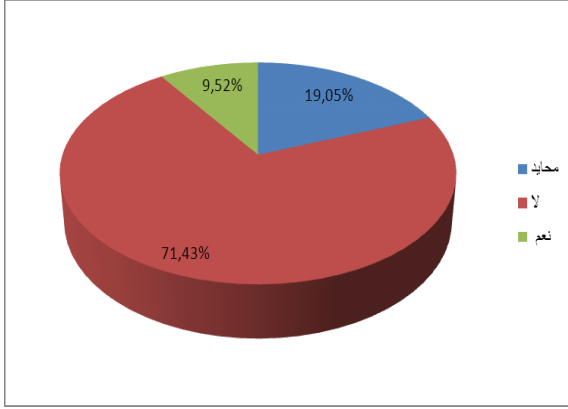
إن نسبة أكبر إجابات الموظفين الراضيين على مناصبهم مقارنة بما يملكونه من مؤهلات العلمية، وهذا ما يدل على قدرة المنظمة في اختيار وتعيين الموظفين حيث تتوافق قدراتهم مع ما يتطلبه المنصب ومعارفهم وتكوينهم.

وهذا يساعد بطريقة ايجابية في تقديم الموظفين أداء جاد عال وبفعالية نتيجة التنسيق والانسجام مع احتياجات الموظف والمنصب مما يدفعه بالشعور بالرضا الوظيفي وحب العمل بحيث أن محتوى الوظيفة يعد من عوامل رضا الوظيفي وله دور في ابراز كافة مهاراته وقدراته.

كما يساعد من ارتباط الموظف بالوظيفة وعليه فإن القائد يوجه وينسق وينظم ويوزع المهام والأداء وفق ما تتطلبه كل وظيفة وهو عامل ايجابي في تحقيق رضا العامل من جهة وتحقيق أهداف مؤسسة من جهة أخرى .

12- هل تجد تقدير معنوي من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز او اضافي

الجدول 18: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (12)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	2	%9.52
لا	15	%71.43
محايد	4	%19.05
المجموع	21	%100

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 29: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 12

من خلال الجدول نلاحظ ان أفراد العينة التي أجابت بنعم 9.52% نسبة قليلة أما نسبة التي اجابت ب "لا" 71.43% وهي أكبر نسبة اما نسبة محايد تقدر ب 19.05%.

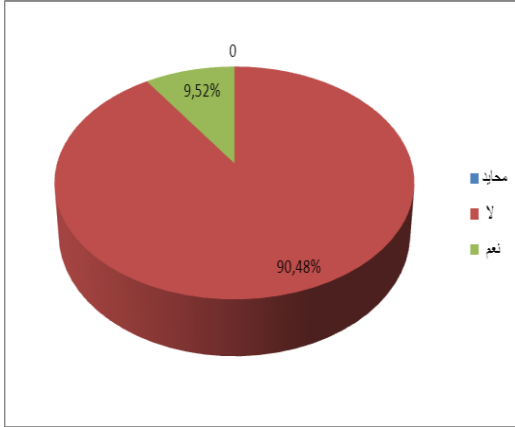
وعليه نجد أن معظم اجابات كانت ب "لا" وذلك يدل عدم تقدير قائد للحوافز المعنوية واهماله لها والتي من شأنها تدمير الرغبة في العمل وبذل الجهد، فتقدير المعنوي يشعر الفردي بانتماء إلى المؤسسة ويرفع الروح المعنوية، فشعورهم برضا لا يمكن أن يتحقق في غياب المحفز المعنوي.

ونجد أن النسبة اجابات بنعم ومحايد قليلة في حين يرون أن الحوافز يتم تقديمها لأفراد معينة ولا تمس الجميع رغم الجهود المبذولة ونتائج المتحصل عليها ونجد أن هذا قد يؤثر المؤسسة وذلك من خلال انخفاض مستوى أداء.

13- هل يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مستواك

ومؤهلاتك؟

الجدول 19: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (13)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	2	9.52%
لا	19	90.48%
محايد	0	0%
المجموع	21	100%

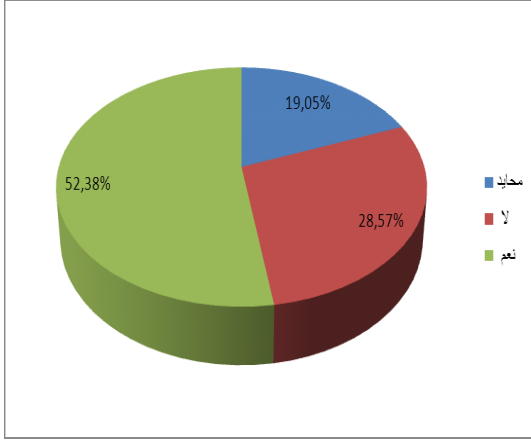
المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 30: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 13

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة اجابوا على السؤال بنعم 9.52% نسبة جد قليلة والذين اجابوا بـ "لا" يمثلون 90.48% وهي اكبر نسبة جد مرتفعة أما المحايدة 0% وبمعنى كل الموظفين فضلوا إجابة.

وعليه نجد أن معظم الموظفين غير راضون عن رواتبهم وهذا يؤثر سلبا على منظمة لأن الراتب يعد من أهم الحوافز والعامل الأساسي لرضا الموظف باعتباره حاجة فيزيولوجية كونه وسيلة الوحيدة لانتقاء متطلبات الحياة المادية لأنها تحسن جوانب أخرى من الحياة خارج مؤسسة والقائد يهمل هذا الجانب كأنه لا يعترف بما يقدمونه بمعنى أن تخطيطه منعدم، فالعامل الأجر يحقق شعور الموظف بالعدالة والأمن.

14- هل يوفر القائد فرض ترقية وتقدم بالمنصب؟

الجدول 20: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (14)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	11	52.38%
لا	6	28.57%
محايد	4	19.05%
المجموع	21	100%

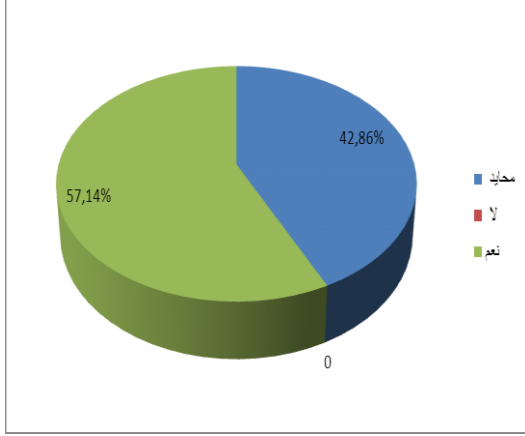
المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 31: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 14

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة التي اجابت ب، (نعم) 52.38 % ونسبة أفراد العينة الذين أجابوا ب (لا) 28.57% أما فئة المحايدة 19.05%.

وعليه نلاحظ من خلال الجدول النسب أن القائد يعي أهمية عامل الترقية الذي يساهم في رضا الموظف، فترقية أداة لإشباع عدة حاجات منهم معاناة الاجتماعية، في سلم ماسوا فطموح الأفراد أو توقعاتهم بالترقية أكبر مما هو متاح، ويؤدي إلى ارتفاع كفاءته بالعمل في حين أنها تعد عامل للحصول على الرضا الوظيفي وعليه يجب أن تكون فرص الحصول عليها متكافئة وعدم التفرقة بين الموظفين.

15- هل أسلوب اشراف المتبع من قبل قائدك مناسب:

الجدول 21: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (15)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	12	57.14%
لا	0	0%
محايد	9	42.86%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 32: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 15

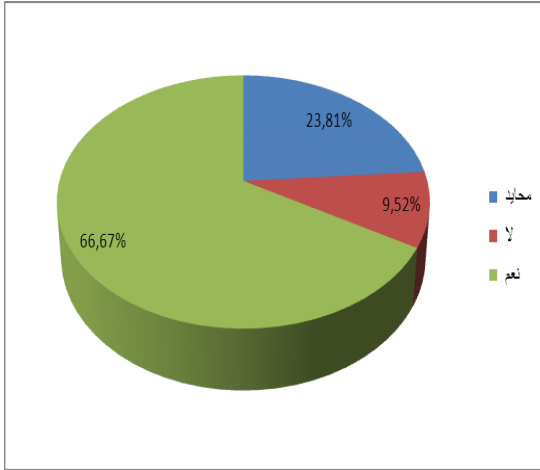
نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة التي اجابت بنعم 57.15% وهي نسبة مرتفعة اما نسبة إجابات لا كانت منعدمة ونسبة إجابات محايدة كانت 42.86% بمعنى أن فئة "لا" اتجهت لرفض إجابة على السؤال وقد يكون لأسباب شخصية.

نلاحظ من خلال الجدول بعض العمال راضون أسلوب القائد المتبع والبعض من القائد يحدد عامل أساسي لتحقيق الرضى الوظيفي بمعنى أن نوع الاشراف المتبع يشعر الموظفين بالرضا، فهم راضون عنه فهم يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد ويكون أسلوب القائد المتبع يظهر من خلال خلق جو مناسب للعمل وتعاون مع المرؤوسين واهتمام بروح العمل وبناء الفريق وهذا ما شهدناه في التحاليل السابقة.

أما الفئة المحايد نجدها رفضت التصريح بالإجابة وسبب يبقى مجهول في حين الفئة الراضية لأسلوب كانت منعدمة ويبقى سبب لأسباب شخصية.

16- هل تحسب بانتمائك لجماعة وتشارك معها أفكار وميولاتك وحاجاتك؟

الجدول 22: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (16)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	14	66.67%
لا	2	9.52%
محايد	5	23.81%
المجموع	21	100%

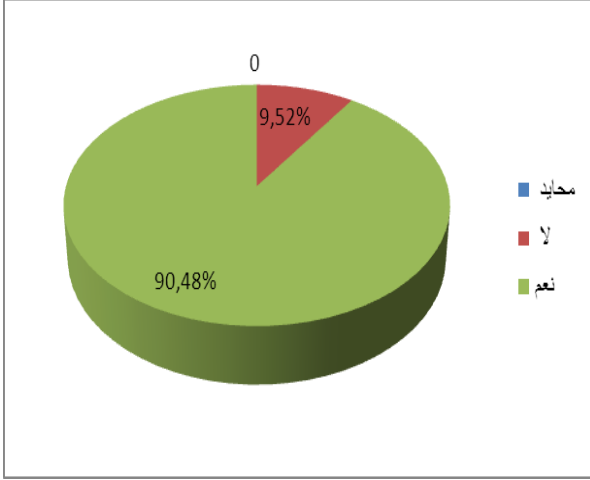
المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 33: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 16

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة التي اجابت بنعم 66.67% أكبر نسبة اما فئة التي اجابت ب (لا) 9.52% اما الفئة المحايدة 23.81% نسبة منخفضة.

وعليه نلاحظ من خلال النسب ان الموظفين يعون ضرورة العمل الجماعي وعلاقته بشعورهم بالرضا حيث ان العلاقات الانسانية وحاجة الموظفين إلى بعضهم البعض وانتمائهم يساعد في استمرار المنظمة، وهذا ما تدعوا إليه اتحادات العالمية التي تحدد أسس بناء العلاقات العمل واشباع حاجات الانتماء وحاجات التواصل، مما يؤدي إلى انسجام العمل وبالتالي العامل باتصال الاداء عملهم على أكمل وجه واحساس العامل باتصال الجماعي ومشاركته أفكاره وابداعات يخلق نوع من البهجة والسرور في نفوس العاملين وكذا يؤدي اتحادهم إلى تنمية ابداع وتعزيز أداء فينعكس ايجابا على المنظمة.

17- هل ترى ان عملك يكمل عمل الجماعة؟

الجدول رقم 23: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (17)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	19	90.48%
لا	2	9.52%
محايد	0	0%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 34: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 17

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة أفراد العينة التي اجابت بنعم 90.48% نسبة كبيرة أما

نسبة التي اجابت بـ "لا" 9.52% نسبة ضئيلة اما النسبة محايدة منعدمة

وعليه فإن نجد ان العمل الجماعي في المنظمة يكتسح نسبة كبيرة بمعنى ان الموظف يعي

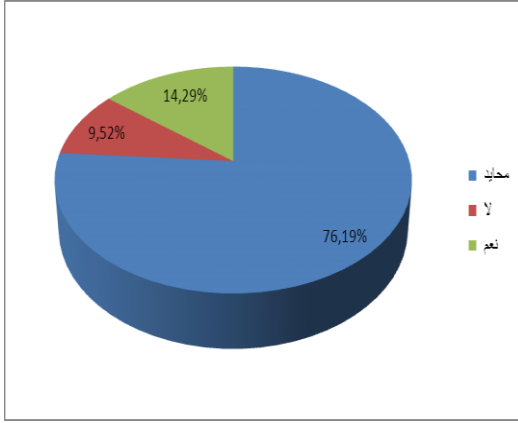
أهمية الجماعة بالنسبة للفرد وللمنظمة ككل، فالعمل الجماعي في شكل فريق يزيح ويخفف

أعباء العمل ومشتقة عليهم وحسب العمل وانتماء للمنظمة ويؤدي إلى تنسيق وتكامل

المجهودات المبذولة لتعطي أفضل نتائج على المؤسسة.

18-هل أنتم راضون على طبيعة القرارات الصادرة من طرف القيادة؟

الجدول رقم 24: نسبة المئوية للإجابات الموظفين على السؤال (18)



الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
نعم	3	14.29%
لا	2	9.25%
محايد	16	76.19%
المجموع	21	100%

المصدر من إعداد الطالبة الشكل رقم 35: تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 18

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة التي أجابت بنعم 14.29% نسب منخفضة، ونسبة بـ "لا" 9.25% أما نسبة المحايدة 76.19% أكبر نسبة.

وعليه نلاحظ أن أكبر نسبة هي المحايدة وهذا نظرا لطبيعة السؤال الحساس من جهة وقلقهم من نشر نتيجة الاستبيان لاحقا من جهة ثانية ، رغم ما جاء في مقدمة الاستبيان من كونه خاص بالدراسة الاكاديمية في شقها الميداني ، إلا أن السؤال يبقى مطروح فبالرغم التحاليل السابقة كانت ايجابية وتدل على رضاهم.

خلاصة دراسة:

ومن خلال دراستنا لمفتشية الجهوية للعمل لولاية تيارت تبين لنا أن مفتشية تعتمد على أساسيات القيادة المطلوبة في كل قائد من مهارات وخبرة وأسلوب الاقناع والتأثير بغية تحقيق رضا عاملها أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاجابات أفراد العينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مفتشية الجهوية للعمل من خلال توزيع الاستمارة على الموظفين في وجود تأثير واضح بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، فباعتقاد المفتشية الجهوية للعمل لولاية تيارت بالقيادة فعالة يخلق لدى العمال الاحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع معنوياتهم.

كما أننا توصلنا إلى أن هناك أثر ايجابي كبير لنمط القيادي الديمقراطي على الرضا لدى موظفين وأهم ما يميز النمط الديمقراطي خصائص ايجابية التي شكلت رضا الموظفين أما القيادة الأوتوقراطية "الديكتاتورية" أقل تأثيرا إلا أن القائد يأخذ بالنواحي القانونية منها ونجد أنها لها تأثير سلبي على رضا الموظفين لأن هذا النمط يتميز بأسلوب التهديد والجبر أما النمط الحر والتسيبي فنجده منعدم وذلك لتمزيه بالفوضى إلا أن نظام المفتشية يمتاز بتنظيم وانضباط.

خاتمة

خاتمة

تعد القيادة الإدارية أساس توجيه حاضر ومستقبل المنظمة، من حيث كونها موجودة في جميع المستويات وكذا هي القادرة على توفير مسلمات النشاط المادية والبشرية فالمنظمات في جميع مستويات بحاجة إلى قادة يلمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، بمعنى تنفيذ الأهداف العامة.

إن القيادة الإدارية هي أساس التقدم وروح الإدارة المعاصرة، بما تمثله من توجيه الأفراد، وهذا نجد أن جل الدول المتقدمة تعني بموضوع القيادة الإدارية فهي تقوم باختيار القادة الإداريين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، فالوقت الحاضر يتطلب الأمر ضرورة القيادة الرشيدة ذات الإلمام بعلوم الثقافة والمهارات الإدارية والانسانية، فتلك المهارات التي يحتاجها القادة لتمكنه من إدارة وتوجيه الأعمال والمجتمع بنجاح ينبغي عليهم أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات وصفات، إلا أن تواجدهم يدعمه وجود مرؤوسين، فبدون هؤلاء لن تكون هناك حاجة للقيادة، ففي أي مؤسسة هناك عدد من مرؤوسين يفوق عدد القادة، بحيث تعتمد فعالية ونجاح القائد بشكل كبير على العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ومدى رضا هؤلاء عن الوضع القيادة.

أ- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج تخص بجانب النظري:

وعليه فالقيادة تعد عملية التأثير بمرؤوسي من خلال وسائل التأثير في سلوكهم وأفكارهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وحاجة كل قائد لمعرفة المهارات القيادية الفعالة والتي يحتاجها في المنظمة لأن مهارات متعددة وتختلف باختلاف كل اتجاه.

حظي موضوع القيادة بدراسة كبيرة ومتنوعة نظراً لأهميته مما أدى إلى تنوع النظريات الدراسية وتحليل مفهوم القيادة الإدارية .

خاتمة

تختلف تصنيفات الأنماط باختلاف معاييرها ودراستها إلا أن أهم الأنماط المتفق عليها هي ديمقراطي، أوتوقراطي والتسيبي.

القيادة الديمقراطية تمتاز بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات والقائد الديمقراطي يراعي شعور وحاجات مرؤوسيه ويسعى لتوفيق بين متطلبات المنظمة وأهدافها، واشباع حاجات الأفراد.

والقيادة أوتوقراطية تكون من خلال تركيز السلطة في يد القائد وحده فهو يتميز بتسلط وتجبر ويستمد سلطة من السلطة الرسمية الممنوحة له.

أما القيادة الحرة "تتصف بالحرية المطلقة" القائد لا يفعل دوره في هذه القيادة يترك كل القرارات في يد الجماعة وتعرف بقيادة المهملة بمعنى تخلي القائد على كل مسؤولياته.

أما الرضا الوظيفي: كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى شخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته وهذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل تنظيمية والتي تتمثل في كل ما يخص الموظف في المنظمة أما العوامل الذاتية فهي تشمل الفرد وحده، فالرضا عن الجانب معين من العمل يعد نتاجا لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب في سبيل معرفة درجة ومدى هذه الاشباعات وقياس مدى نجاح المؤسسة يمكن استعمال عدة مقاييس منها" كالتغيب، ترك العمل، الاضرابات، التمارض، شكاوى، اصابات، اللامبالاة"

واما مقاييس نجاح مؤسسة يكمن في: "الأداء، الولاء التنظيمي، إجراءات التي توفر الحماية المهنية للموظفين"

النتائج التطبيقية:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها والتي شملت البحث في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في مفتشية الجمهورية للعمل تيارت خلصنا إلى مجموعة من النتائج:

-الفئة المسيطرة في المفتشية هي الذكور وذلك نظرا لطبيعة العمل لأن المرأة لها التزامات عائلية والعمل لا يحتاج إلى تأخير.

خاتمة

-الفئة العمرية، نجد أن فئة أكبر من 40 سنة و50 سنة فما فوق مسيطرة هذا راجع لكونهم يمتلكون خبرات سابقة إلا أننا يجب اعطاء فرصة للشباب لكي يبدعون ويطور من أفكارهم.

-أما بالنسبة للأنماط نجد أن النمط السائد في المفتشية هو النمط الديمقراطي وذلك من خلال تحليل النتائج السابقة والتي تؤكد على ارتفاع مؤشر الديمقراطية من خلال اشراك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وبناء علاقات الانسانية قوية مبنية على أساس الاحترام وترك لهم نوع من الحرية في تادية مهامهم وهذا يؤدي لشعور الرضا الوظيفي، إلا أنه في بعض الأحيان يرجع لاستخدام الأسلوب الأوتوقراطي وذلك من خلال تقيده بالأنظمة واللوائح المؤسسة، بمعنى تركيز على جانب الرسمي وهذا ربما قد يؤثر على درجة رضاهم، أما النمط الحر فهو لا يوجد اطلاقا بالمؤسسة منعدم "فالمؤسسة تتصف بتنظيم الرسمي والجيد وفعال" مما يتناقض وفكرة النمط التسبيبي.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي نجد أن هناك تفاوت في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي بحيث نجد بعضها يتوفر في مؤسسة والبعض الآخر منعدم، فالعوامل تتداخل مع الأنماط على سبيل المثال نجد عامل المشاركة الجماعية، وعلاقات الاجتماعية، لها تأثير على رضا العامل وهي من مؤشرات النمط الديمقراطي.

قابلية الأسلوب القيادي المتبع للمرونة عالية إذ يستخدم القائد الأسلوب القيادي الأنجع وفقا لمقتضيات الموقف.

تؤثر خبرة القائد ومهاراته عند استخدام الأسلوب القيادي ويتأثر الرضا الوظيفي.

ب-الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث نخلص إلى عدد من التوصيات التي نأمل أن تفيد رؤساء المفتشية كما نتمنى أن تفيد المهتمين بمجال البحث عموما وهي :

خاتمة

- أولاً بالأخذ بعين الاعتبار ضوابط ومعايير التوظيف واهتمام بتوظيف الفئة الشبانية كونها تكتسب مهارات ومعارف جديدة ولها أفكار وابداعات متطورة قد تساهم في تطوير المفتشية.

- توفير الجو الملائم للعمل.

- تطبيق القيادة الفاعلة تساعد في سير الحسن للمفتشية مع مراعات قدرات ورغبات الموظفين للوصول إلى أحسن النتائج.

- استغلال القدرات ومهارات ابداعية وخبرات العاملين وتشجيعهم على افصح عن أفكارهم وآرائهم من خلال بناء جسور التواصل.

-اهتمام القائد بجانب معنوي "أي تشجيع العمال عند أداء العمل على أحسن وجه وذلك من خلال شكرهم بعبارات تقديرية أو منحهم شهادات تقديرية مما يؤدي إلى رضاهم وتشجيعهم على بناء روح ابتكار وابداع.

وكذا اعادة تصنيف وترتيب العمال حسب مناصبهم ومراتبهم التي يختصون فيها وذلك لعدم رضاهم على الأجر مقارنة بكفاءتهم يجب اعادة دراسة الأجور مقارنة بمؤهلاتهم.

-تأكيد على القادة بأن القيادة تكليف أكثر من تشریف فعليه العمل على تحقيق الأهداف من خلال استيعاب الموظفين وكسب رضاهم وعطائهم.

وعلى القائد بناء جسور قوي مع الموظفين مبني على الثقة وعدم الخوف وقيام بأعمال على أساس حب العمل لا على الخوف والعمل من أجل العمل.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

- سورة الأحقاف.
- سورة الشورى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- ابن منظور، لسان العرب دار الصادر بيروت، لبنان، 2000، المجلد 12، ط 1.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، لبنان، 98.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- أسامة خيرى القيادة إدارية ط 1 دار الراية وللنشر والتوزيع عمان الأردن 2003م.
- بطرس حلاق، إجازة في إعلام واتصال BMC من منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- جمال ماضي، قيادة مؤثرة، ط 1، المدائن للنشر والتوزيع، مدينة الاندلس والحجاز، عمان، 1995.
- جيرالد جيرميرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد وآخرون، دار المريخ، الرياض، 2004.
- حسن ماهر محمد صالح، قيادة (اساسيات ونظريات ومفاهيم) دار الفندي، الاردن، 2004.
- دافيد راتشمان وآخرون، إدارة المعاصرة: ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ المملكة العربية السعودية.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلمس للنشر، عمان، 2010.
- سالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية بالرياض، 1997.
- سامر جلدة السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، الأردن، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- سيد محمد جاد الرب مائة سؤال وجواب في القيادة إدارية، ط1، 2008، ددن.
- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأثير على روابط العلاقات العامة، معهد إعداد المعلمين، نينوى، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010.
- صالح محمد أبو جاد، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2010.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992.
- عباس أحمد فاضل والتطوير التنظيمي، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة 1978.
- عبد الباقي سليم: نشأة وتطور تشريعات العمل، محاضرات الدورة التدريبية حول تفتيش العمل، مكتب العمل العربي، بغداد 1976.
- عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، ط 3، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1967.
- عبد الشافي محمد ابو العينين ابو الفضل القيادة ادارية في الاسلام ط1 القاهرة معهد العالمي للفكر الاسلامي 1418 1996 .
- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة والأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998.
- عبد المنعم عبد العي، علم الاجتماع، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- عبد الوهاب، محمد علي، وخطاب عايدة، إدارة الأفراد والعلاقات إنسانية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1993.
- علي العياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة أعمال، ط 3، دار وائل، الأردن، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- عيوي زيد منير، سليم بطرس جلدة، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2012.
- قرين العيد وبراهيمي براهيم، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأساتذة بالعمل وبيئة العمل "دراسات في علوم التربية"، المجلد الأول، العدد 02، 2007.
- لهلاي مريم، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على مسيري الإدارة بجامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2013-2014.
- محمد البدوي الصافي خليفة، مهارات المهنية للأخصائي الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- محمد شلبي، منهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج الأقترابات والأدوات، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1997.
- محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العملي للفكري الإسلامي، مصر، 1996.
- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، وائل للنشر، الاردن، 2003.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993.
- محمد مرعى مرعى، أسس إدارة الموارد البشرية، داررضا للنشر، القاهرة، 1999.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2000 .
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- معمن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، عمان، دار حامد لنشر والتوزيع، 2008 .
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، طبعة أولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، 1430.
- وائل عبد الرحمن التل، عيسي محمد فحل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية وإنسانية، ط 2، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

أ- دكتوراه:

- برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، باتنة، مذكرة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2018/2019.
- قاسم شاهين بريس العمري: تحت عنوان أنماط القيادة وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة العامة، جامعة البصرة العراق، 2009.

ب- رسائل الماجستير:

- أحمد محمد دروسلان نبيل إسماعيل، الرضا الوظيفي للقوة البشرية في المملكة العربية السعودية، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإقتصاد والإدارة، رسالة ماجستير، 2005/2006.
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، وحدة فرجيوة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة أحمد منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.
- حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، (2007-2008).

قائمة المصادر والمراجع

- سعيد أبو عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب " دراسة تطبيقية على كلية عبد العزيز الدراسية وكلية الملك خالد العسكرية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 2006 .
- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، رسالة ماجستير، غير منشورة قسم علم اجتماع جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2002/2001.
- عاشور علوطي، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التقاعد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الانسانية واجتماعية، قسم علم النفس، 2008/2007.
- عبد العزيز بوخلخال، إبراز دور الاستقصاء بسبر الآراء كأداة لقياس أداء المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، فرع سبر الآراء والتحقيقات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- محمد وسعي الثمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية في تحقيق الرضا الوظيفي فيها للعاملين فيها جامعة الشرق الأوسط كلية الإعلام رسالة ماجستير، 2013/2012.
- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.
- مطربن عبد المحسن الجميلي، أنماط القيادة وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008 م.
- مقالة حمزة، إدارة الموارد البشرية، عملية التغيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010.
- مكرفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها برضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية، يثانويات ولاية مسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربية، كلية آداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008.

قائمة المصادر والمراجع

- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها علي الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنطة ولاية مسيلة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير لإدارة أعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم إقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2009/2008.
- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، أنماط القيادة وعلامتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية علي قطاع الإتصالات في قطاع غزة، دراسة مكمله لحصول على درجة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 2016/2015.
- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، أنماط قيادية وعلاقتها بإدارة، الصراع التنظيمي للمنظمات الخاصة، دراسة مكمله لحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، جامعة افتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 1432 هـ / 2011 م.

ج-مذكرات ماستر:

- أحمد صالح سالم ذوقات معمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، "دراسة ميدانية بإدارة بلدية طرفاوي ولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، 2015-2014.
- بالخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2015.
- حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة- مذكرة مقدمة، جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2016 / 2015.
- خولة خمار، القيادة وأثارها على الرضا الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية 2017-2016.
- رزقي حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية ابداع بالمؤسسة، دراسة حالة كوندور، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، البويرة، 2015-2014.

قائمة المصادر والمراجع

■ سوداني محمد مخطار، علام عبد اللطيف هشام، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة تيارت، مذكرة شهادة ماستر، ابن خلدون، تيارت، كلية الحقوق وقسم العلوم السياسية، 2019/2018.

■ ظريف أمال، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية لولاية أم البواقي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الإجتماعية .

■ علواني عمار، طيب عبد المؤمن، علاقة الأسلوب القيادي الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة، دراسة ميدانية، ديوان المركب متعدد الرياضات راجح بيطاط، مذكرة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017.

■ عمر قايش، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البيضاء أم البواقي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير المواد البشرية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، 2016-2015.

■ كمال قورين: دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف، السوافلية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة واقتصاد مؤسسة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الإقتصادية، 2014.

■ نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، 2014/2013.

ثالثا: المجالات والمداخلات:

■ ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011.

■ حارث عبد المنعم أحمد حمد النبيل، دور قيادة إدارية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة حالة شركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، هيئة التحرير، العدد السابع عشر، يونيو 2019).

قائمة المصادر والمراجع

- رفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في تطوير والتنمية، مداخلة مقدمة في مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق الجمهورية العربية السورية، أكتوبر. 2003.
- سامي بن عبد الله باحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في قطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد14، العدد2، جامعة الكويت 2007.

رابعاً: ملتقيات

- بلحسن علي، عدوان بلقاسم، القيادة التربوية، ورقة مقدمة في ملتقى توجيهي الاعلام الجهوي للجنوب المنعقدة بثنوية ابي بكر الحاج عيسى بالأغواط، من 02 نوفمبر 2010 الى 04 نوفمبر 2010 .
- ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي، منتدى طلاب وطالبات جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد، إدارة قسم الأعمال، فصل دراسي صيفي، 1427هـ.

خامساً: الجرائد والقرارات:

- جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 04، 09 يناير 2005م.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق ل16 اوت 2005 يحدد عدد مفتشيات الجهوية للعمل وتنظيمها واختصاصها الإقليمي.

سادساً: المواقع الالكترونية:

- أحمد عزت محمد، تعريف القائد، " موضوع 05 يناير 2016، الساعة 8:06، 28 أبريل 2021 على الموقع التالي: <http://www.mawdoo3.com>

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون .تيارت
كلية الحقوق و العلوم السياسية
تخصص ادارة موارد بشرية
(استبيان)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية تحت عنوان " القيادة الادارية و دورها في تحقيق رضا الوظيفي " ونظرا لخبرتك في المجال العملي، يكون لنا الشرف الكبير، ان تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية طلبي ورجائي منك أن تعطيني بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان، الذي حاولت أن أصممه بطريقة لا تتطلب وقتا طويلا، علما بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين تعاونكم وثقتكم...وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالبة

بو عبدلي رانيا

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
الرجاء وضع الاشارة (X) أمام الاختيار المناسب:

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي أخرى

العمر:

من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة

50 سنة فما فوق

سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 5-10 سنوات من 11-20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور ثاني القيادة الادارية

1 هل يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم

نعم لا محايد

2 هل يترك الحرية للموظفين في اداء اعمالهم ويراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم

نعم لا محايد

3 هل يتعامل القائد مع على اساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية

نعم لا محايد

4 هل يركز القائد على البعد العمل و يهمل العلاقات الانسانية

نعم لا محايد

5 هل يتقيد القائد بحرفية اللوائح و الانظمة

نعم لا محايد

6 ايمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم كيف و متى شاء

نعم لا محايد

7 هل يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة

نعم لا محايد

8 هل يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اعمالهم

نعم لا محايد

9 هل يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل و النزعات

نعم لا محايد

المحور ثالث الرضا الوظيفي

10 هل تشعر برضا عن عملك وتفضل العمل في هذه لمفتشة على غيرها

نعم لا محايد

11 هل انت راضي عن طبيعة وظيفتك مقارنة بمؤهلاتك العلمية

نعم لا محايد

12 هل تجد تقدير معنوي من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز او اضافي

نعم لا محايد

13 هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك و مؤهلاتك

نعم لا محايد

14 هل يوفر القائد للموظفين فرص ترقية و تقدم بالمنصب

نعم لا محايد

15 هل اسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب

نعم لا محايد

16 هل تحس بانتمائك لجماعة تتشارك معها افكارك و ميولاتك و حاجاتك

نعم لا محايد

17 هل ترى ان عملك يكمل عمل جماعة

نعم لا محايد

18 هل انتم راضون على طبيعة القرارات الصادرة من طرف القيادة

نعم لا محايد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

إهداء

كلمة شكر

1..... مقدمة

الفصل الأول

القيادة الإدارية مدخل مفاهيمي

12..... تمهيد:

13..... المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول القيادة الإدارية

13..... المطلب الأول: تعريف القيادة والإدارة

15..... المطلب الثاني: تعريف القيادة إدارية

17..... المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

18..... المطلب الرابع: التطور الفكري للقيادة الإدارية

26..... المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

26..... المطلب الاول : النظريات التقليدية :

29..... المطلب الثاني : نظرية السلوكية

31..... المطلب الثالث: النظرية الموقفية "The situational Theory"

32..... المطلب الرابع نظرية التفاعل : مدخل التوفيقي "Interactional Theory"

34..... المبحث الثالث: القائد الإداري

34..... المطلب الأول: سمات القادة الناجحين

36..... المطلب الثاني: المهارات القيادية

38..... المطلب الثالث: قوة التأثير القائد الإدارية

40..... المبحث الرابع أنماط القيادة الإدارية.

41.....	المطلب الاول النمط الأوتوقراطي Autocratic leadership
43.....	المطلب الثاني: القيادة الديموقراطية:
45.....	المطلب الثالث القيادة الحرة (التسلسلية أو الفرضية)
47.....	المطلب الرابع: النمط الرسمي وغير الرسمي:
49.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

مقاربة معرفية حول الرضا الوظيفي

51.....	تمهيد:
52.....	المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي
52.....	المطلب الاول مفهوم الرضا الوظيفي:
54.....	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.
56.....	المطلب الثالث : أنواع وديناميكية الرضا الوظيفي
58.....	المبحث الثاني : نظريات وأساليب الرضا الوظيفي
58.....	المطلب الاول نظرية الحاجات (Needs heory)
65.....	المطلب الثاني: نظرية التوقع
68.....	المطلب الثالث : أساليب قياس الرضا الوظيفي:
70.....	المطلب الرابع: مقاييس ذاتية:
74.....	المبحث الثالث: نتائج وعوامل الرضا الوظيفي
74.....	المطلب الأول: نتائج الرضا الوظيفي
75.....	المطلب الثاني: نتائج عدم الرضا:
77.....	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية:
80.....	المطلب الرابع: العوامل الذاتية
83.....	المبحث الرابع علاقة الترابطية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي
83.....	المطلب الاول علاقة القيادة برضا الوظيفي
85.....	المطلب الثاني : علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:

86.....	المطلب الثالث : علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي:
86.....	المطلب الرابع : علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي
87.....	خلاصة:

الفصل الثالث

دراسة ميدانية- المفتشية الجهوية للعمل تيارت-

89.....	تمهيد
89.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
90.....	المطلب الاول التعريف بالمفتشية
92.....	المطلب الثاني تنظيمات مفتشية العمل
المطلب الثالث هيكل التنظيمي مهام وصلاحيات المفتشية لهيكل رقم 14: التنظيم الإداري	
98.....	والهيكل التنظيمي للمفتشية الولائية للعمل
102.....	المبحث الثاني : أدوات الدراسة
102.....	المطلب الاول: الملاحظة
103.....	المطلب الثاني: الاستبيان
104.....	المطلب الثالث خطوات تطبيق الدراسة:
105.....	المبحث الثالث: تحليل استمارة الاستبيان
105.....	المطلب الاول البيانات الشخصية
109.....	المطلب الثاني تحليل عينات القيادة الادارية
118.....	المطلب الثالث : الرضا الوظيفي:
127.....	خلاصة دراسة:
129.....	خاتمة
134.....	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الموضوعات

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم
72	سلم ليكارت لقياس الرضا الوظيفي	01
104	يبين "توزيع أداة الدراسة علي الموظفين داخل المفتشية"	02
105	توزيع العينة حسب الجنس بالنسبة المئوية	03
106	توزيع الأفراد وفق المستوى التعليمي بالنسبة المئوية	04
107	يوضح توزيع العينة وفق السن	05
108	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	06
109	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 1.	07
110	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 2.	08
111	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 3.	09
112	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 4.	10
113	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 5.	11
114	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 6.	12
115	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 7.	13
116	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 8.	14
117	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 9.	15
118	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 10.	16
119	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 11.	17
120	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 12.	18
121	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 13.	19
122	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 14.	20
123	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 15.	21
124	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 16.	22
125	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 17.	23
126	النسبة المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 18.	24

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم
32	العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة	01
37	مهارات القيادة	02
43	النمط التسلطي في القيادة	03
45	النمط الديمقراطي في القيادة	04
47	النمط التساهلي "الحر" في القيادة	05
57	ديناميكية عملية الرضا الوظيفي	06
59	هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو	07
61	نظرية الحاجات لألدرفر	08
62	الحاجات الثلاثة لماكيلاند	09
64	محتوى نظرية هزبرج "للعاملين"	10
66	نموذج فروم في التوقع	11
67	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	12
84	عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي	13
105	تمثيل بالدائرة النسبية	14
106	التمثيل البياني بالدائرة النسبية	15
107	التمثيل البياني بالدائرة النسبية	16
108	التمثيل البياني بالدائرة النسبية	17
109	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 1	18
110	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 2	19
111	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 3	20
112	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 4	21
113	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 5	22
114	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 6	23
115	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 7	24
116	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 8	25
117	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 9	26
118	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 10	27

119	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 11	28
120	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 12	29
121	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 13	30
122	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 14	31
123	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 15	32
124	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 16	33
125	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 17	34
126	تمثيل بياني بالدائرة النسبية للسؤال 18	35

قائمة الملحق

الملحق	رقم
الاستبيان	01
مقرات مفتشيات الجهوية للعمل واختصاصها الاقليمي	02
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية	03

الملخص:

يعتبر العنصر البشري محور العملية الإدارية ومصدر رئيسي في العملية الانتاجية فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق إذ ما تمت القيادة الفعالية له بشكل مستمر ومتكامل فإن اختيار أسلوب القيادي الأمثل ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات العاملين، وتحقيق الأهداف الأفراد والمنظمة لن يتم إلا من خلال إدراك دوافع الموظفين ورضاهم الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد حدد المجتمع الدراسة في موظفي المفتشية الجهوية للعمل بتيارت وتم اختيار العينة بلغ عددها 21 موظف، من أهم النتائج التي توصلنا إليها أن النمط الديمقراطي السائد في المفتشية والذي له أثر كبير على رضا الموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، المفتشية الجهوية للعمل بتيارت، الرضا الوظيفي.

Abstract

The human element is considered the centerpiece of the administrative process and a major source in the productive process as it is the most possible resources to achieve excellence and excellence it is under the leadership effective to him continuously and integrated, the choice of the optimal leadership method and in line with the capabilities, experiences and aspirations of the employees and achieve the goals of individuals and organization that is done only through the realization of the motivations of the employees and their job satisfaction

The aim of the study is to identify the role of administrative leadership in achieving job satisfaction and the community has identified a study in the regional inspectors of work Tiaret and selected a sample of 21 employees of the most important results we have reached that the democratic pattern prevailing in the inspectorate and has a significant impact on the satisfaction of the workers

Keywords: Administrative Leadership - Job Satisfaction - Regional Inspectorate of Tiaret Work