



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع :

تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي

لدى المرؤوسين

دراسة حالة : الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية

للعمال الأجراء تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتور : بوساحة محمد لخضر

إعداد الطالبتين :

بن عيش مليكة

بردالي فتيحة

لجنة المناقشة :

رئيسا

الأستاذ : زهرة مصطفى

مقررا

الأستاذ : بوساحة محمد لخضر

ممتحنا

الأستاذ : بدري عبد العزيز

السنة الجامعية : 2017 - 2018

كلمة شكر و عرفان

بداية الشكر لله عز وجل على كل حال من الأحوال .

كما لا يفوتوني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف بوساحة مُجَّد لحضر، إلى كل أساتذتي

بقسم العلوم التجارية وعلوم التسيير كل باسمه.

إلى كل موظفي و عمال المركز

الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

إلى موظفي وعمال وكالة صندوق الضمان الاجتماعي تيسمسيلت وأخص

بالذكر السيد المؤطر بارود حسان.

إلى كل موظفي و عمال مركز التكوين المهني و التمهين بيت رابح عماري

على رأسهم السيد مدير المركز : زادود الطاهر.

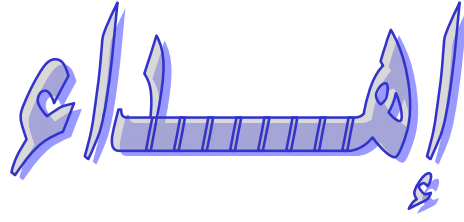
إلى موظفي و عمال المكتبة الجوارية عماري.

إلى كل من قدم لنا يد

المساعدة من قريب أو بعيد

حفظه الله وجزاه عنا كل خير.

شكرا



أهدي هذا العمل المتواضع إلى جميع أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا

وأخص بالذكر

أمي وأبي حفظهما الله وأطال في عمريهما

الى إخوتي و ابن أخي

إلى كل عائلة أفلو وعطيل إلى كل زملائي طلبة الماستر 2.

مليكة

إلى كل عائلة بردالي كل باسمه و بالأخص الوالدين الكريمين

الى كل زملائي طلبة الماستر

فتيحة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	نظرية الشبكة الإدارية	01
46	المدارس و النظريات السلوكية (الإنسانية)	02
50	نظرية زاد	03
52	مثال عام عن الحاجات العامة لماسلو	05-04
52	مثال عن حاجات الموظف من خلال وظيفته	06
56	نظرية التوقع لفروم	07
63	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	08
74	القائد الاندماجي الديمقراطي	09
75	نمط القائد ذو البصيرة الملهم	10
75	القائد المعزز للأداء و التجاوب	11
85	الهيكل التنظيمي للصندوق الضمان الإجتماعي	12
89	توزيع متغير الجنس	13
90	توزيع متغير الفئة العمرية	14
91	توزيع متغير المستوى الدراسي	15
93	توزيع متغير سنوات الخبرة	16

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24-23	مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث	01
89	توزيع متغير الجنس	02
90	توزيع متغير الفئة العمرية	03
91	توزيع متغير المستوى الدراسي	04
92	توزيع متغير الحالة العائلية	05
92	توزيع متغير سنوات الخبرة	06
95-94	اجابات افراد العينة عن عبارات نمط الديمقراطي	07
98-97	اجابات افراد العينة عن عبارات نمط الديكتاتوري	08
100	اجابات افراد العينة عن عبارات نمط التسيبي	09
102	النمط القيادي السائد	10
103-102	اجابات افراد العينة عن عبارات العوامل الشخصية	11
106-105	اجابات افراد العينة عن عبارات العوامل التنظيمية	12
108	العلاقة الإرتباطية بين الأنماط القيادية السائدة و مستوى الرضا الوظيفي (معامل الإرتباط)	13
109	ثبات أداة الدراسة	14

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
ص 117	الإستبيان	01

ملخص البحث :

للقيادة دور أساسي لبناء أي مؤسسة، فهي عامل نجاح حيوي في حياة المنظمة وقادتها، بل أنها أحد أسرار تفوقها وتميزها بأدائها، فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين.

بلغ حجم العينة التي وزع وعليها الاستبيان 65 موظف وموظفة تم اختيارهم عشوائيا استخدمنا المنهج الوصفي، لقد تم تحليل المعطيات بواسطة برنامج spass

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

هناك توافر للأنماط القيادية الثلاث في المؤسسة محل الدراسة بنسب متوسطة في المرتبة الأولى النمط التسيبي ثم الديكتاتوري و في المرتبة الثالثة الديمقراطي.

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة و درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

Résumé de l'étude

Pour le rôle essentiel de conduite pour le constructeur de n'importe quelle organisation, ainsi pour elle travaille le succès essentiel dans la vie a organisé son chauffeur, pourtant cela elle dièse ses secrets de l'excellence et soit distingué elle dans son exécution, ainsi commandant il la tête au sujet de la coordination ses efforts des subalternes et leur catalyse et leur amélioration d'exécution et augmenter de l'âme leur morale dans ce qui a organisé des buts réalisent consentement sans réserve les travailleurs ennemis.

taille de l'échantillon informé ce qui distribué sur elle l'employé du questionnaire 65 l'employé était complet leur choix que la méthode descriptive aléatoire a employé, déjà l'analyse du donné au moyen de spass de programme accomplissent et avez atteint la prochaine étude aux résultats atteints

Là abondance pour les façons menant les trois dans l'organisation au lieu de studieux dans les rapports moyens dans le rang la première façon l'inattention puis autoritaire et dedans dans le troisième rang démocratique.

Niveau fonctionnel la satisfaction pour les travailleurs dans l'organisation au lieu de studieux dans le milieu de degré.

Présence du rapport se reliant entre mener de façons dominant et le degré de degré de la satisfaction fonctionnelle pour les travailleurs

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
36-6	الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيم للقيادة
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول : ماهية القيادة
7	المطلب الأول : تعريف القيادة و أهميتها
9	المطلب الثاني : خصائص القيادة و مكوناتها
12	المطلب الثالث : مصادر القيادة
17	المبحث الثاني : محددات القيادة
17	المطلب الأول : أنماط القيادة
25	المطلب الثاني : نظريات القيادة
32	المطلب الثالث : وسائل التأثير القيادي
36	خلاصة الفصل
79-38	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي
38	تمهيد الفصل
39	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
39	المطلب الأول : مفاهيم عن الرضا الوظيفي
42	المطلب الثاني : أهمية و خصائص الرضا الوظيفي
46	المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

59	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، طرق قياسه و برامج تحسينه
59	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و أسباب عدم الرضا
65	المطلب الثاني : رصد اتجاه الرضا الوظيفي و طرق القياس
68	المطلب الثالث : أساليب و برامج لتحسين الرضا الوظيفي
71	المبحث الثالث : العلاقة بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي
71	المطلب الأول : علاقة النمط الأتوقراطي بالرضا الوظيفي
72	المطلب الثاني : علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي
75	المطلب الثالث : علاقة النمط المتساهل أو الفوضوي مع الرضا الوظيفي
79	خلاصة الفصل
110-81	الفصل الثالث : دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت
81	تمهيد
82	المبحث الأول : التعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت
82	المطلب الأول : هياكل و مهام مراكز الصندوق
85	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للصندوق
86	المطلب الثالث : مهام المصالح
89	المبحث الثاني : عرض الجداول و التعليق عليها و مناقشة النتائج
89	المطلب الأول : مناقشة نتائج خصائص العينة المدروسة
93	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الأنماط القيادية
102	المطلب الثالث : مناقشة نتائج العوامل الشخصية و التنظيمية
110	خلاصة الفصل
111	خاتمة
113	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة :

إن المنظمات في البيئة المعاصرة التي تتسم بشدة المنافسة و الحركية، والتغيرات الفجائية والمطالب المتزايدة هي بحاجة ماسة الى قادة أفذاذ، هؤلاء القادة يستطيعون تهيئة بيئة العمل الداخلية وجعلها بيئة صحية لممارسة التفكير والعمل المنتج والمبدع بلغة الشراكة وروحية فرق العمل، فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يكون لديه الطاقة اللازمة و إتباع أسلوب قيادي محكم، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضائها على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق أهدافهم المنشودة ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذي يفرض رغبته الخاصة لأن القيادة لا تقوم على التحكم بل تقوم وتبقي على أساس الترجمة الصادقة لحاجات المرؤوسين والاهتمام برعاية مصالحهم وحل مشاكلهم ووضع المثل والمبادئ التي تسير عليها والسهر على تنفيذها.

تمثل القيادة في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها ومسارها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط أساسا بالنمط القيادي الممارس، ومدى اهتمامها بالعنصر البشري من أجل بناء علاقات انسانية ايجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي.

الإشكال الرئيس:

على ضوء هذا نجد أنفسنا أمام الإشكال المطروح التالي:

1- ما مدى تأثير الأنماط القيادية على رضا العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء بتسمييلت.

2- الأسئلة الفرعية:

يتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمييلت؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

تيسمييلت؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمييلت؟

- هل تؤثر العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت؟

3- الفرضيات:

يمكن الإجابة على التساؤلات بتقديم الفرضيات التالية:

- هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة الرضا الوظيفي عند المرؤوسين، راجعة لاختلاف الأنماط القيادية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت.

- النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي.

- الموظفون راضون عن العمل داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت بمستويات متوسطة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- تؤثر العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت.

4- أسباب اختيار الموضوع :

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها في سببين إحداهما ذاتي والآخر موضوعي.

- الأسباب الموضوعية:

- بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال، ورغبتنا في الإطلاع والبحث في كل ما يشمله هذا الاختصاص، خصوصا مع

توجه الفكر الحديث إلى دراسة أنماط القيادة في المنظمة كأحد أهم المؤثرات في الرضا الوظيفي.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية الموارد البشرية من أجل الاهتمام بها.

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين.

- التوصل الى اقتراحات من شأنها أن تخدم المنظمة الجزائرية.

- الأسباب الذاتية :

اكتساب مهارات جديدة في إدارة المنظمات و التأثير على العنصر البشري.

- الأسباب العلمية:

- الرغبة في الوصول إلى نتائج، واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي بتشجيع البحوث في ميدان دراسة الأنماط القيادية.

- إثراء الرصيد المعرفي والمكتبة عن القيادة ودورها في التأثير على الرضا الوظيفي.

- موضوع قابل للتجديد والتوسع لأنه يتغير من فترة إلى أخرى حسب الظروف و المستجدات الخاصة بالأفراد والمنظمة .

5- أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال عرض الأسس النظرية للأنماط القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي.

- التعرف على النمط القيادي الذي يحقق الرضا الوظيفي.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على النمط القيادي المتبع في الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بتسمييلت.

- تحديد الأثر المتبادل بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وتطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي من خلال دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمييلت، والمقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي للتأكد من صحة الفرضيات.

6- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1- معرفة مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الوطنية.

2- يمكن أن تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة للرؤساء و القادة لتطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم من أجل اصلاح المنظمات و النهوض بها.

3- أهمية اختيار النمط القيادي المناسب .

7- حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

- الحدود الموضوعية :

لقد اقتصر هذا البحث علي دراسة مختلفة الجوانب المتعلقة بالقيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ومدى تأثير محدداته المتمثلة في كل من :الأجر،الترقية،المكافآت،...

-الحدود المكانية:لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة علي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت التي مقرها الحي الإداري بتيسمسيلت.

-الحدود الزمنية:لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي: 2017/ 2018.

8-منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قمنا باستخدام المنهج الاستنباطي الذي من أدواته الوصف في استعراض المفاهيم ومن ثم محاولة التعمق فيها والربط بينهما من خلال هذا التحليل، و اعتمدت على الأدوات التالية:

- المسح المكتبي:وذلك بالاعتماد علي عدة مراجع بالغة العربية تمثلت في الكتب، مذكرات الماستر ،رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراة.

-المقابلات الشخصية مع الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

- الأدوات الإحصائية:وذلك بالاستعانة بالبرمجيات (spass) في الميدان من خلال تحليل الإجابات الواردة في الإستبان.

9- صعوبات البحث:

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات أهمها تشعب موضوع القيادة حيث أنه موضوع تتعلق دراسته بالكثير من العلوم :علم الإدارة،علم الاجتماع،علم النفس ونتيجة التشعب وجدنا صعوبات في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب وأهداف البحث.

تعدد وجهات النظر و مفاهيم الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه، مما يصعب حصرها و ذكرها جميعا نظرا للتقيد بعدد صفحات المذكرة.

10- الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمامات كثير من الباحثين و المفكرين و ظهرت عدة دراسات تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية، حيث أن نجاح القائد يتوقف على استخدامه للنمط القيادي المناسب و المؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.

إن فكرة هذا البحث مستمدة من بعض الدراسات السابقة التي شملت دراسة تأثير عناصر مختلفة علي الرضا الوظيفي، غير أنه تمحور اهتمامنا بتأثير القيادة علي الرضا الوظيفي مع اعتماد برنامج spass في تحليلنا للعلاقة، و فيما يلي نستعرض أهم الدراسات السابقة الأخرى.

الدراسة الأولى:

للباحثين أحمد الصالح سالم و دوقات امعمر بعنوان " السلوك القيادي و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريف اوي ولاية الوادي " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، إشراف الأستاذ بالنور يوسف السنة الجامعية : 2015/2014.

الدراسة الثانية :

للباحثة مريم عصماني بعنوان " القيادة و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، إشراف الأستاذ إيناس بوسحلة السنة الجامعية 2017/2016.

الدراسة الثالثة :

تأثير أنماط القيادة علي الرضا الوظيفي:مذكرة ماستر مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تسمسملت سنة 2014 م/2015 م من إعداد الطالبة باهة فتيحة تحت إشراف الأستاذ إسماعيل عيسى، في بحثها العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي بالمركز الجامعي تسمسملت حيث ضمت المذكرة الفصول التالية:

الباب الأول: يضم الإطار النظري ويتضمن الفصول التالية:

-الفصل الأول:تحديد الإشكالية، وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة،تحديد بعض الدراسات السابقة في الموضوع،بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة.

الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث:تناولت فيه التعريف بالمؤسسة التي قامت بدراسة الحالة فيها،بالإضافة للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يحتوي علي مجالات الدراسة ونموذج الدراسة والمناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات،بالإضافة إلى

أدوات جمع العينة وكيفية اختيارها وأسلوب معالجة البيانات الميدانية وخصائص العينة، وأخير عرض البيانات ومعالجتها إحصائياً.

تقسيمات البحث:

لنتمكن من تناول البحث بالدراسة والتحليل، وفق الأسلوب المنتهج لمعالجة الإشكالية المطروحة، وبلوغ الأهداف المرجوة، سوف يقسم البحث إلى ثلاث فصول رئيسية كما يلي:

-لقد تم التعرف في الفصل الأول على القيادة وأنماطها ويتضمن مبحثين: يتناول المبحث الأول شئ من التفصيل لمفهوم القيادة ومكوناتها ومصادرها وأما المبحث الثاني فيتعلق بأنماط القيادة ونظرياتها والوسائل المؤثرة فيها.

-أما بخصوص الفصل الثاني: فقد تم فيه التطرق الى الرضا الوظيفي، ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي، أهميته و خصائصه، المبحث الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و طرق قياس مستوى الرضا عند العاملين، المبحث الثالث حاولنا التحدث عن العلاقة بين كل نمط قيادي و ما ينتج عنه من رضا وظيفي.

- أما الفصل الثالث: فهو عبارة عن دراسة حالة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمييلت، وفيه عرض و تفسير لنتائج الدراسة و البيانات.

ضبط مصطلحات الدراسة :

1- القيادة : هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم، و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ، فهي عملية تفاعل بين المدير و مرؤوسيه، و تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل اقناع مرؤوسيه و استمالتهم.

2- نمط القيادة : بما أن القيادة هي عملية تفاعل بين المدير و العاملين فإن النمط القيادي هو أسلوب يتخذه المدير في التأثير عليهم لتحقيق الهدف المشترك مع تحسين أدائهم و ضمان تماسكهم و يرتبط هذا النمط بالمتغيرات المتمثلة في معاملة المشرف، العلاقة بين المدير و مرؤوسيه و كذا المرؤوسين مع بعضهم البعض، التعاون في العمل ، المشاركة في صنع القرارات ...

3- الرضا الوظيفي : هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحسه العامل اتجاه عمله.

حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة اشباع حاجاته، حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها .

مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله.

تمهيد:

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الآثار الكبيرة في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وخلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، بدءاً بالأسرة مروراً بالمنظمة وصولاً إلى الدولة، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب قيادي إلى أسلوب آخر في الإدارة نحو قيادة المؤسسة كأساس للتقدم والتطور الثابت الجذور، إلا أن هناك دوراً مهماً يلعبه القائد ومرؤوسيه في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة، فمن المهم أن تكون هناك علاقة إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، والتشارك والتعاون في أداء المهام الإدارية داخل المنظمة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية ومكونات القيادة، مصادرها و أنماطها و أهم النظريات التي حاولت دراسة القيادة وسنحاول كذلك التعرف على وسائل التأثير القيادي في المنظمة وتفسير العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية القيادة

تعتبر القيادة أحد أهم العمليات الإدارية في الإدارة، تساعدنا على فهم العلاقة التأثيرية بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيادة حركة تأثير متكاملة تعمل في إطار التجمعات البشرية حينما تتوافر أجواء التفاعلات الاجتماعية بين عدد معين من الأفراد، فهي كظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما في التجمع البشري الفعال، ومن خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة ومكوناتها ومصادرها.

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف القيادة.

لقد عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين وباحثين على النحو التالي:¹
تعريف باس Bass بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

عرفها ليكرت Lkert: بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.
عرفها أدورد واي: بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه

يري Kohan: بأن القيادة نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد.²

عرفها فيري etizioni: القيادة بأنها القابلية المبنية على المؤهلات الشخصية للقائد للحصول على الخضوع الطوعي للعاملين وقبولهم لتغيير تفضيلاً لهم التي تتلاءم مع تفضيلاً ته.³

يري ستوقل: القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.⁴

تعريف هيت Hit: التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.⁵

يري همفل Hemphil: القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة.

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص57.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص314.

³ - علي حسون الطائي وأكرم سالم الحناني، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص120.

⁴ - أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص109.

⁵ - محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص134.

عرف جون إيفانسين: القيادة عبارة عن تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل.¹

على ضوء التعارف السابقة يمكن أن نصل إلى تعريف للقيادة على أنها: ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة في الانقياد له لإشباع حاجتها وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع وأن بروز القائد في الجماعة وبقاءه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، وأن هذا الهدف هو نقطة الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها.²

الفرع الثاني: أهمية القيادة.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقييم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ لتعيين القائد في أقل من المجتمعات البشرية حيث قال الرسول عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهما». رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بينهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش أسود يقوده أرنب، وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:³

- 1- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 7- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 8- يتوقف نجاح الحياة المهنية التنظيمية على مدى فعالية السلوك القيادي، فالقيادة وفق آراء عديدة من الباحثين هي المكون الأكثر أهمية ومحورية لنجاح المنظمة.⁴

¹ - سيد محمد جاب، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2012، ص3.

² - عبد الرحمن يسار، القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لطباعة والنشر، مصر، 2014، ص17.

³ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص53.

⁴ - رواية حسن، القيادة الماضي والحاضر والمستقبل، دار النشر والتوزيع الدار الجامعية، مصر، 2014، ص29.

9-يساعد توفر العقلية القيادية على مستوى المنظمة على مواجهة المنافسة ووضع الإستراتيجيات الأفضل.
10-ترجع معظم أسباب فشل المنظمات إلى الدور الحرج الذي تلعبه القيادة في نجاح أو فشل كل جانب من جوانب المنظمة،سواء الهادفة للربح،ويلاحظ في هذا السياق أن أقدمية وطول مدة خدمة رؤساء مجالس الإدارة تميل إلى انخفاض نتيجة إحلال رئيس مجلس إدارة ذو الأداء المنخفض بأخر يتميز بقدرات و موهبة قيادية أعلى. يتضح مما سبق أهمية القيادة و الحاجة المتزايدة لقادة أفضل ،فإذا كانت المنظمات ترغب في النجاح فعليها أن تنمي مهارات قادتها.

المطلب الثاني: خصائص القيادة ومكوناتها.

الفرع الأول: خصائص القيادة.

القيادة هي عملية تأثير وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وهدف حيوي وبالتالي يمكن حصر خصائصها فيما يلي:¹
1-القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا تخريباً.

2-القيادة تؤثر في الجماعة والأفراد سلوكياً نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لاعن طريق الأمر والفرص.

3-القيادة تعاون و على القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

4-القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

الفرع الثاني: مكونات القيادة.

تتكون القيادة من أربعة عناصر أساسية لها دور مهم وهي:

العنصر الأول: القائد²

القادة نوعان بشكل عام،قادة طبيعيين وقادة إداريون،يعتمد القائد الطبيعي على صفاته وقدراته الطبيعية التي خلقت معه ،وبذلك يعتمد على التفاعلات الأساسية لمكونات الشخصية وعناصرها،بدون الركون إلى العناصر المكتسبة،ومن هنا يمكن اعتبار القائد الطبيعي شخصاً يحتاج إلى التعلم والتدريب لأداء وظيفة القيادة الإدارية بشكل سليم،وفي نفس الوقت لا يمكن إنكار ما للقائد الطبيعي من فاعلية تتناسب و احتياجات المنظمات.

¹ - محمد حسين العجمي،مرجع سبق ذكره،ص67.

² - مجدي محمد عوضا مبارك،الريادة في الأعمال والمفاهيم والنماذج والمداخل العلمية،ط1،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن،2010،ص44.

أما القائد الإداري فهو الذي يقوم بالوظائف الإدارية الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التحفيز، الرقابة) بغية إيصال مؤسسته إلى أهدافها المنشودة.

خصائص القائد الناجح: هناك عدة خصائص تميز القائد عن غيره وأهمها ما يلي:¹

- 1- أن يكون القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
 - 2- أن القائد يتمتع بسعة الأفق و امتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
 - 3- أنه يتمتع بطلاقة للسان وحسن التعبير.
 - 4- أنه يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
 - 5- أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- وتعتبر هذه الخصائص ضرورية تمكن القائد من التكيف حسب تغير الظروف في مجال عمله.

العنصر الثاني: الموقف

يشكل عنصر الموقف العنصر الحاسم الآخر في القيادة، فلقد توصل همفل إلى خمسة عشر بعدا من خلال دراسته يمكن استخدامه من أجل رسم منظور ولوحة معالم موقف قيادي معين، وهذه الأبعاد هي:²

- 1- حجم الجماعة.
- 2- تضامنية الجماعة ومدى تشارك الأداء بين أفرادها وإحساسهم بروح الفريق.
- 3- يسر التواصل ومرونة العلاقة بين أفراد الجماعة .
- 4- تجانسية الجماعة من حيث الخلفية الثقافية والعمر.
- 5- استقرار الجماعة.
- 6- تقبل الجماعة للأفراد الجدد و المقدرة على استقطابهم للاندماج والاستغراق في أدوارها.
- 7- تمكن الجماعة من أهدافها المرسومة والتركيز على محورياتها في الأداء.
- 8- استقلالية الجماعة بحدودها وأطرافها.
- 9- ألفة العلاقات بين أفراد الجماعة.
- 10- نوعية ومستوي الضبط لدى الجماعة ودرجة إسهام معايير الجماعة في ضبط سلوك أفرادها.
- 11- إقبال أفراد الجماعة على المشاركة في نشاطاتها الجماعية.

¹ - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص183.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص92.

12- درجة إحساس الأفراد بالمتعة والسعادة والرضا المستمد من عضويتهم في الجماعة.

13- رؤية الفرد لموقعه ضمن هرم الجماعة التنظيمي.

14- درجة إحساس الأفراد بأهمية الجماعة.

15- درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة.

العنصر الثالث: التابعون

إن التعامل مع التابعين يتأثر بتنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن شيئاً كامناً يمكن تنميته

بالمجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيها

التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، ومن العوامل الأساسية التي يجب على القائد

العمل على تحقيقها لتوفير الأمن و الطمأنينة للفرد في عمله تتمثل هذه العوامل في ما يلي:¹

1- إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه، إذ لا يمكن أن يتحقق الاطمئنان إلا إذ أحس أنه موضوع رضا

قائده ويترتب على وجود جو من عدم الرضا ، أن يفقد الموظف الاطمئنان.

2- توفير المعرفة للفرد، فالفرد يجب أن يكون على علم وإطلاع تام بما ينتظر منه عمله، وإلا فإنه سيواجه من

خلال أخطائه في عمله نقصاً في إشباع حاجاته.

3- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل، يوفر وجود نظام مستقر يحكم علاقة الفرد بقائده وزملائه في العمل،

ويحدد الأسس التي يمكن تحديد الثواب والعقاب بناءً عليها.

4- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية و الاجتماعية، يتطلب إشباع هذه الحاجات لدى الفرد تمكنه من

ممارسة العمل الذي يستطيع أن ينجح فيه، وإشباع الحاجات الاقتصادية للفرد حقه في تحصيل الأجر المناسب

للعمل الذي يقوم به بدون تأخير، أما إشباع حاجاته النفسية فتتمثل في فضوله وحب استطلاع وحاجته إلى

الابتعاد عن جو العمل، ومن أهم الدراسات التي تمت في مجال تصنيف الحاجات الإنسانية للفرد بحسب أهميتها

أو أولويتها، تلك التي قام بها إبراهيم ماسلو و التي توصل من خلالها إلى صياغة نظريته المشهورة في التحفيز

الإنساني، والقائمة على تصنيف الحاجات الإنسانية بحسب أهميتها أو أولويات إشباعها، ويرى ماسلو أن الحاجات

الإنسانية تتدرج بحسب أهميتها في شكل هرمي قاعدته الحاجات الفيزيولوجية وتأتي في المرتب الأول من حيث

أهمية إشباعها وتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية التي تتدرج هي الأخرى حسب أهميتها، فتأتي الحاجة إلى الأمن

¹ - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي والتحليل على مستوى الجماعة، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص42.

والطمأنينة في المرتب الأولي، تليها الحاجة إلى الانتماء والقبول الاجتماعي ثم الاحترام والتقدير، وأخيرا الحاجة إلى تأكيد الذات.

العنصر الرابع: تحقيق الهدف

حيث يمارس القائد جهوده بالتأثير في المرؤوسين وتوحيد وتوجيه جهودهم بقصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولعل أهم المشكلات التي تواجه القائد في هذا المجال، هو ارتباط هذه الأهداف بأهداف العاملين، وأهدافه هو كقائد، ولذلك فإن درجة النجاح التي يمكن للقائد تحقيقها إنما تعتمد على قدرته على تحقيق التوازن والمواءمة بين هذه الأهداف جميعا، ومن هنا تظهر حكمة وبراعة القائد في إحداث التوازن المطلوب بين الأهداف المختلفة.¹

فالقائد الذي ينفرد بتحقيق أهدافه الشخصية بمعزل عن أهداف العاملين، سيواجه بكثير من النزاعات بينه وبين العاملين، وبالتالي خلق جو من عدم الانسجام والتفاهم بين الطرفين، ومن ناحية أخرى فإن المغلاة في بلوغ الأهداف التنظيمية على حساب أهداف العاملين ستؤدي إلى ظهور مشكلات كثيرة مما يعقد مهمة القائد في الوصول إلى مسعاه والواقع أن التداخل الذي يظهر بين هذه الأهداف. إنما تحدثها طبيعة العلاقة السائدة بين القائد والمرؤوسين شحذهم وبذل جهودهم في سبيل الوصول إلى الأهداف التنظيمية فإن المرؤوسين يسعون أيضا إلى الحصول على مقابل مادي و اجتماعي ونفسي باعتبارها الحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها من خلال التنظيم الذي يعمل فيه وينتمي إليه.

المطلب الثالث: مصادر القيادة.

مصادر القيادة: هناك مجموعة من الخصائص والصفات والمهارات اللازم توافرها في القائد فهي تفسير للنماذج

القيادية، وفيما يلي نستعرض مصادر القيادة:

بعض السمات اللازمة للقيادة: أهم السمات والمهارات القيادية والتي يجمع الباحثون من خلالها لتأكد من وجود علاقة بين السمات والنجاح في القيادة وتقسّم هذه السمات كالآتي:

أولا المهارات الذاتية: تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتتمثل في:²

1- السمات الجسمية: تتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية

¹ - محمد الغزالي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 215.

² - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

- فنجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل وكلها قدرات تمكنه من أن تشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدي فرد من الأفراد، و هي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.
- 3- المبادرة والابتكار: تعني المبادرة بشكل عام الميل الذي يدفع إلى الاقتراح أو العمل ابتداءا وسبق للغير وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة للقائد لأنها كما يقول فايول تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل.
- 4- ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهم من تعويق القدرات النفسية والجسمية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئا حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، لأن الهدوء مثل الانفعال.
- 5- قوة الشخصية: وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.
- 6- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور في المواقف التي تحتاج إلى البت السريع، أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيشرك من يتوسم في فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها.¹
- 7- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.
- 8- القدوة الحسنة في الفعل والعمل والقصد.
- 9- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم.
- 10- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والورع والتقوى...
- ثانيا المهارات المهنية:**

وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة والمهارات المهنية هي مهارات يختص بها قائد المؤسسة، وتعني قدرة القائد على معالجة مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي مدروس، وتتطلب المهارات المهنية تحويل الفهم النظري لعلم النفس وعلم الاجتماع إلى ممارسات فعلية في العمل منها:

1- معرفة النظم المالية والإدارة التي تقوم عليها المؤسسة.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- 2- الدارية الكافية بأهداف المؤسسة ومدى ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع.
- 3- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة وعلم النفس.
- 5- حسن القيادة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار.
- 6- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمؤسسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه.

ثالثا المهارات الإدراكية:

وهي التي تتعلق لدى القائد بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل الى الآراء، والمهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة القائد على النجاح في التخطيط وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويعتبر القائد الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائما بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة. وتعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الضرورية اللازمة لقائد المؤسسة لكنها في نفس الوقت تعتبر من المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.¹

ربعا المهارات الفنية:

وهي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل: تخطيط، ورسم السياسة للمؤسسة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب الإدارة. وتنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة فعلى القائد تنمية مهاراته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي.²

خامسا المهارات الإنسانية:

بين المشرف والعاملين في المؤسسة من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى وبين الإدارة والمجتمع المحلي. وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة المشرف في

¹ - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص34.

² - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص46.

التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة داخل المؤسسة وخارجها.¹

سادسا المهارات التكنولوجية:

هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والإمكانيات التي يمتلكها المدراء في مجال التكنولوجيا مثل استعمال الحاسوب وتقنياته وبرامجه والانترنت والأدوات التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة ومن هذه المهارات:²

- 1- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية والإدارية.
- 2- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج.
- 3- استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المختلفة.
- 4- الاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين.
- 5- استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز مثل: أجهزة الهاتف وأجهزة كاشفة للحريق والدخان التي توضع في أروقة المؤسسة.
- 6- يتقن مهارات الأساسية في استخدام الحاسب.
- 7- يشغل الأجهزة التكنولوجية وأدواتها المتوفرة.
- 8- يصلح بعض الأعطال البسيطة في الحاسب.
- 9- يتعامل مع تقنيات تعتمد على استخدام الحاسب مثل النسخ، الطباعة.
- 10- يحرص على التواصل والمتابعة مع آخر ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا الحاسوبية.
- 11- يحسب البيانات والمعلومات إلكترونياً.
- 12- يستخدم البرامج الحاسوبية بفاعلية وورد، وندوز، إكسل، وأكسسز، وبور بونت.
- 13- يستخدم أجهزة العرض مثل عرض البيانات.
- 14- يحزن المعلومات وتنظيمها بحيث يسهل الرجوع إلى استخدامها.
- 15- يواكب التقدم العلمي في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
- 16- يستخدم شبكات الحاسب والانترنت في المؤسسة لأغراض الاتصال المباشر لتحقيق الأهداف.
- 17- يعمل على تسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين وأصحاب العلاقة في المؤسسة.

¹ - محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص12.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص47.

- 18- يفهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقديم وإيصال الخدمات للعاملين.
- 19- يمتلك معرفة البحث عن المعلومات على الانترنت واستخدام قواعد البيانات الأخرى المتوفرة على الشبكة.
- 20- يستخدم البريد الإلكتروني بشكل فعال.
- 21- يتقن مهارة الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الانترنت.
- 22- يشجع العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.
- 23- يدير الاجتماعات واللقاءات الدورية والعلمية بكفاءة عالية عبر الانترنت.
- 24- يقدر على الاتصال والتواصل والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية عبر الانترنت.
- 25- يتقن مهارة استخدام محركات البحث عن المعلومات والبيانات عبر شبكة الانترنت.
- 26- يمتلك المعلومات الكافية عن قواعد البيانات والدوريات ودور النشر العالمية.

سابعا المهارات السياسية:

وهي تعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، والارتباط بالنظام العام وما يتطلب ذلك من ربط أهداف التنظيم وسياسته وأهدافه وسياسة النظام القائم والتوفيق مع الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم.¹

ثامنا المهارات الإدارية:

وهي تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

¹ - محمد سرور الحريزي، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص147.

المبحث الثاني: محددات القيادة.

إن القيادة عملية ضرورية في أي منظمة، فهي تتضمن عدة أساليب وتفسرها مختلف النظريات وتحكمها وتؤثر فيها مجموعة من الوسائل فمن خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أنماط القيادة وأهم النظريات التي تفسرها وكذلك إلى وسائل التأثير فيها.

المطلب الأول: أنماط القيادة

للقيادة أنماط مختلفة وأنواع متعددة يختلف كل نوع عن الآخر ومن أبرز أنماط القيادة التي أشار إليها الباحثون:

1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، ولذلك فهو لا يفرض سلطاته، بل يحاول جهده دائما بتوسيع نطاق سلطته وصلاحياته، ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.¹

ويقسم فلبو هذا النمط القيادي إلى ثلاث أشكال رئيسية على الوجه التالي:²

1- الأوتوقراطي العتيق أو المتشدد الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون.

2- الأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطار والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

3- الأوتوقراطي المناور الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم أشركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

وبشكل عام فإن القائد في هذا النمط القيادي يتصف بعدم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم ولا يشركهم في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته فهو يحدد منفرد سياسات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك وفي استخدامه لسلطته، فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل فهو يهددهم بالفصل من العمل أو بالخضوع من المرتب أو الحرمان من المكافآت، ومن أبرز الدراسات الحديثة التي كشفت

¹ - ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2012، ص277.

² - بوفلجة غياب، مبادئ التيسير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص115.

عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي المستبد، تلك أجزاها وليام ريدن والتي توصل من خلالها إلى المؤشرات التالية وهي: أن القائد الأوتوقراطي المستبد انتقادي يهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهدديهم بالعقاب لكي يعملوا، وأنه يحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأ بسهولة، وإن الحصول على نتائج في العمل هو أول اعتبار يهمله، وأنه يتخذ كل القرارات بمفرده، وأن اتصالاته دائما تكون إلى أسفل فقط كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي الحفزات للعمل، ولذلك فإنه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

ومع ذلك فإن نمط القيادة الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة بالرغم من أن هذا النمط مازال يمارس حتى الآن، وأن هناك ظروف تقتضى تطبيقه وأنه يكون مجديا في مثل هذه الظروف ولمواقف أكثر من الأساليب الأخرى.

2- القيادة الديمقراطية أو التشاركية:

تعرف القيادة الديمقراطية:¹ بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يتمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يأخذ بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم بالاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وتدور حول الأفكار التالية:

- 1- يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.
- 2- يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر.

¹-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص146.

3- يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها ، بمعنى أن يحاول القائد من خلال¹ احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباع المتحقق لديهم حالياً، ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية، كحصوله على مرتب أعلى، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية. أما المرتكز الثاني في النمط القيادي الديمقراطي يعتمد هو إشراك العاملين في بعض المهام القيادية. مهما كانت درجة المشاركة، فإن القائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمي بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له يبدو له من حلول وتقدم الاقتراحات حول حلها. وهذه اللقاءات تتيح للقائد فرصة لإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل. وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض القائد مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي يتوقف نجاح مثل هذه اللقاءات على مدى تشجيع القائد لمرؤوسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها إلا أنه من الخطورة أن يدعي القائد لنفسه الاقتراحات والآراء التي يقدمها مرؤوسيه وينسبها الى شخصيته، لأن إدراك المرؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات على أنها وسيلة للمشاركة الزائفة التي يستهدف القائد من ورائها الحصول على موافقة مرؤوسيه.

أن مقترحاتهم وأرائهم مهمة لها قيمة حتى وإن كان لا يأخذها أحياناً. وهذا ما لفتت الاهتمام إليه الباحثة ماري فوليت منذ سنوات عندما قالت: إن المؤتمرات التي يعقدها القائد مع مجموعات الوحدة التنظيمية التي يقودها تتمثل فيها روح الجماعة ويتيح القائد من خلالها لمرؤوسيه الفرصة لمشاركة في مهامه القيادية وأن أفضل القادة هو الذي يجعل مرؤوسيه يشعرون حقيقة بالقوة بإحساسهم الذاتي، وليس مجرد تسليمهم واعترافهم بقوته. كما أن مشاركة المرؤوسين لقائدهم من خلال هذه المؤتمرات يزيد في إلقاء الضوء على المشاكل محل القرارات، ويجعل أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد، فضلاً على أن مشاركة المرؤوسين لقائدهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه وقد ثبت في التطبيق العملي أن مثل هذه المؤتمرات التي يعتمد عليها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه تتيح الفرصة للقائد شرح المواقف لمرؤوسيه وإظهار حاجته لأرائهم لوضع الخطط لتنفيذ موضوع معين، مما يثير فيهم الدوافع التي تساعد على وضع أحسن الخطط وأنسب الحلول نتيجة لتبادل الرأي، ويجعلهم

¹ - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ص 146.

يتعاونون لتنفيذ القرارات التي أسهموا في وضعها ومراقبة تنفيذها، حتى تحقق الهدف منها على النحو الذي يرضونه جميعاً.

مزايا القيادة الديمقراطية أو التشاركية:

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية من النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال وهي في الغالب إيجابية بالنسبة للمرؤوسين. وأهم هذه المزايا ما يلي:¹

- 1- أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، أي أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة .
- 2- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تحسين سبيل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين مما يسهل على القادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
- 3- أن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييمها واختيار البدائل الملائمة والمحقة للهدف، فضلاً على أن المشاركة في صنع القرار، تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره.
- 4- أن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تمهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم وبشكل عام فإننا نرى أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهي تبعث روح التعاون وتضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له.

3- القيادة الحرة أو التسيبية أو الفوضوية:

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة أو المنطلقة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. يتفق معظم كتاب الإدارة على أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية. في أنه يستهدف توجيه جهود الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم، إلا أنها تركز اهتمامها على حرية الفرد

¹ - ماهر محسن، القيادة أساسيات ومفاهيم، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص77.

العامل في أداء العمل.¹

ومن أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة و التي كشفت عنها الدراسات ما يلي :

1- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن هذا الأسلوب من القيادة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه وسهل لهم في سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

2- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

3- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم. إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن النمط القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، و القائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مروؤسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه لجهودهم إلا أن اتجاه آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا النمط القيادي له وجود في التطبيق العملي وأنه يمكن أن يكون في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.

ومن الآثار السلبية ، الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل فانتهاج الفرد العامل نهجا مطلق في أداء العمل بعيدا عن إشراف وتوجيه قائد إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ومحاذير رادعة. وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم، كما كشفت نتائج هذه الدراسات عن أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وأن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا، و لا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجودا أم غير موجود، وأن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالبا ما يضيعون معظم وقتهم في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج التنظيم لمجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذواتهم، ويرى بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص386 .

إلى الضبط والتنظيم، و بزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن هنا نرى أن نمط القيادة الحرة يدور في مجمله حول القول بأن إشراف القائد وتوجيهه لمرؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة وأن ذلك يترتب عليه نتائج سيئة تنعكس على العمل، وأن التطبيق العملي لهذا الأسلوب قد أثبت عدم ضبط نشاطات العاملين في ظلّه، وإطلاق العنان لهم في أداء العمل وإصدار¹ القرارات، يؤدي إلى الفوضى والى إصدار قرارات خاطئة في الأحيان، إلا أننا نرى أنه من الصعب التسليم بالمآخذ السابقة على إطلاقها، الآن نجاح هذا النمط في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه وتحديد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة، وأن وجود مزايا له هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ التي تقوم بعدم جدواه ومنها:

- 1- أن القائد يجعل الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل منحهم الحرية في ممارستها من خلال ثقته بقدراتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة القائد بهم.
- 2- إن تفويض سلطات القائد في هذا النمط القيادي يحتاج إلى وجود مرؤوسين على مستوى عال من التعليم، قادرين على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
- 3- إن استخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوض لهم السلطة من مرؤوسيه، ويكون ذلك من ثقته بقدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلاً لاستعمال السلطة المفوضة إليهم وأن يراعي عدم تفويض المزيد من الواجبات للموظف الجديد بل يحاول إعطائه قدر محدد من السلطة في بداية تعيينه تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته وصواب حكمه على الأمور.
- 4- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه فمثل هذا النمط القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن يترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره ص 386.

الجدول رقم 01 :مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة الأوتوقراطي والديمقراطي و التسبي

القيادة الأوتوقراطية أو الإستبدادية.	القيادة الديمقراطية أو الإقناعية.	القيادة الفوضوية أو الحرة.
<p>-المناخ الاجتماعي ديكتاتوري استبدادي إرغامي أو توتوقراطي تسلطي. -القائد يحدد بنفسه السياسية تحديدا كليا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويظل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى قد يعمل على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك. -الأفراد ينفذون خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة، وليس لهم حرية في اختيار رفاق العمل. -إذا ترك القائد مكانه أو تنحى تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها. -السلوك الاجتماعي يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة أو الخنوع واللامبالاة ويشعر الأفراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد . -و يسود انعدام الثقة المتبادلة بين</p>	<p>-المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق، وتتحدد السياسات نتيجة المناقشات والقرارات الجماعية وتتوزع المسؤوليات والعمل دائما يكون بناءا على مناقشة وبناءا على قرار جماعي. -القائد يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم و يوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل دائما والهدف الذي تسعى الجماعة لتحقيقه هي التي تحده ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا في مدحه أو نقده لعمل الأفراد ويشجع النقد والنقد الذاتي. -الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء الحرية والاختيار، ولهم حرية اختيار رفاق</p>	<p>-المناخ الاجتماعي فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط. -القائد محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة ويترك الحرية للفرد و الجماعة ، وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيمه أو تحسينه ولا يمدح و لا يذم. -الأفراد يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة. -إذا ترك القائد مكانه أو تنحى فقد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجود حسب ظروف التفاعل الاجتماعي. -السلوك الاجتماعي يتميز بأن الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبعض وبينهم</p>

<p>وبين القائد متوسطة والتدمير والقلق بدرجة متوسطة</p>	<p>العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم، والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودواما والشعور بالقوة والروح المعنوية المرتفعة.</p> <p>-إذا ترك القائد مكانه أو تنحى كان الإنتاج والعمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره.</p> <p>-السلوك الاجتماعي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية.</p>	<p>بعضهم البعض وبينهم وبين القائد ويسود التملق للقائد مع كرهه، ويسود الشعور بالصد والإحباط والحрман والقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية</p>
--	--	---

المصدر: فهد خليل زايد، فن القيادة كيف تكون قائد، ط1، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص23-24.

العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي العوامل التي تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف و البيئة وفيما يلي توضيح لكل منها:¹

العوامل التي تخص القائد:

1- إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.

¹ - قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص272.

2-القيم التي تؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.¹

3-و آخر يعتمد القائد أسلوب قيادي معين مع ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من الأعمال.

عوامل تتعلق بالمرؤوسين:فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض الى الاستقلال وبين البعض الآخر الى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، و فوق كل هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

- ظروف البيئة:ويقصد بهذا بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من قيادة وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب،والى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي، إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضاً يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دمننا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك وتمثلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية، كالتعلم والخبرة كلما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين.

- الموقف: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فإن المواقف الصعبة لا تشجع القيادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

-الضغوط الزمنية:تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

المطلب الثاني: نظريات القيادة.

تعتبر القيادة من المفاهيم التي يصعب حصر مفهوم واحد معين لها، فهناك من يرى أنها خاصية من خصائص الفرد ويرى آخرون أن القيادة ترتبط بالموقف الذي تواجهه الجماعة، وانطلاقاً من تأثير القيادة بالفرد والجماعة، يمكن تبويب نظريات القيادة في أنواع مختلفة هي:

النظرية السلوكية:

¹- قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

هي نظريات تشير الى أن القيادة ظاهرة سلوكية تعتمد على سلوك وأفعال القادة كمؤشرات لتحديد النمط أو الأسلوب القيادي.

1-نظريات ليكرت في القيادة: درس ليكرت وزملائه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية،مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة،وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة،إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة،كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمروؤسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيرا في شؤون العمال وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات الى استنتاج مفاده القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.¹

واستطاع ليكرت التميز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية:

أ-النظام الاستشاري:حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مروؤسيهم حيث يستمع الرؤساء الى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.

ب-النظام الجماعي المشارك:وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمروؤسيه حيث يتطلع القائد الى مروؤسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات،وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

ج-النظام التسلطي أو الاستغلالي:حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف،ويكون الرئيس هنا ديكتاتوري في منهجيته وسلوكه وتصرفاته.

د-النظام المركزي النفعي:وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي يسمح في أحيان معينة،ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار،لكن بإشراف ورقابة صارمة من قبل الرئيس.

نظرية الحوافز والدوافع:

توجه اهتمام مفكري الإدارة في هذه المرحلة الى أن العامل كيان مادي يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية أو من خلال التعامل مع ظروف العمل المادية.

1-نظرية الشبكة الإدارية: هذه النظرية شائعة طورها كل من روبرت بلاك وجيمس موتون حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد،هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار

¹ - ريجي عليان، العمليات الإدارية، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع،الأردن،2010،ص174.

شبكي ذي محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة. ولتوضيح هذه النظرية، نتفحص الشكل الشبكي التالي الذي يمثل جوهر نظرية الشبكة الإدارية.¹

الشكل 01: نظرية الشبكة الإدارية.

9	قيادة إنسانية								قيادة الفريق 9,9
8	1,9								
7									
6									
5									
4					5,5 قيادة معتدلة				
3									
2									
1	1,1 متساهلة								9,1 قيادة متسلطة
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالإنتاج.

المصدر: د محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص94.

¹ - بوزيد فهم، حسين عثمان، الإدارة العامة، ط1، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص514.

وفيما يلي شرح الأنماط الخمسة لهذه النظرية:

- النمط (1,1): يكون دور المدير هنا هامشيا، فهو لا يرض العاملين ولا يحقق أهداف المنظمة ويتجنب القضايا الأساسية.
- النمط (9,1): يهتم المدير هنا بحاجات العاملين وتجنب كل ما يزعجهم ولا يحاول الضغط من أجل الإنتاج.
- النمط (1,9): هو النمط الذي يركز فيه المدير على الإنتاج ولا يهتم بالعاملين لافتراضه أنهم يجب أن يعرفوا واجباتهم ولا يتدخلوا إلا في نطاق أعمالهم، وكذلك لا يعطي أهمية للروح المعنوية لدى العاملين.
- النمط (5,5): يقوم المدير هنا بدور الوسيط بين العاملين و الإدارة، حيث يرى التناقض بين أهداف الفريقين ويحاول التوفيق وحل التناقضات، فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين إرضاء العاملين و الإدارة.
- النمط (9,9): هو النمط المثالي، حيث يقوم المدير هنا بحل المشكلات عن طريق طرحها للمناقشة بشكل مفتوح، ويستثمر طاقات العاملين لبناء الانتماء للتنظيم وتحقيق إنتاج أفضل فهو يجمع بين التركيز على الإنتاج وبين الاهتمام بالعاملين.

نظرية العوامل الوقائية والدافعية لهيرزبيرغ:

تركز النظرية على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين، حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:¹

1- العوامل الدافعية التي تتعلق بالأفراد.

2- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة.

نظرية البعدين: عبارة عن مجموعة دراسات وأبحاث موثقة تحليلية ووصفية قام بها باحثون جامعة ولاية أوهايو

الأمريكية، تركزت على مفاهيم القيادة وأساليبها ودورها في تحقيق أهداف إنتاجية وأدائية محددة. وتناول باحثو

أوهايو القيادة في إطار بعدين لسلوك القيادة هما:

1- أخذ مشاعر الآخرين بعين الاعتبار وتفهما.

2- تحديد العمل وتنظيمه من خلال المبادرة.

وجد الباحثون أن القائد لكي يستحق هذه التسمية ينبغي أن يكون مبادرا في تحديد العمل وتنظيمه وأنه يميل في

هذه الحالة إلى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين، ويفتح بينه وبينهم قنوات اتصال واضحة، كما يقوم القائد

بتوزيع العمل والرقابة عليه، أما القائد الذي يتمتع بسمات تفهم واعتبار لمشاعر الآخرين، فإنه يكون في الغالب

¹ - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص217.

صديق للمرؤوسين يزرع الثقة بينه وبينهم في إطار أشبه ما يكون بالعائلي. وتقول النظرية أن القائد الفاعل والناجح هو الذي يمتلك درجة عالية البعدين لتحقيق درجة عالية من الإنجاز الاجتماعي و الرضا للمرؤوسين.

1- النظرية الظرفية أو الوضعية:¹ تقوم هذه النظرية على أن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإن فعالية القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية الجماعة والموقف أو الحالة. وهذا ما أكدناه خلال الحديث عن مصادر القيادة. فقد أوضحت أن القادة إنما يجسدون قيم ومبادئ ومثل وفلسفات الجماعات التي يقودونها، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدراتهم على القيادة. ومن أبرز النظريات الظرفية أو الوضعية نظرية فيدلر، حيث أشار من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة إلى أن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في المواقف هي:

أ- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: وهذه العلاقة تعبر عن مدى وجود علاقة طيبة بين الطرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم. وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

ب- مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين: وهذا يشير إلى درجة الروتين أو البيروقراطية في العمل.

ج- درجة القوة في مركز القائد: وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين. والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقه القائد من رؤسائه بشكل عام. ويكمن جوهر نظرية فيدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال. فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظرف، أي هو ذلك القائد الذي يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف أو موقف.

النظريات المرتكزة على القائد:

ركزت هذه النظريات في دراستها على القيادة كظاهرة اجتماعية يمكن تفسيرها بدراسة الصفات والسمات الشخصية للقادة تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: نظرية السمات.

ترتبط هذه النظرية بنظرية شائعة أخرى هي نظرية الرجل العظيم التي تقول أن القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن أن يكون القائد مديرا، وترى النظرية أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم

¹ - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص327.

قادة بالفطرة، ومن هذه السمات الذكاء، والاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة الاجتماعية وغيرها. إن القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات والسمات القيادية التي لا يتمتع مرؤوسيه بها.¹

الفرع الثاني: الرجل العظيم.

تتلخص هذه النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم، وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة، إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها. أما النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم، فهو أن درجة التغير التي يحدثها شخص ما في جماعة، تتفاوت من طرف إلى آخر فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة. أيضاً يعاب على النظرية أنها لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لتقبل التغير و إستعبابه، أما إذا عارضته فلن تستطيع قوة ما أن تفرضه إلا إلى أجل محدود. كذلك فإن قدرة القائد على التغير ترتبط بالزمن الذي يرقى فيه إلى المستوى المرموق فيها. و على ذلك فإن التغير قد يحدث نتيجة للتغير في ظروف الجماعة أكثر مما يكون بسبب شخصية القائد نفسه.²

النظرية التفاعلية: تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة. فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها. ووفقاً لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك مشترك بين القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركتها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها و آمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، و يعمل على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 62.

² - نعمة عباس الخفاجي، تطور فكرة قيادة المنظمة، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 11.

صفات القائد الناجح: إسناد إلى ما جاء في التراث العربي و ما ورد في المصادر الأجنبية يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:¹

- 1- العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تهدى إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير، الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع ذلك العمل.
- 2- الاستناد إلى الحقائق، لأن القائد لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة. فالظن لا يعني من الحق شيئا.
- 3- الشورى: لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- 4- الفطنة وبعد النظر: إن الفطنة وبعد النظر هي صفات القائد الضرورية. فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- 5- الحرص الشديد: خصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين. فلا يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تفحص وتدقيق.
- 6- الشجاعة من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة فالقائد هو رجل جميع المواقف. وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.
- 7- القابلية البدنية: وليس معنى ذلك بالضرورة قوة البنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يقعده، أو عاهة مستديمة تجعله منبوذا، وجيدا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه أو أعصابه بسهولة.
- 8- القدرة على تحمل المسؤولية، ومعنى ذلك أن يكون القائد متمنعا بالسيادة في مجال النشاط الذي يثير فاعليه، على غيره من التابعين. وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات، ولا يتهرب منها، بل يواجهها برباطة جأش وبالعلاج الملائم.
- 9- معرفة الأصول العلمية للإدارة، فذلك أول الطريق نحو النجاح إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ.
- 10- العقلية المنظمة، التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، ص167.

11- الشعور الإنساني في المعاملة، فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.

12- القدرة على نيل ثقة الآخرين، وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه، ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.

13- المحبة المتبادلة، فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة.

14- الشخصية النافذة، التي يستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.

15- الماضي الناصع المجيد، فالقائد قدوة يحل مكان الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه، وحياته الخاصة - ماضيه وحاضرها - ليست له وحده بل ملك الجماعة.

المطلب الثالث: وسائل التأثير القيادي.

قام الباحث يوكل سنة 1981 بتجميع ما تناوله الباحثون المتخصصون بشأن وسائل وأدوات التأثير القيادي فاستطاع أن يحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها التأثير في التابعين، وهي على الوجه الآتي:¹

أولا المطلب المشروع: يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد فقد يلعب المسئول الرسمي دورا قياديا من خلال السلطة الرسمية للمنظمة التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين، كما يمكن أن يمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية التي تتيح لفرد ما إمكانية التأثير القيادي في الآخرين مثل طلب الكبير من الصغير شيء ما أو القديم وظيفيا من الحديث أداء عمل ما... فأية صورة يتطلب فيها الموقف تحقيق التغيير في سلوك الفردي المطلوب، فإن ذلك الطلب لا بد أن يتسم بمشروعية التحقيق.

ثانيا إذعان المنفعة: للقائد إمكانيات التأثير خاصة عند ما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين والتي يطلق عليها بالإذعان الوصلي فالتابعون يذعنون للقائد عندما يحقق لهم عوائد أو منافع معينة، وهذا بطبيعته يعتمد على ما يمتلكه الفرد من إمكانية في توزيع العوائد أو المكافآت على الأفراد التابعين، إضافة الى جاذبية هذه العوائد بالنسبة للأفراد وقبولهم للإذعان أو الانصياع للأوامر المؤثرة من القائد مقابل ذلك.

¹ - خليل مجد الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص220.

ثالثا إذعان القهر: لعمليات القهر والعقاب والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق إذعان الأفراد التابعين إليه، فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف القائد خوف من الآثار الناجمة من عدم الاستجابة فإن الإذعان يسمى هنا الإذعان القهري، أي الذي يتعرض فيه الفرد إلى آثار قاسية عند عدم استجابته للقائد. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة التأثيرية غالبا ما ينتابها عدم الاستقرار حيث تصاحبها في الغالب المقاومة والتمرد والانفجار عاجلا أو آجلا.

رابعا الاستمالة القائمة على الرشد: يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات للتابعين.

خامسا النفوذ القائم على الخبرة: يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعليمه، أو تخصصه أو مهمته، أو خبرته... حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة من قبل التابعين تعزز فيهم روح الاستجابة له، من خلال ما يتسم به من صفات تجعله أهلا لعمليات الاستجابة من قبلهم.¹

سادسا الإلهام وإلهاب الحماس: يعتمد القائد أحيانا على الذكاء وروح الحماس لدى العاملين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي شأها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين، فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة كما قد يطلب من المواطنين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطرة أو التضحيات انطلاقا من التعبير عن الروح الوطنية، أو القيم القومية، وغيرها من أساليب إلهاب الحماس وتنمية روح المواطنة. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة من التعامل النجاح المستهدف حينما تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها، وحينما يعتقد المرؤوسين بأنها تخدم قيما سامية ومهمة مثل الشهامة، الشرف، المواطنة، الصدق. لذلك ينبغي على القائد أن يتفهم نفسية التابعين ومعتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد ذات الآثار المهمة في تحقيق ذلك.

سابعا تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس عندما يعتقد بأن هذه القيم والمعتقدات راسخة في أذهانهم فإنه يلجأ إلى تنميتها واستخدام وسائل قادرة على تحقيق استجابة التابعين وإذعانهم

¹ - خليل محمد الشماع و خضير كاظم حمود مرجع ذكره، ص 221.

له، ولذلك غالبا ما يلجأ القائد الى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق¹ أهداف المنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد استغرقت مدة ترشيح هذه المعتقدات زمنا طويلا لأنه يلجأ أحيانا إلى إعطاء جرعات توجيهية و إرشادات مكثفة وباستمرار، من أجل اعتمادها أساسا رشيدا في تحقيق الأهداف المطلوبة، وقد تتخذ أسلوب يسمى بعمليات غسل المخ أو الدماغ كما تعتمد بعض الجماعات السياسية والدينية.

ثامنا تطويع القائد للمعلومات: يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود الى استجابة معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانيات عزل التابعين عن مصادر المعلومات الأخرى البديلة، واستخدام السبل الأخرى التي من شأنها أن تؤدي الى إذعان التابعين عند تحقيق أهداف المنظمة، مثل إلهاب الحماس، وتغيير المعتقدات، والاستمالة القائمة على الرشد وغيرها.

تاسعا تطويع ظروف البيئة: يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل وإتاحة فرص التفاعل والتنافس... بين هؤلاء الأفراد، ولا يمكن تحقيق هذه السبل إلا من خلال قدرة القائد في السيطرة على البيئة وصور تطويعها وإمكانيات الاستجابة المتحققة من التابعين لهذه المتغيرات.

عاشرا الإعجاب والانتماء الشخصي: يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيه، ومحاسنهم للسلوك الذي يسعى إليه. وتعتمد صور المحاكاة أساسا على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته. وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. كما يعتمد القائد أنواع المحاكاة في أشخاص معينين كنماذج يشجع بها من يريد أن ينمي لديه السلوك المطلوب اعتماده في هذا الشأن.

حادي عشر المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي الى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقتران بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين، وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف

¹ - خليل مجد الشماع و خضير كاظم حمود مرجع ذكره، ص 221.

الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرار تقوم على أساس الدرجة المتاحة للفرد في اتخاذ القرار المطلوب، فإذا كانت فاعلة وذات تأثير كبير أسهمت في إلهاب الحماس لتنفيذه، والعكس صحيح.¹

¹ - خليل محمد الشماع و خضير كاظم حمود مرجع ذكره، ص 221.

خلاصة الفصل:

استخلاصنا من خلال هذا الفصل أن القيادة عملية تفاعلية، فلا توجد قيادة بدون قائد ولا قيادة بدون أتباع (المرؤوسين)، ولا بد لأي قائد أن يعرف كثيرا من سلوكيات التوافق والتكيف الشخصي والعوامل التي تجعل التابعين يتصرفون تصرفات معينة، فالقيادة هي سر نجاح أي منظمة، ولذا لقيت القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية أو نفسية اهتمامات الكثير من الباحثين في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية والعسكرية ومما لاشك فيه أن هذه الدراسات والأبحاث أسهمت في تعميق مفاهيم القيادة المتعلقة بالمهارات والأدوات وكذا الاتجاهات المختلفة، زد على ذلك الأنماط القيادية وصفات القائد وأدواره المختلفة التي يمكن أن يؤديها أثناء تأثيره في الآخرين كما أدت هذه الدراسات الى ظهور العديد من النظريات والتي تم استعراض أهمها في هذا الفصل وفق مداخل مختلفة، إما تلك المرتكزة على الرؤساء، وتلك المرتكزة على المرؤوسين، أو تلك المرتكزة على الموقف، فالقائد الناجح يتطلع إلى خلق روح التعاون بين المدير والمرؤوسين، وجعلهم شخص واحد يتولد عندهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف.

تمهيد:

الرضا الوظيفي هو أحد الموضوعات المهمة التي أثارت اهتمام الباحثين والدارسين في منظمات الأعمال إذ أجريت الكثير من البحوث و الدراسات في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي، فلا يكاد يوجد مؤلف في هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع.

بدأ الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من وجود عدة دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي، مع وجود اختلاف حول تحديد معنى و مفهوم واضح و دقيق لهذا المصطلح و يرجع ذلك إلى ارتباطه بمشاعر العاملين، المتغيرة من فترة إلى أخرى و من شخص لآخر بسبب الفروق الفردية، و هو نتاج لعوامل متعددة.

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي تكمن في تناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به و هذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و غيرهم من النواتج التنظيمية، إذ يعتبر العنصر البشري أهم مقومات نجاح المنظمات الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الإداريين و الباحثين و أرباب العمل من خلال بحث جميع الجوانب و الوسائل التي تؤدي إلى رضاه و السبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء و الأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي، أهميته و خصائصه والنظريات التي تتحدث عنه و عوامل الرضا و طرق القياس، برامج و أساليب تحسينه، العلاقة بين الأنماط القيادية و درجة الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي .

لا يوجد مفهوم محدد للرضا الوظيفي بسبب اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، ونظرا لارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها بسبب تغييرها من موقف لآخر و من فترة لأخرى.

المطلب الأول: مفاهيم عن الرضا الوظيفي .

الفرع الأول تعريف الرضا الوظيفي:

على الرغم أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس و ذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الإتقان حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي و سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي و ذلك على النحو التالي:

تعريف هوبك: ¹ حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئة التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي.

تعريف فروم: حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.

تعريف لولير: يري أن كافة نظريات الدوافع الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا.

تعريف كل من لاندى و ترامبو: حيث يريان أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشة لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.

تعريف كاتزل: يري كاتزل ² أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا و ما يطمح لتحقيقه.

تعريف شامي ولى: حيث يريان أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات الفرد لهذه الوظائف.

هذا و نحن نميل الى الرضا الوظيفي على أنه: الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة

العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل و درجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يمكن وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد و قد تظهر في سلوكهم الخارجي و يمكن القول بصفة عامة أن

¹ - مجد الصيرفي، السلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، الإسكندرية، ص35.

² - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص37.

قوة المشاعر و درجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيره و كلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور أنفا.

الآن يمكننا النظر الى الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل . و لكن قبل أن نتعرض لشرح مكونات هذه المعادلة تجدر الإشارة الى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل و الرضا عن الجوانب الأخرى، حيث أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع الى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات الى الجوانب الأخرى للعمل فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى و الإشراف الأكثر ديمقراطية و المراكز الاجتماعية الأعلى و ظروف العمل الأفضل و محتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة و بالتالي فدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتهم الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل الى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

إن الرضا الوظيفي هو الشعور¹ النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة.

وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

كما أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، و آخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط و أواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض و منهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم و نمط الإشراف الذي يخضعون له، و هناك من يعطي الاعتبار الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

¹ - نائر سعدون مجّد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح، المملكة الأردنية الهاشمية 2016، ص27.

وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو "دالة لسعادة الإنسان و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من وفاء و إشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل و الرضا عن سياسات الأفراد و عليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله".

الفرع الثاني العناصر المكونة للرضا الوظيفي :

سنتناول فيما يلي أهم العناصر المكونة للرضا الوظيفي:¹

أولا الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن و يرمز الى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته و في حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية.

ثانيا محتوى العمل: إن طبيعة و تكون المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا الوظيفي و فيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى و علاقتها بالرضا.

أ- درجة تنوع المهام: يمكن القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة و بالتالي زادت درجة الرضا عن العمل و العكس صحيح.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت² حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

ج- درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح و الفشل في العمل³ : إن أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير و اعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا و كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا لديه.

¹ - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص39.

³ - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص40.

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

رابعا نمط الإشراف : إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام، يحقق رضا عال بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

خامسا جماعة العمل : يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا على درجة رضاه عن العمل.

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

سابعا ظروف العمل المادية : تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص الرضا الوظيفي .

الفرع الأول أهمية الرضا الوظيفي :¹

لقد سعى العديد من الباحثين و الاختصاصيين و المفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله لها الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم و الأفكار و الآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء و الانتماء لمنظمة، إضافة الى السعي نحو تحسين الأجور و الرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم بغرض تحسين و تطوير المهارات الفردية و الجماعية للعاملين و السعي في تطوير القابليات و القدرات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة، و اعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظرا لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق ما يسمى " بمنظمة المعرفة " لغرض تحسين الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية، ولذا فإن منظمة المعرفة تقوم على فكرة أساسية مفادها (التعلم- التكيف- التغيير) و هذا المنطلق الفكري المعاصر يعتمد اسلوب لمشاركة و تعلم

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص

المهارات و القيم و التكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات وعندنا نصل للتغيير المطلوب وفق احدث المعارف التقنية والتكنولوجية المعاصرة، و هذا الفكر يعتمد أساسا على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية و تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة من ناحية أخرى بغية اطلاق فاعلية التغيير والتطوير المستمر في الإنجاز المستهدف، وقد عرف لوك الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة و التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد و خبراته العملية، و عادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل و لذا فإن الرضا الوظيفي يقتزن بثلاث ابعاد اساسية

1- الجانب الشعوري¹ أو العاطفي: وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح اذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.

2- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.

3- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله.

ولذا نلاحظ نتيجة هذه المتغيرات المختلفة التي تقتزن بالعمل ذاته و تحقيق استجابات شعورية أو عاطفية ذات مردودات ايجابية أو سارة عادة ما تتمثل بالأجور و الرواتب و فرص التقدم و الترقية و العلاقة بين العاملين و طبيعة الإشراف ووفرة المناخ الملائم في بيئة العمل و غيرها من العوامل التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي. ونظرا للأهمية التي تكمن في الرضا الوظيفي فقد اولت الدراسات و الأبحاث المختلفة اهتماما كبيرا به وقد اشرنا سابقا الى درجة الارتباط بين الرضا الوظيفي و الأداء حيث أن أغلب الدراسات و الأبحاث تشير لوجود علاقة ارتباط ايجابية بين الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين، كما أن الدراسات اشارت الى وجود علاقة سلبية (عكسية) بين تحقيق الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل و الغيابات وحوادث العمل و السرقة وغيرها من العوامل السلبية الأخرى التي تعكس صفوة العمل و تؤدي الى تدهور في اداء العاملين أو انحرافات واضحة عن الأداء الفعال مما يؤدي الى كثرة التلف و تعطل الأداء و غيرها من العوامل الأخرى . اذ أن الملاحظ من خلال تلك الدراسات أن الإسهام في تحقيق المستوى العالي من الرضا من شأنه أن ينعكس ايجابيا على الفرد والمنظمة على حد سواء بالعديد من الآثار الهادفة منها على سبيل العد لا الحصر ما يلي:

أولاً: يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية، مما ينعكس اثره على زيادة الإنتاجية و تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين و العكس صحيح².

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص118.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص119.

ثانيا: انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات و التمارض ودوران العمل و الحوادث و تحقيق مستوى امان عالي و انخفاض في السرقة الضياع و توقف العمل و غيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.

ثالثا: انخفاض واضح و ملحوس في الشكاوى و التظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس اثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمنظمة و السعي لتحقيق أهدافها.

رابعا: يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز و التعلم للمهارات الجديدة و استثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و البدنية في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف. خامسا: تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفوء في مجالات العمل كافة.

سادسا: سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين انفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.

ومن هنا يتضح بجلاء أن الرضا الوظيفي و تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة يعتبر وفقا للفكر الإداري المعاصر هاجسا اساسيا تسعى له المنظمات المعاصرة سيما في ظل المنافسة المحتدمة بين المنظمات المختلفة بغية البقاء في سوق الأعمال و مواصلة الاستمرار في العطاء الإنتاجي و الخدمي المستهدف.

كشفت بعض نتائج البحوث النقاب على أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة¹

للقلق النفسي و أكثر تقديرا للذات و أكبر قدرة على التكيف الاجتماعي و يؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم و العكس صحيح² ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياس لمدى فاعلية الأداء، اذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل و إلى كثرة حوادث العمل و التأخر عنه و ترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها و الانتقال إلى مؤسسات أخرى و يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية و زيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل و توجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

¹ - نائر سعدون مجّد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح، المملكة الأردنية الهاشمية 2016، ص28.

² - نائر سعدون مجّد، مرجع سبق ذكره، ص29.

وقد ذكر ليكرت أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج و عدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين إن ارتفع مستوى درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

و عموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للإدارة و مدى فاعليتها على افتراض أن الإدارة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح.

الفرع الثاني خصائص الرضا الوظيفي :¹

أولا تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.

ثانيا النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: إن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

ثالثا الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

رابعا الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات.

خامسا الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:

الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

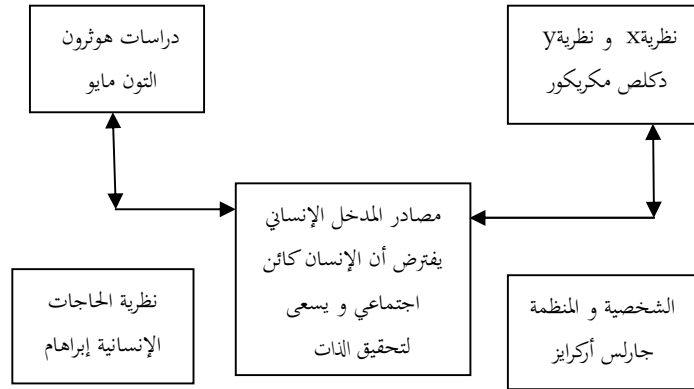
سادسا رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

¹ - نائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

الشكل رقم 02 : يوضح المدارس و النظريات السلوكية (الإنسانية)



المصدر: خضير كاظم، حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفرع الأول نظريات الدوافع :

أولا مفهوم الدوافع :¹

عبارة عن عوامل داخلية أو قوى محركة و موجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف محدد. الدافع² هو قوة محركة و عامل داخلي يثير السلوك و يواصله و يسهم في توجيهه الى غايات و أهداف معينة. كما عرف الدافع بأنه النقص الذي يشعر به الفرد في بعض حاجاته الأساسية.

ثانيا النظريات:

1-2- النظرية الكلاسيكية:³

و هي تلك النظرية التي تركز أساسا على المناداة من أن الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل وهي تنكر من أن الإنسان العامل له مشاعره وأفكاره و معتقداته و حاجاته المؤثرة على عملية الإنتاج.

2-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

وهي نظرية تنادي بضرورة تفهم و تدارس طبائع و تصرفات العاملين و ميولهم و رغبتهم لخلق تعاون مشترك بينهم

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² - مهدي حسن، إدارة الأفراد، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 176.

³ - مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ومن اشهر الاتجاهات الفكرية بهذا الشأن هي الدراسات التي قام بها التون مايو و كذلك الدراسات التي قام بها فروم و التي توصل من خلالها الى أن العلاقة بين الرضا و الدوافع الكامنة وراء الأداء المتحقق للفرد و التي غالبا ما تسود في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا و العوائد و المنافع المتحققة أو المتوقعة.

دراسات هوثرون¹ : لقد تم إبرام عقد خلال الفترة الواقعة (1927 - 1932) للتعاون في مشروع دراسة بين شركة وسترين الكترك في الولايات المتحدة الأمريكية و بعض الأساتذة في جامعة هارفرد و تحت إشراف الأستاذ التون مايو و قد ضمت العديد من الباحثين ، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة عام 1939 تحت عنوان (الإدارة و العامل) إن تجارب التون مايو تعتبر البداية المميزة للدراسات الإنسانية التي اعتمدت الحقل التجريبي، حيث أن الباحثين قاموا بإخضاع 6 فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء وقد قام هؤلاء الباحثون بإجراء تغييرات متعددة في فترات الإستراحة و طول الوقت و الإضاءة ... من الظروف المادية في حقل العمل وقد اتضح من جراء ذلك ارتفاع إنتاجية هؤلاء الفتيات.

ولذا فقد تركزت دراسات مايو على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصانع هوثرون و هي:²

- 1- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد.
 - 2- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي.
 - 3- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة.
 - 4- يتأثر الفرد بجماعة العمل و بالقيم و المعتقدات و الطموحات الجماعية.
 - 5- يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الإتجاهات الجماعية و اتجاهات الفرد ذاته.
 - 6- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي.
 - 7- أن أنماط و قواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالإستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي (قواعد و سياسات واضحة).
 - 8- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد و العاملين و الدافعية و تماسك الجماعة و التفاعل الاجتماعي.
- ومن هنا يتضح بأن مايو قد أكد 3 مسلمات رئيسية انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية و هي:
- أ - لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد و يتأثر بها في حقول العمل الإنتاجي، حيث أن

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

لجماعة العمل أثر كبير في تحقيق الإنتاجية المراد إنجازها من الأفراد.¹

ب- أن الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية و إنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يواجهون به المواقف سيما و أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة.

ج- لا يحقق التخصص الوظيفي الإنتاجي أو الخدمي أو كلاهما في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة حيث أن التفاعل الاجتماعي للأفراد يشكل الأثر الكبير في تحقيق كفاءة و فاعلية المنظمة.

2-3 - نظريات التعلم : تقوم هذه النظريات على اساس الأداء المزمع تحقيقه للفرد يعتمد على التجارب و الخبرات السابقة وما تنطوي عليه من ثواب او عقاب فالفرد يقوم بتكرار السلوك الذي حصل من جراءه على ثواب معين اما السلوك الذي ينطوي على العقاب فعابا ما يسعى لعدم تكراره مستقبلا.

2-4 - المداخل المعرفية و الإدراكية في علم النفس:

أ- نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على ما جاء به فروم من أن السلوك الإنساني عمليات مفاضلة بين العديد من البدائل المتاحة التي يحددها الفرد في ضوء العوائد أو المنافع المتحققة من السلوك.

² و مفادها أن الفرد حينما يوظف جهده في نشاط معين، فإن ذلك يعتمد على ما يتوقعه من نجاح للوصول لذلك الإنجاز و يعتمد ذلك على حساب النتائج المتوقعة لذلك الإنجاز أيضا.

ب- نظرية مستوى الطموح:

تقوم هذه النظرية على أساس مستوى الطموح أو الأهداف التي ينبغي على الفرد تحقيقها من خلال الإنجاز.

2-5- نظرية صياغة الهدف ³ :

تقوم نظرية صياغة الهدف التي جاء بها "لوك" من أن الدوافع تتحرك دائما باتجاه تحقيق اهداف أو غابات تمثل بذاتها النوايا المستهدفة للفرد.

2-6 - نظرية الإدارة بالأهداف و النتائج:

و تقوم هذه النظرية في ضوء تحقيق مايلي:

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² - مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

* أن يتم تحديد الأهداف أو الهدف المراد إنجازه و أن يكون قابل للقياس وفي إطار فترة زمنية معينة تحدد في ضوءها الإمكانيات المتاحة.

* توضع الخطط الأساسية لتحقيق الإنجاز المطلوب.

* تتم صياغة الخطط التفصيلية و البرامج التنفيذية للإدارة بمشاركة العاملين انفسهم.

* يحدد في ضوء ذلك برنامج شامل للحوافز المادية و المعنوية المقترنة بالإنجاز المستهدف.

* متابعة الإنجاز من خلال أسلوب التوجيه في تصحيح الانحرافات الحاصلة بالأداء.

* يقاس الإنجاز المتحقق للأفراد في ضوء الأهداف و الخطط الموضوعية مسبقا.

* يتم توزيع الحوافز على العاملين في ضوء الإنجاز المتحقق.

¹ قد أكد بيتر داركر أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف² من أن ما تستهدفه المنظمات هو تحقيق النجاح.

- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:

1- المهارة في وضع الأهداف 2- المهارة في تطبيق الأهداف 3- المهارة في القياس و المتابعة و التصحيح .

2-7- نظرية الإدارة بالتجوال:

تقوم نظرية الإدارة بالتجوال في ضوء المفاهيم الفكرية التي تجسدت من خلال المفاهيم الثقافية و التربوية للمجتمع

الياباني وما تجسد بنظرية " زاد" التي تقوم على أساس 3 مرتكزات هي (الثقة و المودة و المهارة) في الأداء.

النظرية الإدارية اليابانية:³ حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين لما ألت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاج و يمكن إيجاز أهم الخصائص بما يلي:

1- لقد استمد النظام الإنتاجي في اليابان مقوماته الأساسية من خلال القيم الثقافية و التربوية للمجتمع الياباني

2- اعتماد اليابان⁴ على بناء القاعدة العملية التقنية الصناعية معتمدة في هذا المجال على كافة الجوانب المرتبطة

بأساليب التدريب المهني.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

³ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁴ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 86.

3- تتسم علاقة الأفراد في أنظمة الإنتاج بأن ورشة العمل بمثابة المكان الذي يتمكن من خلاله العاملون ممارسة القدرة على التفكير و تحكيم العقل و المنطق حيث أن ورشة العمل الفاشلة في الأعراف اليابانية للإنتاج هي التي ينظر فيها العاملون و المشرفين كأنهم جزء من الآلات و يطلب منهم القيام بالعمل حسب المعايير المحددة للأداء .

4- اعتماد المؤسسات و الشركات اليابانية على أسلوب التشغيل مدى الحياة إذ عند قيام العامل بترك الخدمة في المنشأة التي يعمل بها و الذهاب الى أماكن أخرى للعمل فإن على العامل أن يبدأ من أسفل السلم الوظيفي و هذا ما يجعل حركة دوران العمل بطيئة.

5- تعتمد الأنظمة الإنتاجية اليابانية¹ أسلوب الترقية و التقييم البطيء للعاملين على أساس اعتماد المعايير التالية:

أ - المساهمة في تطوير العمل و رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين نوعية المنتجات.

ب- درجة الارتباط العضوي للفرد العامل في المؤسسة و درجة ولائه.

ج- مدى رغبته و مساهمته في تعليم العمال الآخرين من زملائه في العمل.

د- المهارة و الكفاءة الذاتية للفرد و منها تحصيله العلمي و الدراسي.

6- اعتماد العنصر الإنساني و اعتباره المركز الأساسي لتطوير الإنتاج و اعتماد الفرد في إطار المجموعة العاملة.

7- اعتماد على الأساليب الإدارية و التنظيمية الحديثة كإدارة بالأهداف.

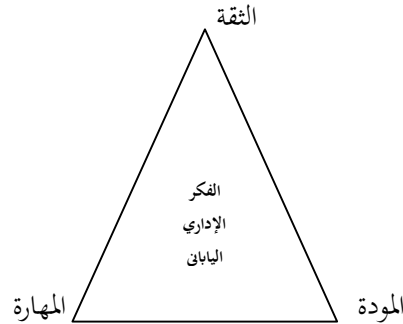
8- اعتماد الثقة و التعاون و المودة بين العاملين و الإدارة و تعميق أسس التفاعل و التكامل البناء لديهم.

و قد جسدت نظرية "زاد" معالم الفكر الإداري و التنظيمي الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات

فكرية و فلسفية تمثلت برؤوس المثلث و هي (الثقة ، المودة ، المهارة).

و لذا فإن المجتمع الياباني غالبا ما يطلق عليه بمجتمع الاتفاق و الانسجام.

شكل رقم 03 : يوضح نظرية " زاد " اليابانية



المصدر : خضير كاظم، حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2-8- نظرية الإدارة بالحقائق :¹

تعد الإدارة بالحقائق من أكثر المفاهيم الفكرية حداثة في التعامل مع السلوك الإنساني إذ أنها أحد المعطيات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ومركزاتها الفلسفية إذ أن التعامل² مع الأفراد ينطلق من ضرورة إسهام كل منهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، فالأفراد مسئولون على النوعية المنجزة كل من زاوية أدائه و أن الرقابة الإدارية ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين و إنما وسيلة هادفة لتصحيح الانحرافات الحاصلة قبل تفاقمها أو استفعالها إذ أنها تتجسد بشكل واضح من خلال قول الرسول الكريم ﷺ (ص) " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ".³

الفرع الثاني نظريات الحوافز:

أولا مفهوم الحوافز:

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.

ثانيا النظريات:

2-1- نظرية الإدارة العلمية:

" فردريك تايلر " قام بإرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية و تقوم على افتراض أن الدوافع الأساسية للعمل تكمن في العامل الاقتصادي، حيث يعتبر الأجر (المال) العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال العمل.

2-2- نظرية ابراهام ماسلو:

نظرية إشباع الحاجات لماسلو⁴ : saturation of needs theory أو تدرج الحاجات

واستند في هذه النظرية الى أن هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان تدفعه و تحركه نحو سلوك معين، و تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات أهمها:

الإنسان كائن يشعر بالحاجات، والحاجات غير المشبعة تسبب توترا و تدفع الإنسان الى سلوك معين للبحث عن وسائل اشباعها، تدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية (الفسيولوجية).

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ - رواه الشيخان.

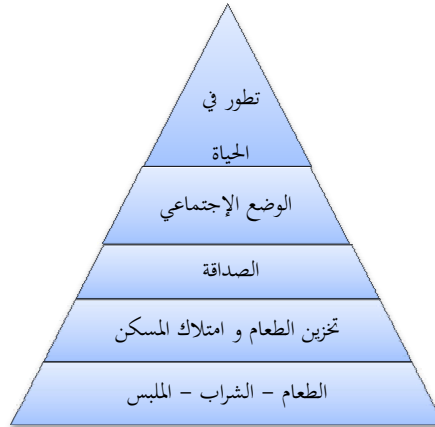
⁴ - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

يبدأ الفرد في اشباعه للحاجات الأساسية، الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا، هرم الحاجات، تندرج حاجات الإنسان من الأسفل الى الأعلى الهرم.

الشكل رقم 04 والشكل رقم 05 يوضح مثال: عام عن حاجات الإنسان العامة



المصدر : منصور مُجَّد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 81 .



المصدر : منصور مُجَّد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الشكل رقم :06 يوضح : مثال: عن الوظيفة حاجات الموظف من خلال الوظيفة



المصدر : منصور مُجَّد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- أ - **الحاجات الفسيولوجية**¹: وهي الحاجات التي تعمل أساسا على الحفاظ على الفرد و المحافظة على نوعه، أي الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، ومن أمثلتها الحاجة الى الطعام و الشراب، المسكن أما في مجال العمل فإن اشباع هذه الحاجات يتم من خلال الأجر الذي يحصل عليه الفرد.
- ب - **حاجات الأمان** : و التي تتمثل في تأمين الفرد من أخطار أو حوادث قد تحدث بحياته (استقراره) مثل السرقة والنهب، وفي مجال العمل يمكن اشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة المعاشات التقاعدية، التأمين الصحي، الأمان الصناعي، والسلامة المهنية.
- ج- **الحاجات الاجتماعية** : و هي الحاجات التي يمكن اشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين كالحاجة الى الانتماء و الصداقة وفي مجال العمل فإن مصدر إشباع هذه الحاجات هو علاقات العمل السائدة في المنظمة، جماعات العمل الرسمية و غير الرسمية، نظم الاتصالات المعمول بها.
- د- **حاجات التقدير**: حاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية المرموقة، الشعور باحترام الآخرين له و احساسه بالثقة بنفسه وفي مجال العمل يمكن أن تؤدي الجوائز و الترقيات و الألقاب دورا في اشباع حاجات التقدير.
- هـ- **حاجات تحقيق الذات** : وهي حاجة الإنسان الى أن يكون قادرا على تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف في حياته، بناء على القدرات و الكفاءات المتوفرة لديه .
- هذا و قد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات أهمها: أن الناس لا يتفقون في ترتيبهم لهذه الاحتياجات، ففي حين يرتب البعض احتياجاتهم ابتداء من الحاجات الفسيولوجية، فأخرون يرتبون احتياجاتهم ابتداء من الحاجة الى تحقيق الذات كالمبدعين.
- تفترض هذه النظرية الانتقال من اشباع حاجة الى أخرى، وفي الواقع أننا نشبع أكثر من حاجة في وقت واحد² للنظرية هذه مكانتها من بين نظريات المدرسة السلوكية حيث تمثل وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، حيث خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها مفروضة من الخارج، بينما وصفها ماسلو كونها عاملا داخليا و قوة دافعة و شيئا ذاتيا ومن مضامين هذه النظرية :
- * إن الإنسان ما أن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه.

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 178.

* ويدعو ماسلو الإدارات الى الاعتراف بالحاجات العليا و الاستفادة منها في إنجاز المؤسسة و عدم التخوف من هذه الحاجات، وأن معرفة كيفية إثارتها فيه تنمية للتنظيم، كما أن تشجيع حاجة الانتماء و عدم مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل التنظيم فيه مصلحة للإدارة و إرضاء لتحقيق الذات معا.

* إن الحرمان من الحاجات الدنيا معناه الفناء، أما الحرمان من الحاجات العليا يؤدي الى أمراض سيكولوجية.

* إن الأفراد يتباينون في وسائل الإشباع لهذه الحاجات، و بالتالي فإن سلوكهم متغير تبعا لذلك التباين.¹

2-3 - نظرية ماكلند في الحاجات و دورها في التحفيز:²

لقد حدد ماكلند و ونتر 3 أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دورا رئيسيا بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد أ- الحاجة للقوة : إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة و يتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يودون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

ب- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يجهم الآخرون و يسعون بشكل حثيث في³ التخلص من الرفض الاجتماعي و يتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية و يرغبون بمساعدة الآخرين و التفاعل معهم.

ج- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم و يسعون لتحقيقها وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية و يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

⁴ يرى أن هناك حاجات لها تأثير كبير في دفع الفرد وتحريك سلوكه و هذه الحاجات هي:

الحاجة إلى السلطة " التأثير و الرقابة القوية " - الحاجة للانتماء - الحاجة للإنجاز

(وضعهم في برامج تدريبية تؤهلهم لتولي مراكز قيادية).

2-4 - نظرية اتجاه الهدف:

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁴ - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

تشير هذه النظرية على أن الأفراد يبذلون جهوداً كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلاً من الأهداف السهلة التحقيق، لا سيما إذا كان الإنجاز المتحقق يستند إلى نتائج كبيرة و طموحة يرغب الأفراد في تحقيقها.

2-5- نظرية العاملين¹:

لقد قام هرزبرغ و زملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية العاملين حيث أن الإطار الفكري لها تمخض عن بروز عاملين

وقد تطورت نظرية العاملين بجهود المفكر فردريك هزبرك والتي نشرها في كتابه عام 1959 و تمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى معني مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما :
أ-العوامل الدافعة:

و تمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هرزبرغ العوامل الحافزة و منها² :

أ- الشعور بالإنجاز ب- الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز ج- طبيعة العمل ذاته د- المسؤولية للفرد ه- فرص التقدم بالعمل و- النمو و التطور.

ب-العوامل الوقائية:

و تمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا، و تتمثل العوامل الوقائية بما يلي:

1- نمط الإشراف 2- سياسات الشركة 3- العلاقات مع المشرفين 4- ظروف العمل المادية.
5- الرواتب المدفوعة.

6- حياة الأفراد 7- العلاقات بين المرؤوسين 8- المركز الاجتماعي 9- الضمان الوظيفي .

ولذا فإن العوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل (الوظيفة) والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تجلب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص109.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص110.

¹ وركيزة هذه النظرية أن هناك مجموعتين من الحاجات يؤثران على سلوك الأفراد بطرق متباينة هي الحاجات البيئية التي تقوم بدور طليعي في منع تدمير العاملين من العمل و لكنها لا تؤثر تأثيرا إيجابيا فيه كسياسة الإدارة و الإشراف و ظروف العمل و العلاقة بين الأفراد و الأجور مكانة الفرد و الأمان، و هناك المجموعة الثانية وهي الدوافع وهي التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء و النشاط، مثل تحمل المسؤولية و نمو الشخصية و الإنجاز.

2-6 - نظرية فروم:²

إذ أن الأفراد العاملون يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى (العوائد) التي يرغبون بها.

الأداء = التحفيز * القابلية

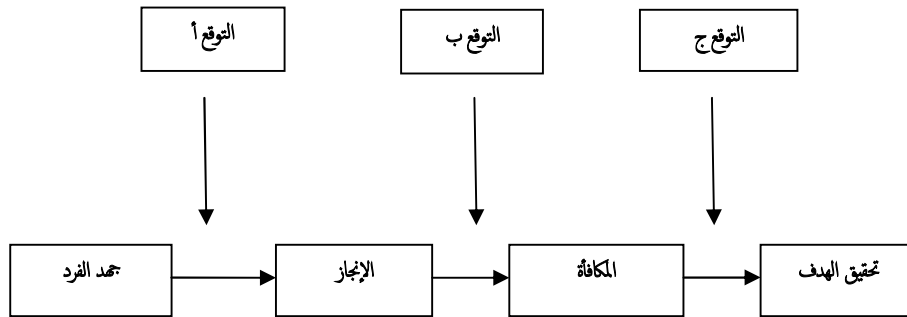
إذ تشير هذه النظرية للعلاقات التالية:³

أ - هناك علاقة بين الجهود المبذولة و الإنجاز المراد تحقيقه.

ب- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه و العوائد المتحققة من خلالها.

ج- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد و بين تحقيق الأهداف المراد إنجازها

الشكل رقم: 07 يمثل نظرية التوقع لفروم



المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2-7- نظرية تصميم دافعية العمل :

تتركز نظرية تصميم دافعية العمل على الرغبة التي يسعى المدراء عادة لتحقيقها في إنجاز الأهداف من خلال

التفكير جليا بسبل تصميم الأعمال في منظماتهم ، لهذا فإن هذا الاتجاه يركز على جانبين هما :⁴

* أسلوب توسيع العمل:

¹ - مهدي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

يركز هذا التوجه في تصميم العمل على إضافة مهام و أنشطة أخرى للأعمال الأساسية التي يقوم بأدائها الفرد.
* أسلوب إثراء العمل:

إعطاء العاملين توسعا عموديا في الأداء من خلال التخطيط و التنظيم و مراقبة الأعمال أي يمارسون دورا أوسع.
2- 8- نظرية العدالة:

لقد طورت نظرية العدالة من قبل المفكر " ستاتي " وقد تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز. إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك. إذا كانت الفوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك ولذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجئون الى :¹

- 1- تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين.
- 2- يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.
- 3- يقومون بالمقارنة مع آخرين في مجالات عمل متشابهة.
- 4- يحاولون البحث عن أعمال أخرى.
- 5- يتركون العمل.

2- 9- نظرية دوكلس مكريكور:²

أولا نظرية X :

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- أ - أن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال عدم تحملهم المسؤولية المناطة بالعمل و يظهر ذلك من خلال سلوكهم في إنجاز الأعمال بأقل من الطاقة التي ينبغي أن يسهمون فيها بالإنجاز.
- ب- نظرا لكون الأفراد يكرهون العمل و يتجنبون المسؤولية فإن ذلك يعد أساسا في رقابة سلوكهم و توجه أدائهم في الإنجاز وفق أسلوب التهديد و العقاب و تركيز كافة الجهود في إطار الرقابة المحكمة.
- ج- يحاول الأفراد تجنب المسؤولية إذ أنهم يرغبون بالاستقرار و الأمن و يرغبون بتحقيق أهدافهم الذاتية من خلال قبول توجيه و رقابة الآخرين عليهم ، كما أن الأفراد لا يمتلكون أي طموحات ذاتية يرغبون بتحقيقها.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ثانيا نظرية Y :

استندت هذه نظرية للافتراضات التالية:

- أ - أن متوسط الأفراد يحبون العمل و يعتبرون الجهد المبذول من قبلهم فاعلا في تحقيق ذاتهم التي يحقق الفرد من خلالها إشباع حاجاته و طموحاته و إن كراهية العمل و إن وجدت نتيجة متغيرات خارجية كسوء معاملة الإدارة.
- ب- لا تشكل الرقابة للعمل بل العكس، أن قيام الفرد بمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة و قد أشار الله سبحانه و تعالى لقوله " فذكر انما انت مذكر، لست عليهم بمسيطر " ¹، إذ أن السيطرة لا تحقق أهداف المنظمات.
- ج- أن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية سيما إذا كانت هادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم الذاتية، و لذا فإنهم يرغبون بها سيما إذا أسهمت في تحقيق طموحاتهم و أهدافهم. ²

وعلى أساس هذه الافتراضات، فإن المديرين الذين يعتقدون افتراضات النظرية X

يحاولون الإشراف على مرؤوسيههم بشكل مباشر، و يؤمنون بضرورة وضع ضوابط شديدة لتوجيه المرؤوسين . و يرون أن الحوافز الفعالة تتركز في زيادة الأجور.

أما المديرين الذين يعتقدون افتراضات نظرية Y

فإنهم لا يشرفون على مرؤوسيههم إشرافا مباشرا، و يعتقدون أن كل ما هو مطلوب منهم هو توفير الظروف الملائمة لكي تتم الأعمال على خير وجه، و ينظرون إلى الحوافز على أنها أوسع من مجرد إعطاء زيادة في الأجور.

2-10- نظرية الشخصية و المنظمة: ³

لقد اعتمدت هذه النظرية التي جاء بها المفكر " كرس اركيرس " حيث انها استندت الى إمكانية التنبؤ بالسلوك

الإنساني و القدرة على التنبؤ في الأنماط السلوكية المختلفة له في مختلف أفاق المنظمات الإنسانية العاملة

1- اعتبار الإنسان هو الحقل الرئيسي في ميدان السلوك المنظمي القائم في مختلف المنظمات.

2- القواعد التنظيمية و التنظيم الرسمي الذي يتحكم في العلاقات السائدة في مختلف المنظمات الإنسانية .

و قد ركز كرس على أن تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات وفق المتغيرات أدناه:

* العوامل الذاتية و هي كافة العوامل التي ترتبط بالشخصية الإنسانية و خصوصياتها و أنماطها السلوكية المختلفة .

¹ - الغاشية (12-22).

² - منصور مجد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73.

* العوامل التنظيمية الرسمية و التي يتم تحديدها وفق معايير و مؤشرات ذات طابع رسمي و توثيقي من خلال القواعد و الأساليب و الإجراءات و التعليمات و الهياكل التنظيمية و المسؤوليات و الصلاحيات ...

* العوامل المتعلقة بالإطار غير الرسمي من خلال الجماعات الصغيرة و صيغ التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، طرق قياسه و برامج تحسينه.

توجد عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي، كما أن طرق القياس تختلف من منظمة إلى أخرى.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و أسباب عدم الرضا.

الفرع الأول العوامل:

أولاً

عوامل داخلية أو خاصة بالفرد¹ - عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة - عوامل خاصة بالأداء - عوامل خاصة بالإنتاج - عوامل تنظيمية.

أ - العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها و درجة إشباعها و هذه الحاجات تشبع من خلال العمل و كلما توفر الإشباع المناسب توفر مقابله الرضا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم و التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل و بقدر تحقيقها يرتفع الرضا و من هذه القيم القيادة و إتقان العمل و الإبداع.

- الشعور باحترام الذات: سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة و مكائنها و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة، مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد و ظروفه: والتي تتمثل في ادراكه و شخصيته و قدراته و استعداداته و طموحه و ذكائه و مدى ولاءه و انتمائه و عمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب - محتوى الوظيفة: من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي نفسها من حيث نوعها و

مهامها و النسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة و سرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة و يوجد فيها إثراء وظيفي² و تمكنه من

الأداء بطريقة فيها قدراته و إمكانياته و خبراته و إبداعاته، و كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

¹ - نائر سعدون مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - نائر سعدون مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ج- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت و حوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب.

2- إدراك الفرد بأن حوافز و مكافآت العمل ذات أهمية و قيمة بالنسبة له و إدراكهم بالعدالة في التوزيع.

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: و هو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله و

النتائج التي يتوصل إليها كالرضا الوظيفي و الإنتاجية و التسيب الوظيفي و دوران العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط و لكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة.

هـ- العوامل التنظيمية : و تشمل الأنظمة و الإجراءات و الرواتب و الحوافز المادية و المعنوية و نوع القيادة

وأساليب اتخاذ القرار و الإشراف و الرقابة و العلاقات بين الزملاء و علاقة كل ذلك ببيئة و ظروف و نوع العمل

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي و هي : * كفاية الإشراف المباشر * الرضا عن العمل نفسه

* الاندماج مع الزملاء في العمل * عدالة المكافآت الاقتصادية¹

* الحالة الصحية و البدنية و الذهنية.

- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى :²

أ- توفر الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم.

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة مقارنة (داخل و خارج المنظمة)

ج- الحالة الصحية البدنية و الذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية و العقلية من حيث أثرها على الفرد و

أدائه و معنوياته.

* الاستقرار في العمل * ظروف العمل * تقدير العمل المنجز * المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

ثانيا³

1- الأجور و الرواتب: وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل.

2- محتوى العمل و تنوع المهام:

إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء كلما شعر الفرد بأهميته.

¹ - نائر سعدون مجد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - نائر سعدون مجد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ - مجد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2012، ص157.

3- الاستقلالية و درجة السيطرة على العمل: كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و متى يبدأ و ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل.

4- إمكانية الفرد و قدرته و معرفته بالعمل: حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانيات و قدرات و معارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية و احتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي.

5- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم.

6- نمط القيادة¹ :

هناك علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم و يؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم و الولاء بينهم للعمل و المنظمة و هذا له تأثير على رضاهم عن العمل.

7- علاقة الفرد بالأفراد الآخرين: إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية و تحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل و الاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا العاملين عن عملهم سيكون مرتفعا و العكس هو الصحيح.

8- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة و رطوبة و حرارة و ضوضاء و نظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها.

9- عدالة العائد: لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه ... مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم

* العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين :

1- الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلا أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة و إنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها بالرجل و أدائه و خبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة و ليس على أساس الخبرة و الأداء الفعلي.

¹ - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 159.

وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التغيير ضدها كلما قل رضاها عن العمل.

2- العمر:

توجد علاقة إيجابية بين العمر و الرضا عن العمل ، إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونوا أكثر رضا عن عملهم لأنهم يكونوا أكثر تكليفا من الأفراد الأصغر سنا. ومن الجدير بالذكر أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لانهاية وإنما تبقى إلى 5 سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ عدم الرضا.

3- طول فترة الخدمة :¹

إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر و الرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر و الرضا عن العمل، فكلما زادت عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة أعلى للعمل مما يؤدي إلى زيادة رضاه عنه.

4- المستوى التعليمي :

كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضاهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه.

ثالثا²

1- التحديات الذهنية العقلية للوظيفة: العاملون بشكل عام يتجهون إلى تفضيل الوظائف التي تمنحهم الفرص لاستخدام مهاراتهم و قدراتهم في العمل و التي تحتوي على مهام تتصف بالتحدي الذهني المعتدل، والقدرة على صناعة القرار لأن ذلك يخلق لدى الفرد العامل الرضا و الشعور بالنجاح. أما الوظائف التي تتسم بالتحدي الضعيف فإنها توجد الملل لدى العاملين و الوظائف التي تتسم بالتحدي الذهني الكبير جدا فإنها تخلق الإحباط و الشعور بالفشل.

2- المكافآت و الترقيات العادلة: يرغب العاملون في وجود نظام أجور و مرتبات عادل، ووجود سياسات ترقية عادلة و غير غامضة، تتفق و توقعاتهم.

3- ظروف العمل المناسبة: يهتم العاملون بظروف عمل توفر لهم الراحة الشخصية، و تسهل لهم أداء أعمالهم.

4- العلاقات الجيدة مع الزملاء: ما يريده العاملون من العمل ليس الأموال فقط، بل بالإضافة إلى الأموال يبحث الأفراد عن اشباع الحاجات الاجتماعية لديهم، و المتمثلة في الصداقة و الزمالة الجيدة مع زملاء العمل، بما

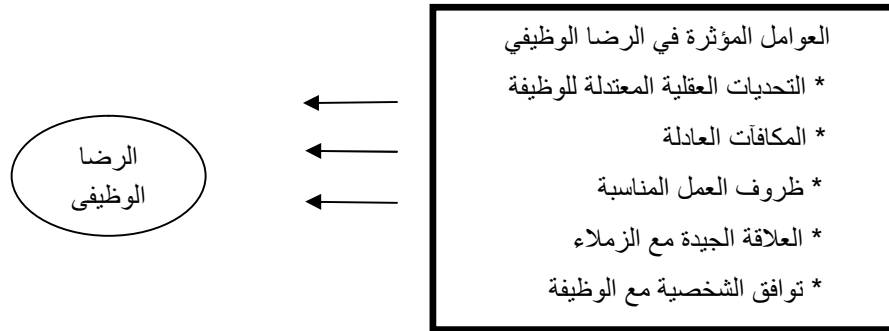
¹ - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص161.

² - منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 99.

فيهم المدراء و المشرفون وقد أشارت الدراسات بشكل عام إلى أن رضا العاملين يزداد عندما تكون علاقاتهم فيما بينهم و علاقاتهم مع المدراء و المشرفين جيدة.¹

5- توافق الشخصية مع الوظيفة : الانسجام و التوافق بين شخصية الموظف، وطبيعة الوظيفة التي يمارسها يخلق لدى الفرد رضا وظيفي جيد فالشخص ذو النمط الاجتماعي المنفتح مثلاً ينسجم بشكل عام مع الوظائف ذات العلاقة بالجمهور بشكل عام.

و الشكل التالي رقم : 08 يختصر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.



المصدر : منصور مُجد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 101 .

الفرع الثاني أسباب و مصادر عدم الرضا الوظيفي :²

أولاً مسببات عدم الرضا الوظيفي: عديدة و متنوعة تتعلق بممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية في مختلف النشاطات بدءاً من عملية الاستقطاب و التعيين، و تحديد الدرجة و الراتب، وعدم توافر فرص كافية للتدريب و التطوير و التقدم و الترقية، وعدم توافر خطة مسار وظيفي / مهني، و تدني مستويات المنافع و الخدمات التي تقدمها المنظمة، وعدم وجود بيئة عمل سليمة و صحية، و شعور الفرد بعدم تحقيق العدالة و المساواة .

ومن الأمور الرئيسية: غموض دور الفرد و تضارب دوره في العمل مع الأدوار الأخرى (الأسرية و الاجتماعية و غيرها) و عبء العمل الزائد، وضغوط العمل، و العلاقات غير السليمة مع الرئيس و الزملاء، مثل الإشراف التسلطي، وعدم الإصغاء له و عدم مساندته و مؤازرته، و تعارض قيم الفرد مع قيم و اتجاهات الجماعة.

ثانياً ردود فعل العامل نحو عدم الرضا الوظيفي:

¹ - منصور مُجد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 389.

1- تعديل السلوك: إن أول ما يبادر العامل للقيام به حينما يشعر بعدم الرضا هو محاولة تغيير الظروف و العوامل التي سببت هذا الإستياء، و تتخذ هذه المحاولات صورا من بينها: التظلم أو المواجهة أو النزاع مع الرئيس و إذا ما فشلت هذه المحاولات فقد يلجأ العامل إلى القضاء.

2- الانسحاب الجسدي / المادي من العمل¹: الذي يمكن أن يتخذ أشكالا عدة و منها: التأخر عن موعد الدوام، التمارض، طلب نقل أو ترك العمل نهائيا.

و حتى أثناء تواجد العامل في العمل قد يمتنع عن العمل فعليا، و هذا يتطلب من الإدارة مراقبة معدلات دوران العمل العامة و طبيعة دوران العمل من حيث ما هي الفئات التي تترك العمل و من هم الباقون.

3- الانسحاب النفسي: إنه متواجد بدنيا في موقع العمل، و لكن ذهنه و تفكيره و عقله في مكان آخر.
دوران العمل²:

يصنف دوران العمل (يطلق عليه البعض الدوران الوظيفي) إلى نوعين: دوران عمل طوعي أو اختياري و فيه يبادر العامل بنفسه إلى ترك العمل من خلال تقديم طلب استقالة أو الإحالة على التقاعد و النوع الثاني هو إجباري ، حيث تقوم المنظمة بتسريح العامل بصورة مؤقتة بسبب تقليص العمل أو فصل العامل نهائيا، أو إعادة الهيكلة أو لأسباب سلوكية غير مقبولة صادرة عن العامل، و في الحالة الأولى غالبا ما يترك العمل طواعية العاملون المتميزون في الأداء، الذين تسعى المنظمات لاستقطابهم و جذبهم وهكذا تكون نسبة دوران العمل في تلك الفئة أعلى من الفئات الأدنى أداء.

أسباب دوران العمل الاختياري³:

* رضا وظيفي منخفض و ذلك بسبب:

- العمل نفسه (مكروه من قبل العامل).

- عبء عمل كبير و ضغوط عمل كثيرة.

- مشكلات مع الرئيس.

- عدم وجود برنامج عمل (ترتيبات عمل مرنة ساعات، مكان عمل ...)

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 390.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 383.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 384.

* سياسات وممارسات الموارد البشرية : رواتب متدنية - عدم التقدير - فرص محدودة للتدريب والتطوير الوظيفي - عدم العدالة و المساواة - سلامة و صحة مهنية منخفضة - تقدم و ترقيات بطيئة - ظروف سوق العمل - معدلات بطالة منخفضة - وجود فرص عمل أخرى أفضل.

* التزامات أخرى لدى العامل: الأسرة - الترفيه و الفراغ - المجتمع.¹

* العلاقة مع الرئيس.

نتائج و آثار دوران العمل:

- دوران العمل الاختياري، ومن آثاره :

القيام باستقطاب وتعيين و تدريب عاملين جدد محل الذين يتركون العمل.
انخفاض الإنتاجية - فقدان العاملين الموهوبين.

- دوران العمل الإلزامي ويترتب عليه : * استقطاب وتعيين و تدريب عاملين جدد * انخفاض الإنتاجية² * دعاوى وقضايا قضائية ومحاكم * العنف في العمل.

إرباك وإعاقة إنجاز المشروعات * إرباك أنماط الاتصالات الاجتماعية بين العاملين * زيادة ضغوط و أعباء العمل على الباقين * انخفاض معنويات العاملين الباقين.

الفوائد التي يمكن أن تتحقق نتيجة دوران العمل:

العاملون الجدد الذين يحلون محل المغادرين يمكن أن يفوق أداءهم مستوى أداء المغادرين.

قد يكون لدى القادمين الجدد أفكار جديدة حول الإستراتيجية و التقنية و علاقات الزبائن و الأولويات .

قد يحين وقت ترغب فيه المنظمات أن يترك بعض العاملين الذين لم يستطيعوا التكيف مع ثقافة المنظمة

المطلب الثاني : رصد اتجاه الرضا الوظيفي وطرق القياس.

أولاً رصد اتجاه الرضا الوظيفي³ :

من الضروري أن تقوم المنظمة برصد مستويات الرضا الوظيفي، ولا سيما حينما تقوم الإدارة بإجراء تغييرات

تنظيمية قد تثير مشاعر الاستياء لدى البعض، ومن أجل ذلك تطبق المنظمة برنامجاً من مسوحات و استطلاعات الرأي.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 385.

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 386.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 392.

ثانياً قياس الرضا الوظيفي¹ : ليس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة و موثوقة، و يفضل عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة و صريحة، ولا سيما المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء الرأي فيها بصراحة. و لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي، أي التعرف على اتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات و الاستدلال من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء و الاعتقادات التي يبديها حيال موضوع معين أو اتجاه معين.

ومن الوسائل الأخرى الهامة و المفيدة للتعرف على اتجاهات العاملين و مشاعرهم نحو العمل و المنظمة إجراء مقابلات مع العاملين الذين يتكون العمل و يقوم بإجراء هذه المقابلة عادة الرئيس المباشر للعامل أو اختصاصي في الموارد البشرية و تركز هذه المقابلات على معرفة الأسباب التي دفعت العامل لترك العمل، و مما يزيد من فعالية و نجاح هذه المقابلات أن يقوم بإجرائها أحد اختصاصي الموارد البشرية (بدلا من الرئيس المباشر للعامل) وفي مكان غير موقع العمل أو عبر الهاتف و يفضل أن تكون الأسئلة مفتوحة لإعطاء العامل الفرصة لتوضيح مصادر و أسباب عدم الرضا أو توضيح ما هو الذي يجذبه لترك العمل، و من خلال معرفة الأسباب الحقيقية لترك العمل تستطيع إدارة الموارد البشرية إعادة الاتصال مع العامل و التفاوض معه لإعادته للعمل إذا ما انتفت الأسباب، و من ناحية أخرى فإنه إذا ما اتضح للإدارة أن عددا من مقابلات المستقلين أشارت إلى أسباب متشابهة لترك العمل، فهنا ينبغي أن تفكر الإدارة إذا كان الأمر يستدعي إجراء تغييرا.

استخدم الباحثون طريقتين مباشرتين:²

الطريقة المختصرة وفيها يطرح الباحث سؤالاً واحداً فقط، يطلب الرد عليه.

إلى أي درجة أنت راض عن عملك / وظيفتك .

و يرد المجيب على السؤال من خلال وضع دائرة على الإجابة التي تأخذ أحد الاحتمالات الآتية : راض تماما -

راض - غير متأكد - غير راض - غير راض إطلاقاً.

الطريقة الثانية المطولة: وفي هذه الطريقة يتم تحديد العناصر الأساسية في الوظيفة ثم يوضع سؤال أو أكثر لكل

عنصر، لمعرفة شعور الموظف تجاه كل عنصر من هذه العناصر التي يتم قياسها، مثل: طبيعة العمل - الإشراف - الر

اتب - فرص الترقية - و العلاقة بزملاء العمل.

الطريقة غير المباشرة:

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 393.

² - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل و معدل الإنتاج المرفوض، نسب التغيب.

1- حساب نسب التغيب¹ :

يحسب التغيب من خلال قسمة أيام العمل الضائعة على عدد الأيام المتوفرة للعمل.

التغيب = أيام العمل الضائعة للعامل / أيام العمل المنجزة للعامل + أيام العمل الضائعة للعامل.

وقد وجد " فليبو" أنه يمكن تحديد أدنى نسبة للتغيب و تتمثل في 3.0%

2- معدل دوران العمل = عدد تاركي العمل اختياريا / متوسط عدد الموارد البشرية².

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي :

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد في آخر المدة / 2

من ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل أكثر من

5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن

عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

3- معدل الإنتاج المرفوض: يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج

المرفوض أكثر من 5%

فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.³

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية و موضوعية في قياس مستوى الرضا

الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة و هذا باستقصاء الموظفين عن مشاعرهم اتجاه الجوانب

المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة و التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي

طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو

عدم الرضا، مثل توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل ...

¹ - يوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران، ص 174.

² - مجّد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر 1999، ص 115.

³ - مجّد فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

المطلب الثالث : أساليب و برامج لتحسين الرضا الوظيفي.

الفرع الأول أساليب تحفيز أعضاء المنظمة :¹

أولا الاتصال الإداري: إن اتصال المدير بالعاملين معه تشبع لديهم حاجات إنسانية مثل: الحاجة للأمان و التقدير، فإرسال رسالة شكر للموظف لقيامه بعمله بشكل جيد تشبع لديه حاجة التقدير والاعتراف بالجميل. ثانيا تصميم الوظائف: للتخفيف من الملل الذي يسببه التبسيط و التخصص ، ومن الأساليب المستخدمة: أ- التدوير الوظيفي: نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى بدلا من جعلهم يمارسون وظيفة واحدة بسيطة و متخصصة خلال فترة زمنية طويلة.

ب- التوسيع الوظيفي: ² و تعرف بأنها زيادة العمليات (زيادة الكم و ليس النوع).

ج- الإغناء الوظيفي: إضافة مهام جديدة لاختصاص الفرد ، و تحميل الوظيفة لعدد أكبر من المسؤوليات ثالثا الدوام المرن: اختيار بداية ونهاية وقت العمل ، (لتقليل من نسب التأخر و الغياب).

رابعا الإدارة بالمشاركة: مشاركة العاملين في صناعة القرار مع مدراءهم المباشرين³ ، حلقات الجودة.

خامسا الحوافز المالية: المكافآت السنوية عن أدائهم، الحق في شراء بعض أسهم الشركة والمشاركة في الأرباح.

سادسا الحوافز غير المالية: تقوم على احترام العنصر البشري، الثناء والتقدير الشفوي، ورسائل الشكر، و تعليق الصور في لوحات الشرف ومنح الأوسمة و الألقاب.

الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية :⁴

إن الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية " الثواب و العقاب" لا تزال تشكل أقوى الحوافز أثرا على المرؤوسين.

كما أن للحوافز الإيجابية ذات أثر أكبر من الحوافز السلبية لأن الإنسان يستجيب للحوافز الإيجابية بالتأثير أكبر من الحوافز السلبية، ومع ذلك فإن الحوافز السلبية تبقى ذات أثر فعال في مجالات حوافز العمل مثل: الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان الدخل الاعتيادي أو الحرمان من المكافآت أو تنزيل الدرجة أو العقوبات وغيرها وغالبا في مجالات العمل تحظى الحوافز الإيجابية بأسبقية في التأثير على الحوافز السلبية وخصوصا في مجالات الاندفاع نحو الأداء الأفضل، إذ تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية.

¹ - منصور مُجد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² - منصور مُجد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ - منصور مُجد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ - منصور مُجد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

لقد حاول " باتون " تحديد أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل، وقد توصل من خلال ذلك إلى المجموعة التالية:

- 1- التحدي في العمل أو الوظيفة¹
- 2- المركز الوظيفي (المكانة)
- 3- تحقيق المستوى القيادي في المنظمة.
- 4- المنافسة: و تعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل.
- 5- المكافآت المالية.

الفرع الثاني البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: تهدف الى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي أولا برامج صيانة القوى العاملة:² تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة الى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار.

ثانيا برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:³

- أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة و التهوية و الرطوبة و الأثاث.
 - ب- إعادة النظر في ساعات العمل.
 - ج- تقليل مصادر الضوضاء.
 - د- التقليل من رتبة الأعمال و ذلك من خلال اللجوء الى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.
- ثالثا برامج الرفاهية الاجتماعية: الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق ودور الحضانة.
- رابعا برنامج الأمن و السلامة المهنية:⁴ وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

تدريب العاملين: ¹ و يختص بزيادة مهارة الفرد في العمل.

سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن.²

المتابعة و التقنين : متابعة ورقابة متميزة للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل سليم.

خامسا برامج الرعاية الصحية: خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية و النفسية والعقلية للعاملين.

سادسا برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:هي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم

مسئولون عن انتاج سلعة أو تقديم خدمة تسعى هذه الجماعات الى تحديد المشاكل و تضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية و ليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحركا و

ليس ثابتا و مثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف.

سابعا برامج حلقات الجودة: ³ يقصد بحلقات الجودة فرق بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل

المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري.

تسعى تلك الحلقات الى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها كما أن

عملها لا يقتصر على مجال معين، و هناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها:

1/ - تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.

2/- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

3/- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

4/- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

5/- تطبيق و متابعة الأفكار الجديدة التي سبق و أن اعتمدها الإدارة.

الفرع الثالث إرشادات للوصول إلى الرضا الوظيفي: ⁴

أولاً: من المفترض أن الاستياء الوظيفي هو عالي بين العاملين الذين لديهم مستوى منخفض من الإلتزان العاطفي و

الضمير الحي و القبول من جانب الغير، و كذلك فالشخص الذي يحمل مشاعر سلبية متشائمة وعدم رضا عام

عن كل شيء في الحياة يميلون إلى التركيز على الجوانب السلبية في العمل أكثر من الإيجابية مما يزيد من قابليتهم

¹ - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

³ - مجد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 394.

لعدم الرضا و هكذا فإن من الممكن تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي إذا ما تمت عملية الإختيار و التعيين بشكل سليم.

ثانيا التعويضات:¹

ينبغي أن يحقق هيكل الرواتب العدالة الداخلية و الخارجية في تحديد مستويات الرواتب و العلاوات و الحوافز. ثالثا المنافع و الخدمات: لا ينبغي التقليل من أهمية برامج المنافع و الخدمات التي توفرها المنظمة.

المبحث الثالث: العلاقة بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي.

هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي و فعالية المؤسسات و نجاحها في أدائها، لذا فالقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات و الممارسات، يتلائم مع مختلف المواقف حيث أننا نميز ثلاث أنماط من القيادة.

المطلب الأول: علاقة النمط الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:

1- انخفاض الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور² السلوك العدواني التخريب بينهم و انتشار المنافسة والصراع الشديد الذي يؤدي إلى تصدع الجماعة و تفرقها و زرع الخوف في نفوسهم و انعدام الثقة بينهم وذلك لتمرکز النشاط في شخص القائد و إلغاء فردية العضو.

2- يتصف الأفراد بالتزليف لشخصية القائد لانتقاء شره و تجنب عدوانه، مع كرههم الشديد له فيسود بين الأفراد الشعور بالإحباط و القلق و عدم الاستقرار لتزايد السلوك الخادع المتعمد.

3- تخلق³ القيادة عداوة و عدوانا أكثر وذلك لأن ميل الجماعة للعدوان يساعد على تزايد الفاقد في العمل و الإنتاج و كثرة التغيب و توقف دولاب العمل و تظهر مشاعر عدم الرضا و على الأوضاع و المسيرة السلبية.

4- يتم تحديد سياسة الجماعة و اصدار الأوامر مع التأكيد على ضرورة انجاز العمل بواسطة القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، و يهتم بطاعة الأفراد له، و عدم حريتهم في اختيارهم العمل أو المناقشة أو ابداء الرأي و عدم تقبل الاقتراحات.

5- لجوء القائد إلى اسلوب العقاب و التهديد و السلطة لفرض النظام و القيام بالإنجاز.

6- يميل القائد إلى نقد العمل الذي يقوم به أي فرد رغم بعده عن المشاركة الجماعية باستثناء الحالات التي يصدر فيها أوامره و نواهيه.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 395.

² - يوسف أبو الحجاج، مهارات و فنون الإدارة المتميزة المعاصرة و سمات المدير الناجح، ط1، دار الكتاب العربي، حلب، 2009، ص 141.

³ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص 142.

7- عدم ولاء التابعين للقائد و قتل روح الإبداع لديهم ، مع انعدام التفاهم المتبادل و الصراع بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

8- ارتفاع نسب الغياب والشكاوى و التظلمات.

ضمن¹ هذا الأسلوب القائد يهيمن بشكل كامل في مجال إصدار الأوامر والإشراف على العمل و تطوير السياسات و يميل إلى استخدام المركزية و التفرد بالرأي و التركيز على ضرورة انجاز العمل و ممارسة الرقابة الشديدة و يميل إلى استخدام أسلوب الإكراه و العقاب و القوة و التهديد، لا يعتمد على التحفيز المادي والمعنوي، يستعمل السلطة لفرض النظام و إنجاز الأعمال.

يسود جو عدم الثقة بين القائد و المرؤوسين، و العلاقة الإنسانية في هذا النمط لا تأخذ الاهتمام الكاف و هذا يدفع العاملين إلى الضجر و القلق و بالتالي التفكير في ترك العمل، و كثرة الشكاوى و التظلمات، و بالتالي انخفاض أدائهم ومستوى الروح المعنوية لهم و هذا ما يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم.

أيضا يمكننا القول أن هذا النوع من القيادة مؤثر على المدى القصير، القائد فيه يهتم كثيرا بالعمل على حساب العمال، يصدر فيه الأوامر بطريقة مباشرة، يسعى إلى كثرة الإنتاج، القائد هنا شديد الظهور في هذه الأجواء نلاحظ ظهور العداوة و البغضاء في البعض اتجاه زملائهم و اتجاه الرئيس، و البعض الآخر الخضوع و الإستكانة ما ينتج عنه عدم الاستجابة للأوامر بمرور الوقت، كثرة الأخطاء، قد يصلون الى درجة إتلاف المعدات و الآلات ، ظهور التوتر في أوساط العمال، بغياب القائد يتوقف العمل.

المطلب الثاني: علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي:

1-² إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار فيما يخصهم من أعمال و ما يحدث على خلفية ذلك اتجاه إيجابي نحو القائد وذلك بانخفاض الشكاوى والتظلمات والعقبات وزيادة الإنتاج والأداء.

2- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط مع من يختارون مع ترك مهمة تقسيم العمل و الأدوار المختلفة للجماعة.

3- الإحساس بالانتماء للجماعة وخلق جو اجتماعي مترابط سليم يساعد على تحقيق الاستقرار النفسي و الأمان للعاملين، و يعمل على تماسك الجماعة و تربطها من خلال سلوكه للتفاعل الجماعي.

4- تقدير جهود العاملين وافساح المجال لهم للمبادأة و الإبداع، و حفزهم على زيادة الإنتاج.

¹ - بتصرف من الطالبين.

² - يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- 5- تحريك المرؤوسين باستخدام أسلوب التأثير، و المناقشة بدلا من استخدام السلطة الرسمية لتحقيق أهداف الجماعة وعندما تظهر الحاجة إلى مشورة فنية فإن القائد يقترح إجراءات بديلين و أكثر يمكن الاختيار منه.
- 6- يسود في الجو الديمقراطي عقلية جماعية أكثر و ديمقراطية فعالة وأكثر أصالة في الجماعة مع اكتساب كثير من القيم فيرتفع مستوى الأداء و ينمو الإنتاج و تزدهر جودته مع رفع الروح المعنوية.
- 7- أن يكون القائد موضوعيا في تناوله لأراء الآخرين، عادلا في اصدار احكامه عليها مستندا إلى حقائق في نقده و تقييمه و يحاول أن يكون عضوا منعضوا يشترك مع أعضاء الجماعة بدون أن يقوم بعمل الكثير من النشاط
- 8- يعطي أفراد الجماعة الحرية في الاختيار و تقديم الاقتراحات في أي لحظة و يشجع النقد الذاتي و يسمح بطرح وجهات النظر و المناقشة.
- 9¹ يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد و القائد، و يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن الأساليب العدوانية و التسلط.
- هذا النوع من القيادة تظهر فيه مشاركة العمال في وضع الخطط والسياسات وفي اتخاذ القرارات التي تهمهم و لهم علاقة مباشرة بها، مما يحفزهم على تنفيذ هذه القرارات لأنهم يدركون أنهم محل اهتمام القادة من خلال استشارتهم و الآخذ بأرائهم، و هذا يخلق في نفسية العامل الثقة بالنفس وزيادة الولاء للمنظمة، ويساعد هذا الأسلوب على افساح المجال للإبداع و الابتكار و المبادرة، و تقدير جهود العاملين.
- ²من سمات هذا النمط تفويض الموظفين عند الحاجة مما يجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم.
- يعتبرون أهداف المنظمة هي أهدافهم ويسعون جاهدين لتحقيقها من خلال التعاون و التفكير الجماعي، فتصبح روحهم المعنوية مرتفعة، ما نلمسه انتشار الصداقة و المودة بين الأفراد العاملين و رؤسائهم، أيضا يعملون عن طيب خاطر ومن تلقاء أنفسهم، العمل يبقى مستمرا حتى في غياب القائد.
- القيادة الديمقراطية هي المثلى بالنظر إلى النتائج الإيجابية التي تحققها فهي تنمي روح المبادرة في أفراد الجماعة، تشجع على المشاركة و التعاون و العمل الجماعي في فرق منسجمة، يكون فيها كل من العمل و القائد محبوبا عكس القيادة الاستبدادية.

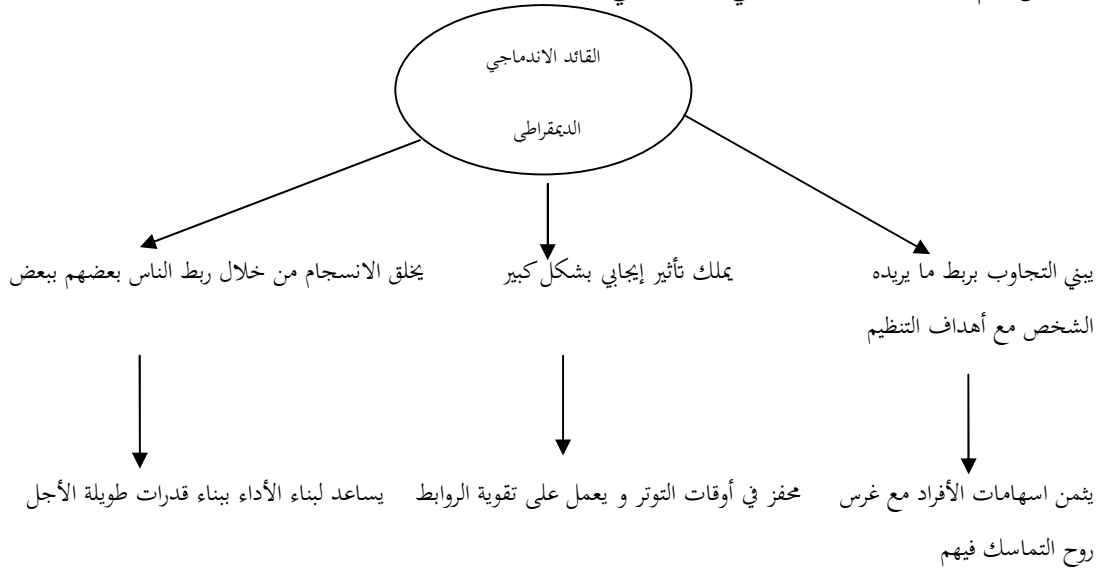
¹ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² - بتصرف الطالبتين.

أيضا من صفات القيادة الديمقراطية أنها تحرك الحماس في نفوس الأتباع من خلال القائد الملهم للأفراد الذي يمتلك بصيرة قوية، يتبادل معهم النقاش و الحديث في مواضيع تهمهم جميعا. يشجع أفكار و آراء و مبادرات مرؤوسيه، يقدر القوة التي تكمن بداخل كل واحد منهم. اعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة في تحريك المرؤوسين ، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل و تحقيق التفاعل بين العاملين وتذليل مشكلات وصعوبات العمل و بالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي. هذا النوع من القيادة يمتلك قدرة في إدارة الصراع واخماده، الإصغاء هو قوة أساسية في القائد الديمقراطي فحقا هم يردون الاستماع لأفكار مرؤوسيهم و هم يعتبرون أنفسهم أعضاء في فريق عمل بدلا من قادة مهيمنين. هنا يكون القائد منفتح على كل شيء على الأشياء الجيدة و السيئة على حد سواء. ولهذا ننصح كل قائد يريد تحقيق أهداف المنظمة التي يقودها أن ينتهج ويعمل بهذا النمط لتحقيق رضا وظيفي مرتفع بين العاملين وبالتالي الوصول الى نتائج جد مرضية لكل الأطراف.

و الأشكال التالية توضح أهم خصائص القائد الناجح.¹

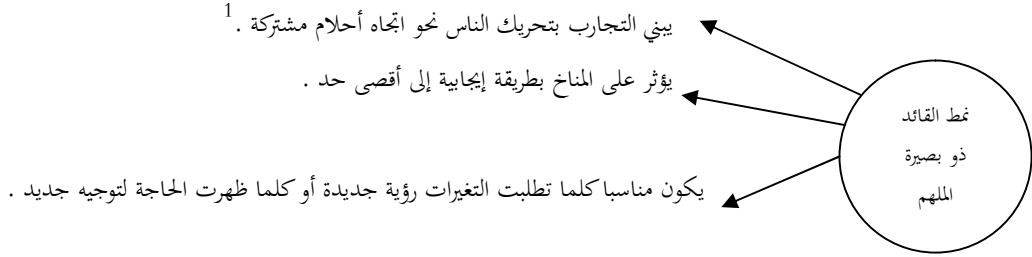
الشكل رقم: 09 القائد الإندماجي الديمقراطي.



المصدر: أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 193

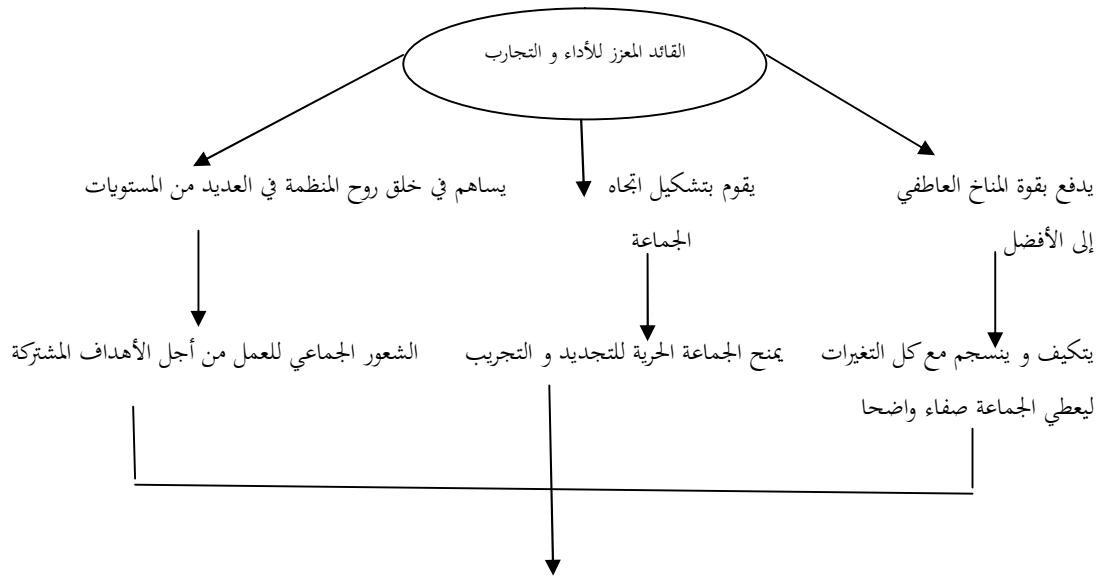
¹- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 193.

الشكل رقم: 10 القائد ذو البصيرة الملهم.



المصدر : أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 193

الشكل رقم: 11 القائد المعزز للأداء و التجارب



شعور الجماعة بالاعتزاز بالانتماء الجماعي و التجاوب الإيجابي نحو قائدهم .

المصدر : أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 194

المطلب الثالث: علاقة النمط المتساهل الفوضوي مع الرضا الوظيفي.

1- القائد يترك الحرية الكاملة لمؤوسيه في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

2- عدم المشاركة التامة من قبل القائد، لأنه محايد ولا يشترك إلا بأدنى حد من المشاركة والمعاونة والاستعداد

3- يتمتع أفراد الجماعة و القائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط، و تعليقات سطحية، لا يحاول بها تنظيم العمل

أو تحسينه و لا توجد أية محاولة لتقييم الأفراد.

4- الأفراد يختارون الأصدقاء بحرية كاملة.

¹ - أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² - يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- 5- إذا ترك القائد مكانه أو تنحى عنه يكون انتاجه في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.
- 6-¹ تتسم القيادة الحرة بأنها أقل تنظيما أو فاعلية و إشباعا لحاجات أعضائها.
- 7- إنجاز العمل أرقأ و أقل مستوى ويستغرق وقتا أطول مع عدم توفر الاقتراحات الفعالة الموجهة بالإضافة إلى سوء التنظيم و الاختلال في العمل و عدم التشجيع والتعرض لخبرات الإخفاق والفشل الذي يؤدي إلى وجود بعض مظاهر العدوان، و فقد الاهتمام بالعمل.
- 8- إنه أسلوب نادر التطبيق، يساعد على التهرب من المسؤولية ويؤدي إلى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى و القلق و عدم و الانضباط.
- 9- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية علمية كما في مؤسسات الدراسات و الأبحاث.
- 10- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه حيث يؤدي الى تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي.
- 11- يتميز بأن الثقة المتبادلة و الود بين الأفراد بعضهم و بعض و بينهم و بين القائد متوسطة أما التذمر فيكون بدرجة قليلة إلى حد ما.
- ² هذا النمط من القيادة يتصف الجو فيه بالحرية التامة، القائد لا يشارك رؤوسيه في النقاش ولا في اتخاذ القرارات أو التنفيذ، غياب التوجيه عند قيامهم بمهامهم اليومية، الأهداف غير واضحة و هذا ينعكس بالسلب على الجماعة من خلال فقد الإتزان، ظهور الصراعات مابين الأفراد لتضارب المصالح، انعدام التنسيق كل هذه الأجواء تؤثر على الروح المعنوية للموظفين، فتجدهم مقبلين على العمل برضا منخفض لا يعرفون مستقبلهم في هذه المنظمة لغياب التنظيم و التخطيط فينتشر بينهم الإستياء و هذا كله يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم، فيزداد معدل الغياب و ترك العمل خاصة من الفئات ذات المستوى العال فتنتقل إلى مؤسسات أكثر تنظيما، أيضا معدل دوران العمل يرتفع، جودة الإنتاج هي الأخرى تنخفض بسبب غياب الرقابة المرنة، لا يوجد حوافر معنوية في غياب التشجيع والثناء على الموظف أيضا يؤدي هذا النوع الى التسبب وعدم الانضباط، و بالتالي انخفاض الإنتاج كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف،

¹ - يوسف أبو الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² - بتصرف من الطالبين.

و يترك معاونيه حرية القرار فهم الذين يحددون الأهداف و يختارون طرق الوصول إليها، و يغلب على هذا النمط التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات و التردد و عدم الثبات.

كما أن الحرية الزائدة في أداء العمل تؤدي إلى نقص الحماس و الحافز لعمل ذلك، و بذلك فإن تأثير سلوك الأفراد سيبقى محدودا، و رغم حرية العاملين و التساهل الذي تتخذه الإدارة طريق لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذا الأسلوب منخفض، لأن التساهل و عدم الحسم تبطيء من همة العمال النشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقدير الكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبير إلى درجة أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين و يصبح في حكم المستشار وبالتالي يترك العاملين عملهم بسبب هذه الفوضى.

النمط القيادي الفعال الذي يحقق الرضا الوظيفي:¹

النمط القيادي الفعال هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته و إقناعهم من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة معتمدين على قدراتهم و خبراتهم و مهاراتهم في التصرف و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة الذي هو تحقيق لأهدافهم.

1- فالقائد الفعال هو الذي يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل و الإنتاج و حاجات العاملين بإشباع حاجاتهم و تحقيق الرضا الوظيفي لهم، و بالتالي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج و بالأفراد على حد سواء ، لأن الاهتمام بالعمل و الإنتاج على حساب العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، و أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل و الإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.

2- القائد الفعال هو القادر على الإنجاز بحيث يعطي الأولويات للأعمال المطلوبة من خلال فترة زمنية أقل من القائد غير الفعال الذي تستغرق وقته و مجهوداته في إعداد المكاتبات الروتينية و يعرف عقبات ومشاكل البيئة الداخلية و يستطيع تذليلها وتسهيلها.

3- القائد الفعال لديه القدرة على تحويل افكاره الى انجازات واقعية فهو لا ينظر الى صفاته ولكن ينظر الى انجازاته من تخطيط ورقابة ، وتلخيص الموقف أو المتابعة وهذه الأعمال تختلف باختلاف الأفراد الذين يقودهم و الجماعات التي يتكون منها العمل .

4- يختلف النمط القيادي الفعال باختلاف الموقف و يعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب

¹ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص146.

الأخرى لأنه يعتمد على المرونة و التكيف في¹ اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف و لكي ينجح القائد الفعال ينبغي أن يدرس الموقف بجميع عناصره وأن يسير وفقا لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق و يحدد له أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها واتجاهات هذا التعاون و ذلك بإتباع ما يلي:

- * تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديونها من خلال قدرات و خبرات العاملين.
- * دراسة المناخ العام السائد في المنظمة لتحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه.
- * تحليل العوامل في المواقف التي يمكن تغييرها ايجابيا لتناسب العاملين (زيادة الحوافز).

و بناءا على ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي الى آخر وفق متطلبات الظروف و المواقف المتغيرة في المنظمة.

¹ - يوسف أبو الحجاج، مرجع سبق ذكره، ص 147.

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته ومكوناته وأهم خصائصه، ثم بعدها تطرقنا إلى أبرز النظريات التي اهتمت بالدوافع والخوافز التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين، ومن أهم هذه النظريات، نظرية اشباع الحاجات لماسلو، نظرية العاملين لهرزبرغ، نظرية فروم، النظرية اليابانية كنموذج للنجاح... بعدها انتقلنا إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والأسباب المؤدية إلى عدم الرضا، طرق القياس المستخدمة لرصد مستوى الرضا عند المرؤوسين، بعدها حاولنا جمع أكبر عدد من البرامج المساعدة على تحسين الرضا الوظيفي وكذا مختلف الأساليب والإرشادات. و في الأخير سلطنا الضوء على العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي عند العاملين.

تمهيد:

تعتبر القيادة أحد أهم عناصر الإدارة، فهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المدير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافهم، فالقيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام الأسلوب القيادي الأفضل للتأثير عليهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبعد ما تطرقنا لتعريف القيادة وأبعادها وتعرفنا على الجانب النظري للرضا الوظيفي، حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمسيلات حيث تعتبر مؤسسة عمومية إدارية لا تختلف عن بقية المنظمات الأخرى في نشاطها من حيث قيادة الأفراد ومدى تأثيرها على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، حيث قسمنا فصلنا هذا الى مبحثين سنتطرق في المبحث الأول الى التعريف بالصندوق الوطني (هياكل الصندوق، الهيكل التنظيمي، مهامه)، و في المبحث الثاني سنتطرق الى التجسيد الميداني للدراسة النظرية في الصندوق الوطني من خلال توزيع وتحليل الاستبيان.

المبحث الأول : التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يحتوي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على عدة هيكل و مراكز.

المطلب الأول: هيكل و مهام و مراكز الصندوق.

أولا: هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا

للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات العمومية

الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04

جانفي 1992 و الذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري و المالي.

يتكون الصندوق من مديرية عامة و 49 وكالة و عدة مرافق صحية و اجتماعية و ذلك حسب المادة 62 من

الرسوم التنفيذية 92-07 و يمكن تلخيصها في ما يلي :

- مديرية عامة

-49 وكالة

-826 مركز دفع

-01 مطبعة

-01 مركز عائلي

-20 روضة

-04 مراكز الاشعاع

-02 مركز الارتوفونيا

-04 عيادات متخصصة

-49 صيدلية

-34 مركز تشخيص و علاج

- العيادة المتخصصة في الجراحة القلبية للأطفال "مُجد عثمان طلبة" ببو إسماعيل +مركز إيواء الأولياء مرافقي

الأطفال المرضى.

- العيادة المتخصصة في طب العظام والتأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرقين.

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

طبقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 يناير 1992، يتولى الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية :

-ضمان تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل أداء الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

-تسيير أداء التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

-تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

-تحصيل الاشتراكات.

-الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداء.

- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

-المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

-تسيير الأداء المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

-إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

-القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداء الجماعي، على شكل إنجازات ذات

طابع صحي واجتماعي.

-تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

-إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

-إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ثالثا مراكز الدفع و ملحقات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت

عندما أنشئت ولاية تيسمسيلت بصدور القانون 09/84 المؤرخ في 04/02/1984، و تطبيقا لعملية

اللامركزية و تمثلت في إنشاء هيئة الضمان الاجتماع على مستوى كل ولاية، تم إنشاء وكالة ولاية تيسمسيلت

للسندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و الذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة

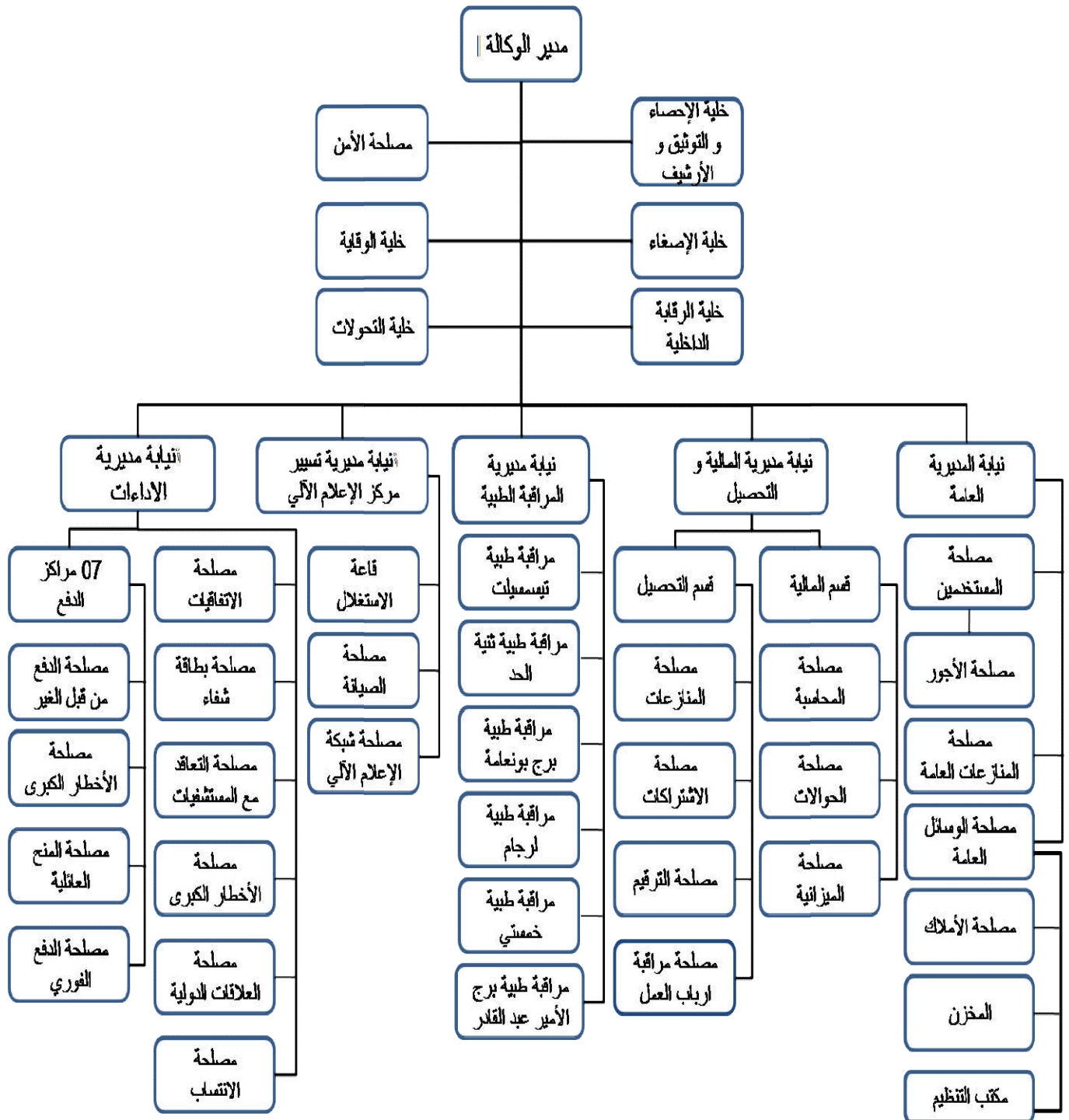
للكوالة الأم لولاية تيارت، وتضم:

تضم الآن عدة مراكز لدفع تابعة لها وهي كالاتي:

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

- 1- مركز الدفع تيسمسيلت : الذي تأسس في أوت 1978 حيث يغطي البلديات التالية : تيسمسيلت-أولاد بسام- سيدي عابد-عماري-معاصم ، يقدر عدد المؤمنين بـ 44812
 - 2- مركز الدفع ثنية الحد الذي تأسس في 1979/10/06 يبعد بـ 48 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية : ثنية الحد-سيدي بوتوشنت-اليوسفية ، يقدر عدد المؤمنين بـ 12806
 - 3- مركز الدفع برج بونعامه الذي تأسس في 1980/05/01 يبعد بـ 58 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية:برج بونعامه-تملاحت-سيدي سليمان-بني لحسن-بني شعيب ، يقدر عدد المؤمنين بـ 10401
 - 4- ملحقة بوقايد تبعد بـ 64 كلم عن مقر الولاية المتواجدة بمرتفعات جبال الونشريس وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة ولاية تيسمسيلت حيث أنشأت سنة 1948 وكانت تابعة للصندوق الضمان الاجتماعي لعمال المناجم CASOMINE ، تغطي البلديات التالية: بوقايد-لزهارية-لربعاء ، يقدر عدد المؤمنين بـ 4675
 - 5- ملحقة خميستي التي تأسست في 1988/06/15 تبعد بـ 17 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية: خميستي-لعيون ، يقدر عدد المؤمنين بـ 9707.
 - 6- ملحقة لرجام: التي تأسست في 1993/03/01 تبعد بحوالي 32 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية:لرجام-الملعب-سيدي لعنتري يقدر عدد المؤمنين بـ 10169
 - 7- ملحقة برج الأمير عبد القادر التي تأسست في 03 جويلية 1993 تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية تغطي بلدية برج الأمير عبد القادر الذي يقدر المؤمنين يقدر بـ 2433
-مراسلة محلية :وهي مراسلة بلدية عماري وتبعد بـ 17 كلم عن مقر الولاية.
-مراسلة محلية :وهي مراسلة بلدية ملعب وتبعد بـ 80 كلم عن مقر الولاية
-صيدلية .
- المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت.
الشكل رقم 12 الهيكل التنظيمي.

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسميسيلت



المطلب الثالث: مهام كل المصالح.

- 1- مدير الوكالة: تتمثل الوظيفة الرئيسية بضمان السير الحسن لأداء المهمات داخل الوكالة.
- 2- نيابة المديرية للإدارة العامة: تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية :
- 3- مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية و التعاقدية المعمول بها و تسيير علاقات العمل، تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.
- مصلحة الأجور : تقوم بإعداد أجور العمال.
- مصلحة المنازعات: متابعة جميع قضايا الخاصة بالمنازعات العامة و التقنية.
- مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتتابع انجاز الاستثمارات، ضبط حاجات التجهيز، تتولى شراء الأثاث و معدات التسيير.
- مصلحة الأملاك: وتسهر على جرد و صيانة الأملاك العقارية للصندوق.
- 4- نيابة مديرية المالية و التحصيل : و تنقسم إلى قسمين كل قسم يقوم بالمهام التالية :
- قسم المالية: تقوم بالمحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية و تحضير مشروع ميزانية الصندوق وتنفيذه كما تقوم بالتسيير المالي و المحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.
- قسم التحصيل : ويقوم بترقيم أرباب العامل و تحصيل اشتراكاتهم، و مراقبتهم عند تحركهم من التحصيل و تتابع المسائل المتعلقة بالمنازعات .
- نيابة المديرية للمراقبة الطبية: تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة، تنظم المراقبة الطبية، دراسة ومراقبة طلبات المرضى المتعلقة بأداء، تحديد مقاييس العجز و الأمراض المهنية.
- 5- نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي : دورها الدراسات المعلوماتية و تتولى انجاز التطبيقات المعلوماتية و كذا صيانة تجهيزات الإعلام الآلي.
- 6- نيابة المديرية لاداءات : تقوم بتنظيم و تتابع تسيير الاداءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية، تدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي الاداءات في إطار الاتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:
- مصلحة الاتفاقيات: تسيير الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق و الشركاء و هم الأطباء، الصيادلة، النقل الصحي، صانعي النظارات، مركز المعالجة بمياه البحر، محطات المعدنية، دوان الأعضاء الاصطناعية وبعض العيادات الخاصة.

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسميسيلت

- **مصلحة بطاقة شفاء:** تقوم باستلام ملفات بطاقة شفاء و معالجتها و استقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصية مع تفعيلها و تسليمها للمؤمن.
- **مصلحة التعاقد مع المستشفيات:** و هو مشروع قيد الانجاز يتكفل بتقييم الفواتير الشكلية المرسله من طرف المستشفيات.
- **مصلحة الأخطار الكبرى:** التكفل بتسيير معاشات العجز و ريع حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- **مصلحة العلاقات الدولية:** تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من منح التقاعد، عجز، حوادث العمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع صناديق (فرنسا، تونس، بلجيكا) و كذلك التأمينات الاجتماعية و المنح لعائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول.
- **مصلحة الانتساب:** تقوم بانتساب المؤمنين الاجتماعيين.
- **خلية التحويلات:** تقوم بتحويل الملفات ما بين الوكالات.
- **مراكز الدفع:** دورها تسيير نفقات الأداء العينية و النقدية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية، و الدفع من قبل الغير.
من جهة هناك مصالح تكون تابعة مباشرة للمدير تقوم بالمهام التالية:
- **خلية الإصغاء:** استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم.
- **خلية الوقاية:** المشاركة في ترقية عملية الوقاية من أمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.
- **مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشفة:** تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، جمع وإعداد الرصيد الأرشيفي ومعالجته علميا وفنيا، الحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشفة على المستوى المحلي.
- **خلية الرقابة:** المراقبة الداخلية لجميع المصالح و إرسال التقارير إلى المدير و المديرية العامة.
- **مصلحة الأمن:** التكفل بأمن الوكالة.
- **الخدمة المقدمة للمؤمنين:** يقدم الصندوق لمؤمنيه الخدمات الآتية :

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمست

التأمين عن المرض : يحق للعمال التعويضات المختلفة المتعلقة بالمرض، هذه التعويضات تتعلق بالمؤمنين وذويهم و تتمثل في :

أداء العينية: التكفل بمصاريف للمؤمن أو ذوي حقوقه العلاج الصحي، وتغطي النفقات التالية:

الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية، الصيدلانية، الأجهزة، والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني، العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان، وجراحة عظام الوجه والفكين النظارات الطبية، العلاج بالمياه المعدنية و في مجال النقل الصحي أو كل وسيلة نقل تقتضيها الحالة الصحية للمريض.

الأداء النقدية: هي تعويض موجهة لتعويض الدخل المفقود، عندما يضطر المؤمن للتوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض.

التأمين على العجز: التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بقدرة على الأقل تساوي 50% وعدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.

التأمين عن الأمومة: الاستفادة للمؤمنة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100% وكذلك التعويضات العينية.

التأمين عن الوفاة : رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا المتوفى.

التأمين عن حوادث العمل و الأمراض المهنية: تعويض الأداءات العينية و النقدية عند حادث عمل أو مرض مهني.

المنح العائلية: تتضمن المنح العائلية ومنحة التمدرس.

المبحث الثاني : عرض الجداول و التعليق عليها و مناقشة النتائج.

عينة الدراسة : اخترنا 65 عينة من الموظفين بشكل عشوائي وزع عليهم الإستبيان.

المطلب الأول : مناقشة نتائج خصائص العينة.

سيتم في هذه المرحلة عرض و التعليق على النتائج التي تحصلنا عليها بعد معالجة الاستبيان ببرنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS19.

وفقا لأسئلة الدراسة و الفرضيات ، و سنعرض الإجابات الخاصة بأفراد العينة لكل من محور النمط القيادي

بأبعاده الثلاث (ديمقراطي ، ديكتاتوري ، تسبي) و كذا محور تأثير العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية.

1- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة :

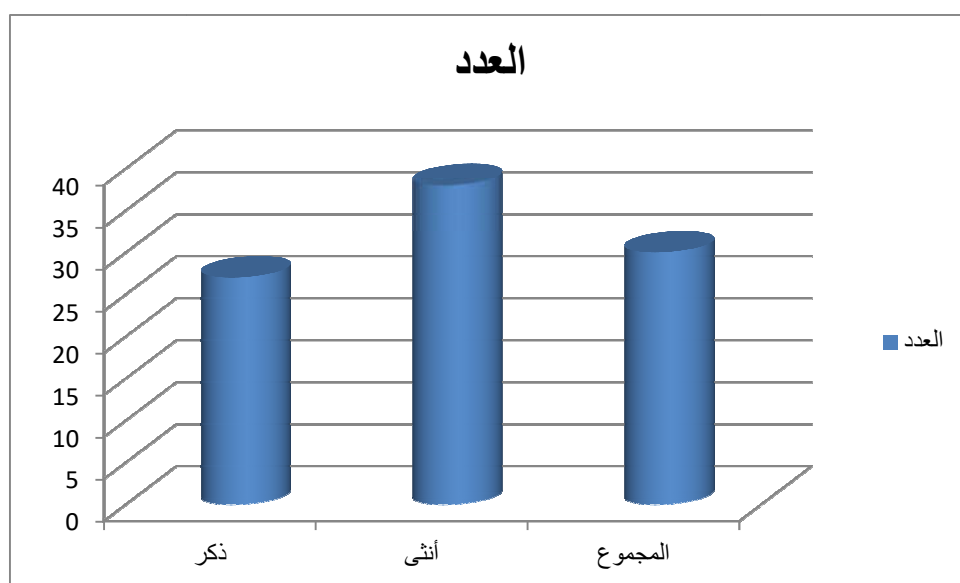
أ- حسب متغير الجنس :

الجدول رقم : 02 توزيع متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	27	%41.53
أنثى	38	%58.46
المجموع	65	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

الشكل رقم : 13 توزيع متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

يتبين لنا من الجدول رقم 02 و الشكل رقم 12 المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة الإناث 58.46% أما نسبة الذكور 41.53% ، بحيث احتلت الإناث نسبة أكبر من الذكور .

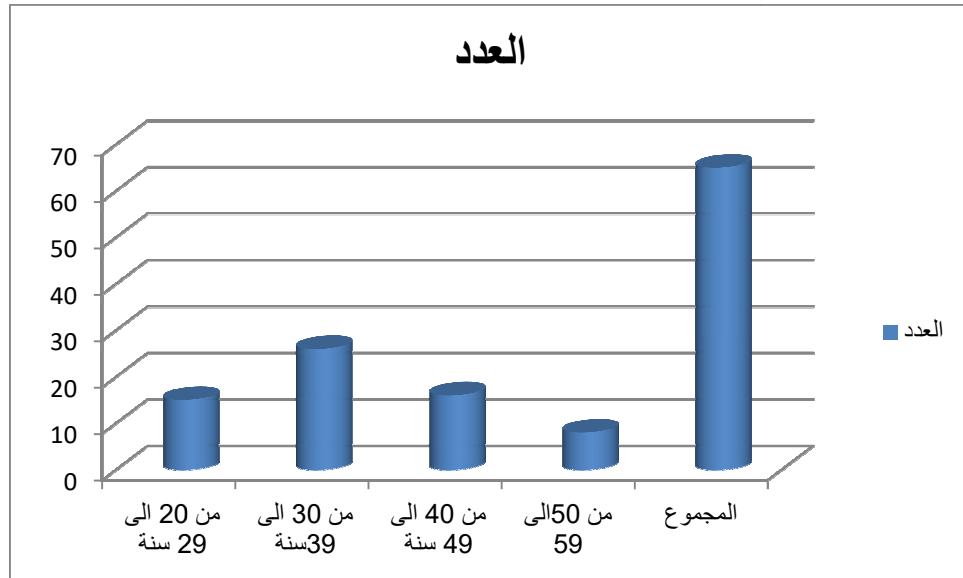
ب- حسب الفئة العمرية :

الجدول رقم : 03 توزيع متغير الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة
من 20 الى 29 سنة	15	23.1%
من 30 الى 39 سنة	26	40.0%
من 40 الى 49 سنة	16	24.6%
من 50 الى 59	8	12.3%
المجموع	65	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

الشكل رقم : 14 توزيع متغير الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

الفئة العمرية من : 20 إلى : 29 سنة العدد 15 بنسبة 23.1% .

الفئة العمرية من : 30 إلى : 39 سنة العدد 26 بنسبة 40.0% .

الفئة العمرية من : 40 إلى : 49 سنة العدد 16 بنسبة 24.6% .

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

الفئة العمرية من : 50 الى : 59 سنة العدد 8 بنسبة 12.3%.

من خلال هذا الجدول و الشكل يمكننا القول بأن الفئة العمرية من : 30 الى : 39 تحتل المرتبة الأولى وهذه المرحلة تتصف بوصول العاملين الى مرحلة من الاستقرار و النضج الوظيفي بالمقابل الفئة العمرية من : 50 الى : 59 سنة تصنف في المرتبة الأخيرة من حيث العدد .

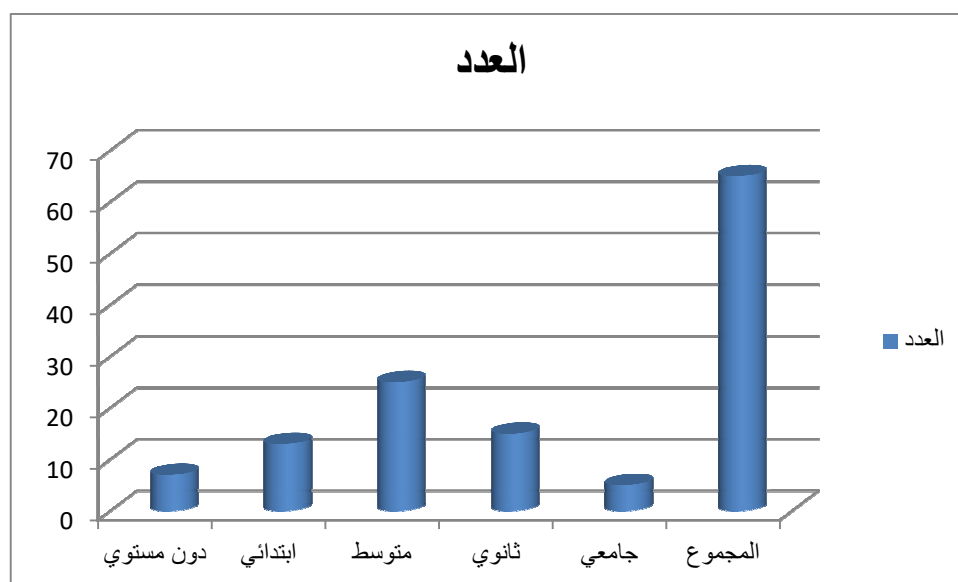
ج- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي :

الجدول رقم : 04 توزيع متغير المستوى الدراسي

النسبة	العدد	المؤهل
10.7%	7	أقل من الابتدائي
20.0%	13	ابتدائي
38.5%	25	متوسط
23.1%	15	ثانوي
7.7%	5	جامعي
100%	65	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

الشكل رقم : 15 توزيع متغير المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

توزيع العينة حسب المستوى الدراسي هو على النحو التالي :

فئة أقل من ابتدائي العدد 7 بنسبة 10.8%

فئة مستوى ابتدائي العدد 13 بنسبة 20.00%

فئة مستوى دراسي متوسط العدد 25 بنسبة 38.5%

فئة المستوى الثانوي العدد 15 بنسبة 23.1%

أما فئة المستوى الجامعي العدد 5 بنسبة 7.7%

المستوى الدراسي الذي يتصدر الطليعة هو المتوسط ثم يليه المستوى الثانوي و في المرتبة الثالثة مستوى ابتدائي، في المرتبة الرابعة أقل من الابتدائي و في الأخير المستوى الجامعي.

انخفاض في المستوى الدراسي العام ، أغلب العمال من فئة المستوى دراسي متوسط.

د- توزيع العينة حسب الحالة العائلية :

الجدول رقم : 05 توزيع متغير الحالة العائلية

النسبة	العدد	الحالة العائلية
32.4%	21	اعزب
67.6%	44	متزوج
0%	0	غير ذلك
100%	65	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

نسبة المتزوجين أعلى من نسبة غير المتزوجين مما يعكس استقرار الموظفين من الناحية الاجتماعية .

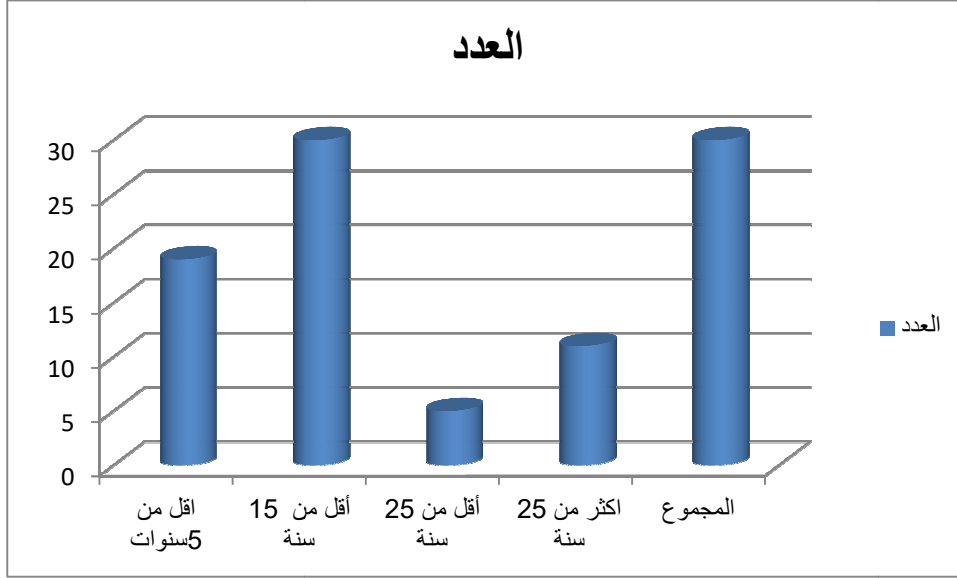
ه- توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم : 06 توزيع متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
29.2%	19	أقل من 5 سنوات
46.2%	30	أقل من 15 سنة
7.6%	5	أقل من 25 سنة
19.7%	11	أكثر من 25 سنة
100%	65	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

الشكل رقم : 16 توزيع متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة من الجدول و الشكل نلاحظ فئة أقل من 5 سنوات خبرة تحتل المرتبة الثانية بنسبة 29.2 % .

فئة أقل من 15 سنة خبرة هي التي تحتل المرتبة الأولى بنسبة 46.2 % .

فئة أقل من 25 سنة خبرة في المرتبة الرابعة بنسبة 7.6 % .

و في الأخير فئة أكثر من 25 سنة خبرة في المرتبة الثالثة بنسبة 19.7 % .

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الأنماط القيادية .

- عرض اجابات عينة الدراسة عن النمط القيادي السائد :

السؤال : ما هو النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتسمسيلت؟

للتعرف على النمط القيادي السائد، قمنا بحساب التكرارات، و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و

الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور النمط القيادي (الديمقراطي، الديكتاتوري،

التسيبي) و جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية :

أ- النمط الديمقراطي :

الجدول رقم : 07 يوضح اجابات أفراد العينة عن عبارات النمط الديمقراطي :

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

الرتبة	انحراف المعياري	متوسط حسابي	بدائل الإجابة					التكرار		عبارات النمط الديمقراطي	رقم العبارة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة	ك		
11	1.268	2.17	3	6	11	24	21	ك	رئيسي يسعى إلى توزيع المهام و الواجبات وفق قدراتنا	01	
			4.6	9.2	16.9	36.9	32.3	%			
10	1.304	2.30	5	3	15	25	17	ك	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	02	
			7.7	4.6	23.1	38.5	26.2	%			
9	1.472	2.32	6	4	13	24	18	ك	يتعامل معي رئيسي باحترام	03	
			9.2	6.2	20.0	36.9	27.7	%			
8	1.232	2.35	5	4	13	30	13	ك	ينفذ رئيسي اللوائح التنظيمية بمرونة	04	
			7.7	6.2	20.0	46.2	20.0	%			
7	1.309	2.58	5	9	15	26	10	ك	يستخدم المسئول عبارات الثناء و المدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	07	
			7.7	13.8	23.1	40.0	15.4	%			
6	1.134	2.74	7	3	27	22	6	ك	يعاملني رئيسي كشخص مميز و ليس مجرد عامل و فقط	11	
			10.8	4.6	41.5	33.8	9.2	%			
3	1.132	2.85	8	5	24	25	3	ك	توجد ثقة متبادلة بيني و بين رئيسي في العمل	12	
			12.3	7.7	36.9	38.5	4.6	%			
2	1.254	2.90	9	5	26	20	5	ك	يسعى رئيسي لزرع روح المنافسة و التعاون بيننا	13	
			13.8	7.7	40.0	30.8	7.7	%			
4	1.174	2.83	6	8	27	17	7	ك	يفوز لنا رئيسي بعض	14	

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

			9.2	12.3	41.5	26.2	10.8	%	الصلاحيات في الكثير من الأحيان	
5	1.194	2.80	7	5	28	18	7	ك	يخبرني رئيسي بمستجدات العمل	15
			10.8	7.7	43.1	27.7	10.8	%		
1	1.250	3.00	7	14	21	18	5	ك	يفضل رئيسي مصلحة الجماعة على مصلحته	23
			10.8	21.5	32.3	27.7	7.7	%		
	1.247	2.621	68	66	220	249	112	ك	البعد الكلي	
			9.50	8.66	28.94	30.63	13.85	%		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 07 يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط الديمقراطي 44.48% في حين بلغت نسبة المعارضين 18.16% ، أما المحايدون بنسبة 28.94% بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 2.621 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي، و هي الفئة التي تشير الى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي متوسطة. و لمزيد من التوضيح سنتطرق لعبارات النمط الديمقراطي بالترتيب.

العبارة رقم 01 : رئيسي يسعى إلى توزيع المهام و الواجبات وفق قدراتنا جاءت في الترتيب 11 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 45 بنسبة 69.2% و بلغ عدد الأفراد المحايدون 11 بنسبة 16.9% في حين بلغ عدد المعارضين 9 بنسبة 14.2%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.17 و الإنحراف المعياري 1.268.

العبارة رقم 02 : يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. جاءت في الترتيب 10 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 8 بنسبة 12.3%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.30 و الإنحراف المعياري 1.304.

العبارة رقم 03 : يتعامل معي رئيسي باحترام جاءت في الترتيب 9 حيث بلغ عدد

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

الموافقين على العبارة 42 بنسبة 64.6 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 13 بنسبة 20.0 %
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 15.4 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.32 و الانحراف
المعياري 1.472 .

العبارة رقم 04 : ينفذ رئيسي اللوائح التنظيمية بمرونة جاءت في الترتيب 8 حيث بلغ عدد
الموافقين على العبارة 43 بنسبة 66.2 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 13 بنسبة 20 %
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 9 بنسبة 13.9 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.35 و الانحراف
المعياري 1.232 .

العبارة رقم 07 : يستخدم المسئول عبارات الثناء و المدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين. جاءت في الترتيب 7
حيث بلغ عدد

الموافقين على العبارة 36 بنسبة 55.4 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 15 بنسبة 23.1 %
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 14 بنسبة 21.5 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.58 و الانحراف
المعياري 1.309 .

العبارة رقم 11 : يعاملني رئيسي كشخص مميز و ليس مجرد عامل و فقط. جاءت في الترتيب 6 حيث بلغ عدد
الموافقين على العبارة 28 بنسبة 43.0 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 27 بنسبة 41.5 %.
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 15.4 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.74 و الانحراف
المعياري 1.134 .

العبارة رقم 12 : توجد ثقة متبادلة بيني و بين رئيسي في العمل . جاءت في الترتيب 3 حيث بلغ عدد
الموافقين على العبارة 28 بنسبة 43.1 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 24 بنسبة 36.9 %.
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 13 بنسبة 20.0 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.85 و الانحراف
المعياري 1.132 .

العبارة رقم 13 : يسعى رئيسي لزرع روح المنافسة و التعاون بيننا. جاءت في الترتيب 2 حيث بلغ عدد
الموافقين على العبارة 25 بنسبة 38.5 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 26 بنسبة 40.0 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 14 بنسبة 21.5 % ، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.90 و الانحراف
المعياري 1.254 .

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

العبارة رقم 14 : يفوض لنا رئيسي بعض الصلاحيات في الكثير من الأحيان. جاءت في الترتيب 4 حيث بلغ عدد

الموافقين على العبارة 24 بنسبة 37.0 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 27 بنسبة 41.5 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 14 بنسبة 21.5 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.83 و الانحراف المعياري 1.174 .

العبارة رقم 15 : يخبرني رئيسي بمستجدات العمل. جاءت في الترتيب 5 حيث بلغ عدد
الموافقين على العبارة 25 بنسبة 38.5 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 28 بنسبة 43.1 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 18.5 % ، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.80 و الانحراف المعياري 1.194 .

العبارة رقم 23 : يفضل رئيسي مصلحة الجماعة على مصلحته . جاءت في الترتيب 1 حيث بلغ عدد
الموافقين على العبارة 23 بنسبة 35.4 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 21 بنسبة 32.3 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 21 بنسبة 32.3 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.00 و الانحراف المعياري 1.250 .

ب- النمط الديكتاتوري

جدول رقم : 08 يوضح اجابات أفراد العينة عن عبارات النمط الديكتاتوري.

الرتبة	انحراف المعياري	متوسط حسابي	بدائل الإجابة					التكرار	عبارات النمط الديكتاتوري	رقم العبارة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة		
8	1.343	2.43	5	5	18	22	15	ك	يعتبر رئيسي المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت	05
			7.7	7.7	27.7	33.8	23.1	%		
7	1.315	2.46	4	8	16	23	14	ك	يعطي رئيسي أوامر كثيرة تتعارض مع الجماعة	06
			6.2	12.3	24.6	35.4	21.5	%		

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

6	1.022	2.80	5	12	18	27	3	ك	يؤثر غياب رئيسي في تعطيل العمل داخل المؤسسة	08
			6.2	18.5	27.7	41.5	4.6	%		
5	1.241	2.91	9	5	27	19	5	ك	يعتمد رئيسي على أسلوب الأمر و النهي في تعامله معنا	16
			13.8	41.5	41.5	29.2	7.7	%		
4	1.076	2.95	6	10	29	15	5	ك	يحدد رئيسي مناخ العمل الذي يسود في المؤسسة	17
			9.2	15.4	44.6	23.1	7.7	%		
3	1.187	2.97	7	10	28	14	6	ك	يتولى رئيسي حل المشكلات بطريقته الخاصة	18
			10.8	15.4	43.1	21.5	9.2	%		
1	1.291	3.08	7	17	21	14	6	ك	لا يراعي رئيسي النواحي الإنسانية في العمل	21
			10.8	26.2	32.3	21.5	9.2	%		
2	1.478	3.08	10	13	21	14	7	ك	لا يهتم رئيسي بالأفكار و الآراء التي نطرحها	22
			15.4	20.0	32.3	21.5	10.8	%		
	1.243	2.83	53	80	178	148	61	ك	البعد الكلي	
			10.01	16.35	30.19	28.43	11.72	%		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 8 يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط الديكتاتوري 40.15% . في حين بلغت نسبة المعارضين 26.36% ، أما المحايدين بنسبة 30.19% . بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 2.83 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي، و هي الفئة التي تشير الى أن درجة ممارسة النمط الديكتاتوري متوسطة. و لمزيد من التوضيح سنتطرق لعبارات النمط الديمقراطي بالترتيب.

العبارة رقم 5 : يعتبر رئيسي المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت. جاءت في الترتيب 8 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 37 بنسبة 56.9% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 18 بنسبة 27.7% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 10 بنسبة 15.4%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.43 و الانحراف

المعياري 1.343.

العبارة رقم 6 : يعطي رئيسي أوامر كثيرة تتعارض مع الجماعة. جاءت في الترتيب 7 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 37 بنسبة 56.9% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 16 بنسبة 24.6% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 18.5%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.46 و الانحراف المعياري 1.315.

العبارة رقم 8 : يؤثر غياب رئيسي في تعطيل العمل داخل المؤسسة. جاءت في الترتيب 6 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 30 بنسبة 46.1% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 18 بنسبة 27.7% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 17 بنسبة 24.7%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.80 و الانحراف المعياري 1.022.

العبارة رقم 16 : يعتمد رئيسي على أسلوب الأمر و النهي في تعامله معنا. جاءت في الترتيب 5 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 24 بنسبة 36.9% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 27 بنسبة 41.5% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 14 بنسبة 55.3%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.91 و الانحراف المعياري 1.241.

العبارة رقم 17 : يحدد رئيسي مناخ العمل الذي يسود في المؤسسة. جاءت في الترتيب 4 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 20 بنسبة 30.8% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 29 بنسبة 44.6% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 16 بنسبة 24.6%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.95 و الانحراف المعياري 1.076.

العبارة رقم 18 : يتولى رئيسي حل المشكلات بطريقته الخاصة. جاءت في الترتيب 3 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 20 بنسبة 30.7% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 28 بنسبة 43.1% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 17 بنسبة 26.2%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.97 و الانحراف المعياري 1.187.

العبارة رقم 21 : لا يراعي رئيسي النواحي الإنسانية في العمل . جاءت في الترتيب 1 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 20 بنسبة 30.7% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 21 بنسبة 32.3% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 24 بنسبة 37%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.08 و الانحراف

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

المعياري 1.291 .

العبارة رقم 22 : لا يهتم رئيسي بالأفكار و الآراء التي نطرحها . جاءت في الترتيب 2 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 21 بنسبة 32.3 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 21 بنسبة 32.3 % .
في حين بلغ عدد المعارضين 23 بنسبة 37 % ، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.08 و الانحراف المعياري 1.478 .

ج- التسيبي :

جدول رقم : 09 يوضح اجابات أفراد العينة عن عبارات النمط التسيبي .

الرتبة	انحراف المعياري	متوسط حسابي	بدائل الإجابة					التكرار	عبارات النمط التسيبي	رقم العبارة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة		
3	1.116	2.75	6	6	25	22	6	ك	يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل	09
			9.2	9.2	38.5	33.8	9.2	%		
4	1.126	2.75	5	8	25	20	7	ك	يتجنب رئيسي التدخل في حل النزاعات بين العاملين	10
			7.7	12.3	38.5	30.8	10.8	%		
2	1.247	2.82	6	9	25	17	8	ك	يتقبل رئيسي أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل دون أي مناقشة	19
			9.2	13.8	38.5	26.2	12.3	%		
1	1.465	3.06	11	9	25	13	7	ك	لا يهتم رئيسي بتنظيم طريقة العمل أو تحسينها	20
			16.9	13.8	38.5	20.0	10.8	%		
	1.238	2.84	28	32	100	72	28	ك	البعد الكلي	
			10.75	12.27	38.5	27.7	10.77	%		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 09 يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط التسيبي 38.47%. في حين بلغت نسبة المعارضين 23.02 % ، أما المحايدون بنسبة 38.5 % . بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 2.84 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي، و هي الفئة التي تشير الى أن درجة ممارسة النمط التسيبي متوسطة . و لمزيد من التوضيح سنتطرق لعبارات النمط التسيبي بالترتيب .

العبارة رقم 09 : يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل. جاءت في الترتيب 3 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 28 بنسبة 43 % و بلغ عدد الأفراد المحايدون 25 بنسبة 38.5 % . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 12 بنسبة 18.4 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.75 و الانحراف المعياري 1.116.

العبارة رقم 10 : يتجنب رئيسي التدخل في حل النزاعات بين العاملين. جاءت في الترتيب 4 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 27 بنسبة 41.6 % و بلغ عدد الأفراد المحايدون 25 بنسبة 38.5 % . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 13 بنسبة 20 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.75 و الانحراف المعياري 1.126.

العبارة رقم 19 : يتقبل رئيسي أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل دون أي مناقشة. جاءت في الترتيب 2 حيث بلغ عدد

الموافقين على العبارة 25 بنسبة 38.5 % و بلغ عدد الأفراد المحايدون 25 بنسبة 38.5 % . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 15 بنسبة 23 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.82 و الانحراف المعياري 1.247.

العبارة رقم 20 : لا يهتم رئيسي بتنظيم طريقة العمل أو تحسينها. جاءت في الترتيب 1 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 20 بنسبة 30.8 % و بلغ عدد الأفراد المحايدون 25 بنسبة 38.5 % . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 20 بنسبة 30 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.06 و الانحراف المعياري 1.465.

بعد عرضنا اجابات عينة البحث عن الأنماط القيادية (الديمقراطي، الديكتاتوري، التسيبي)

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

نلخص النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم : 10 يوضح النمط القيادي السائد

الترتيب	درجة ممارسة النمط القيادي	المتوسط الحسابي	النمط القيادي
3	متوسطة	2.621	النمط الديمقراطي
2	متوسطة	2.83	النمط الديكتاتوري
1	متوسطة	2.84	النمط التسيبي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

القادة يمارسون النمط التسيبي في الترتيب الأول و بدرجة متوسطة، مقارنة مع النمط القيادي الديكتاتوري الذي يأتي في الترتيب الثاني و بدرجة متوسطة، و النمط الديمقراطي الذي يأتي في الترتيب الثالث و بدرجة متوسطة. و بهذا نقول أن الفرضية رقم 2 غير محققة.

إذن هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة الرضا الوظيفي عند المرؤوسين، راجعة لاختلاف الأنماط القيادية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت و بهذا نقول الفرضية رقم 1 محققة.

المطلب الثالث : مناقشة نتائج العوامل الشخصية و التنظيمية.

1- عرض اجابات عينة الدراسة عن العوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

السؤال : هل تؤثر العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت؟

للتعرف على الإجابة قمنا بحساب التكرارات، و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم : 11 يوضح اجابات أفراد العينة عن عبارات العوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا الوظيفي

الرتبة	الإنحراف المعياري	متوسط حسابي	بدائل الإجابة					التكرار	عبارات العوامل الشخصية	رقم العبارة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة		
4	1.999	3.03	16	4	24	8	13	ك	يتلائم عملي مع قدراتي الشخصية	24

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

			24.6	6.2	36.9	12.3	20.0	%		
1	1.496	3.06	12	8	23	16	6	ك	تسمح طبيعة عملي بالتجديد و الابتكار و الإبداع	25
			18.5	12.3	35.4	24.6	9.2	%		
5	1.375	3.00	10	8	25	16	6	ك	خبراتي تؤهلني لأداء عملي	26
			15.4	12.3	38.5	24.6	9.2	%		
2	1.295	3.05	8	13	24	14	6	ك	توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي	27
			12.3	20.0	36.9	21.5	9.2	%		
3	1.374	3.03	8	13	25	11	8	ك	تتفق طبيعة عملي مع اتجاهاتي و قيم	28
			12.3	20.0	38.5	16.9	12.3	%		
6	1.280	2.97	8	9	28	13	7	ك	إن طبيعة و محتوى وظيفتي تزيد من درجة الرضا لدي	29
			12.3	13.8	43.1	20.0	10.8	%		
7	1.179	2.91	6	11	25	17	6	ك	العمل يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة	30
			9.2	16.9	38.5	26.2	9.2	%		
	1.42	3.07	68	55	174	95	52	ك	البعد الكلي	
			14.94	14.5	9.42	20.87	11.41	%		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 11 يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات العوامل الشخصية 32.28%.

في حين بلغت نسبة المعارضين 29.44 % ، أما المحايدون بنسبة 9.42%.

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.07 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي، و هي الفئة التي تشير الى أن تأثير العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة. و لمزيد من التوضيح سنتطرق لعبارات العوامل الشخصية بالترتيب.

العبرة رقم 24 : يتلائم عملي مع قدراتي الشخصية . جاءت في الترتيب 4 حيث بلغ عدد

الموافقين على العبرة 21 بنسبة 32.3 % و بلغ عدد الأفراد المحايدون 24 بنسبة 36.9%.

في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 20 بنسبة 30.8 %، المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.03 و الانحراف المعياري 1.999.

العبرة رقم 25 : تسمح طبيعة عملي بالتجديد و الابتكار و الإبداع . جاءت في الترتيب 1 حيث بلغ عدد

الموافقين على العبرة 22 بنسبة 33.8 % و بلغ عدد الأفراد المحايدون 23 بنسبة 35.4%.

في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 20 بنسبة 30.8 %، المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.06 و الانحراف

المعياري 1.496.

العبارة رقم 26 : خبراتي تؤهلني لأداء عملي. جاءت في الترتيب 5 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 22 بنسبة 33.8% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 25 بنسبة 38.5% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 18 بنسبة 27.7%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.00 و الانحراف المعياري 1.375.

العبارة رقم 27 : توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي. جاءت في الترتيب 2 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 20 بنسبة 30.7% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 24 بنسبة 36.9% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 21 بنسبة 32.3%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.05 و الانحراف المعياري 1.295.

العبارة رقم 28 : تتفق طبيعة عملي مع اتجاهاتي و قيم. جاءت في الترتيب 3 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 19 بنسبة 29.2% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 25 بنسبة 38.5% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 21 بنسبة 32.3%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.03 و الانحراف المعياري 1.374.

العبارة رقم 29 : إن طبيعة و محتوى وظيفتي تزيد من درجة الرضا لدي. جاءت في الترتيب 6 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 20 بنسبة 30.8% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 28 بنسبة 43.1% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 17 بنسبة 26.1% ، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.97 و الانحراف المعياري 1.280 .

العبارة رقم 30 : العمل يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة. جاءت في الترتيب 7 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 23 بنسبة 35.4% و بلغ عدد الأفراد المحايدين 25 بنسبة 38.5% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 17 بنسبة 26.1%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.91 و الانحراف المعياري 1.179.

-تؤثر العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت. بدرجة متوسطة ومنه الفرضية رقم 05 محققة .

2- عرض اجابات عينة الدراسة عن العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي :

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

السؤال : هل تؤثر العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت؟

للتعرف على الإجابة قمنا بحساب التكرارات ، و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم : 12 يوضح اجابات أفراد العينة عن عبارات العوامل التنظيمية .

الرتبة	انحراف المعياري	متوسط حسابي	بدائل الإجابة					التكرار	عبارات العوامل التنظيمية	رقم العبارة
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة		
4	1.585	3.29	14	15	18	12	6	ك	الراتب الشهري يتوافق مع عملي	31
			21.5	23.1	27.7	18.5	9.2	%		
1	1.365	3.38	14	16	19	13	3	ك	فرص الترقية متاحة لمن يستحقها	32
			21.5	24.6	29.2	20.0	4.6	%		
3	1.560	3.31	15	13	19	13	5	ك	توفر تقنيات متطورة و مستلزمات مكتبية تساعد في إنجاز العمل	33
			23.1	20.0	29.2	20.0	7.7	%		
2	1.446	3.34	15	13	19	15	3	ك	تلتزم المؤسسة بشروط الصحة و السلامة	34
			23.1	20.0	29.2	23.1	4.6	%		
5	1.141	3.28	9	19	20	15	2	ك	توجد عدالة في تقييم أداء العاملين و في توزيع المكافآت و الحوافز	35
			13.8	29.2	30.8	23.1	3.1	%		
9	1.197	2.92	7	11	21	22	4	ك	ساعات و مواعيد العمل مناسبة	36
			10.8	16.9	32.3	33.8	6.2	%		
6	1.265	2.98	6	15	23	14	7	ك	الفرصة متاحة للتدريب الذي يؤهني للترقية	37
			9.2	23.1	35.4	21.5	10.8	%		
7	1.309	2.94	6	15	20	17	7	ك	التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة	38
			9.2	23.1	30.8	26.2	10.8	%		
8	1.103	2.92	5	13	24	18	5	ك	احترام حق الموظف في الإجازات المرضية و الترفيهية	39
			7.7	20.0	36.9	27.7	7.7	%		

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمست

11	1.413	2.85	6	13	21	15	10	ك	هناك تنسيق بين مختلف المصالح في العمل	40
			9.2	20.0	32.3	23.1	15.4	%		
10	1.328	2.88	5	16	18	18	8	ك	راض عن علاقتي مع زملاء العمل	41
			7.7	24.6	27.7	27.7	12.3	%		
	1.337	3.099	102	159	222	172	60	ك	البعد الكلي	
			14.25	22.23	31.04	21.54	8.4	%		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

من خلال الجدول رقم 12 يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات العوامل التنظيمية 29.94%. في حين بلغت نسبة المعارضين 36.48% ، أما المحايدون بنسبة 31.04%. بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 3.099 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي، و هي الفئة التي تشير الى أن تأثير العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة. و لمزيد من التوضيح سنتطرق لعبارات العوامل التنظيمية بالترتيب .

العبرة رقم 31 : الراتب الشهري يتوافق مع عملي. جاءت في الترتيب 4 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 18 بنسبة 27.7% و بلغ عدد الأفراد المحايدون 18 بنسبة 27.7% . في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 29 بنسبة 44.6%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.29 و الانحراف المعياري 1.585.

العبرة رقم 32 : فرص الترقية متاحة لمن يستحقها. جاءت في الترتيب 1 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 16 بنسبة 24.6% و بلغ عدد الأفراد المحايدون 19 بنسبة 29.2%. في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 30 بنسبة 46.1%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.38 و الانحراف المعياري 1.365.

العبرة رقم 33 : توفر تقنيات متطورة و مستلزمات مكتبية تساعد في إنجاز العمل. جاءت في الترتيب 3 حيث بلغ عدد

الموافقين على العبارة 18 بنسبة 27.7% و بلغ عدد الأفراد المحايدون 19 بنسبة 29.2%. في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 28 بنسبة 43.1%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.31 و الانحراف

المعياري 1.560.

العبارة رقم 34 : تلتزم المؤسسة بشروط الصحة والسلامة. جاءت في الترتيب 2 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 18 بنسبة 27.7 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 19 بنسبة 29.2 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 28 بنسبة 43.1 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.34 و الانحراف المعياري 1.446.

العبارة رقم 35 : توجد عدالة في تقييم أداء العاملين و في توزيع المكافآت و الحوافز. جاءت في الترتيب 5 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 17 بنسبة 26.2 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 20 بنسبة 30.8 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 28 بنسبة 43 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.28 و الانحراف المعياري 1.141.

العبارة رقم 36 : ساعات و مواعيد العمل مناسبة. جاءت في الترتيب 9 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 26 بنسبة 40 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 21 بنسبة 32.3 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 18 بنسبة 27.7 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.92 و الانحراف المعياري 1.197.

العبارة رقم 37 : الفرصة متاحة للتدريب الذي يؤهلني للترقية. جاءت في الترتيب 6 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 21 بنسبة 32.3 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 23 بنسبة 35.4 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 21 بنسبة 32.3 % ، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.98 و الانحراف المعياري 1.265.

العبارة رقم 38 : التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة. جاءت في الترتيب 7 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 24 بنسبة 37. % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 20 بنسبة 30.8 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 21 بنسبة 32.3 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.94 و الانحراف المعياري 1.309.

العبارة رقم 39 : احترام حق الموظف في الإجازات المرضية و الترفيهية. جاءت في الترتيب 8 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 23 بنسبة 35.4 % و بلغ عدد الأفراد المحايدين 24 بنسبة 36.9 % .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 18 بنسبة 27.7 %، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.92 و الانحراف

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

المعياري 1.103.

العبارة رقم 40 : هناك تنسيق بين مختلف المصالح في العمل. جاءت في الترتيب 11 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 25 بنسبة 38.5% و بلغ عدد الأفراد المحايدون 21 بنسبة 32.3% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 19 بنسبة 29.2%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.85 و الانحراف المعياري 1.413.

العبارة رقم 41 : راض عن علاقتي مع زملاء العمل. جاءت في الترتيب 10 حيث بلغ عدد الموافقين على العبارة 26 بنسبة 40% و بلغ عدد الأفراد المحايدون 18 بنسبة 27.7% .
في حين بلغ عدد الأفراد المعارضين 21 بنسبة 32.3%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.88 و الانحراف المعياري 1.328.

-تؤثر العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت بنسب متوسطة و منه الفرضية رقم 5 محققة .

إذن الموظفين راضون عن العمل داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت بمستويات متوسطة و منه الفرضية رقم 3 محققة .

5- علاقة الأنماط القيادية بمستوى الرضا الوظيفي: لكي نتحقق من العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة و درجة

الرضا الوظيفي ، استخدمنا معامل الارتباط بيرسون و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم : 13 يوضح العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة و مستوى الرضا الوظيفي

Corrélations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003
VAR00001	Corrélacion de Pearson	1	,429**	,347**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005
	N	65	65	65
VAR00002	Corrélacion de Pearson	,429**	1	,190
	Sig. (bilatérale)	,000		,129
	N	65	65	65
VAR00003	Corrélacion de Pearson	,347**	,190	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,129	
	N	65	65	65

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمست

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

و منه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين . وكانت هذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 . و منه الفرضية رقم 4 محققة .

ثبات أداة الدراسة : ولحساب ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة حيث بلغت 92.9

جدول رقم : 14 يوضح ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	41

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS19

خلاصة الفصل :

حسب نتائج العينات المدروسة تمارس الأنماط القيادية الثلاث بنسب متوسطة في مقدمتها النمط التسيبي في المرتبة الأولى ثم الديكتاتوري و في الآخير الديمقراطي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت.

درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بنسب متوسطة.

تؤثر العوامل الشخصية و التنظيمية بنسب متوسطة على الرضا الوظيفي للعمال.

التوصيات والاقتراحات

- 1- تطبيق مبادئ الديمقراطية، تفويض العاملين.
- 2- اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بالرضا.
- 3- توفير كل الظروف الملائمة للموظف حتى لا يفكر في ترك عمله.
- 4- تطوير أنظمة الترقيات والحوافز و تطبيقها بشكل عادل من خلال اعتماد معايير الكفاءة والأقدمية و الجدارة.
- 5- الرقابة المرنة من خلال تحسين نوعية و جودة الإشراف.
- 6- ربط علاقات انسانية حسنة ما بين العمال، و بين الرئيس و المرؤوسين و تعزيز مفهوم العمل الجماعي تشجيع العمل ضمن فرق منسجمة و التأكيد على نشر ثقافة المحبة و المودة.
- 7- الابتعاد عن أسلوب السيطرة و الإرغام عند اصدار الأوامر.
- 8- تكثيف البحوث في هذا المجال.
- 9- على كل قائد مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين و كذا الاختلافات النفسية و القيم و الاتجاهات.
- 10- الإطلاع على الدراسات الحديثة في كيفية التعامل مع المرؤوسين حسب أنماط شخصياتهم المختلفة، و تكليفهم بالمهام التي تتناسب معهم.
- 11- كما لا يفوتنا أن نشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب و الاختيار للموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة من : قيم و اتجاهات تتلائم مع عمل المنظمة، عندهم نظرة ايجابية للعمل و للمجتمع ككل.
- 12- استغلال مواهب الأفراد و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار.
- 13 - الحرص على توفير بيئة عمل آمنة من المخاطر التي تهدد صحة العامل، توفير الإمكانيات المريحة للعمل.
- 14- أسلوب التحفيز المادي و المعنوي فإنه يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهود.
- 15- الحرص على التدريب المتواصل للعاملين مما يعزز ثقته بنفسه و بالمؤسسة.
- 16- ابلاغ العاملين بمستجدات العمل مما يعزز ثقتهم بالمنظمة ورضاهم عنها.
- 17- معالجة مشاكل العمال و الإستماع لشكاويهم.
- 18- استخدام معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين.

الختامة

كل مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها و ذلك لضمان بقائها و استمراريتها من خلال قيادة رشيدة ملهمة لموظفيها، تقدر العنصر البشري و تعطيه كل الأهمية و المكانة اللائقة به، إن تفوق المنظمات في عصر المعرفة و المنافسة الشديدة أصبح يعتمد على ما تمتلكه هذه الأخيرة من موارد بشرية و قيادات قادرة على توحيد الصفوف و توجيه الأفراد حسب قدراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

إذ أن فعالية القيادة تظهر في اختيار النمط القيادي الذي يستطيع التأثير على المرؤوسين و كسب رضاهم. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية"، و قد اخترنا نموذج للدراسة الميدانية " الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسميسيلت " .

و كانت نتائج الدراسة على النحو التالي : النمط التسيبي بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى ثم يليه النمط الديكتاتوري بدرجة متوسطة و في الأخير النمط الديمقراطي هو الآخر بمستوى متوسط، الرضا الوظيفي بنسب متوسطة عند المرؤوسين.

إن النمط القيادي له علاقة ارتباطية بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، و هذا ما أثبتته نتائج اختبار فرضيات بحثنا.

تؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية بدرجة متوسطة على الرضا الوظيفي للموظفين وعليه نستنتج مما سبق أن القيادة التي تراعي موظفيها وحاجاتهم وتشجعهم على العمل الجماعي والإبداع و تشاركهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم و تعمل باقتراحاتهم، هي قيادة ناجحة تحقق مستوى رضا عال للعاملين، حيث أن القائد يقوم بدور كبير و هو خلق روح التعاون بين أفراد المنظمة و يعملون كفريق واحد لتحقيق أهدافهم المشتركة يجمعهم شعور الانتماء ، كما أن الحرص على مشاركة الموظفين في كل مناسباتهم تزيد من أواصر المحبة والمودة. إن القيادة الأتوقراطية المتسلطة و إن حققت أهدافها في البداية بالسيطرة و النفوذ و قوة القانون، فإنها سرعان ما تتراجع، و يظهر عدم الرضا عند العاملين و بالتالي الفشل في تحقيق أهداف المنظمة.

أما القيادة الفوضوية المتساهلة حتى و إن منحت لموظفيها القدر الكاف من الحرية، لكن ذلك ينعكس بمرور الوقت على استياء الموظف من غياب الصرامة و العدل و نشوب خلافات و صراعات ما بين المصالح بسبب غياب دور القائد الصارم.

قائمة المراجع

الكتب

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الحديث النبوي.
- 3- مُجَدِّ الصيرفي، السلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، الإسكندرية.
- 4- نائر سعدون مُجَدِّ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية رماح، المملكة الأردنية الهاشمية 2016.
- 5- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 6- منصور مُجَدِّ إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- 7- مهدي حسن، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 8- مُجَدِّ سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2012.
- 9- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 10- بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
- 11- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران.
- 12- رواية حسن، القيادة الماضي والحاضر والمستقبل، دار النشر و التوزيع الدار الجامعية، مصر، 2014.
- 13- مُجَدِّ فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر 1999.
- 14- مجدي مُجَدِّ عوضا مبارك، الريادة في الأعمال والمفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 15- يوسف أبو الحجاج، مهارات و فنون الإدارة المتميزة المعاصرة و سمات المدير الناجح، ط1، دار الكتاب العربي، حلب، 2009.

- 16- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 17- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 18- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 19- عبد الرحمن العيسوي، موسوعة ميادين علم النفس المجلد التاسع علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2004.
- 20- مُجَدِّ الصيرفي، السلوك التنظيمي والتحليل علي مستوي الجماعة، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 21- عصام عثمان، دراسات سيكولوجية لتنمية القدرات البشرية تحليل و بناء الشخصية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية.
- 22- مُجَدِّ الغزالي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية، التكامل للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 23- صلاح الدين مُجَدِّ عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 24- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 25- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 26- رداج محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 27- مُجَدِّ حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 28- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 29- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 30- مُجّد عبد المقصود مُجّد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 31- علي حسون الطائي وأكرم سالم الحنايني، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 32- مُجّد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 33- مُجّد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 34- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2012.
- 35- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 36- عبد الرحمن يسار، القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لطباعة والنشر، مصر، 2014.
- 37- ماهر محسين، القيادة أساسيات ومفاهيم، ط، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 38- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 39- قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 40- ربحي عليان، العمليات الإدارية، ط1، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 41- بوزيد فهم، حسين عثمان، الإدارة العامة، ط1، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 42- طاهور محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 43- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 44- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 45- نعيمة عباس الخفاجي، تطور فكرة قيادة المنظمة، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.

- 46- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 47- خليل مُجد الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 48- سيد مُجد جاب، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2012 .
- 49- فهد خليل زايد، فن القيادة كيف تكون قائد، ط1، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع.
- 50- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر.

الأطروحات و المذكرات

- 1- أحمد الصالح سالم و دوقات امعرم بعنوان " السلوك القيادي و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواوي ولاية الوادي " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، إشراف الأستاذ بالنور يوسف السنة الجامعية : 2015/2014 .
- 2- مريم عصماني بعنوان " القيادة و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة " مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إشراف الأستاذ إيناس بوسحلة السنة الجامعية 2017/2016.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

رقم الاستبيان :

تاريخ الاستبيان :

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان " تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمرؤوسين " في الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت ، وبغرض جمع البيانات لإعداد هذه الدراسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا و ذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية و صراحة مع العلم أن معلومات هذه الإستبانة تستحظي بالسرية التامة و لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا جزيلًا لتعاونكم.

تحت إشراف الدكتور:

بوساحة مُجَّد الخضر

من إعداد الطالبتين : بردالي فتيحة.

بن عشيش مليكة.

الجزء الأول : بيانات شخصية .

ضع علامة : (X) في مكان الإجابة المناسب لك .

1- الجنس :

1- ذكر 2- أنثى

2- العمر :

1- من : 20 إلى : 29 2- من : 30 إلى : 39 3- من : 40 إلى : 49

4- من : 50 إلى : 59

3- المستوى الدراسي:

1- أقل من ابتدائي 2- ابتدائي 3- متوسط 4- ثانوي 5- جامعي

4- الحالة العائلية :

1- أعزب 2- متزوج 3- غير ذلك :

5- عدد سنوات الخبرة :

- 1- أقل من : 05 سنوات 2- أقل من : 15 سنوات 3- أقل من : 25
- 4- أكثر من : 25 سنة

الجزء الثاني : تأثير النمط القيادي السائد على رضا العاملين :

العبارات						
الرقم	المحور الأول : النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	رئيسي يسعى إلى توزيع المهام و الواجبات وفق قدراتنا					
02	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
03	يتعامل معي رئيسي باحترام					
04	ينفذ رئيسي اللوائح التنظيمية بمرونة					
05	يعتبر رئيسي المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت					
06	يعطي رئيسي أوامر كثيرة تتعارض مع الجماعة					
07	يستخدم المسئول عبارات الثناء و المدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين					
08	يؤثر غياب رئيسي في تعطيل العمل داخل المؤسسة					
09	يتهرب رئيسي من مواجهة مشكلات العمل					
10	يتجنب رئيسي التدخل في حل النزاعات بين العاملين					
11	يعاملني رئيسي كشخص مميز و ليس مجرد عامل و فقط					
12	توجد ثقة متبادلة بيني و بين رئيسي في العمل					
13	يسعى رئيسي لزرع روح المنافسة و التعاون بيننا					
14	يفوز لنا رئيسي بعض الصلاحيات في الكثير من الأحيان					
15	يخبرني رئيسي بمستجدات العمل					
16	يعتمد رئيسي على أسلوب الأمر و النهي في تعامله معنا					
17	يحدد رئيسي مناخ العمل الذي يسود في المؤسسة					
18	يتولى رئيسي حل المشكلات بطريقته الخاصة					
19	يتقبل رئيسي أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل دون أي					

					مناقشة	
					لا يهتم رئيسي بتنظيم طريقة العمل أو تحسينها	20
					لا يراعي رئيسي النواحي الإنسانية في العمل	21
					لا يهتم رئيسي بالأفكار و الآراء التي نطرحها	22
					يفضل رئيسي مصلحة الجماعة على مصلحته	23
المحور الثاني : العوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا الوظيفي						
					يتلائم عملي مع قدراتي الشخصية	24
					تسمح طبيعة عملي بالتجديد و الابتكار و الإبداع	25
					خبراتي تؤهلني لأداء عملي	26
					توفر الشعور بالاستقرار الوظيفي	27
					تتفق طبيعة عملي مع اتجاهاتي و قيم	28
					إن طبيعة و محتوى وظيفتي تزيد من درجة الرضا لدي	29
					العمل يمنحني المكانة الاجتماعية اللائمة	30
المحور الثالث : العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي						
					الراتب الشهري يتوافق مع عملي	31
					فرص الترقية متاحة لمن يستحقها	32
					توفر تقنيات متطورة و مستلزمات مكتبية تساعد في إنجاز العمل	33
					تلتزم المؤسسة بشروط الصحة و السلامة	34
					توجد عدالة في تقييم أداء العاملين و في توزيع المكافآت و الحوافز	35
					ساعات و مواعيد العمل مناسبة	36
					الفرصة متاحة للتدريب الذي يؤهلني للترقية	37
					التعليمات التي تصدر من الإدارة واضحة	38
					احترام حق الموظف في الإجازات المرضية و الترفيهية	39
					هناك تنسيق بين مختلف المصالح في العمل	40
					راض عن علاقتي مع زملاء العمل	41

الأساتذة المحكمين :
الأساتذة : بوادو فاطمة.
الأساتذ : ورااد الحسين.

الفصل الأول :

القيادة الإدارية

الفصل الثاني :

الرضا الوظيفي

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية

الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الملاحق

الملاحق