



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في علوم التسيير

تخصص : تسيير استراتيجي

دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

تحت اشراف :

أ.بن حمودة يوسف

إعداد الطالبتين :

بخضرة سهام

صاولة مختارية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| | | | |
|--------------|---------------|----------------------|--------------------|
| رئيسا | جامعة مستغانم | أستاذ محاضر "أ" | د/ خليفة الحاج |
| مشرفا و مقرا | جامعة مستغانم | أستاذ التعليم العالي | أ.د/ بن حمودة يوسف |
| مناقشا | جامعة مستغانم | أستاذ محاضر "أ" | د/ بكريتي بومدين |

السنة الجامعية: 2022 / 2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الاهداء

نحمد الله عز و اجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحه
والعافيه والعزيمه،

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل هممة

ونمتن لكل من كان له فضل في مسيرتنا

إلى

والدي الغالي حفظه الله

امي العزيزة اطال الله عمرها

جميع إخوتي

و عائلتي الكريمة

و كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل

أهديكم بحث تخرُّجي

الشكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على رسوله

الكريم و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين ...

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل

إلى الأستاذ بن حمودة يوسف

على قبوله الإشراف على هذا البحث ، كما لم يبخل عنا بمساعدته

ونصائحه القيمة ، وعلى كل ما خصص لنا من جهد ووقت طوال إشرافه على

هذا البحث....

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بمستغانم- كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) ، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة ، حيث تم توزيع 25 نسخة من الاستبيان و استرجع منه 20 نسخة قابلة للدراسة و التحليل ، و اجري عليها التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي ، مؤسسة سونلغاز.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------------------|--|
| أ | الاهداء |
| ب | التشكر |
| ت | الملخص |
| ث | المحتويات |
| خ | قائمة الجداول |
| د | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| مقدمة عامة | |
| 02 | الإشكالية |
| 02 | الفرضيات |
| 03 | مبررات اختيار الموضوع |
| 04 | أهداف الدراسة |
| 04 | أهمية الموضوع |
| 05 | منهج البحث و الأدوات المستعملة |
| 06 | (هيكله البحث) |
| الفصل الأول | |
| 11 | تمهيد |
| 12 | المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية |
| 18 | المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية |
| 20 | المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية |
| 27 | المبحث الرابع: مهارات القيادة الأساسية |
| 31 | خلاصة |

| الفصل الثاني | |
|--------------|---|
| 32 | تمهيد |
| 33 | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي |
| 38 | المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي |
| 40 | المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي |
| 46 | المبحث الرابع: انواع الرضا الوظيفي |
| 48 | المبحث الخامس: طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 51 | خلاصة |
| الفصل الثالث | |
| 52 | تمهيد |
| 53 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز |
| 58 | المبحث الثاني: دراسة و تحليل النتائج |
| 67 | الخاتمة العامة |
| 68 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول

| الصفحة | الاسم | الرقم |
|--------|---|-------|
| 18 | خصائص القائد الفعال | 01 |
| 45 | العوامل الصحية و العوامل الدافعة حسب هيرزبيرج | 02 |
| 56 | توزيع الوكالات التجارية على عدد المشتركين | 03 |
| 59 | الفا كرونباخ | 04 |
| 60 | يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن | 05 |
| 61 | يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 06 |
| 61 | يتعلق بتوزيع أفراد العينة بالمنصب و سنوات الخبرة | 07 |
| 62 | درجات مقياس " ليكرت الخماسي " | 08 |
| 62 | اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول القيادة الادارية | 09 |
| 64 | اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الرضا الوظيفي | 10 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الاسم | الرقم |
|--------|---|-------|
| 19 | مخطط عناصر القيادة الإدارية | 01 |
| 30 | مهارات القيادة | 02 |
| 37 | أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد | 03 |
| 38 | أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة | 04 |
| 41 | تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو | 05 |
| 46 | نظرية التوقع عند فروم | 06 |
| 47 | التقارب بين أفكار كل من ماسلو وهيرزبيرج | 07 |
| 57 | المخطط التنظيمي بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم | 08 |

المقدمة

المقدمة:

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح.

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للرضا الوظيفي وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

إشكالية الدراسة.

وبناء على ما تقدم تمت صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

من الإشكالية السابقة تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية بهدف توضيح وتبسيط المفاهيم:

— ما مفهوم القيادة الإدارية وما هي أهميتها؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة؟
- ما علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي؟
- ما هو النمط القيادي المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في رضا العاملين؟
- إلى أي مدى يوجد اتفاق حول متغيرات البحث، مفهوم القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي؟

الفرضيات:

- يهدف الإجابة على إشكالية البحث و مختلف تساؤلاته قمنا ببناء دراستنا حول الفرضيات الآتية:
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الإدارية المتبع و الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة بين أسلوب القيادة والنمط الممارس ومدى الرضا الوظيفي.

أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب الآتية:

المبررات الموضوعية:

سعي القادة المتواصل إلى رفع الأداء لدى العاملين وذلك من خلال تحقيق متطلبات العمال اللازمة لتحسين ظروف عملهم و دفعهم للإبداع و التطوير.

معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المبررات الذاتية:

الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع: القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي.

شعورنا بالمسؤولية كباحثين لدعم تحسين الحياة الوظيفية للموظفين من خلال هذه الدراسة التي تسلط الضوء على هذا الجانب والتي ستساهم ولو بجزء ضئيل في حل مشاكلهم أو على الأقل تشخيصها.

أهداف البحث:

وتتمثل أهداف الدراسة الحالية في ما يلي:

- معرفة القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد الأهمية التي تلعبها لتحقيق رضا العاملين.
- تحديد أهم المهارات والأنماط القيادية التي يجب أن تتوفر لدى القادة لتأدية مهامهم على أكمل وجه.
- معرفة أهم ما يجب للقادة توفيره للعاملين حتى يرتفع مستوى الرضا لديهم وبالتالي يساهمون في تحسين الأداء في المؤسسات.
- معرفة تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى العامل.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في:

- أهمية القيادة الإدارية في المنظمة في دفع وتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- أهمية موضوع الرضا الوظيفي في استمرارية وتطور عمل المنظمة، ولأهمية الموضوع بشكل خاص لمديري و مسؤولي الموارد البشرية.
- القيادة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ.
- أهمية توعية الشركات بضرورة تدريب قياداتها الإدارية على الأساليب القيادية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين.

○ ان موضوع القيادة والرضا الوظيفي هي من المواضيع التي تحظى باهتمام العلماء والباحثين باعتبارهما ضروريات أساسية في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية ومن خلال ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة لفت انتباه المسيرين في أي مؤسسة الى وجود أساليب علمية يمكن اتباعها لمعالجة اشكالية الرضا الوظيفي لدى العاملين.

○ تقديم اضافات علمية قد تفيد الباحثين في هذا المجال.

○ تسليط الضوء على أنماط السلوك القيادي ومدى تأثيره في الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

حددت هذه الدراسة لموضوع تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ولقد تم اللتطرق من خلال الدراسة إلى المنعيرين، و ذلك من خلال مفاهيمهما و نظريتهما و بيان دور القيادة الإدارية و تأثيرها على رضا العاملين في الجانب النظري و إسقاطها على الجانب التطبيقي.

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم.

- الحدود الزمنية: فترة الدراسة امتدت من 14 فيفري 2023 الى 07 مارس 2023

منهج الدراسة:

يهدف الإحاطة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على :

- المنهج الوصفي: و ذلك من اجل دراسة الإشكالية و اختبار الفرضيات ، من خلال التطرق الى الأطر

النظرية الخاصة بالقيادة الادارية ، و دراسة ابعادها و خصائصها ، و الرضا الوظيفي و دراسة ابعاده و اثاره .

- المنهج التحليلي: لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال الدراسة

الميدانية ، و تجميع المعلومات و تحليلها .

مبررات اختيار الموضوع :

- ❖ ارتباط موضوع الدراسة بتخصص التسيير الاستراتيجي .
- ❖ محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسة بالموارد البشري .
- ❖ قابلية الموضوع للدراسة و أهميته في الأونة الأخيرة .
- ❖ الرغبة في دراسة هذا الموضوع كونه مهم و جديد ، و لاعتباره عامل رئيسي لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات .

أداة الدراسة :

استخدمنا أداة الاستبانة (الاستبيان) لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث ، و تم توزيعها على عينة الدراسة في مؤسسة الميناء .

هيكلية البحث

للإحاطة بالموضوع و تغطية متغيراته الرئيسية، تم تقسيم المذكرة الى ثلاثة فصول، حيث تضمن الفصل الأول الاطار النظري للقيادة الإدارية و شمل:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

المبحث الرابع: مهارات القيادة الأساسية

بينما اقتصر الفصل الثاني على المتغير الثاني للدراسة و هو الاطار النظري للرضا الوظيفي الذي شمل خمسة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

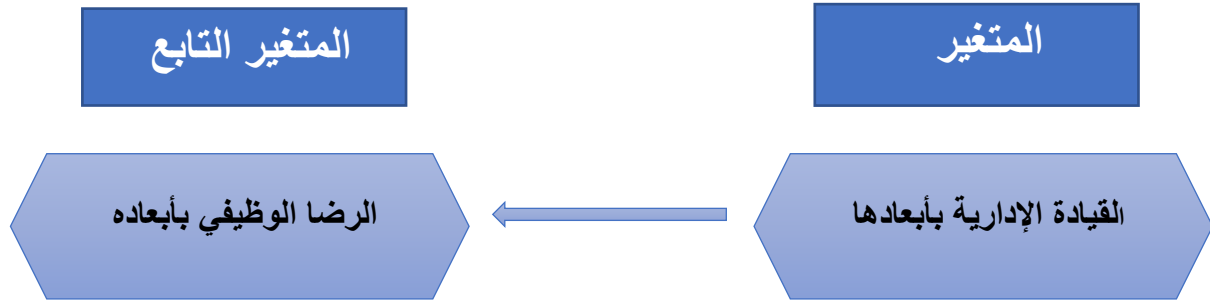
المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الرابع : انواع الرضا الوظيفي

المبحث الخامس: طرق قياس الرضا الوظيفي

اما الفصل الأخير فاقصر على الجانب التطبيقي من البحث ، و هو عبارة عن بطاقة فنية للمؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم و اقسامها ، تضمن توضيح إجراءات الدراسة و منهجيتها ، ثم تحليل نتائج .

النموذج البياني للدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثين

صعوبات البحث :

_ ندرة المراجع و المعلومات التي تتطرق لموضوع بحثنا.

_ صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات الدقيقة في مؤسسة الدراسة.

_ عدم التمكن من اجراء مقابلات شخصية مع افراد عينة البحث لغرض الاخذ بأرائهم حول نظام

التسيير في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين (بالطبيق على مصنع ساريا لمنتجات البلاستيك في الفترة من 2019-2020) تم إعداد الطالب عبد الرحمن قاسم يس القلع، خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها:

لابد من وجود معايير جيدة لبيئة العمل ليؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

- الدراسة الثانية:

حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. من إعداد: جميل أحمد. و حجار مرهون إيمان. من خلال هذا المقال يمكن التأكيد على أهمية كل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي; وكذا تحديد العلاقة بينهما من خلال التأكيد على الأسلوب القيادي المتبع والذي يحقق رضا الأفراد.

- الدراسة الثالثة:

دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي 2020 بحث تخرج للحصول على درجة البكالوريوس في برنامج إدارة أعمال من إعداد حسين صالح حسين العقيلي إتضح أن نجاح الادارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعاليةً مرتبط بقدرة قادتها على إستخدام أساليب القيادة المناسبة وتبين ممارسات جديدة في إدارتهم.

الفصل الأول

القيادة الإدارية

تمهيد :

تعتبر الإدارة بمثابة القوة الدافعة لأي نشاط إنساني، فهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يصادف أي منظمة من المنظمات كما أنها الركيزة الأساسية التي تأخذ على عاتقها مسؤولية تأكيد إنتاج استمرار الخدمات و البلوغ المنظمة غايتها المنشودة بأحسن الوسائل و أقل التكاليف ، و بإعتبار أن القيادة الإدارية هي فرع من فروع الإدارة حيث تحتل هذه الوظيفة مكانة خاصة كونها تتعلق مباشرة بالعنصر البشري في المؤسسة من حيث تركيزها على طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين.

يتناول الفصل الاول الإطار النظري للدراسة من مفاهيم أساسية ومقاربات نظرية للقيادة الإدارية لإعتبار موضوع القيادة من المواضيع المهمة لما لهذه الاخيرة من اهمية على مستوى التسيير بإختلاف أنواعه كون القائد هو المورد البشري الاساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في التسيير فالقيادة تمثل حلقة الوصل بين الرئيس والمرؤوسين وهي بداية تحقيق الهدف على أرض الواقع لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية
- المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية
- المبحث الرابع: مهارات القيادة الأساسية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها

القيادة:

هناك تعريفات متعددة لمفهوم ومعنى القيادة , و اذا تعددت المفاهيم في موضوع او مجال ما فإن

هذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم , و نسوق فيما يلي بعض تعاريف القيادة :

- عرفها باس (Base) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب¹
- وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة²
- جيبي جيبون J.Gibbon: هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الاحداث بما يحفز الافراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية و اعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول الى الأهداف المشتركة و الرضا³
- كما عرفها كاتز وكالم Katz & Kalm على انها كلمة تستخدم لتشير الى سمة الشخصية كما تشير الى سمة الموقع و السلوك.⁴

¹ محمد حسنين العجمي - كتاب الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية - دار المسيرة - عمان - 2015 - ص 57

² محمد حسنين العجمي - نفس المصدر - ص 57

³ نجم عبود نجم - كتاب القيادة و إدارة الابتكار - دار صفاء - عمان - 2015 - ص 21-22

⁴ نجم عبود نجم - نفس المصدر - ص 22

القيادة الإدارية⁵:

- القيادة الإدارية "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصداره و إصدار الأوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين."
 - و هي " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف و التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المشروعة."
 - وتعرف أيضا انها " القدرة على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحقيق هدف معين ."
 - وأيضاً " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ."
- و من التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصداره ؛ و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخري باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، و القيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخريين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف."

⁵ بطرس حلاق - القيادة الإدارية - الجامعة الافتراضية السورية - الجمهورية العربية السورية - 2020 - ص 15-

أهمية القيادة الإدارية:⁶

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الإهتمام في المنظمة و أهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة الى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
- تحقيق التفاعل الإجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمنان عملية الإلتصال بين كل أعضاء الجماعة.

⁶أسامة خيري - القيادة الإدارية - دار الراجحة للنشر والتوزيع - 2013 - الأردن - ص 31 -

- كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الافراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا من خلال ما سبق يمكننا القول أن القيادة الإدارية تستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه، ومن أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية لابد من توفير قيادات ذات كفاءة عالية، كما انها جوهر العملية الإدارية فمن دون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة فعاليتهم.

خصائص القائد الفعال⁷

هناك العديد من الصفات التي وضعها الباحثون لتحديد القائد الفعال وقد صنفت إلى:

- التفاعل الإجتماعي:
يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون.
- اليقظة:
على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- الواقعية:
أن يكون واقعيًا وخطته بعيدة عن الخيال.
- التمثيل الخارجي للجماعة:

وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى و محققا لأهدافها في كل المجالات، و من الضروري أن يتوفر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية

⁷ حسين صالح حسين العقيلي - دور القيادة الإدارية في تنمية الابداع التنظيمي - بحث تخرج للحصول على درجة البكالوريوس في برنامج إدارة أعمال - 2020 - اليمن - ص 24

كالذكاء و الحكمة و الإتزان الإنفعالي، و الثقة في النفس و التفكير الإبتكاري و القدرة على التحليل و النقد و الرؤية الشاملة فضلا عن المهارت الإجتماعية كالإنصات و الود و القدرة على التعبير ، و تقدير الوقت و حب العدالة و عدم التميز.

- المرونة :

على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر و الميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

- الموضوعية:

يتميز القائد الفعال بالتوازن و الموضوعية في علاقاته بالآخرين، مع المهارة في تشخيص المواقف و تحليلها بعيدا عن التحيز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصالح الشخصية.

- المهارة في فهم السلوك الإنساني :

على القائد الناجح ان يكون ملما بالسلوك الإنساني و بمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه و رؤسائه و بحاجاتهم و ميولهم المختلفة.

ويلخص الجدول أهم الصفات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات و برغم الاتفاق النسبي حول المتغيرات فان قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدودا نسبيا نظرا لارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة

| المهارات | الخصائص المادية | السمات |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| 1. المهارات الفكرية | 1. مستوى النشاط البدني | 1. التكيف مع الموقف |
| 2. القدرة على الإبداع | 2. المظهر | 2. التفاعل مع الرغبة في الإنجاز |
| 3. الدبلوماسية والتكتيك | | 3. الحزم |
| 4. اللباقة في التحدث | | 4. التعاون مع الغير |
| 5. الذكاء | | 5. القدرة على اتخاذ القرار |
| 6. الإلمام بالعمل | | 6. الاستقلالية |
| 7. الترتيب والنظام | | 7. الرغبة في السيطرة و القيادة |
| 8. القدرة على الإقناع | | 8. الإصرار |
| 9. الذكاء الاجتماعي | | 9. الثقة بالنفس |
| | | 10. تحمل ضغوط العمل |

الجدول 01 : خصائص القائد الفعال

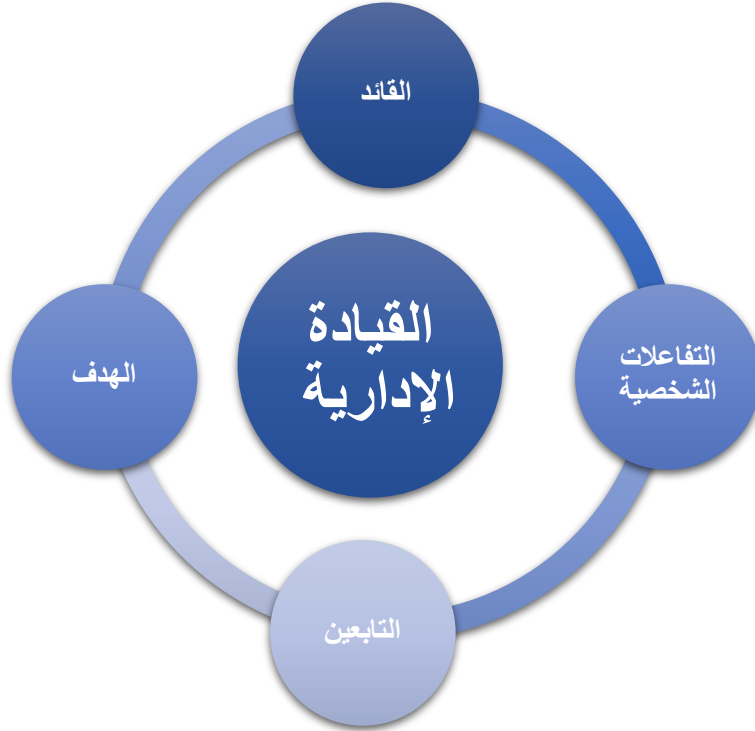
المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثاني : عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجدت من يقودون ويقادون، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي:

- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو من يقود الجماعة، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قياد الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف
- المهارات الإنسانية: نعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة رؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة

- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما
- ظروف الموقف: الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتجاه لقرار في موقف معين.
- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه



الشكل رقم 01: مخطط عناصر القيادة الإدارية

المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية

▪ نظرية الرجل العظيم:⁸

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، وحاولت دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين، لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة، وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الأفراد ينقادون طوعا له ، وتقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية-إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها السحر- وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال ذوي العظمة يبرزون بما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة ومواهب عظيمة تنطلق من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم
- ولقد ارتكزت هذه النظرية على الدراسات التي أكدت على أهمية العامل الوراثي في بروز القادة، من هذه الدراسات تلك التي قام بها (wigom) حيث قال: "أن قصر التزوج بين أبناء تلك الطبقات-الراقية- على أفرادها فقط ، يخلق في نهاية المطاف طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا ، و يجعل بزوغ

⁸ عبير حسين آل قماش - نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم،نظرية السمات،النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار -المجلة العلمية لكلية التربية - العدد الثاني عشر- ديسمبر 2020 - ص 402-403-

القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالاً"، و يدعم هذا الرأي (bennis) حيث قال: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما"، فنظرية الرجل العظيم تعتبر أن القيادة موروثية وأن القائد يولد ولا يصنع، أي أن مصير المجتمعات هو رهن قيادات من عائلات مرموقة ، فيجب أن تنتظر المجتمعات حتى يولد البطل ، الذي سوف يقودها.

■ نظرية السمات:

نتيجة للجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات ومفادها أن بعض الأفراد يولدون وتولد معهم بذور القيادة للمستقبل، وظهور تأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي أظهرت أهمية التعلم والتجربة وامتلاك الأفراد سمات القيادة، فقد ظهرت نظرية جديدة عرفت ب(نظرية السمات) حيث اكتسبت هذه النظرية شهرة واسعة في المجالين الأكاديمي و التطبيقي ، تدور فلسفتنا حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.

وتشير نتائج البحوث والدراسات إلى أنه لا توجد سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات و سمات القائد اليد لم تعد تختار على أساس افتراضي و لكنها أصبحت تشتق من نتائج الإختبارات و المقاييس العلمية التي تطبق بحرص و عناية.

و لقد حدد (Fiedler) مفهوم السمات بأنها مقدار التماسك و الإعتمادية بمقاييس خصائص

الشخصية في التمييز بين القائد الكفو و غير الكفو، و أشار

(Filley et al) إلى كونها أية خصائص مادية و نفسية تميز سلوك القادة.

وفي ما يلي بعض الصفات التي توصل إليها بعض الباحثين:

● المقدرة على فهم الأمور، الذكاء، وسرعة البديهة، طلاقة اللسان، والمقدرة على التعبير عن

أفكاره، الأصالة، العدالة، اليقظة ؛

⁹ فاطنة قهير - أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - أطروحة

لنيل شهادة دكتوراه- جامعة زيان عاشور الجلفة- 2019 - ص: 18-19-20

• المهارة الإدارية والقدرة على التواصل، المبادرة، التخطيط، التنظيم، التقدير، اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم ، الإنجاز، الثقافة، والتعليم، المعرفة، الواسعة بأمور العمل، المقدرة على الإنجاز ببراعة ونشاط؛

• الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية: أي التصدي للعمل مع إرادة تحمل نتائج هذا العمل والشعور بعدم الرضا في حالة فشل هذا العمل، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح، الإيمان بالقيم، القدرة على التكيف، الحزم أي القدرة على التقرير والبعد عن صفة الشخص المتردد، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع والتأثير أي القدرة على إقناع الغير بأفكارهم، بحيث يستطيع التأثير في فكر الآخرين ومن ثم في سلوكهم، الحكم الصائب في الأمور، الأمانة، الاستقامة، النضج العاطفي، والعقلي، وجود الدافع الذاتي المحفز للعمل والإنجاز، الحدس أي الإحساس المرهف الذي يساعد الشخص على سرعة تفهم الأشخاص والأحداث والقدرة على توقع تلك الأحداث

• روح المشاركة تعني الروح الاجتماعية الطيبة والمقدرة على التنسيق والتعاون وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم، القدرة على التركيز، روح الفكاهة والدعابة

• الحيوية وقوة التحمل، الطموح، الإصرار، المبادرة، الشجاعة، القدرة على التنظيم، القدرة على التحليل، الاهتمام، الحساسية الاجتماعية، القوة، المعرفة الفنية، القدرة على التعاون، القدرة على اتخاذ أو صنع القرارات، القيادة؛

• القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني، ومهارة إنسانية، واجتماعية، وقدرة القائد إلى نقل مشاعره وأفكاره إلى فرد آخر في التعامل مع مرؤوسيه في تلبية حاجات المرؤوسين.

كما أفرزت نتائج البحوث التي قدمت قوائم من سمات القائد الجيد، كما يلي:

- السمات الجسمية: وهنا نجد أن للقيادة ميل إلى أن يكونوا أطول وأثقل وزنا، خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا الأكثر حيوية وأوفر نشاطا من الأتباع؛
- السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية، كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة و ارقى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات؛
- السمات الانفعالية: وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة، والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبط النفس؛
- السمات الاجتماعية: وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التعامل، مع الجماعة، كذلك نجد أن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم في أنفسهم، وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة وإسهام بشكل في النشاط الاجتماعي، وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وأبرع في شملها والإبقاء عليها
- سمات عامة: وهذه تشمل المظهر المعقول، والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بصفات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع

■ النظرية الموقفية¹⁰:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

تعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعًا وانتشارًا، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة. أشار أبو نور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وذكر كل من أبو النور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها.

وترى الباحثة أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد. وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف او ظرف قيادي معين.

¹⁰ عبيد حسين آل قماش - مرجع سبق ذكره - ص 26-28

• مبادئ النظرية الموقفية:

أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتُظهر مواهبه وقدراته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له (القحطاني ، 2008). وعليه تؤكد العبيد (2019) لابد أن يتصف القائد الموقفي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره .

تركز هذه النظرية أيضاً على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة ، وطبيعة الموقف (أبو ناصر ، 2008).

المبحث الرابع : مهارات القيادة الأساسية

○ المهارات القيادية:

تعرف المهارات القيادية على أنها قدرة القائد على غحداث المواءمة بين الفريق و البيئة الخارجية و الداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق، و مما لا شك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة و هي (القائد-التابعون-الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات أساسية و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية، و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، و هذه المهارات هي المهارة الفنية ، و المهارة الإنسانية ، و المهارة التنظيمية، و المهارة الفكرية.

تتمثل المهارات القيادية بالآتي:

• التمكين: وهو مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير و السيطرة ، و إتخاذ القرارات المتعلقة

بعمل الجماعة.

● الحدس أو البديهية: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف و توقع التغيرات المحتملة و الإقدام على المخاطر و بناء الثقة.

● فهم الذات: و هو القدرة على معرفة مواطن القوة و الضعف.

● الرؤيا: و هو القدرة التصويرية أو الفكر السليم تجاه شيء ما ، أو هو الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المنظمة (المقدرة على تصور مستقبل المنظمة).

● التوفيق بين القيم: و هو المقدرة على فهم و إستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة و قيم العاملين و العمل على إحداث التوافق و الإنسجام بينهما.

○ المهارة الفنية:

و تعني أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفاً لمراحلها و علاقاتها و متطلباته و أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات و تحليلها و مدركاً و عارفاً للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل، و أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بأنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ، أي انه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله، كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية و المقدرة على التحليل و على تبسيط الإجراءات المتبعة في إستخدام الأدوات الوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل، كما أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة و في عصر التخصص كذلك فهي أسهل في إكتسابها و تنميتها من المهارات الأخرى. و من أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية و الفهم العميق و الشامل للأمور الحزم الإيمان بالهدف.

○ المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه ، و يخلصون في العمل ، و يزيد من قدرتهم على الإنتاج و العطاء و تتضمن

المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد و مجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين ، و تدفعهم إلى العمل بحماس و قوة دون قهر أو إجبار ، و هي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، و تولد بينهم الثقة و الإحترام المتبادلة ، و توحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة و متعاطفة.

○ المهارات التنظيمية:

و تعني ان ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، و يفهم أهدافها و أنظمتها و خططها ، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات ، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الأنظمة.

و تعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، و فهمه للترابط بين أجزائه و نشاطاته و أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و علاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ، و من الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري ، و هي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها ، و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية.

○ المهارة الفكرية:

و تعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة، و كذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، و كذا أفكار تغير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف.



الشكل رقم 02: مهارات القيادة

المصدر: طافر مريم – بومجريك أحلام - القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2019 ص 55

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، ويمكن القول بأن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجادبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة. لذلك فإن أغلب الناس يفكرون في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القادة فقط، وبذلك يرى الناس أنها مصدر للسلطة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينهنا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع ومن الأتباع إلى القائد.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لتحسين أداء العاملين وتطوير العملية الإنتاجية ، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعاً يتناول مشاعر الافراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل.أو المؤثرات الخارجية في البيئة المحيطة، ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظراً لتأثيراته الواضحة على مستوى الإنتاجية والاداء، معدل الغياب والحوادث، وكذلك سلوك الفرد اتجاه مؤسسته وعمله.

وقد كان محور اهتمامنا في هذه الدراسة يدور حول العوامل التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
- المبحث الرابع: انواع الرضا الوظيفي
- المبحث الخامس: طرق قياس الرضا الوظيفي

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، و يعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي.

إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته ، و لا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب بل توقعات العامل من وظيفته و هو من وجهة نظر سبكتور (Spector) ، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، و هو مجموعة من العواطف و المعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية ، و هو دالة للإتجاه من الوظيفة ، و قد درس على نطاق واسع إنها تجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء و قادة الفرق.

و يشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، و يتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية و هو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد ، و تشمل مشاعر و سلوكيات و توقعات الأفراد يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية و المعرفية للوظيفة و هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية و العوامل البيئية.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

قد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه السيكولوجي الذي يهتم بالفرد وحاجياته الشخصية، والاتجاه السيكولوجي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية والسلوكية بين أفراد جماعة العمل، والاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

- يعرف EDWIN LOCKE الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.¹¹

11 عبد الرحمن قاسم يس القلع - أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس - جامعة العلوم و التقنية -2020- ص 17

- يعرف أيضا أن الرضا الوظيفي هو مقياس لمدى استقرار العامل في مهنته، فهذا الأخير ينتج بحصول العامل على الشروط المواتية للعمل بعد الانسجام و التوافق و الرضا على عمله.¹²
- و نخلص الى أن الرضا الوظيفي مجموعة مشاعر و اتجاهات تنتج عن اشباع الحاجات المادية و المعنوية، و عدم الرضا ينتج عن الاحباط و يتجسد في الواقع من خلال سلوكات العامل الخارجية، كما يمكن أن يبقى خفيا مستترا داخل الفرد العامل. و ينشأ من خلال تفاعل العامل مع محيط عمله المادي و المعنوي و يتميز بالدينامية و الاستمرار النسبي، كما يتسم بالتلقائية و العفوية ووجوده مؤشر هام على مدى فعالية أية مؤسسة مهما كان نوعها، و نشاطها، و لهذا الأمر؛ ونتيجة لهذه الخصائص و المميزات، يعتبر الرضا ذو طبيعة سيكولوجية معقدة يصعب أحيانا وصفها و التحكم فيها.¹³
- وكما عرف على انه طريقة شعور الموظف حول وظيفته ، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره وظائفهم.¹⁴
- و يعرف بريف BRIEF الرضا الوظيفي بأنه بيان الحالة الداخلية ، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك ، حول درجة حب أو كره الوظيفة. و ذكر بأنه إتجاه يعكس مشاعر الشخص الإيجابية و السلبية حول الوظيفة ، و زملاء العمل ، و بيئة العمل.¹⁵
- و عرفه Daft بأنه الإتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله ، وهو شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها وأنه المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم.¹⁶
- على العموم فان الرضا الوظيفي هو: "شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباعات أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة"¹⁷

¹² ابن خروور خيرالدين - علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير- جامعة محمد خيضر - 2012 - ص 72

¹³ ابن خروور خيرالدين - نفس المرجع - ص 72

¹⁴ عبد الرحمن قاسم يس القلع - مرجع سبق ذكره - ص 18

¹⁵ عبد الرحمن قاسم يس القلع - مرجع سبق ذكره - ص 18

¹⁶ عبد الرحمن قاسم يس القلع - مرجع سبق ذكره - ص 19

¹⁷ ملعب سليمة- علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - مجلة اقتصاد الجديد -

العدد18 - 2018/01 - ص 26

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة .، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد و إتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، و يتم بذلك التعرف على جوانب القصور و محاولة تلاقيها، و يتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، و زيادة الإنتاجية و الجودة العالية في تقديم الخدمات.

اذ يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن حيث ذكر ليكرت LIKERT "أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا، وفي سياق هذه النتيجة أورد "ليكرت" سبب ذلك بقوله أن الجمع بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة وتدني مستوى منتوجاتها من العناصر البشرية في آن واحد.

و من ثم فإن ثمة نوعاً من الإتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما، يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين و كذلك في القدرة التنافسية للمنظمة، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك،

إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، و قلة الشكوى من جانب العاملين، و درجة مقاومة التغيير ، و زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و انخفاض الصراع داخل المنظمة ، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة و هنا كعلاقة إيجابية من المسؤولية الاجتماعية و الرضا الوظيفي و إدراك العدالة التنظيمية إذ أن بالرضا الوظيفي يصبح الفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، و لديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة .و يعزز الرضا حالات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة، و الموظفون الراضون يزيدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه و منه يمكننا تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في:



الشكل 03: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

المصدر: جميل احمد و حجار مرهون ايمان - حقق القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي - مجلة التنمية والإستشراف للبحوث

والدراسات العدد: 03 - ديسمبر 2013 - ص 48



الشكل 04: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

المصدر: جميل احمد و حجار مرهون ايمان - حقق القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي - مجلة التنمية والإستشراف للبحوث

والدراسات العدد: 03 - ديسمبر 2013 - ص 48

المبحث الثاني : خصائص الرضا الوظيفي¹⁸

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس:
- 2- أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلها و أرضياتهم التي يقفون عليها.
- 3- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن 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 إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- 4- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- 5- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات

¹⁸ عصام عبد اللطيف عمر - الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل - نيو لينك للنشر والتدريب - القاهرة -

، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الأتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته.

6- للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الأسلوب الذي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

7- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

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 لإختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

المبحث الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

مع تطور مفهوم الإدارة، نظرياتها وأساليبها، وتعقد المؤسسات وزيادة المسؤوليات والمهام وعدد العاملين فيها، جاءت المحاولات الكثيرة لصياغة نظريات تتعلق بالرؤية الإدارية، حيث اعتمدت كثير من المؤسسات تركيباً وظيفياً يستلزم قيادات فاعلة لدعم الأداء الوظيفي وتحسينه، لما له من أثر في زيادة كفاءة العاملين وفعاليتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

لعل نظريات دوافع العمل ليست حديثة نسبياً، فقد مرت بمراحل أدت إلى تطورها، وأشهرها ظهوراً وانتشاراً ارتبطت بالإدارة العلمية (Scientific Management) التي كانت نتاج جهود فريدريك تايلور في ثلاثينيات القرن الماضي. أما النظريات الحديثة لدوافع العمل، فقد ظهرت في الخمسينيات من القرن الماضي، وكانت أبرزها:

■ نظرية تدرج الحاجات لـ Abraham Maslow:19

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أسعى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام. فأبراهام ماسلو قدم نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، فالأفراد لديهم حاجات تندرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي ابتداء بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاء بتحقيق الذات



الشكل رقم 05: تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو

المصدر: أحمد ماهر - السلوك التنظيمي - الدار الجامعية - الإسكندرية - ص 175

الحاجات الفسيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد و التي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقائه ونموه، ويتم إشباع الحاجات الفسيولوجية بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة .

¹⁹مديحة خشة و نادية رويح - أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - جامعة

حاجات الأمان والإستقرار: بعد إشباع الحاجة الفيزيولوجية تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، وتتمثل في البيئة الآمنة المساعدة على العمل، كما أن الفرد يحتاج لعمل مستقر يوفر له الأجر الذي يعينه على مواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى حاجته إلى التأمين.

الحاجات الاجتماعية: تتمثل الحاجات الاجتماعية في الصداقة، التعاطف، الانتماء، العلاقات الجيدة وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على رضاه الوظيفي.

حاجات التقدير والاحترام: يسعى الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يحترمونه ويعترفون به كعنصر مهم ومفيد، فثقة الفرد بنفسه على الإنجاز وكذلك سمعته الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه تجعله يكسب احترام الغير وتقديرهم، كما تجعله يشعر بأنه على مكانة اجتماعية عالية.

حاجات تحقيق الذات: لا يحس الأفراد إلى حاجتهم لتأكيد الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات سالفه الذكر، فهي حاجات تتعلق بنجاحاته وطموحاته، وذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته، وإعطائه الفرصة لتقديم الاقتراحات والمشاركة في القرارات المختلفة. يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنام مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المتشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيًا يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل والتي تعبر عن عدم الرضا الوظيفي.

بالرغم من أن نظرية ماسلو ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية، إلا أنها لاقت عدة انتقادات، لأن الفرد العادي لا يحقق إشباعه بنسبة 100%.

■ نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبرغ²⁰ (Fredrick Herzberg):

يُعرف أيضًا باسم نظرية هيرزبرج في التحفيز والنظافة يفترض حول العوامل التي تنتج الرضا أو عدم الرضا لدى العامل وكيف يفني باحتياجات عمله .

أجرى هيرزبرج أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء.

وجد هيرزبرج أن هناك عوامل ترتبط بالرضا Satisfaction وعوامل أخرى بعدم الرضا Dis – Satisfaction .

أساس النظرية هو أن العناصر التي تسبب الرضا الوظيفي أو عدم الرضا لدى العامل ذات طبيعة

مختلفة تمامًا.

العوامل المتعلقة بالرضا

هي تلك العوامل التي يتحقق الرضا Satisfaction إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق

الرضا لدى الفرد.

العوامل المتعلقة بعدم الرضا

وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فإنه عدم الرضا Dis-satisfaction سوف يختفي ويزول وفي حالة

غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم رضا.

وقصد هيرزبرج بذلك أن الرضا شيء وعدم الرضا شيء آخر، وإذا كان لا يوجد لدى الفرد عدم رضا

فليس معنى ذلك أن لدى الفرد رضا، وبالتالي فإن هناك عوامل قدرتها فقط تتوقف عند ازالة عدم الرضا

20 محمد خطاب - نظرية هيرزبرج ما هي، كيفية إستخدامها، الإنتقادات - 2023/02/25-

<https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9->

[/D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC](https://www.business4lions.com/%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC)

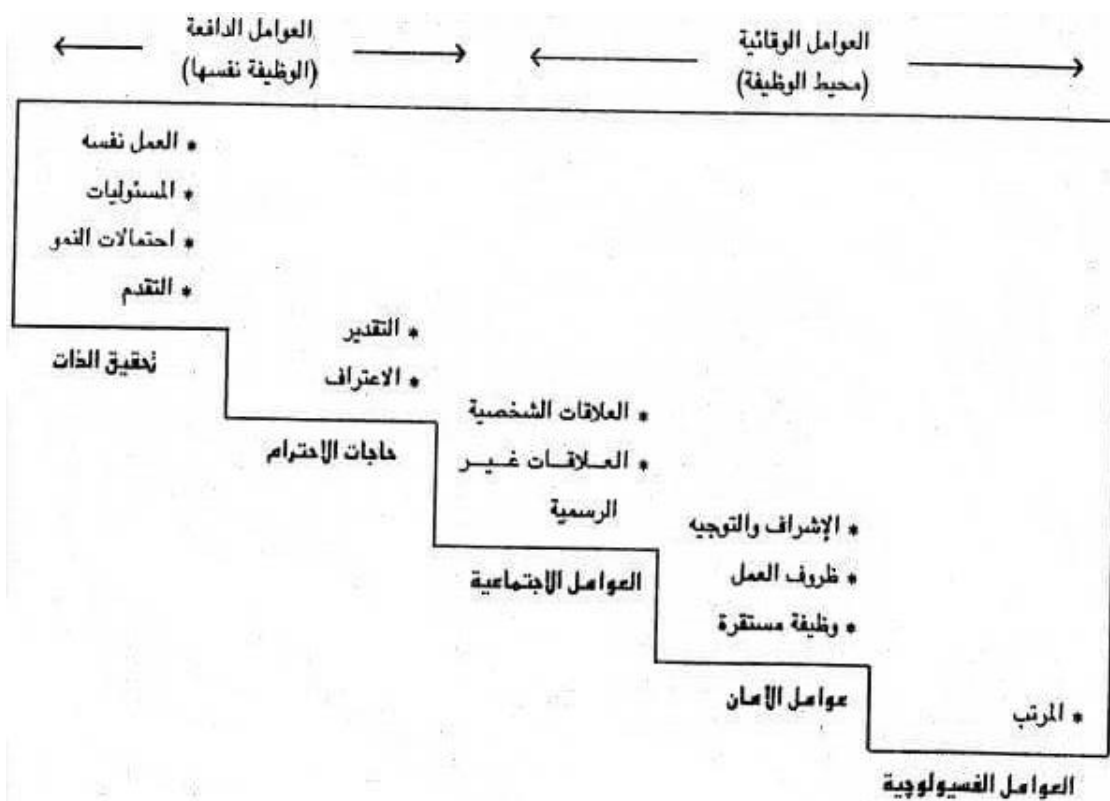
ومهما توفرت هذه العوامل لن يتحقق الرضا، وأن هناك عوامل تختص فقط بالرضا ولا تفيد في إزالة عدم الرضا ولا يمكن استخدامها إلا بعد استخدام العوامل الخاصة بعدم الرضا لإزالة عدم الرضا.

إن إنجاز العمل والإعتراف بقيمته، وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء، إلى جانب الترقى الوظيفي، هي مصدر الرضا عن العمل. تلك هي النتائج التي توصل إليها العالم هرزبيرج في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية. أن للإنسان مجموعتين من الحاجات أُطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية، وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ماسلو، أما المجموعة الثانية، فأطلق عليها اسم العوامل الدافعة. وتتشابه هذه لعوامل مع حاجات المستويات العليا في هرمية ماسلو

| العوامل الدافعة | العوامل الصحية |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ الإعتراف والتقدير من الزملاء ○ الإنجاز ○ التوق إلى الترقى ○ المسؤولية ○ العمل نفسه (أهميته). | <ul style="list-style-type: none"> ○ أنظمة إجراءات التنظيم . ○ الإشراف وطرقه. ○ العلاقة مع الزملاء والرؤساء ○ ظروف العمل الملائمة ○ الضمانات في العمل |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا. - توفرها يؤدي إلى الرضا | <ul style="list-style-type: none"> - توفرها يؤدي إلى حياد الإستياء. - عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا (الإستياء). |

جدول رقم 02: العوامل الصحية و العوامل الدافعة حسب هيرزبيرج

المصدر: أحمد ماهر- السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية-الإسكندرية- 2003- ص225



الشكل 06: التقارب بين أفكار كل من ماسلو وهيرزبيرج

المصدر : محمد خطاب - نظرية هيرزبيرج ما هي، كيفية إستخدامها، الإنتقادات - 2023/02/25-

<https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC>

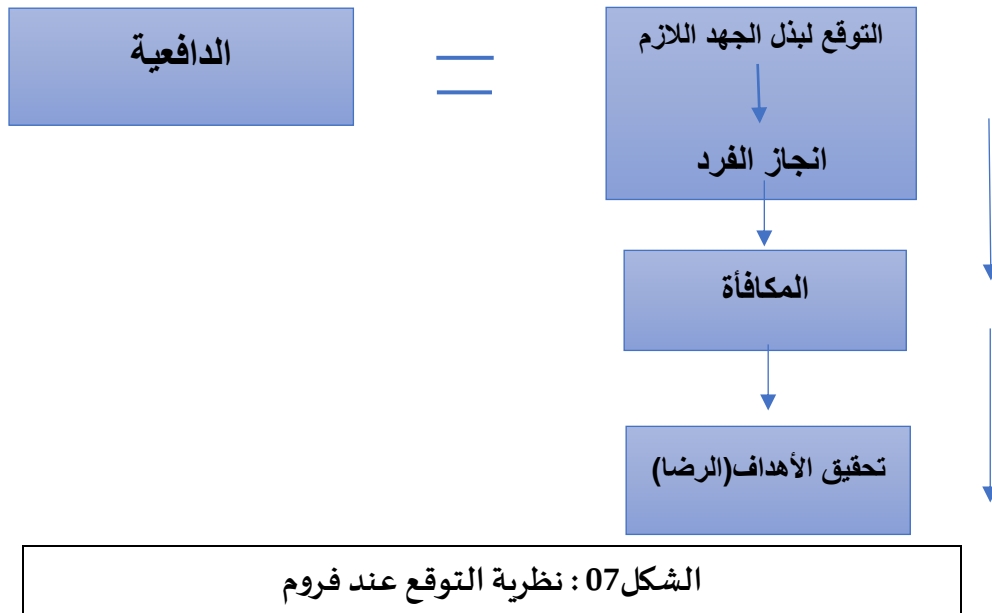
■ نظرية التوقع:²¹

صاحب هذه النظرية فيكتور فروم ويستند جوهر هذه النظرية إلى أن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي أن الدافعية هي تتابع لرغبة الإنسان في شيء وتقديره احتمال أن سلوك ما سيحقق له ما يريد ويمكن وضع ذلك في معادلة:

²¹عدودة زين الدين - علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير - جامعة محمد خيضر

الدافعية = التوقع x الرغبة x الوسيلة.

وبكلمات أخرى فإن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد لازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول. إذا حقق الفرد إنجازاً فإنه سيتساءل هل سيكون على هذا الإنجاز أم لا وهذا هو التوقع الثاني ويعتبر أن الإنجاز هو المستوى الأول للتوقع ووسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة أي أن الفرد ينظر إلى الإنجاز كوسيلة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح إليه.



المصدر: محمد حسن حمادات- السلوك التنظيمي - دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - 2008 ص 141

المبحث الرابع : أنواع الرضا الوظيفي ²²

يمكننا تقسيم الرضا الى عدة أنواع وفقاً للاعتبارات الآتية :

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

1- الرضا الوظيفي الداخلي : و يتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الإعتراف والتقدير القبول ، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

²² عودة زين الدين - مرجع سبق ذكره - ص 12-13

2- الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير الزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .

3- الرضا الوظيفي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا .

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

1- الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

2- الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا .

المبحث الخامس : طرق قياس الرضا الوظيفي²³

هناك العديد من المؤشرات المتاحة في المنظمة وتم جمعها في شكل تقارير يشير إلى درجة رضا الموظفين أو عدم رضاهم ، وقد استخدم العديد من الباحثين طرقاً عديدة لقياس الرضا الوظيفي:

- الفهرس الوصفي للوظيفة (JDI)

في عام 1969 ، تم تطوير هذا في الأصل بواسطة Smith و Kendall و Hulin ، يقيم هذا المقياس 72 عنصراً في هذا المؤشر خمسة جوانب للرضا الوظيفي والتي تشمل: العمل ، والأجور ، والترقيات ، والإشراف ، وزملاء العمل ، ومن خلال مزيج من تقييمات الرضا ، يتم تحديد مقياس مركب للرضا الوظيفي.

- الرضا الوظيفي العالمي

في عام 1979 ، طور Warr و Cook و Wall هذا المقياس الذي يتضمن 15 عنصراً لتحديد الرضا الوظيفي العام ، ويتم استخدام مقياسين فرعيين للجوانب الخارجية والجوهريّة للوظيفة ، ويحتوي القسم الخارجي على ثمانية عناصر ، ويحتوي الجزء الداخلي على سبعة عناصر.

- الرضا الوظيفي بالنسبة للتوقعات

²³ شيرين السيد - طرق قياس الرضا الوظيفي بالانماذج - 2023/04/07 -

<https://www.almrsal.com/post/1092952>

طور باشاراش وبامبيرجر وكونلي هذا الإجراء ، حيث يقوم بتقييم درجة الاتفاق بين الجودة المتصورة للجوانب الواسعة للوظيفة وتوقعات الموظف ، من الأكثر فاعلية تحديد كيفية ضغوط العمل تؤثر على تضارب الأدوار ، أو أن غموض الأدوار يمكن أن يعيق الموظف عن تلبية توقعات الوظيفة.

- استبيان رضا مينيسوتا

يتكون الشكل الطويل لهذا الاستطلاع من 100 سؤال بناءً على 20 مقياسًا فرعيًا يقيس الرضا عن القدرة ، والاستخدام ، والإنجاز ، والنشاط ، والتقدم ، والسلطة ، وسياسات الشركة وممارساتها ، والتعويضات ، وزملاء العمل ، والإبداع ، والاستقلال ، والقيم الأخلاقية ، الاعتراف ، المسؤولية ، الأمن ، الخدمة الاجتماعية ، الوضع الاجتماعي ، الإشراف على العلاقات الإنسانية ، الإشراف على التنوع التقني ، وظروف العمل.

- استبيان الرضا الوظيفي

تم تطوير هذا بواسطة Spector ويحتوي على 36 عنصرًا بناءً على تسعة جوانب وظيفية ، ويشمل جوانب الوظيفة الأجور ، والترقية ، والإشراف ، والمزايا ، والمكافآت الطارئة ، وإجراءات التشغيل ، وزملاء العمل ، وطبيعة العمل ، والتواصل ، عندما تم تطويره في البداية ، كان محددًا للرضا الوظيفي في الخدمة الإنسانية والمنظمات غير الربحية والعامه.

- مؤشر الرضا الوظيفي

طور Schriesheim و Tsue هذا المقياس ، وهو يتكون من ستة عناصر تشكل فهرسًا يحدد الرضا الوظيفي العام ، العناصر هي العمل والإشراف وزملاء العمل والأجور وفرص الترقية والوظيفة بشكل عام.

- مسح تشخيصي للوظيفة

طور هاكمان وأولدهام هذا المسح الذي يقيس الجوانب العامة والخاصة للرضا الوظيفي ، هناك ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي العام والتي تشمل الرضا العام ، وتحفيز العمل الداخلي ، ورضا النمو ، والتي يتم دمجها في مقياس واحد ، الجوانب التي تم قياسها في المسح تشمل الأمن ، والتعويضات ، وزملاء العمل ، والإشراف .

خاتمة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نتوصل إلى أن الرضا الوظيفي حالة شعورية صعبة التعقيد والتداخل، وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي لا يمكن الإتفاق حول طرق إرضائه، فالرضا يختلف من فرد لآخر ويختلف حتى بالنسبة للفرد نفسه؛ فقد تتغير درجة الرضا حسب الزمن وحسب الحاجات وحسب الأهداف المرجو الوصول إليها.

و نظرا لأهمية هذا الموضوع في تطوير وتنمية المؤسسة، تتجه أساليب الإدارة الحديثة بشكل كبير الى الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي لأنه يعتبر وسيلة من الوسائل المهمة التي ترفع مستوى أداء العامل كما ونوعا، ويساهم في تخفيض معدلات التغيب، دوران العمل وحوادث العمل.



الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

التمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، نأتي الآن الى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله اسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز وذلك بغرض معرفة مدى تأثير قيادتها الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
- المبحث الثاني: دراسة و تحليل النتائج

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز الفرع الأول: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني

تشغل مؤسسة سونلغاز حيزا واسعا وقطاعا هاما وحيويا في الاقتصاد الجزائري وهو قطاع الطاقة (الكهرباء و الغاز الطبيعي)، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:

المرحلة (1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون يمثلون العمالة البسيطة مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON"

و سميت باسمه، "LE BON COMPANY" حيث كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمورد لهذا الإنتاج.

مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم "كهرباء و غاز الجزائر EGA" و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

مرحلة (1969-1991): و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة "سونلغاز" مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 اوت 1969 الذي ينص على حل EGA و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا.

مرحلة (1991-2004): في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 ، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر ب 20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل تقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص) .

- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز و تبيعه).

ما بعد 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة. و لقد انطلقت إعادة الهيكلة للشركة في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع ، لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006 ، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة الذي يقوم على مساعدتها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

مؤسسة سونلغاز بولاية مستغانم :

التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم:

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية والتي ستندمج مستقبلا مع مناطق أخرى ضمن مشروع الوسط ، تأسست المديرية سنة 1977 م وكانت تابعة لمركز المدينة لتستقل سنة 1980 م حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية وتحتل موقعا إستراتيجيا كونها تربط بين الشمال والجنوب كما أنها تشرف على ثلاث مصالح تجارية وهي:

- المصلحة التجارية بمستغانم الغربية

- المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية

- المصلحة التجارية بعين الوسارة

تقوم المديرية بتسيير أكثر من 282 225 bt زبون في الشدة المنخفضة و 101 209 bp زبون في الشدة المتوسطة، تربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كيلومتر مربع.

كما بلغ عدد الوكلاء العاملين في مديرية التوزيع بمستغانم 516 وكيلاً.

لدى إدارة التوزيع حالياً ستة (06) وكالات تجارية موزعة على عدد المشتركين على النحو التالي:

الجدول (03): توزيع الوكالات التجارية على عدد المشتركين

| عدد البلديات | الغاز | الكهرباء | الوكالة التجارية |
|--------------|-------|----------|-----------------------------------|
| 2 | 33545 | 43780 | المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية |
| 2 | 22754 | 29397 | المصلحة التجارية بمستغانم الغربية |
| 8 | 12288 | 44595 | المصلحة التجارية بعين تادلس |
| 6 | 15762 | 39260 | المصلحة التجارية بسيدي علي |
| 4 | 881 | 19027 | المصلحة التجارية بعشعاشة |
| 14 | 15979 | 46282 | المصلحة التجارية بحاسي ماماش |

المصدر: مؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الإعتيادية والمتمثلة أساساً في:

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط زبائن الجدد.
- ضمان أمن وفعالية الشبكات.
- ضمان توازن بين العرض والطلب على الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.

الشكل 08: المخطط التنظيمي بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم



المصدر: مؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: الدراسة والنتائج

تمهيد :

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، و تكون فيها عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث ، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة . هدف من خلال هذا الفصل عرض و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الإستمارة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب و القيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، كما نهدف من خلال هذه الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

لمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة :

- استخدمنا في هذه الدراسة عدة مقاييس واختبارات إحصائية بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية SPSS الإصدار 23 ، ومن بين هذه المقاييس والاختبارات ما يلي:
- معامل ألفا كرونباخ وهذا للوقوف على درجة ثبات الإستبيان ومدى الاتساق الداخلي لمجمل أبعاده و فقراته.
 - القيمة الإجمالية والنسب المئوية وهذا لوصف خصائص العينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل محور
 - فقرات الإستبيان وكذا الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي، ثم إيجاد الأهمية
 - النسبية لمحوري الإستبيان ، ليتسنى لنا ترتيب الفقرات والمجالات والأبعاد حسب أهميتهم النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- قمنا بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، و هو مقياس أو مؤشر لقياس ثبات الإستبيان، كذلك قمنا بحساب معدل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالإستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(04):الفا كرونباخ

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------------|
| 37 | 0.886 |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة بالنسبة للإستبيان، لأن قيمته بلغت (0.886) وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع مما يشير إلى المصدقية في الإجابات.

أولاً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

الجدول رقم(05): يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

| المجموع | | أنثى | | ذكر | | الجنس السن |
|---------|----|------|----|------|----|----------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | |
| 15% | 03 | 10% | 02 | 5% | 01 | من 25 سنة الى 35 سنة |
| 50% | 10 | 15% | 03 | 35% | 07 | من 36 سنة الى 49 سنة |
| 35% | 07 | 10% | 02 | 25% | 05 | من 50 سنة فما فوق |
| 100% | 20 | 100% | 07 | 100% | 13 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن أن نسبة 15% مثلت الفئة العمرية من 25 سنة الى 35 سنة موزعين بين الذكور والإناث والتي كانت نسبهم متقاربة في هذه الفئة، مقارنة بنسبة 50% التي مثلت الفئة العمرية من 36 سنة الى 49 سنة موزعين أيضا بين الذكور و الإناث حيث احتل الذكور نسبة أكبر قدرت ب 35% ، في حين أن نسبة 35% مثلت الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق ذكورا وإناثا و بالتالي لاحظنا أن نسبة الذكور كبيرة عن نسبة الإناث في المؤسسة.

الجدول رقم (06): يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 25% | 05 | ثانوي |
| 70% | 14 | جامعي |

| | | |
|------|----|------------|
| 05% | 01 | تعليم عالي |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثين

يتبين من خلال الجدول رقم (06) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 70% من الافراد العينة حاملي الشهادة الجامعية مقارنة بنسبة 25% من مفردات العينة ذوي المستوى الثانوي ، بينما نسبة 05 % من مستويات التعليم العالي، إذن فإن فئة العمال الجامعيين هي الأكبر.

الجدول رقم (07): يتعلق بتوزيع أفراد العينة بالمنصب و سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | موظف | رئيس قسم | المنصب سنوات الخبرة |
|----------------|------|----------|------------------------|
| 10% | 02 | 00 | اقل من 5 سنوات |
| 25% | 05 | 00 | من 5 سنوات الى 15 سنة |
| 65% | 11 | 02 | اكثر من 15 سنة |
| 100% | 18 | 02 | المجموع |

المصدر : من اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (07) منصب و سنوات خبرة العمال حيث اغلهم شغلوا المناصب لأكثر من 15

سنة كموظفين.

- لقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين في الإستبيان كما هو موضح:

جدول رقم (08): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------|----------------|
| الدرجة | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |
| مجال الموافقة | 1 إلى 1.8 | 1.8 إلى 2.6 | 2.6 إلى 3.4 | 3.4 إلى 4.2 | 4.2 إلى 5 |

المصدر: من اعداد الباحثين

جدول رقم (09): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول القيادة الادارية

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|--|
| | | | % | % | % | % | % | |
| موافق بدرجة متوسطة | 1,410 | 2,75 | %15 | %15 | %25 | %20 | %25 | تتاح للموظفين فرصة ابداء آرائهم في أمور عملهم. |
| غير موافق | 1,119 | 2,10 | %00 | %15 | %20 | %25 | %40 | حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة |
| موافق بدرجة متوسطة | 0,988 | 2,85 | %05 | %15 | %50 | %20 | %10 | لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها. |
| موافق بدرجة متوسطة | 1,105 | 2,80 | %10 | %15 | %25 | %45 | %05 | تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الموظف الدور القيادي في عمله |
| موافق بدرجة متوسطة | 0,872 | 3,26 | %00 | %50 | %20 | %00 | %25 | تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة المناسبة التي يرونها. |
| موافق | 0,887 | 3,55 | %10 | %50 | 25% | %00 | %15 | تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. |
| غير موافق | 0,945 | 2,05 | %00 | %10 | %15 | %45 | %30 | يوجد نموذج قيادة إدارية يتم العمل به |
| غير موافق | 1,056 | 2,20 | %00 | %15 | %20 | 35% | %30 | السلطة تمارس حسب الوظيفة فقط |
| موافق | 1,100 | 3,50 | %20 | %30 | %35 | %10 | %05 | يتمتع الموظف باستقلالية في أداء وظيفته . |

| | | | | |
|--------------|--|------|--|----------------------|
| موافق | | 2.82 | | مجموع المتوسط المرجح |
| بدرجة متوسطة | | | | |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss V 23

يبين الجدول (09) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور القيادة الإدارية ، حيث نلاحظ بأن قيمة المتوسط المرجح لجميع عبارات هذا المحور بلغت 2.82 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، مما يعني أن معظم المستجوبين من الموظفين يرون بأن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم تمارس القيادة الإدارية بنسبة متوسطة

الجدول (10) : اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الرضا الوظيفي

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | غير موافق | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | |
|--------------------|-------------------|----------------|-----------|-----------|--------------------|-------|------------|---|
| | | | % | % | % | % | % | |
| موافق بدرجة متوسطة | 1,040 | 2,85 | %05 | %25 | %25 | %40 | %05 | يتم تقييم رضا المستخدمين بصفة دورية |
| غير موافق | 1,209 | 2,55 | %05 | %15 | %25 | %40 | %15 | يعتبر الراتب الإجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك |
| موافق بدرجة متوسطة | 0,923 | 2,70 | %00 | %20 | %40 | %30 | %10 | تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا. |
| موافق بدرجة متوسطة | 1,040 | 3,15 | %10 | %25 | %40 | %20 | %05 | تحرص الإدارة على توفير جو ملائم في العمل لرفع معنويات العمال |
| موافق بدرجة متوسطة | 1,056 | 2,80 | %10 | %15 | %20 | %55 | %00 | يسمح نظام الحوافز المعمول به بمنح مكافئات و تقدير جهود العاملين |
| موافق بدرجة متوسطة | | 2.83 | | | | | | مجموع المتوسط المرجح |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss V 23

يبين الجدول (10) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الرضا الوظيفي ، حيث نلاحظ بأن قيمة المتوسط المرجح لجميع عبارات هذا المحور بلغت 2.83 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، وبالتالي نسبة رضا الموظفين في المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم متوسطة .

النتائج المتوصل إليها:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي بالمؤسسة، نلخصها في مايلي:

- تمارس المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم القيادة الإدارية بنسبة متوسطة بحيث تعمل على تشجيع الموظفين ومشاركتهم في صنع القرارات إضافة الى منح نوع من الاستقلالية خلال تأدية مهامهم اليومية .
- تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الموظف الدور القيادي في عمله .
- تسعى المؤسسة الى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الأساليب كنظام الترقية ، تقديم الحوافز المادية ، رفع المعنويات و تقدير الجهود .
- توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسيين دورات تدريبية من اجل تنمية المهارات و المسيرة المهنية .
- تعمل الإدارة على خلق أجواء عمل عن طريق تحسين الظروف مادية و معنوية كتشجيعهم على العمل في فريق و التعاون فيما بينهم .

اقتراحات ناتجة عن الدراسة / توصيات:

- الحرص على توفير الحوافز المعنوية باستمرار.
- تمكين الموظفين الاستفادة من الترقية حسب الكفاءة.
- الحرص على تفعيل روح الجماعة في المنظمة.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات لتطوير خبراتهم ومعارفهم.
- إعطاء مجال أوسع وسلطة أكبر لاستخدام طاقاتهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المنظمة.
- تدريب الرؤساء على عملية التقييم.
- الحرص على كون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- تدريب وتكوين العمال باستمرار لزيادة مهارتهم.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.
- على إدارة المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية الاستماع لآراء واقتراحات الموظفين.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يعتبر من أهم الأبعاد لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

الخاتمة :

من خلال كل ما سبق نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرتها على إدارة ثروتها المادية فقط ، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة.

إن القيادة الإدارية الرشيدة هي مفتاح التقدم وروح الإدارة المعاصرة ، حيث تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في تحقيق الأهداف ، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة، فبحسن إختيار القادة الإداريين وبتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يساعد في فهم الموظفين وزيادة فعالية أداءهم و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

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

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. أسامة خيرى - القيادة الإدارية - دار الياية للنشر والتوزيع - 2013 - الأردن - ص 31 -
2. محمد حسنين العجمي - كتاب الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية - دار المسيرة - عمان - 2015 - ص 57 -
3. نجم عبود نجم - كتاب القيادة وإدارة الابتكار - دار صفاء - عمان - 2015 - ص 21-22 -
4. عصام عبد اللطيف عمر - الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل - نيولينك للنشر والتدريب - القاهرة - 2015 - ص 14 -

الاطروحات والمذكرات :

5. بطرس حلاق - القيادة الإدارية - الجامعة الافتراضية السورية - الجمهورية العربية السورية - 2020 - ص 15-16 -
6. حسين صالح حسين العقيلي - دور القيادة الإدارية في تنمية الابداع التنظيمي - بحث تخرج للحصول على درجة البكالوريوس في برنامج إدارة أعمال - 2020 - اليمن - ص 24 -
7. عبير حسين آل قماش - نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار- المجلة العلمية لكلية التربية - العدد الثاني عشر - ديسمبر 2020 - ص 402-403 -
8. فاطنة قهير- أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه- جامعة زيان عاشور -الجلفة- 2019 - ص 18-19-20 -
9. ملعب سليمة- علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية - مجلة اقتصاد الجديد - العدد 18 - 2018/01 - ص 26 -
10. عبد الرحمن قاسم يس القلع - أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس - جامعة العلوم و التقنية - 2020 - ص 17 -
11. ابن خرور خيرالدين - علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير - جامعة محمد خيضر - 2012 - ص 72 -

12. مديحة خشة و نادية رويح - أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين - مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر - جامعة محمد بن صديق - 2014 - ص 28

المواقع الالكترونية :

13. محمد خطاب - نظرية هيرزبرج ما هي، كيفية إستخدامها، الإنتقادات - 2023/02/25-

<https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9->

[/D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC](https://www.business4lions.com/%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC)

14. عدودة زين الدين - علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي - مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر- جامعة محمد خيضر - 2015- ص 22

15. شيرين السيد - طرق قياس الرضا الوظيفي بالنماذج - 2023/04/07 -

الملاحق

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
تخصص : تسيير استراتيجي
السنة : الثانية ماستر
استبيان

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد:

اسمحوا لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن اطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، راجيين منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل دقة وموضوعية، شاكرين لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية الخاصة لكل المعلومات التي توافوننا بها، والتي تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، علما أن :

- القيادة الإدارية "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصداره و اصدار الأوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين."

- الرضا الوظيفي يعبر عن : " الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم ."

من إعداد الطالبتين :

- صاولة مختارية
- بخضرة سهام

1 - المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية : فضلا ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختبارك .

- الجنس :

ذكر

انثى

- الفئة العمرية :

اقل من 25 سنة

من 25 سنة الى 35 سنة

من 36 سنة الى 49 سنة

من 50 سنة فما فوق

- المؤهل التعليمي :

تعليم عالي

جامعي

ثانوي

- المنصب :

رئيس قسم

نائب مدير

مدير اداري

رئيس شعبة

موظف

- سنوات الخبرة :

اكثر من 15 سنة

من 5 سنوات الى 15 سنة

اقل من 5 سنوات

عبر عن رأيك بإجابتك عن الأسئلة التالية وذلك حسب الخيارات المدرجة:

| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|--|
| | | | | | تتاح للموظفين فرصة ابداء آرائهم في أمور عملهم. |
| | | | | | حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة |
| | | | | | لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها. |
| | | | | | تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الموظف الدور القيادي في عمله |
| | | | | | تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة المناسبة التي يرونها. |
| | | | | | تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. |
| | | | | | يسمح للموظف بالتعبير عن آرائه بحرية. |
| | | | | | يوجد نموذج قيادة إدارية يتم العمل به |
| | | | | | السلطة تمارس حسب الوظيفة فقط |

| يتم تقييم رضا المستخدمين بصفة دورية | | | | |
|-------------------------------------|-----------|--------------------|-------|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
| | | | | يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار |
| | | | | لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك |
| | | | | يعتبر الراتب الإجمالي الحالي التي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك |
| | | | | يتم استعمال نظام الترقية |
| | | | | تتميز عملية الاتصالات بالمرونة داخل المؤسسة بين المرؤوسين و الإدارة . |
| | | | | التعليمات والإجراءات واضحة بين الطرفين. |
| | | | | يتاح للموظفين الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم. |
| | | | | تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا. |
| | | | | تحرص الإدارة على توفير جو ملائم في العمل لرفع معنويات العمال |
| | | | | تقوم إدارة المؤسسة بتحفيز العمال على تحمل مسؤوليات أكبر . |
| | | | | يسمح نظام الحوافز المعمول به بمنح مكافئات و تقدير جهود العاملين |
| | | | | كفاءة العامل معيار مهم للترقية . |
| | | | | تعتبر الإدارة العمال شركاء في صنع القرار. |
| | | | | يتمتع الموظف باستقلالية في أداء وظيفته . |
| | | | | يملك الموظف حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفه . |
| | | | | للموظف حرية أداء عمله بطريقة الخاصة وفقا لمهاراته |
| | | | | تشجع الإدارة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل. |
| | | | | تتاح للعامل فرصة التعلم لاكتساب معارف و الحصول على الترقية |
| | | | | توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف مهارات جديدة في مجال العمل |
| | | | | توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم . |

انت كموظف هل تفضل العمل ضمن:

○ فريق ○ العمل مفردا

أي جانب من جوانب الرضا الوظيفي هو الأكثر أهمية بالنسبة لك

○ تنمية المسيرة المهنية ○ العلاقة مع المديرين و الزملاء ○ الراتب و المزايا ○ أجواء العمل <