

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم:...../ 2013

نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2 تخصص عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

- د ضياف زين الدين

إعداد الطالبة:

- شراك زينب

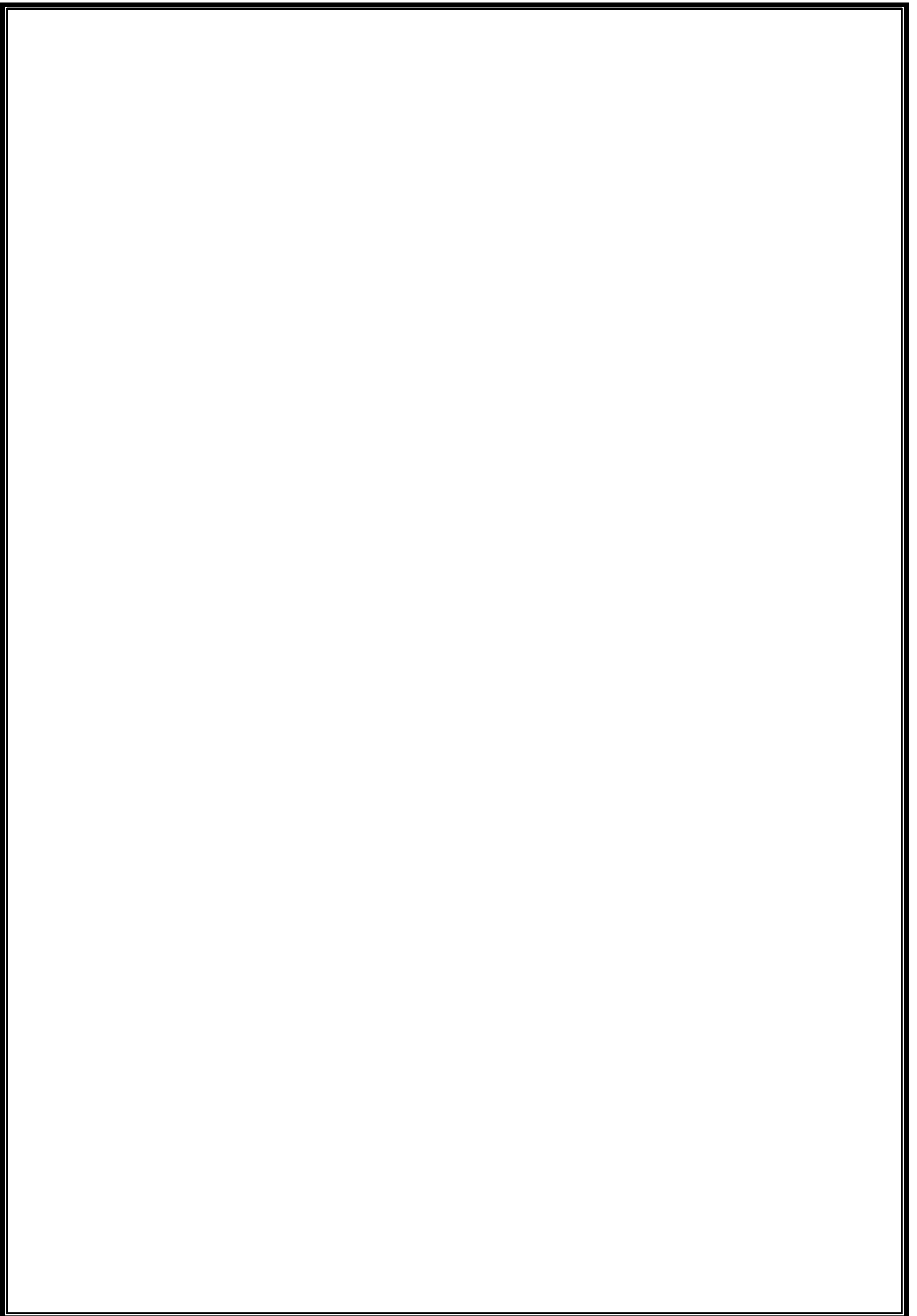
لجنة المناقشة:

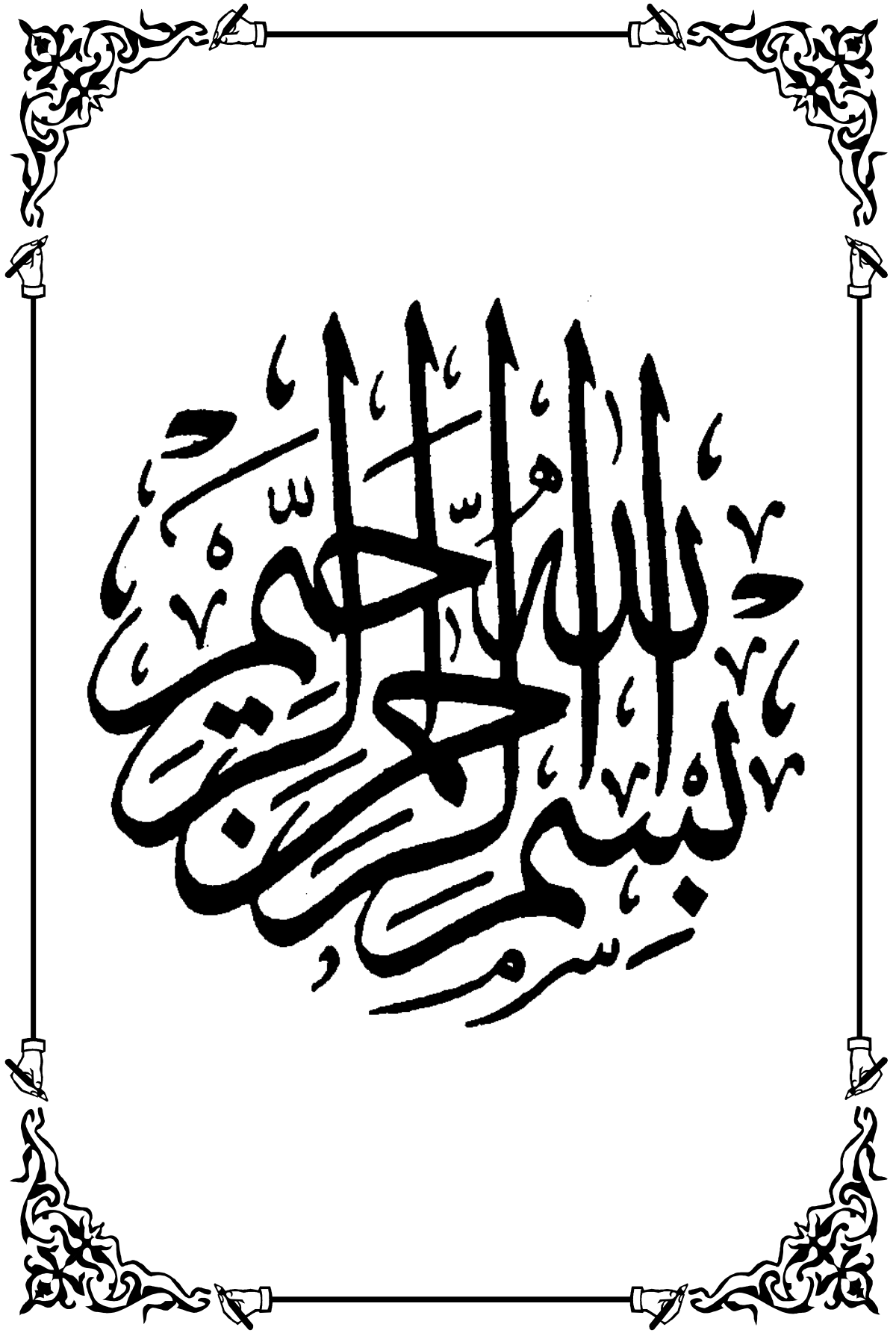
رئيسا
مشرفا و مقرا
عضوا مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

د/ مجاهدي الطاهر
د/ ضياف زين الدين
أ/ مغار عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2012 - 2013





شكر وتقدير

مربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،حمدا لله كثيرا ،إذ وفقتنا
لإتمام هذا العمل ويسر لي الأمر العسير . أرجو لهدم أن تتقبل مني هذا العمل وأنت مراض عني

أقدم بجزيل الشكر:

إلي من كان سندي بجهده وأستاذي بعلمه ومشري في بحكمته ،إلي من لم يخل علي بنصائحه

وتوجيهاته ،ألي ذو الصدر الرحب الأستاذ المشرف :ضياف نرين الدين

كما أقدم بالشكر إلي الأستاذ: غرب حسين ، مجاهدي الطاهر ، بعلي مصطفى ،دويخ

قويدر ، واضح العمري .

إلي الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة .

ألي كل من ساعدوني ولو بكلمة طيبة

فشكرا للجميع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
07	1- إشكالية الدراسة.....
08	2- فرضيات الدراسة.....
09- 08	3- أهمية الدراسة.....
09	4- أهداف الدراسة.....
09	5- أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
12 - 10	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
18 - 13	7- الدراسات السابقة.....
	الفصل الأول: السلوك القيادي
21	تمهيد.....
22	1- تعريف القيادة.....
23	2- أهمية السلوك القيادي.....
24 - 23	3- أنواع القيادة.....
25 - 24	4- الفرق بين القيادة والرئاسة والإشراف.....
26 - 25	5- مبادئ السلوك القيادي.....
27 - 26	6- مصادر القوة في القيادة.....
34 - 28	7- أنماط السلوك القيادي.....
42 - 35	8- نظريات القيادة.....
45 - 42	9- العوامل المؤثرة في السلوك القيادي.....
46	خلاصة.....
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
49	تمهيد.....
51 - 50	1- مفهوم الرضا الوظيفي.....

52 - 51	2- طبيعة الرضا الوظيفي.....
53 - 52	3- أهمية الرضا الوظيفي.....
57 - 53	4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
62 - 58	5- نظريات الرضا الوظيفي.....
69 - 63	6- قياس الرضا الوظيفي.....
73 - 69	7- مؤشرات الرضا الوظيفي.....
74 - 73	8- آثار الرضا الوظيفي.....
75 - 74	9- العلاقة بين الرضا الوظيفي ونمط السلوك القيادي.....
76 خلاصة
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
79 تمهيد
90 - 80	1- الدراسة الاستطلاعية.....
100 - 90	2- مجالات الدراسة.....
100	3- منهج الدراسة.....
101 - 100	4- عينة الدراسة.....
103 - 101	5- وسائل جمع البيانات.....
107 - 103	6- الخصائص السيكومترية.....
108	7- الأساليب الإحصائية.....
109 خلاصة
	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
112 تمهيد
117 - 113	1- عرض ومناقشة النتائج.....
119 - 118	2- الاستنتاج العام.....
119	3- خلاصة النتائج.....
120 خلاصة
121 خاتمة
122 المقترحات والتوصيات
124 قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
ص 34	يبين أهم سمات والخصائص الأنماط القيادية الثلاثة .	جدول رقم (01)
ص 82	إجابات العمال حول أن القائد يقبل أن تكون هناك آراء تختلف عن آراءه يوضح	جدول رقم (02)
ص 83	يوضح إجابات العمال حول الحرية الكبيرة التي يمنحها القائد للعامل في ممارسة العمل	جدول رقم (03)
ص 84	يوضح إجابات العمال حول وجود أو إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد والمرؤوسين	جدول رقم (04)
ص 85	يوضح إجابات العمال حول أن القائد يطلب من العمال بالتقيد بالعمل المقرر (دون وضع التفاصيل)	جدول رقم (05)
ص 86	يوضح إجابات العمال حول أن القائد يتأكد من أن العمال يبذلون أقصى جهودهم	جدول رقم (06)
ص 87	يوضح إجابات العمال حول أن القائد يراقب كل صغيرة وكبيرة في العمل أي التمسك فقط بالتعليمات التي تصدرها الإدارة	جدول رقم (07)
ص 88	يوضح إجابات العمال حول أن الأجر الذي يتقاضاه يتماشى مع المجهودات المقدمة.	جدول رقم (08)
ص 88	يوضح إجابات العمال حول إمكانية التخطيط الشخصي في وظيفتك .	جدول رقم (09)
ص 89	يوضح إجابات العمال حول أن الوظيفة تسمح لك بإبراز قدراتك ومهاراتك العلمية	جدول رقم (10)

ص 90	يبين تطور رأس المال للشركة	جدول رقم (11)
ص 94	يبين قدرة تخزين المادة الأولية	جدول رقم (12)
ص 94	يبين قدرة نقل لمادة الأولية	جدول رقم (13)
ص 105 - 106	يوضح نتيجة آراء الأساتذة المحكمين علي الاستبيان	جدول رقم (14)
ص 101	يوضح مجموع إجابات أفراد إزاء النمط الديمقراطي	جدول رقم (15)
ص 102	علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي	جدول رقم (16)
ص 104	يوضح مجموع إجابات أفراد إزاء النمط الديكتاتوري	جدول رقم (17)
ص 105	يبين علاقة النمط الدكتاتوري بالرضا الوظيفي :	جدول رقم (18)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
ص 38	العوامل الموقفية المؤثرة علي فعالية القيادة .	الشكل رقم (01)
ص 45	العناصر المؤثرة في عملية القيادة .	الشكل رقم (02)
ص 58	المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ماسلو 1954 .	الشكل رقم (03)
ص 59	عرض لنظرية العاملين .	الشكل رقم (04)
ص 61	تفسير لنظرية التوقع .	الشكل رقم (05)
ص 67	. اقترح لأوزجود للفروق	الشكل رقم (06)
ص 92	هيكل تنظيمي لرياض سطياف	الشكل رقم (07)



الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة



الفصل التمهيدي:

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات .
- 7- الدراسات السابقة .

الفصل الأول :

السلوك القيادي

تمهيد

- 1- تعريف القيادة.
- 2- أهمية السلوك القيادة .
- 3- أنواع القيادة .
- 4- الفرق بين القيادة والرئاسة والإشراف .
- 5- مبادئ السلوك القيادي .
- 6- مصادر القوة في القيادة .
- 7- أنماط السلوك القيادي .
- 8- نظريات القيادة .
- 9- العوامل المؤثرة في السلوك القيادي .

خلاصة

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1 - مفهوم الرضا الوظيفي .
- 2 - طبيعة الرضا الوظيفي .
- 3 - أهمية الرضا الوظيفي
- 4 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- 5 - نظريات الرضا الوظيفي .
- 6 - قياس الرضا الوظيفي .
- 7 - مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي.
- 8 - آثار الرضا الوظيفي .
- 9 - العلاقة بين الرضا الوظيفي ونمط السلوك القيادي

خلاصة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- مجالات الدراسة .
- 3 - عينة الدراسة .
- 4 - منهج المستخدم في الدراسة
- 5 - وسائل جمع البيانات .
- 6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة .
- 7 - الخصائص السيكميتريية للاستبيان

خلاصة

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج علي ضوء الفرضيات البحث

تمهيد

1 - عرض النتائج

2 - تفسير النتائج علي ضوء الفرضيات

1-2 - البيانات المتعلقة بالعلاقة بين النمط قيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي
للعمال بالمطاحن الحضنة

2-2 - البيانات المتعلقة بالعلاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري و الرضا الوظيفي
للعمال بالمطاحن الحضنة

3 - الاستنتاج العام

1-3 - نتائج الفرضية الأولى

2-3 - نتائج الفرضية الثانية

3-3 - نتائج الفرضية الثالثة

4 - خلاصة النتائج

خلاصة الفصل

1- إشكالية الدراسة:

علي الرغم من أهمية الفية باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية وهي تشكل مردودا كليا للعملية الإدارية, إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة, حيث إن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها علي صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين بسعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإِنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة .

حيث يلعب المديرين دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات وبما أن مرافق العامل تجاه المؤسسة وأهدافها سلوكيات في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها ومواقفه وتصرفات المديرين ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات العمومية والاقتصادية مثل الإهمال, الاختلاس, التخريب, عدم الإتقان, ويبين أن المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة علي القيادة والإدارة إذ لا يمكن أن تلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ, إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك, فحتي لو توافرت للمؤسسة الموارد المالية والتكنولوجية المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة فإنها تبقى لا شيء بدون دفع العاملين للعمل بإتقان للمؤسسة, بالإضافة إلي اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع مشكلات التي تفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها .

وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية إلي قيادة إدارية, (سلوك قيادي) ناجح الذي بدوره يستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها .

ولكن عدم استجابة الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلي عدم تحقيق أهدافها المنشودة, كذلك إن ترشيح الأنماط القيادة الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلي عدم تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب مما يجعلهم يستخدمون الأنماط السلوك القيادية الذي يتسم بالعنف, للتغلب علي أوجه النقص علي عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل ولذلك فإن مشكلة البحث تتبلور في كيفية أنماط السلوك القيادي الملائم لظروف كل منظمة, والعلاقة وكذا الأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية علي الرضا الوظيفي (سلوبا وإيجابا) حيث إن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلي البحث عن ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس

فيها القيادة، واختلاف العاملين واختلاف تخصصاتهم، لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق علي كل المنظمات ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل الجوانب المتعددة ولإبراز أهمية العلاقة بين نمط السلوك القيادي و رضا العاملين في المؤسسة الاقتصادية قمنا بطرح الإشكالية التالية :

-هل لنمط السلوك القيادي علاقة بالرضا الوظيفي لدي عمال مطحنة الحصنة ؟
- ماهو النمط السلوك القيادي السائد بالمؤسسة ؟
-هل لنمط السلوك القيادي الديمقراطي (العام) له علاقة بالرضا الوظيفي لدي عمال مطحنة الحصنة ؟

-هل النمط السلوك القيادي الديكتاتوري (التفصيلي) له علاقة بالرضا الوظيفي لدي عمال مطحنة الحصنة ؟

2-فرضيات الدراسة:

أ-الفرضية العامة:

-توجد هناك علاقة ارتباطيه بين نمط السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدي عمال مطحنة الحصنة.

ب - الفرضية الفرعية :

1- النمط السلوك القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط الديمقراطي .
2- توجد علاقة ارتباطيه بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي (العام)و الرضا الوظيفي لدي عمال مطحنة الحصنة .

3- توجد علاقة ارتباطيه بين نمط السلوك القيادي الديكتاتوري (التفصيلي)و الرضا الوظيفي لدي عمال مطحنة الحصنة .

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع الذي سنتناوله ,حيث يعالج احد أهم الموضوعات,التي تقوم عليها المؤسسات الصناعية في هذا العصر المتطور جدا ,وهذا علي أساس اقتسام الأدوار والوظائف ,حيث ما تواجدت هناك عمليات قيادية بالإضافة إلي العلاقات داخل المؤسسة الاقتصادية ,حيث يمكن أن يؤثر نمط العلاقات القيادية علي نفسية العامل مما يؤدي إلي نتائج تتعكس سلبا علي السير الحسن للمهنة ,كما

تكمُن أهمية هذه الدراسة في أن للقائد دور فعال في تحديد أهداف الجماعة وتوجيه العلاقات الداخلية وهذا بتتمية الثقة بالنفس ,وغرس روح الفريق داخل العمل كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا من موضوعات عمل وتنظيم . بالإضافة إلي أن هذه الدراسة تكمن من احد أسس في عمليات اختيار القادة أو إعادة بناء برامج تدريب الموجه لهاته الفئة لتوضع إستراتيجية تساعد العاملين علي رفع إنتاجهم وكذا رضاهم الوظيفي .

4-أهداف الدراسة:

- يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف علي طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط السلوك القيادي المتبع داخل المؤسسة الاقتصادية و موضوع الدراسة الرضا الوظيفي .
- محاولة التعرف علي أهمية النسبية لعنصر السلوك القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيره .

- التعرف علي أهمية القيادة وانعكاساته علي العامل ورضاه الوظيفي وهذا في حال ثبوت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الوقوف عند الرضا الوظيفي للعامل ومدى فاعليته .

5-أسباب اختيار الموضوع:

لاشك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع ,ومن الأسباب التي تجعلني اختار البحث في موضوع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية مايلي:

- 1-الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.
- 2-يعتبر موضوع السلوك القيادي احد أهم المواضيع التي تمس إدارة المؤسسات.
- 3-الغموض الذي يكتنف العلاقات السائدة بين الرؤساء والتابعين .
- 4-محاولة إلقاء الضوء علي نمط السلوك القيادي السائد في المؤسسة وعلاقته بالرضا الوظيفي وأثره سلبوا إيجابا .

6-تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة:

القيادة :

-لغة:

من قاد يقود، قودا، وقيادة .

القائد جمع قواد وقادة رئيس الجيش، انف الجبل .

القيادة مهنة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها القيادة العامة. أي مركز القائد

العام (قواد إفرام البستاني، دون سنة، ص218).

-اصطلاحا:

و هناك عدة تعريفات منها :

محمد فتحي: "عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق

غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاية إنتاجية مرتفعة " (محمد

فتحي، 2003، ص158).

أما محي الدين مختار يعرفها علي أنها "سلوك يقوم به القائد للمساعدة علي بلوغ أهداف

الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء

والحفاظ علي تماسك الجماعة وتسيير موارد الجماعة (محي الدين مختار، 1998، ص117).

وحسب الدكتورة سهيلة عباس: "القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن علاقة تفاعلية بين

القائد والمرؤوسين أو التابعين." (سهيلة عباس، 2004، ص12).

المفهوم الإجرائي: للقيادة.

القيادة هي النشاط الذي يقوم به الفرد باعتباره مصدر قرار للمجموعة التي ينتمي إليها

وذلك عن طريق التعاون، ويقوم من خلال هذا النشاط بتحقيق أهداف مشتركة التي

تهدف إليها المجموعة .

تعريف السلوك:

هو التصرفات أو القرارات الفعلية للأفراد في المنظمات، كما انه سلوك يتحدد بتفاعل كل

من الجهد والقدرات، وتعتبر الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات توفر للإنسان

الأهلية الأزمة للعمل بنجاح، وهذه العوامل تحدد قوة السلوك، أي مقدار الجهد الذي يبذله

في مكان العمل، واحتمالات السلوك وهي احتمالات تكرار السلوك في ظروف مماثلة

ونوعية السلوك وهي مدي إتقان أو صحة السلوك وأداء المهام وعدد مرات تكرار السلوك

في حال عدم تعزيره. (اندرودي سيزلاقي، مارك جيولاس، 1991، ص621).

المفهوم الإجرائي: يقصد بالسلوك في هذا البحث كل ما يصدر عن الفرد (القائد) ويمكن ملاحظته من تصرفات أو قرارات، أقوال، إيماءات، وأفعال تخص العاملين .

تعريف السلوك القيادي:

ويعني أنماط السلوك الذي يتبناها القائد لمساعدة جماعته علي إنجاز واجباها وإشباع رغباتها (أسامة كامل راتب، 1997، ص436).

وقد يعرف السلوك القيادي علي أساس السلوك الذي يتجه إليه، ونميز نوعين :

1- سلوك يهتم بالعاملين، ويعني الاحترام وان أنشطة القائد تتجه إلي تحقيق رفاهية مرؤوسيه وإقامة علاقة إيجابية معهم .

2- سلوك يهتم بالإنتاج: ويعني التوجه نحو إنجاز العمل، وتكون أنشطة القائد موجهة نحو تحسين الإنتاجية وإجاز العمل (ميروح عبد الوهاب، 2010، ص20).

المفهوم الإجرائي:

نقصد بالسلوك القيادي كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك إلي توشي انه مهتم بالعمل، أو مهتمة بالعاملين، في محاولة منه للتأثير علي العاملين لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة .

1 - تعريف الأنماط القيادية:

أ- النمط القيادي الديمقراطي:

تعريف محمد منير مرسي: "فهو يهتم بالناس ويحرص علي أن يكون محبوبا ويجتنب الصراع المكشوف وهو يتميز بالمرونة وتكون سعادته عندما يري الآخرين سعداء" (حليم منيري، وعاصم بديري، 1992، ص241).

المفهوم الإجرائي: هو الشخص الذي يتسم في تعامله مع الآخرين بالعلاقات الإنسانية والمشاركة الفعالة بين القائد والمرؤوسين وتفويض السلطة من الشخص القائد إلي مدير غير قائد

ب- النمط الديكتاتوري. أو الأوتوقراطي:

تعريف حليم المنيري وعاصم بدوي: "هذا النمط يتخذ من سلطة القائد الرسمية وسيلة تحكم وإدارة تدار بموجبها كل المسائل التنظيمية تبعا لأدائهم الشخصية ولا يولون جهدا في حمل مرؤوسيههم وإرغامهم علي تحقيق أهداف التنظيم (محمد منير مرسي، 1993، ص35).

المفهوم الإجرائي :

هو الشخص الذي يركز كل السلطات في يديه ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده وصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاضل ,ويجبر المرؤوسين علي أداء وإِنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المناسب لما يترتب علي ذلك من آثار روح القلق والتوتر في الأفراد العاملين .

2-الرضا الوظيفي:

لغة:

من الفعل رضي والرضا ورضوانا ومرضاة بـمعني زال استياؤه هـدوؤه ,رضي بعد أن قبض إكرامية وراض,قانع بالشيء غير متذمر مثل راض عن العمل (صبحي حموي وآخرون,2000,ص562).

اصطلاحا:

يقصد بالرضا الوظيفي هو شعور الايجابي الذي يشعر به الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ,ونوع العمل الذي يؤديه أي انه شعور ناشئ عن مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها ,والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترضي المتاحة له مع مجموعة العمل التي تنتمي إليها وعن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة له .

وهو أيضا شعور بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه (محمود فتحي عكاشة,1999,ص115).

-ويري سوبر "supar"ان الرضا الفرد عن عمله يتوقف علي المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميولاته وسماته الشخصية ويتوقف أيضا علي موقفه العملي وعلي طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته .

-ويري هربت "herberte"أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق علي مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين .

-ما يوفر العمل للعاملين في الواقع .

-ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم (عودة سلطان مشعان ,1994,ص214).

المفهوم الإجرائي:

إن ما نقصده بالرضا الوظيفي في ميدان بحثنا هذا هو الشعور الايجابي من طرف العامل اتجاه بيئة العمل أي شعور بالارتياح نحو عمله ,فالرضا يعتبر عاملا مساعدا علي التفاني والجد والجهد والإبداع في العمل وكذا أدائه علي أحسن وجه لتحقيق الأهداف المرجوة من العمل .

7 - الدراسات السابقة:

7-1-دراسة كل من لبيت وواين ewin .lippitteandwhie 1939: أجريت هذه الدراسة في أواخر الثلاثينات,والتي طبق فيها الكثير من الأفكار "لوين" وكانت عبارة عن تجربة أجريت علي عدد من التلاميذ قسموا إلي مجموعات حسب نوع السلوك الذي يقوم به المشرف القائد علي كل مجموعة ,وقد تلقي المشرف علي كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك وهي كما يلي:

7-1-1-النمط الاستبدادي.

7-1-2-النمط الديمقراطي.

7-1-3-النمط الفوضوي.

حيث قام القائد في النمط الاستبدادي بتركيز كافة القرارات في يده ,بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها ,والغير مسموح القيام بها ,واتخاذ الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية ,وكان هو مركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة ,وعكس ذلك النمط الديمقراطي تحده فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة والمنافسة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة القائد ,كان الثواب والعقاب علي أسس موضوعية ,وكانت هناك تجربة اكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وتفاعلم مع بعضهم البعض وقد تم ذكر هاذين النمطين فقط نظرا لأهميتهما وشهرتهما وقد كانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

أ-كانت الإنتاجية اكبر في ضل النظام الاستبدادي منه في النظام الديمقراطي .

ب-كانت درجة الابتكار في ما يقوم به الجماعة من أنشطة في النمط الديمقراطي اكبر منه في النمط الاستبدادي .

ج-كان الدافع إلي العمل اقوي في ظل النمط الديمقراطي منه في الاستبدادي ,وكذلك الرضا كان وكبر في النمط الديمقراطي منه في الاستبدادي ,وتشير النتائج إلي أن تحقيق

المجموعة الإنتاجية أكبر في النمط الاستبدادي لكنها مرتبطة بممارسة القائد الاستبدادي لضغط علي الجماعة بوجوده في مكان العمل .

أما فيما يخص مؤشرات الفعالية الاخرى مثل الابتكار و الدوافع والرضا والأداء والتماسك والتفاعلات الاجتماعية فقد تفوقت القيادة الديمقراطية بوضوح علي الاستبدادية (احمد صقر عاشور, 1979,ص67).

7- 2- دراسة جامعة ميتشجان للاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف 1947:

في الوقت الذي كانت تجري في أبحاث ولاية أوهايو كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم في جامعة ميتشجان تمثل الهدف منها في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة والتي تؤدي إلي ارتفاع بمستوي الأداء والرضا الوظيفي لدي العاملين وأظهرت النتائج سلوكيين قياديين بارزين هما:

7- 2- 1- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل :يركز علي أسلوب الإشراف المباشر ,أو

استخدام القوة الشرعية والقسرية والالتزام بجداول الإنتاج وتقويم أداء العاملين .

7- 2- 2- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين:يركز علي تفويض السلطة والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين .

وفي دراسات عن نطاق واسع من الأعمال الصناعية أثبتت انه لا يلزم تقسيم فعالية الأسلوب القيادي علي أساس معيار الإنتاجية ,فحسب بل يجب الأخذ في عين الاعتبار معا يبر أخرى مرتبطة بالعاملين مثل الرضا الوظيفي ,الدافعية ,الالتزام ,وقد أحسن مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو الموظفين كان الأنسب

والمؤثر (richard hcox,2005,p285).

7- 3- دراسة محمد إبراهيم مجممي 2004:

كانت الدراسة بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي لعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين تمثل المجتمع في كل العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض البالغ عدده (1203) وعمال قدرها (111.965) حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين تكونت من (311) .

وتم تطبيق استبيان الأول للنمط القيادي (بافازي 1984)، والاستبيان الثاني من إعداد (الفايدي 1987) وكانت النتائج كما يلي :

07-3-1- أنماط القيادة الثلاثة (الاتقراطي ، الديمقراطي ، الفوضوي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

7-3-2- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني والنمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة بالرياض (ناصر محمد إبراهيم مجمي،2004، ص ص 16، 5)

7-4- دراسة الشهري 2004 : والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي " وعلاقته بالإنتاجية وهدف الدراسة .

التعرف على الواقع الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية الوظيفية الآتية (الجنس، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، العمر ، الراتب، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، الترقية والتقدم في العمل وكونت عينة الدراسة من (233 مفتشا جمرkia يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين نتائج الدراسة :

وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ (28، 992) عند مستوى دلالة 1% معامل الارتباط يرون عند مستوى دلالة 1% أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين

الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل و الترقية لا ترتبط بالكفاءة و الإتقان و مما يعمل على التقليل من حالات الرضا و الراتب الذي يتقاضاه الموظفين غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا

كما اظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين

أ - هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث

ب - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمل قل الرضا

ج - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% لصالح ذوي المرتبات العليا .
 د - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل (عبد الله بن عواد الشهري, 2004, ص ص 32 31).

7-5- دراسة مزيوة بلقاسم 2008:

السلطة و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية 2008، وكانت أسئلة الدراسة كما يلي :
 علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدي عاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

1- ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء لدي عاملي المؤسسة الاستشفائية ؟

2- ما علاقة طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

3- ما علاقة تداخل الصلاحيات بين السلطات الإدارية والسلطة المهنية بولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

الفرضية العامة :

-هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

-هناك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء لدي العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

-هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية واستقرار العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

- هناك علاقة ارتباط بين تداخل الصلاحيات والمستويات الولاء لدي العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

منهج الدراسة:

اعتمده هذه الدراسة علي المنهج الوصفي بالضبط المسحي , وكان نوع العينة عشوائي 20% من المجتمع الأصلي , 331 عامل بالمؤسسة موزعين علي مختلف الأقسام اختار منها الباحث 66 عاملا .

واستخدم بعض الأدوات وهي الملاحظة, الاستمارة, المقابلة, وذلك لما يقتضيه موضوع الدراسة .

نتائج الدراسة :

توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء لدي العاملين في المؤسسة الاستشفائية, وكذلك توجد علاقة بين طبيعة الرقابة التنظيمية واستقرار العاملين في المؤسسة وكذلك تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة .

في ضوء البرهنة علي الصدق للفرضيات الفرعية الثلاثة استنتج أن الفرضية العامة والمصاغة كالتالي :

هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة الاستشفائية, قد تم البرهنة عليها بثباتها ميدانيا (مزيوة بالقاسم, 2008, ص ص 22 25).

التعقيب علي الدراسات السابقة:

تناولت معظم الدراسات السابقة ذكرها والتي كان محورها الرئيسي هو الأنماط القيادية المتبعة من طرف المديرين أو القادة إلا أن هناك اختلاف في محتوى كل دراسة . فإغلب الدراسات تناولت متغير واحدا مثل نمط السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى كالأداء والإنتاجية, السلطة.... الخ تتشابه هذه الدراسة مع دراسة كل من لوين, لبييت ووايت 1939 في محاولة معرفة اثر كل من السلوك الاستبدادي والديمقراطي حيث يتشابه السلوكيين الأخيرين, غير أن هذه الدراسة أجريت علي عدد من الأطفال مما يصعب تطبيقها علي أفراد راشدين يعملون في منظمات اقتصادية ومهام معقدة .

كما تتشابه هذه الدراسة مع بعض متغيرات دراسة جامعة ميتشجان 1947 غير أن النقد الأساسي الموجه لهاته الدراسة هو عدم مراعاة ظروف الموقف فقد يكون سلوك القائد مهتما بالعاملين في الظروف العادية ويغير سلوكه ليهتم بالعمل في حال تزايد الضغط لانجاز العمل, ولم تأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة, شخصية المرؤوس .

-أما دراسة مزبوة بالقاسم 2008 ودراسة الشهري 2004 فاقترنت علي الرضا الوظيفي و علاقته بمتغيرات الأولي بالسلطة والثانية بالإنتاجية فالقيادة تختلف عن السلطة فالقيادة هي قدرة القائد في التأثير علي العمال وليس إرغام العمال علي طاعته باستخدام السلطة الممنوحة وكذلك من خلال الدراسات السابقة يلاحظ قلة المواضيع الخاصة بنمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي (هذا في حدود اطلاع الباحث).

كما أن الباحث استفاد من هذه الدراسات في تحديد إشكالية البحث ومن المعلومات الهامة في الجانب النظري .

مقدمة

مقدمة

لعبت القيادة دورا مهما منذ فجر التاريخ, إذ كانت إحدى أهم مكونات البناء الاجتماعي في أبسط صورته.

وصولاً إلى العصر الحديث ممثلة في البناء التنظيمي والمؤسساتي للهيئات السياسية، الصناعية والتجارية....،

وتعتبر القيادة الإدارية جزءاً مكملاً للإدارة العامة في المشاريع والمنظمات، وتلعب دوراً حيوياً في العمليات الإدارية وتفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة كما تشكل محور العمليات الإدارية ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها و على نمط السلوك القيادي المتبع من طرف القائد أي ممارسة المدير لدور القائد مع العاملين وكذا على المهارات اللازمة لمديرها أو مسؤوليها.

ولو لاحظنا لوجدنا القيادة لا تقتصر فقط على المنظمات السياسية والشركات التجارية والصناعية ؛

وإنما تتعدى إلى كافة النشاطات والجوانب التي من حولنا والتي تمثل جزئيات بناء المجتمع المتكامل . كما إن السلوك القيادة لا تعتبر سمة خاصة أو طابع خاص بالمشروعات التجارية وحدها بل تظهر في جميع النشاطات الأخرى . كالمؤسسات على اختلاف أنواعها , تعليمية ,إستشفائية أو المراكز العسكرية والحكومية وغيرها

ويعتبر العامل العنصر الرئيسي في العملية الإدارية وعليه يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها. لذا يجب أن تضع السياسات الحاكمة هذه العنصر المهم في أرقى مستوى حتى يساهم في نجاح مشروع المنظمة. وبذلك يثبت ذاته .إلا أن هذا لن يتحقق إلا إذا تهيأت ظروف نفسية واجتماعية و اقتصادية , كي يقوم بأدائه على أحسن وجه ويحصل علي رضا وظيفي عالي لذا يعتبر موضوع

من جانب آخر تعد إدارة المؤسسة في مديرتها- من أهم العناصر في العملية الادارية؛ ومن أهم أثارها المرجوة تحقيق الرضا الوظيفي ، وخاصة هيئة التدريس التي تعتبر حجر الأساس في العملية كلها.

إن إيلاء الاهتمام برضا الوظيفي من شأنه أن يدعم المؤسسة ويحقق أهدافها، نظرا لكون التعامل والاستثمار في الموارد البشرية أهم و أكد منه في المورد المادي والجانب العمراني، فالانسجام والتناغم مع الفريق والهدف ،الروح المعنوية العالية ،الثقة في قيادة المؤسسة والولاء التنظيمي؛ مفردات كلها ترتبط بأمرين من شأنهما السير نحو الهدف المنشود ؛ ألا وهما : السلوك القيادي للقائد الذي يعتبر من أهم أطراف العملية الإدارية ، والرضا الوظيفي للعامل الذي يعتبر الممارس المباشر والمعني الأهم في العمل.

وكانت بداية موضوع الرضا الوظيفي منذ ظهور علم النفس الصناعي كفرع مستقل عن علم النفس العام، ولعل أول من تناول موضوعه في صورته الأولية تايلور TAYLOR وفايول FAYOL وفيرر WEBER حيث حاولوا الربط بين الحوافز المادية وبين الرضا الوظيفي باعتبارها العامل الوحيد المحقق له. ثم ظهرت بعد أفكارهم نظرية العلاقات الإنسانية محاولة النظر في الجوانب التي أهملتها نظرياتهم وأطروحاتهم السابقة . ثم تلت ذلك دراسات هرزبرغ وغيرها من الدراسات التي ساعدت في تحديد المفاهيم بدقة وتوسيع النظرة لتشمل كل الجوانب بما فيها قطاع التربية والتعليم .

ونظرا لأهمية الموضوع كانت هذه الدراسة التي تحاول البحث في طبيعة العلاقات بين السلوك القيادي للقائد بأنماطه من جهة وبين الرضا الوظيفي للعامل من جهة أخرى ؛ معتمدين في ذلك على تطبيق الدراسة على فئة العمال التي تعتبر مجال البحث والقياس .

ومن اجل بلوغ الأهداف المسطرة للدراسة تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول توزعت على ثلاثة جوانب هي:

أولا: الجانب التمهيدي,وتضمن فصلا واحدا هو.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة:

احتوى كلا من: إشكالية البحث وتساؤلاته، فرضياته، أهميته، أهداف البحث، أسباب اختيار موضوع الدراسة ، تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائيا، وكذا الدراسات السابقة، والتعقيب عليها .

ثانيا : بعد ذلك يأتي الجانب النظري ، وتضمن فصلين هما :

الفصل الأول : القيادة :

وتناولنا فيه مفهوم القيادة وأنواعها، الفرق بينها وبين الرئاسة والإشراف، أهميتها، مبادئ القيادة، النظريات المفسرة للسلوك القيادي، الأنماط القيادية كما أدرجنا في الأنماط أشكال والآثار السلوكية لكل نمط، وتصنيفها، مصادر القوة لدى القائد، وكذا العوامل المؤثرة في السلوك القيادي.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي :

وأدرجنا فيه المفهوم وطبيعة الرضا، أهمية الرضا الوظيفي أدرجنا فيها خصائص الرضا الوظيفي بالنظريات المفسرة، العوامل المؤثرة في الرضا، مؤشرات الرضا وعدم الرضا، أساليب قياس الرضا الوظيفي، آثار الرضا، وكذا علاقته (الرضا) بنمط السلوك القيادي.

ثالثا : ثم نأتي بعدها إلى الجانب الميداني من البحث، وتضمن فصلين هما :

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للبحث :

وفيها تناولنا الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع ، مجالاته، أدواته، الدراسة الأساسية ، مجتمع وعينة البحث، وصف العينة ، أداة القياس وكيفية تطبيقها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث .

الفصل الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها:

حيث عرضت البيانات وحلت إحصائيا وتم التعليق عليها في ضوء الفرضيات وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة ، لنخرج في الأخير بالاستنتاج العام مناقشين فيه مدى تحقق فرضيتنا العامة ، يلي ذلك الخاتمة والمقترحات .

وقد اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي مستعينين بمجموعة من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة وكذا بعض الدوريات والمعاجم والمناشير.



الفصل الأول

السلوك القيادي

تمهيد :

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء العمال و رضاهم الوظيفي،و تمثل للمدير النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المنظمة،و لقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين ، و ذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك و اتجاهات و رضا العاملين.

و نظرا لأهميتها و ما حققته للمنظمة من مزايا،و خاصة مع نتائج التي توصلت إليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لا بد من ذكره، و لما لها من ارتباط برضا العاملين و روحهم المعنوية ، هذا لما تناولته العديد من الدراسات التي تناولت القيادة و ارتباطها بمتغيرات عديدة، حيث راحت مختلف التطورات في نظام العمل و تسيير المنظمات الحديثة، كما ظهرت نظريات تركز على سمات القيادة و أخرى على سلوكياتها .

و لذلك نتناول في هذا الفصل مختلف تعاريف القيادة و أساليبها مرورا بنظريات القيادة المفسرة للسلوك و هي (نظرية السمات،و النظرية السلوكية،و النظرية الموقفية،و كذلك بعض النظريات الحديثة) و كذا أنماط القيادة التي يتبعها القادة في تسيير المؤسسات فمن القادة من يعتمد على النمط الديكتاتوري،و يرى أنه الأمثل و المناسب للمؤسسة،و آخر يرى أن النمط الفوضوي أو التسبيبي الأمثل للتسيير، و نجد من يعتمد على النمط الديمقراطي في التسيير و كذا مصادر القوة و التأثير لدى القائد .و في الأخير وصولا إلى نموذج متكامل،يؤكد على ضرورة قيام المديرين بتنمية قدراتهم على تشخيص المواقف و تغيير أسلوب و سلوك القيادة بصورة فعالة .

1 - تعريف القيادة :

تعددت تعاريف القيادة إلي حد عدم القدرة علي حصرها ، وهذا نظرا لأهميتها و تداخلها في العديد من الاختصاصات ، وقد ذكر فايول (1967) إلي أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة ، وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة (محمد حسن علاوي ، 1998، ص75) وسنتطرق إلي بعض التعاريف لأنه لا يمكن حصرها جميعا .

يقول "ليكرت likert": فأنها قدرة الفرد علي التأثير علي الشخص أو الجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .(حسن حريم ، 2004، ص 193)

وتعرفها منال طلعت إبراهيم "بأنها عملية تفاعل بين القائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف ، فالقيادة لا تحدث في فراغ ولكن في علاقات الناس ومجتمعهم أي من خلال بناء اجتماعي (منال طلعت إبراهيم، 2000، ص122)

وعرفها "تيد اورواي"بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا علي هدف ما علي انه مرغوب فيه .

بينما يعرفها هشام طالب بأنها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم علي العمل (هشام طلعت ،1995، ص52).

ويعرفها احمد ماهر "أنها عملية التأثير التي يكون من خلالها فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا علي ممارسة هذا التأثير بفعالية ،سواء علي المرؤوسين في العمل ،الزملاء ،أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي ، وهنا تواجهنا حقيقة إن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائدا لأنه يستطيع أن يؤثر في سلوك الجماعة (احمد ماهر، 2003، ص294).

2- أهمية القيادة :

تبرز أهمية القيادة من خلال فهم الوظيفة الإدارية التي تتركز غالبا في الجوانب التالية :

1- التعرف علي العناصر القيادية المختلفة التي تساعد المدير (القائد) علي تطوير المدير الغير القائد إلي مدير قائد .

ب- فهم الأنماط القيادية وكذلك نظريات السلوك القيادي التي تساعد علي تطوير المهارات القيادية .

ج- يساعد علي الفهم إلي متى وكيف تحدث العملية القيادية ؟ وهذا هو المطلوب الضروري لنجاح العملية التدريبية التي تهدف إلي اكتساب المشاركين المهارات القيادية (طارق عبد الحميد البدي ، 2001، ص29)

كما ان الزيادة في معدل التغير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة ، فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلي إثارة حماس العاملين و شحن طاقاتهم واقتناعهم بالتغيب علي أفكار الراسخة في أذهانهم و عاداتهم المألوفة في العمل تكون اقل كثيرا عما قد تكون عليه الحال ، وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الأحداث في بيئة العمل روتينية ويمكن توقعها والتنبؤ بها ، أما عندما تتميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بها قد تسفر عنه فإن القيادة تكون مطلوبة جدا في هذه الحالة (نواف كنعان ، 2007، ص13)

3- أنواع القيادة :

أنعكس الاختلاف حول إيجاد تصنيف واحد وموحد للقيادة ، لذا تصنف أنواع القيادة بحسب وجهات نظر متعددة إلي :

ا- القيادة الهادفة :

وهي تلك التي تهتم بانجاز العمل من خلال المرؤوسين وتنمية الإحساس بها لدي العاملين ، وهذا المنهج يعتبر المنهج المتبع حاليا في التنظيم العملي وفي تنظيمات المؤسساتية .

ب - القيادة الموجهة :

وهي تلك التي تتضمن السلوك الذي يركز علي العمل والتنظيم وتحديد دور أعضاء الجماعة وبذلك فهي تتميز بتوضيح المهام ووقت وكيفية تنفيذها .

ج- القيادة الإنسانية :

فالتنظيم الإداري ، يعتبر تنظيما إنسانيا ، والإدارة في جوهرها علاقات إنسانية ، ودور القيادة يبرز من خلال اهتمام القادة بتنظيم وتنسيق العلاقات لتوحيد الجهود ولأكد إن

هذا الأسلوب يعتمد علي المعاملات الإنسانية ،مما يقنع الجماعة بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة (قرايسي سهام ،2001،ص56)

د - القيادة الرسمية :

وهي التي ينتخب فيها الشخص الذي يعين في منصب أو سلطة ، فعلي سبيل المثال ،يمنح المدير المعين سلطة ممارسة القيادة الرسمية في علاقته مع مرؤوسيه ،وعلي نحو مماثل ،يكتسب رئيس الدولة المنتخب سلطة القيادة إصدار التعليمات والتوجيهات لما يخدم مصلحة الدولة .

هـ -القيادة الغير رسمية :

وهي تلك التي يظهر فيها القائد علي نحو تلقائي من بين أفراد الجماعة ويفرض علي الآخرين الاعتراف بمركزه ،وغالبا ما يمتاز هذا القائد أو الشخص بميزات جسمية وشخصية تؤهله ليمثل هذا الدور ،كالقوة الجسدية ،والمهارة في أداء الأعمال ،واللياقة البدنية ، الذكاء، الحزم ،وقوة الشخصية ،الرعاية والاهتمام .(يهاب صبيح،2001، ص 52)

4-الفرق بين القيادة والرئاسة والإشراف :

نظرا لتقارب بعض المفاهيم بالقيادة كالإشراف والرئاسة والعلاقات المتبادلة والتأثير بين هاته المفاهيم ، لذلك يعني أن نجد أهم الفروق بين القيادة والرئاسة والإشراف فيما يلي :
-فالقيادة : تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا، وتكون مسبوقه بعملية تتنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة ،والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد والتفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة ،وسلطة القائد يضيفها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون إتباع له .

أما الإشراف : فيعرف علي انه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا وليطوروا، ويحسنوا ،من مهاراتهم ، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم ،بغرض الوصول بالجماعات إلي أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة .

فأوجه الاتفاق بين القيادة والإشراف تبرز في الوظائف الملقاة علي عاتقها ،أما أوجه الاختلاف فالإشراف يستلزم وجود سلطة رسمية ممنوحة للأشخاص لتحقيق أهداف العامة للمنظمة ، فالإدارة هي التي تعين المشرف بمعنى أن المشرف يستمد قوة سلطته

من الخارج بعيدا عن ذاتيته او من الجماعة العالمية ، التي ينتمي إليها وتفرض فرضا رسميا وقانونيا وإلزاميا علي المشرفين .

أما القيادة فهي تنبثق من الجماعة التي ينتمي إليها ، والشخص يفرض نفسه دون ان تمنح له من طرف الإدارة أو السلطة العليا .

والفرق الأخير يبرز في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة .

- أما الرئاسة : تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد بساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ، ويختار الرئيس الهدف ولا تحدد الجماعة نفسها ، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة ، ويوجد تباعد اجتماعي اكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة علي الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه ، وتستند الرئاسة إلي السلطة والسيطرة ، وهكذا لا يمكن إن نسمي " المرؤوسين " بدقة " أتباع " .

والرئيس الناجح هو الذي يقرب في سلوكه مع الجماعة من القائد إي انه يجمع بين

صفات الرئيس وصفات القائد (حامد عبد السلام زهران ، 1988، صص 269 271)

5- مبادئ القيادة الإدارية :

المبادئ التقليدية للقيادة الإدارية تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادة فعالة ومتميزة وتستوعب الموقف والناس ، والمهمة المطلوبة ومن أهم هذه المبادئ:

أ - الكفاءة من الناحية الفنية والتكتيكية :

إن فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلا ، القائد الإداري عليه أن يكون ملما وبشكل تفصيلي عن المعدات والوسائل التي يستخدمها . فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية ، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والوسائل لتحقيق المهام المطلوبة وما ينطبق على القائد الإداري ينطبق على القائد العسكري أو المدرب أو المدير التنفيذي .

ب - البحث عن المسؤولية وتحليلها :

المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة والبحث عنها يعني الانتماء والإخلاص بدءاً من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن والبحث عن المسؤولية هو نوع من البدء في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

(طاهر كلالدة , 1997 , 172)

ج - المبدأ والابتكار و المثابرة و الطموح :

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف . كذلك تتوقع الجماعة منه أن يكون أكثره مثابرة و أقوى احتمالاً ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط (حامد عبد السلام زهران , 1984 , 307) .

د - التوافق النفسي الاجتماعي:

وهذا ضروري جداً في السلوك القيادي , ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة بإصلاحها . (حامد عبد السلام زهران , 1984 , 307 , 308).

و- معرفة المرؤوسين و السعي لرفاهيتهم :

معرفة التابعين أو المرؤوسين تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى وتعني معرفة الجماعة التي تقودها , حاجاتهم , تماسكهم , وتجانسهم من حيث المعرفة والقدرات و السن والجنس ... الخ وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارض في كثير من الأحيان : تحقيق المهمة , إرضاء حاجات الناس . (طاهر كلالدة , 1997 , 174).

6 - مصادر القوة لدي القيادة :

إن القيادة هي حصيلة مزيج من العناصر ،منها شخصية القائد ، وما يتعلق بمرؤوسيه ، وطبيعة التنظيم ، البيئة التي تعيش فيها المنظمة من ضغوط الزمن ، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر لقوة القيادة مردها السلطة وصفات القائد نفسه، أي مصادر رسمية ومصادر شخصية (منال طلعت محمود ، 2000، ص115)

- المصادر الرسمية للقائد :

-قوة المكافأة :وتستند إلي إدراك الفرد ومرؤوسيه بان الامتثال لرغبات القائد ستؤدي إلي الحصول علي عوائد ايجابية معنوية ومادية .

- قوة الإكراه (العقاب) : وتستند إلي الخوف ،حيث يدرك الفرد أو المرؤوسين بان عدم الالتزامهم وتقيدهم بالأوامر وتوجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلي قيام القائد بفرض عقوبة عليهم ، أي أن للفرد المرؤوس بان العقاب سيكون نتيجة عدم الموافقة علي أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس أو القائد .

- قوة المشروعة :وهذا النوع يستمد من المناصب ، أو الوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي في المنظمة .

- قوة الخبرة والمهارة : يمتلك القائد القوة عندما يتوقع أو يدرك الأفراد التابعين له بأنه يتمتع بالدراية والمعرفة ،والخبرة والمهارة ، في المجالات التي تقع ضمن الجماعة أو

المؤسسة (عماد عبد الرحيم الرغول،2003،ص64)

- المصادر الذاتية أو الشخصية :

تعد قوة الجاذبية الشخصية للقائد من العوامل التي تزيد من قوته ،وسيطرته ،و إن توفر خصائص جذابة لدي القائد من شأنها تزيد الرغبة لدي التابعين في التوحيد أو التشبه بهذا القائد والخضوع له ،كما أن قوة التأثير الشخصي تتمثل في قدرة المدير في كسب ود وحب المرؤوسين له ، وكذلك نتيجة المعاملة الإنسانية العادلة لهم ، والاستجابة لمطالبهم ، مما يؤدي إلي كسب ثقتهم وبالتالي قوة التأثير عليهم، فينعكس ذلك علي

تحقيق أهداف المؤسسة (عبد الصمد الاغربي ،2000،ص87)

- قوة التأثير القائمة علي المرجعية عند العمال : وتعني تفهم القائد لخلفيات

مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم ، ثم اتخاذ مرجعا لتأثير فيهم .

- قوة استمالة القائمة علي الرشد يلجا القائد إلي استمالة المرؤوسين وا قناعهم بأن

السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحهم

قوة التحكم بالمعلومات : وذلك بالتأثير علي العمال أو المرؤوسين انطلاقا من

السيطرة علي المعلومات التي يحتاج إليها العمال (احمد صقر عاشور ،1989،ص

176)

- قوة المشاركة في القرار : فمن خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات و

القرارات التي يطلب منهم تنفيذها ، يستطيع القائد التأثير علي سلوك المرؤوسين

(حسين حريم،2004،ص1988).

7 - أنماط القيادة :

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف ، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة ايجابية وأخرى سلبية ، ومن وجهة تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية ، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى اوتوقراطية والثالثة متحررة ، وفيما يلي نبذة على أهم خصائص الأنماط القيادية الإدارية .

7-1- القيادة الديمقراطية :

7-1-1-1- التعريف بها : هي القيادة التي تعتمد على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات ، وعمليات التخطيط والتنظيم ، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل وتحفيز لديهم الرغبة لديهم وتحمل المسؤولية ، وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد ، وتتوفر لها كامل الحرية للاتصال والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينها ، أو مع المحيط الخارجي مما يبعث فيهم روح التفاؤل ، واستشراف المستقبل ، يؤدي إلى خلق القيادة والقادة والتي تتبع حالة من الرضا ، لأن أساس العمل التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار ، فيدفع الجميع نحو العمل بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الهدف فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفات الجماعة حول القائد ، الذي يمثل كنموذج تحقيق ذاتهم ويعبر عن طموحهم ، المشروعة في إطار الولاء ، والتفاني في مصالح الجماعة (طارق عبد الحميد البديري ، دون سنة ، ص531)

7-1-2- أشكال القيادة الديمقراطية :

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي :

أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ، ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً .

- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرض علي إثارة الحوار بتنفيذه ، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل علي تعديله .
- د- نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار في طرق تنفيذه .

هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين (طلال عبد الشريف ، 2004، ص79) .

7- 1- 3- الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي :

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط انه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية (المزايا) التالية :

- إن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه .
- إن السلوك الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي ألي نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلي مزيد من الإنتاج .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين الي النمو والتقدم الي المراكز اعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وان بإمكانهم القيام بالإعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي الي قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم .
- تضمن المشاركة الفعالة للموظفين في الإدارة لرفع الإنتاجية والرضا الوظيفي .
- تؤدي الي زيادة الثقة بالنفس نظرا لشعور المرؤوسين بالأهمية التي تحظى بها أفكاره ومساهماته .
- يتقبل المرؤوسين بنفس راضية التغيرات التي قد تطرأ علي سياسات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه المتغيرات .
- تحت القيادة الديمقراطية علي التعاون والإخلاص والثقة بين الموظفين .

- ترفع الروح المعنوية للموظفين . (إيهاب صبيح ،2001،ص 163)
 يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم علي افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية .
 إما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في
 الآتي :

- الاستخدام المفرط للسلوك الديمقراطي في الإدارة يؤدي إلي تخلي القائد عن مهامه الرئيسية والأساسية اي لا يكون له دور فيما ينفذه .
- أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة يؤدي إلي أضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين علي أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري .
- يجب إن تكون هناك ثقة تامة من جانب الإدارة والموظفين أيضا ، وقد يعتبر بعض الموظفين هذا الأسلوب محاولة لاستغلالهم أو التلاعب بهم ، ومن ثم ينبغي أن يتقبل الموظفين هذا المنهج قبولا كاملا لإنجاحه .
- يفترض العاملين هذا الأسلوب اهتمام جميع العاملين بمصالح المؤسسة واندماج أهدافهم الشخصية في أهداف المؤسسة ، وبها يكون هذا الافتراض صحيح في اغلب الأحيان (إيهاب صبيح ،2001،ص ص 163 164)

7-2- القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية :

7-2-1- التعريف بها : وبطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية ، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ، ويضع بها الحلول بمفرده ، ويبلغ المرؤوسين الأمور وعليهم السمع والطاعة دون فرصة المناقشة ، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم علي التخويف والتهديد وتستند هذه الفرضية إلي أن الإنسان كسول بطبيعته يميل الي قلة العمل والتهرب من المسؤولية ، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد علي الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ، ولذا يحتاج إلي متابعة دقيقة وإشراف مباشر ، ومراقبة تفصيلية من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (طلال عبد الشريف ،2004، ص82)

7-2-2- أشكال القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية :

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية ، علي النحو التالي :

- القائد الأوتوقراطي المتشدد : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة ، في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة تأتي يلتزم بها المرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته .

- القائد الأوتوقراطي الخير : وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء والقليل من العقاب حتى يضمن ولاء مرؤوسيه لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .

- القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق : وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشاركون في عملية صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدي العاملين انطبعا بوجود حرية واِتاحة الفرصة للمناقشة ، ولكنه يتخذ القرار بمفرده (طلال عبد الشريف ، 2004، ص83)

7-2-3- الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي :

يتضح من صفات هذا النمط انه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وان الآثار السلبية التي يتركها علي المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها .
فمن ايجابياتها أي الحالات التي يستخدم فيها القائد هذا النمط هي كالتالي :
- في حالة المرؤوسين من الموظفين الجدد الذين لا يتمتعون بالخبرة سواء في مجال الإدارة أو عملية اتخاذ القرار ، أو أداء المهام المنوط بهم دون إشراف فعال .

- الحالات الطارئة التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه (يهاب صبيح ، 2001، ص ص 161 162)

أما من حيث الآثار السلبية (العيوب) لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي:

- بما أن القيادة الديكتاتورية تحد من حرية المرؤوسين فإنها تفشل في تطوير أهداف المؤسسة .
 - إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلي قتل روح الإبداع و المبادأة لدي المرؤوسين ، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها ، لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكاريه وا إبداعية .
 - إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلي حالة من عدم الاستقرار النفسي لدي الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلي استخدام الشدة وا إنزال الشدة وا إيقاع العقاب .
 - يؤدي عدم وجود تغذية استرجاعية للاتصالات الي سوء الفهم وانهايار الاتصالات .
 - اعتماد هذا الأسلوب يترك في نفس العاملين اللجوء إلي الاعتماد الدائم علي القائد .
- (إيهاب صبيح ،محمد رزيق، 2001،ص 166)

3-7 - القيادة الحرة أو الفوضوية الترسلية :

- 1-3-7 - التعريف بها : حيث تسمح للقائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم من يحددون الأهداف ويختارون الوصول إليها .
 - ويعمل كل فرد علي ما يرغبه ، فالقائد لا يشترك إشراكا له أثره في التنظيم لشؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، حيث يتم تفويض معظم سلطاته ، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد ومن النادر أن نجد هذا النوع في الواقع العملي ، ومن مشاكل هذا النمط هو أنه يؤدي إلي قلة الأداء حيث يتسبب هذا النوع إلي التسبب وعدم الانضباط وبالتالي انخفاض الإنتاج (منال طلعت ، 2002 ، ص 117)
- ### 2-3-7 - خصائص القيادة الحرة :

- اتجاه القائد إلي إعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم ، وا إصدار القرارات وا إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة للعمل .
- اتجاه القائد إلي تفويض السلطة للمرؤوسين علي أوسع نطاق وميلهم إلي إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة .
- يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد علي النفس ، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله ، وكيف يصدر القرارات المتعلقة بالعمل .

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجيباً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً للمرؤوسين ن فسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار .

7-3-3 - تقييم القيادة الحرة أو الترسلية :

إن أسلوب القيادة الحرة يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكامل في العمل ، فإن الاتجاه الغائب لدي كتاب الإدارة ومفكرها هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي ، إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً في ظروف معينة تقتضي تطبيقه . ومعظم الانتقادات التي وجهت إلي نمط القيادة الحرة تتمركز حول الآثار السلبية على التنظيم وعلى المرؤوسين ، ومنها تفكك مجموعة العمل ، وفقدان التعاون ، والافتقار إلي الضبط والتنظيم ، وضعف المبادأة والابتكار وزيادة الروح الفردية (طلال عبد الشريف ، 2004 ، ص 107) والجدول التالي لتوضيح الخصائص الأنماط القيادية الثلاثة :

جدول رقم (01) يوضح أهم السمات والخصائص القيادية الثلاثة .

نمط القيادة	اهم السمات	أساليب التأثير	سمات المرؤوسين
القيادة الاستبدادية	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز جديد للسلطة - لا يشجع النقد ولا يسمح بالرأي . - لا يعطي فرصة الاختيار، يصدر القرارات فقط، ولا يوفر الأمن النفسي لمرؤوسيه . 	<ul style="list-style-type: none"> - السلطة الرسمية . - التهديد بالعقاب . - الانتقاد العلني . - الجزاء الشديد . 	<ul style="list-style-type: none"> - الميل إلي التبذ . - الميل إلي العدوانية بسب القهر والشعور بالأنانية ، والعلاقات المتسلطة ، يسعى البعض لتملق والاتفات ليحضي برضا القائد
القيادة الديمقراطية	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتراف بفصل المرؤوسين ودورهم . - يسعى إلي إيجاد تماسك بين مجموعة العمل . - يسمح بالنقد البناء وبإبداء وجهات النظر . - يتيح الفرصة لاختيار البدائل الأكثر ملائمة لأداء العمل . - تفويض أجزاء من السلطة بقدر ما تستدعيه حاجة العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - الترغيب في العمل عن طريق إلقاء المسافة الاجتماعية بينه وبين العاملين . - الرفع من الروح المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمر الخاصة بكل فرد من جماعة العمل . 	<ul style="list-style-type: none"> - الاتصالات بين القائد و التابعين ودية، وموضوعية ولا يتعطل أو يرتبك العامل في حال غياب القا لان المسؤوليات والمهام محددة بدقة وفي حالة فشل العمل تتكاتف المجموعة للتغلب علي العقبات .
القيادة الحرة	<ul style="list-style-type: none"> - تفويض كامل لسلطته . - عدم الاهتمام بالعمل والعامل . - عدم امتلاك القدرة علي التوجيه الفعال يتبع القائد مبدأ عدم التدخل . 	<ul style="list-style-type: none"> - تفويض شبه كامل لسلطته، واستخدام الآخر للتأثير علي تابعيه، والتدخل الإجمالي في شؤون العمل، يستخدم أحيانا . - سلطته الرسمية . 	<ul style="list-style-type: none"> - سيادة جو من التوتر والقلق، عدم وجود أي صورة من صور الرقابة . - عدم الشعور بالانتماء للمنظمة في حالة الخطاء لا يمكن تحديد المسؤول عنه بدقة لتميع المسؤول .

8 - نظريات القيادة (النظريات المفسرة للسلوك القيادي) :

تعددت نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، حيث بدأت تظهر أولى نظريات القيادة ابتداء من القرن العشرين إذ هناك من النظريات من ركزت علي ميزات القائد وكيفية التداخل مع أعضاء المجموعة التي يعمل معها ، إلي أن توصل الباحثون إلي أن الميزات وحدها ليست كافية للتعرف علي القادة ، من هنا برزت نظريات القيادة وفيما يلي نتناول أهم هذه النظريات :

8-1-1- نظريات خصائص القيادة :**1-1-1- نظرية الرجل العظيم :**

كان سير فرانسيس جالتون "francise Galton" من أكثر الناس تشييعا لهذه النظرية التي تقول أن التغيرات التي تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات البارزة ، يؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت الموافق الاجتماعية التي يواجهونها ومن أمثلة الرجال العظماء الذين يرددون ذكرهم كثيرا (شيرشل و، ابرنهاور) (حامد عبد السلام زهران ، 1988، ص 284)

1-2-2- نظرية السمات :

وكزة البحوث المبكرة عن القيادة علي دراسة شخصية القائد وسمات القائد و خصائصه الجسمية والعقلية ،والانفعالية والاجتماعية ،و لقد قامت نظرية السمات في أول الأمر علي أن القيادة موجودة يتميز بها القادة أينما كانوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة .

والافتراض الرئيسي لدي هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع ،فالفرد يملك هذه الصفات منذ و لادته ، ومن التنظيمات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب للقائد وقد واجهت هذه النظريات اعتراضات تمركزت أهمها في عدم

وجود سمات مشتركة بين القادة (عبد الرحيم العيسوي، 2000، ص153)

واهم السمات التي يتميز بها القائد وهي :

أ - السمات الجسمية : كالتطول ، الوزن ، الحيوية ، حيث توضح الدراسات أن القائد

أميل لان يكونوا أطول من الأتباع ، وكذلك بالنسبة للوزن والحيوية .

ب - السمات العقلية المعرفية : كالذكاء، التفكير، الإبداع ، وبنسبة 10% من الأفراد الدين حظرا علي اقل من نسبة ذكاء في مجموعة تتكون من 50000 طفل فوجد أن المجموعات المتفوقة عقليا لها صفات مرغوب فيها أكثر من مجموعات أخري وانه كلما زادة نسبة الذكاء لدي الأفراد كلما كانوا اقدر علي تولي قيادة المجموعة (خليل ميخائيل معوض، 2003، ص287)

ج - السمات الانفعالية والاجتماعية : كالثبات الانفعالي، الثقة بالنفس، وميلهم بان يتأثروا بالاهتمام بالآخرين، الانبساط، التفاعل الاجتماعي... الخ، فقد أوضحت بعض الدراسات عن تميز القادة عن التابعين كثيرا من السمات الاجتماعية والانفعالية، فوصف القادة علي أنهم اجتماعيون، متعاونون مع الآخرين متمسكين بالقيم الأخلاقية والدينية .

بالإضافة إلي أن الفرق بين القادة وغير القادة في السمات هو الفرق في الدرجة وليس في النوع فان دراسة نجيب حزام 1978 أظهرت انه لا توجد فروق دالة بين القادة وغير القادة في بعض السمات التي حددتها نظرية السمات، كما أهملت هذه النظرية كل خصائص الموقف، بالإضافة إلي العديد من الانتقادات .

د - السمات المرتبطة بالعمل : أفادت الأبحاث بان القادة يتميزون بالحاجة الشديدة للانجاز والمسؤولية، والمبادأة، وحب العمل، ويتميز بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للانجاز والمبادأة والتوجه للعمل الجاد (اندرودي سيزلاقي، 1991، ص291)

أهم الانتقادات التي وجهت لمدخل السمات مايلي:

- لم تتفق دراسات المدخل الفردي فيما بينها علي عدد محدد من أنواع السمات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة .

- لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة .

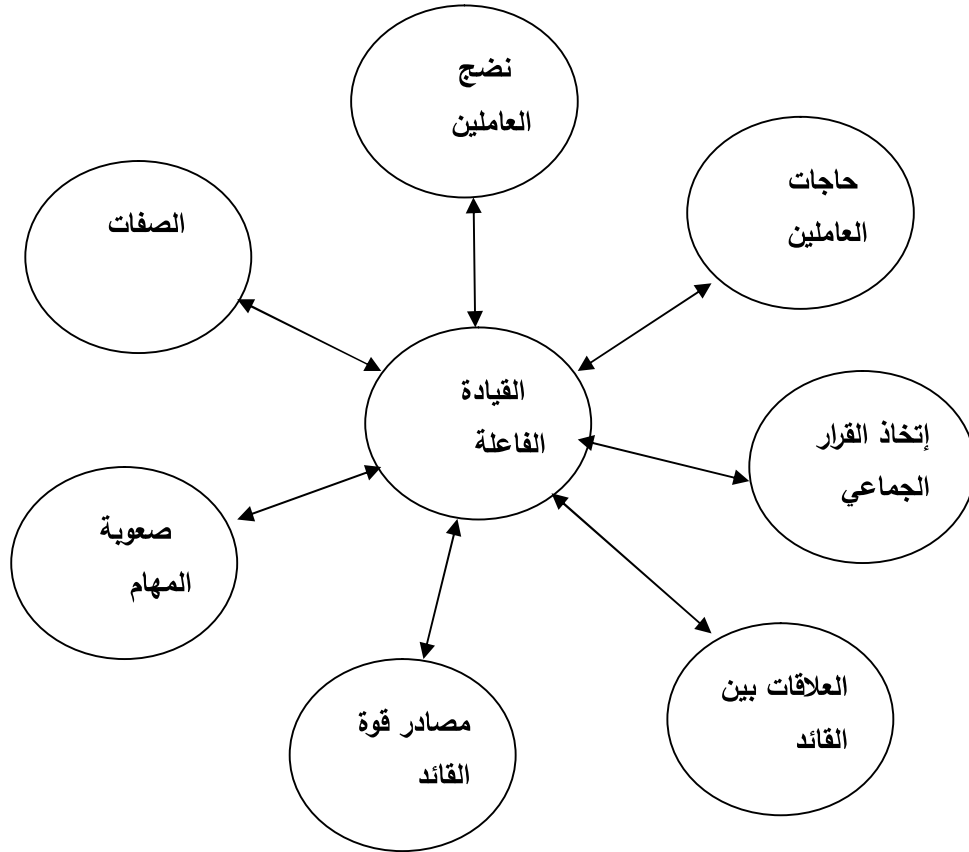
- لم يتفق هذا المدخل بين السمات المطلوبة لاكتساب القيادة وتلك المطلوبة

لصيانتها والمحافظة عليها (شعبان علي حسين السيسي، 2002، ص68)

1-3- النظرية الموقفية :

يري أنصار هذه النظرية أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر علي القيادة و إنما لابد من التطرق للمواقف ، وقد أتضح من خلال احدي الدراسات التجريبية أن التعرف علي القيادة يتم إلي حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات ، أكثر مما يعتمد علي السمات الشخصية للقيادة ، ويعني أن هذه النظرية ركزت علي أن كل شيء يتوقف علي الموقف فهي نظرية شرطية حاول أصحابها صياغة مدخل للقيادة بالتركيز علي كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف التي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها ، والافتراض بان القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتلائم في ظل الظروف المتغيرة (عبد الغفار حنفي،1993،ص 416 417)

كما يري أصحاب هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي و إنما نحدد ظروف الموقف ، الأسلوب المناسب للقيادة والشكل رقم(01) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي صعوبة المهمة ، والصفات ونضج العاملين ، وحاجات العاملين ، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقات بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد (طلال عبد الملك الشريف، 2004،ص67)



الشكل رقم (01):العوامل الموقفية المؤثرة علي فاعلية القائد .

المصدر : محمد إبراهيم ،1998،ص 366.

ويلاحظ أن نظرية الموقف لم تتكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة ولكنها تضع الموقف الإداري القيادي في الدرجة الأولى ،فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد ، لذا ينظر للقيادة علي أنها موقف يعقب السلوك أو قرار ، وان اختلاف المنظمات يؤدي إلي اختلاف السمات القيادية ، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عي نظيراتها اللازمة للقيادة المدنية ، فالرئيس الأمريكي "ايزنهاور" حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية ، كما يري بعض الباحثون أن السمات القيادية والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تختلف باختلاف عبارات موقفية كثيرة منها علي سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات ، حيث يؤدي ذلك إلي اختلاف النظرة إلي متطلبات القيادة

(طلال عبد الملك الشريف ،2004،ص67)

ونتيجة الدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة منها :

1- 4- نظرية الموقفية لفيدلر fidler :

تتسب أول نظرية موقفية في القيادة إلي فريدرك في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات ، وخصائص القائد، وقد بين فريدرك بعدي القيادة اللذان استخدمما في دراسات متشجان واوهايو و هي :

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية أو المشاركة .

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل أو الموجه .

تما التغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة :

- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها أي ثقة المرؤوسين وولائهم له .

-مدي السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته .

- درجة تصميم العمل الذي يقوم به المرؤوسين ووضوح تكراره ، ويرى فريدرك أن

أسلوب القيادة المناسب يختلف باختلاف الظروف ، ففي المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فعالية ، أما فيما يتعلق بالظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل .

وهكذا يرى فيدلر بأنه اكتشف أن ملائمة نمط القيادي لتحقيق اعلي إنتاجية يتوقف علي مدي سير وسهولة الجماعة ، ويعتقد انه في الظروف المفضلة والغير مفضلة للقائد (علاقة القائد بالمرؤوسين وتصميم العمل ، وقوة ومركز القائد جميعها عالية جدا أو منخفضة جدا)

ويكون الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل ويعود سبب ذلك إلي أن المرؤوسين يكونون علي استعداد للعمل تحت إشراف قائد موجه ، أما الأسلوب المشارك فهو الأنسب في الظروف العادية .(طاهر كلالدة , 1998 , ص 121 120).

1-4- النظرية التفاعلية :

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، وتستند هذه النظرية إلي أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتعتقد أن فاعلية القيادة لا تقتصر علي التفاعل بين سمات القائد والموقف وإنما يلزم أيضا التفاعل مع متغيرات المحيط بالموقف القيادي الكلي .

ويري أنصار هذه النظرية إن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد ، وأفراد الجماعة ، وطبيعة وخصائص الجماعة المقودة .

ويرتبط نجاح هذه النظرية في القيادة بقدرة القائد علي التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم ، وتركز علي أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تعطي هذه النظرية اهتمام واضحاً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ، ومدى إدراك الآخرين له وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف (أبو الفضل، 1990، ص 24)

ونظريه التفاعلية لا تتركز أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقفية لتحديد خصائص القيادة الإدارية ، ولكنها ترى عدم كفاية كل منها لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة ، ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة ، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه .

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليل النظرية التفاعلية إلي تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع الجماعة في عمل معين ، وتوصلت إلي أهم الأبعاد التالية :

أ - المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ، ومرورتها ، وتجانس أفرادها .

ب - المناخ الاجتماعي التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية وتشجيع العمل المنتج وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

ج - درجة الألفة للمجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون والاحترام، الأداء ، ووجهات نظر الآخرين .

د - مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد علي تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات .

وعلي الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو نظرية التفاعلية في

تحديد خصائص القيادة التي تحقيق الفعالية الإدارية (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص75)
(76)

1-5- النظرية الوظيفية :

يري أنصار هذه النظرية أن هناك مجموعة من الوظائف التي تتطوي عليها العملية القيادية مثل تحديد الأهداف ، والحفاظ علي الروح المعنوية ، التي لا تتغير بين الأفراد والحفاظ علي الروح المعنوية ، والتي لا تتغير مهما كان الموقف .

فقسمت هذه النظرية الوظائف إلي ثلاثة مجموعات متميزة وان كانت كثافة كل منها قد تختلف من نمط قيادي إلي آخر :

أ - مجموعة الوظائف الإجرائية : وهي تتعلق بمدى الدقة وتحديد الأهداف وتخصص المهام والأعمال وتنظيمها .

ب - مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي : وهي تتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدرتهم علي التحرك تجاه تحقيق الهدف .

ج - مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ علي وحدة الجماعة ، وهي تتعلق بكيفية تحقيق التالف ، والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة (سعيد محمد المصري، 1999، ص200 201)

انه من الصعوبة أن نجد في الواقع العمل ذلك القائد يستطيع أن يؤدي إلي هذه الوظائف كلها في أن واحد ، فالمجموعتين الأولى والثانية تستلزمان قائدا اهتمامه الأساسي منحاز تجاه العمل والهدف المادي ، بينما المجموعة الثانية تستلزم قائدا محايدا بالإضافة إلي تمتعه بمهارات متميزة في العلاقات الإنسانية فكيف يمكن لنفس الفرد أن يكون محايدا وغير محايد في نفس الوقت ، وان يكون ميالا للاهتمام بالعمل وبالعلاقات بنفس الدرجة (سعيد محمد المصري، 1999، ص200 201)

1-6- نظرية المسار والهدف :

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هارس ، وماريني ايفا نر "Roberte how ase martini Ivanze". والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد علي إدراك المرؤوسين لأهداف العمل والأهداف الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف .

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور الفعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم مما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها ، وذلك بربط حصولهم علي هذه الأهداف لتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب علي ذلك رضا العاملين ، ورفع مستوي دافعيتهم وزيادة إنتاجهم ، وتسعي هذه النظرية أساسا إلي تفسير تأثير سلوك القائد علي دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ويتمثل دور القائد في :

- توضيح أهداف الأفراد في ربط وصول لهذه الأهداف بالأداء والإنتاجية معينة يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلي أهدافهم .
- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة ايجابية برضا العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسين يقومون بأعمال واضحة .

- وفيما يتعلق بالأسلوب المشارك يتوقع ان يزيد رضا العاملين في الأعمال الغير روتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين ، وفي الأعمال الروتينية فإن أسلوب المشاركة سيزيد من رضا العاملين (الأفراد) المنفتحين والغير متسلطين .
- الأسلوب الذي يؤكد علي الانجاز يتوقع أن يجعل الافراد يسعون لمقاييس اداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم علي مواجهة التحديات (حسن حريم ، 2004، ص113 115)

9 - العوامل المؤثرة في السلوك القيادي :

يتأثر السلوك القيادي للقائد بجملة من العوامل ، منها ما يتحمل شخصيا ، والبعض الآخر يتعلق بالتابعين ، في حين بعضها الآخر يرتبط بالمواقف البيئية المحيطة، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يأخذها القائد بعين الاعتبار عند اختياره النمط القيادي الملائم وهي :

أ - عوامل خاصة بالقائد :

وتشمل كفاءة القائد ومهاراته الفنية ، و الإنسانية والعقلية، وقدرته علي الإثابة ، ومستوي الطاقة وجهده ، وكذا القيم التي يؤمن بها
ومن العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر في القائد :

1 - مدي ثقته بنفسه وبمروسيه فالمديريون يختلفون في مدي ثقة التي يولها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطلق ذلك علي مدي ثقتهم بمروسيهم الذي يشرفون علي أعمالهم في فترة ما .

2 - ميول القيادة الشخصية : يختلف المديرين فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية فمنها من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة ، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة كعضو من أعضائها حيث يشاركون مروسيهم في الكثير من وظائفهم .

3 - مدي شعورهم بالأمان في المواقف الغامضة : مثل المشاركة في عملية اتخاذ

القرارات (طارق عبد الحميد البديري ، 2001، ص179)

ب - عوامل خاصة بالمروسين :

ويقصد بها تلك الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ القرار معين ، وخاصة إذا كانت تلك الظروف او المواقف الخارجة عن نطاق سيطرة المروسين ، أما الظروف البيئية فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة والقيم والتقاليد التي يسير عليها ويؤمن بها ، إذ لاستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي ، كذلك فان الجماعة تعتمد علي ما اعتمده عليه المنظمة من نمط قيادي ، وكذلك فان نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار النمط القيادي ، فكلما كانت الجماعة متفقة علي التعاون بين أعضائها كلما تشجع الرؤساء علي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات (عني عباس، 2004، ص162)

- لا بد أن يضع نفسه موضع مروسيه فيلتمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي وكما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها .

- كما علي القائد أن يتقبل مخاوفهم دون ازدياء بها ، وهو يستطيع التغلب علي تلك المخاوف وذلك بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف علي حقيقتها .

- كما يجب إبعاد العصابي عن القيادة أو الإشراف إذ ان فاقد الشيء لا يعطيه (لا يمكن أن يعطيه) (منال طلعت محمود، 2000، ص116)

ج - عوامل خاصة بالموقف أو البيئة :

ترتبط هذه المجموعة بعدد من العوامل تتمثل في :

1- عامل الخبرة

قد يؤثر عامل خبرة عاملين في اختيار النمط القيادي المناسب فالنمط الديمقراطي قد يتناسب مع عاملين ذوي خبرة واسعة. بينما يتناسب الدكتاتوري مع مرؤوسين حديثي العمل والتجربة.

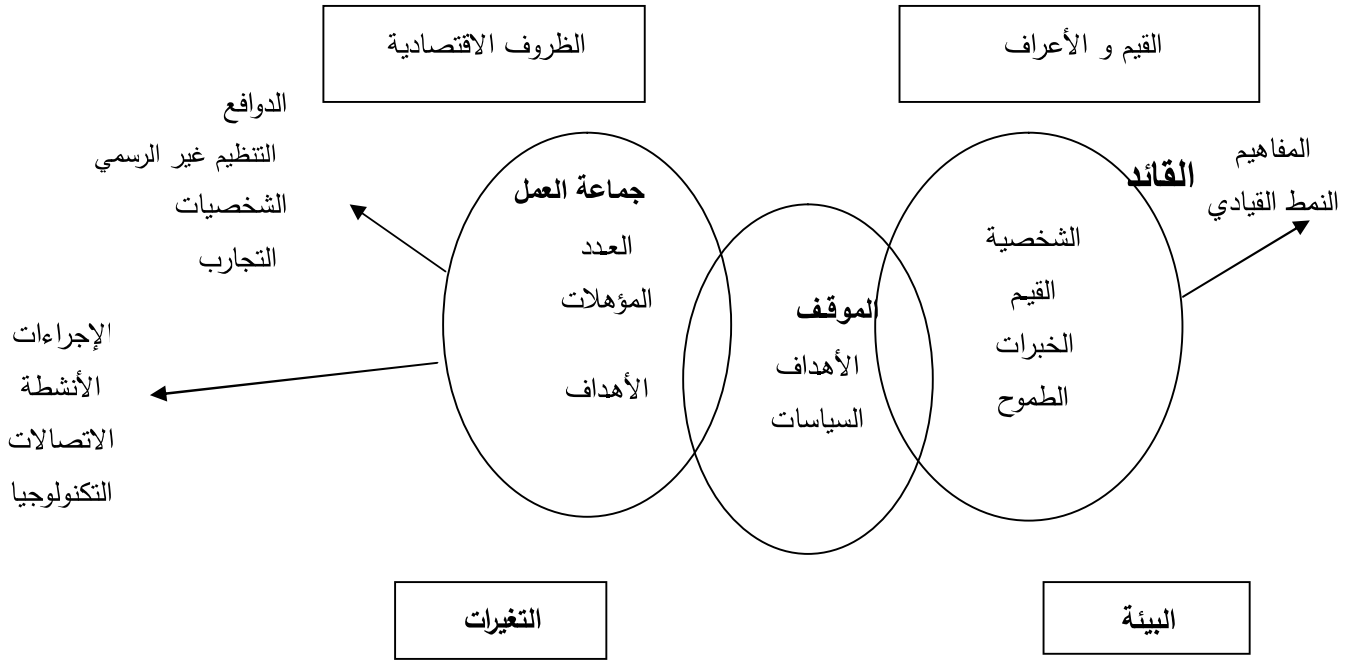
2-..عامل السن:

حيث يؤثر مدى تقدم العاملين في السن على اختيار الأسلوب المناسب في التعامل معهم فمثلا المرؤوسون كبار السن لا يتناسب النمط الدكتاتوري وإنما الديمقراطي أو التسبيبي، في حين يحتاج بعض حديثي السن إلى النمط الدكتاتوري التوجيهي .

3- عامل التعود على سلوك قيادي معين:

إذ تؤثر تجربة العاملين السابقة وكذا المحيط الإداري الذي عملوا فيه على مدى ملائمة نمط القائد الجديد عليهم. فيضطر حينئذ إلى استعمال التدرج في نقلهم إلى النمط المطلوب تكيفهم معه .

4- عامل الجنس: قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الرجال والدكتاتوري مع النساء (محمد بن محمود، 2005، ص150)



الشكل رقم (02): يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة .

المصدر: د.علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص103.

خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما سبق التعرض إليه في هذا الفصل من التعريف علي بعض مفاهيم القيادة وبعض المفاهيم المجاورة لها والعلاقة أو الفرق بين هذه المفاهيم ، وكذا أهمية القيادة وأنواعها ومبادئها المختلفة .

وكذا تطرقنا إلي مصادر القوة التي يستمد القائد منها قوته أو سلطته وكذا تحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية ، كما أكدنا علي أنماط القيادة الموجه نحو العلاقات الإنسانية والنمط الموجه نحو الجوانب التفصيلية الفنية الإدارية مع تحديد وإبراز أشكال كل نمط وكذا الآثار السلوكية لكل نمط ، كما تعرضنا إلي النظريات المفسرة للسلوك القيادي ، وأخيراً تطرقنا للعوامل المؤثرة في السلوك القيادي .



الفصل الثاني
الرضا الوظيفي

تمهيد:

احتل موضوع الرضا الوظيفي مكانة هامة في العلوم الاجتماعية المعاصرة بصفة عامة وفي الفكر علم النفس وعلم الاجتماع، وعلوم الإدارة وبصفة خاصة، كما يعتبر واحدا من المواضيع التي نالت القسط الكبير من البحوث. كما يعد الرضا الوظيفي أو المهني أو الرضا عن العمل من الموضوعات التي ينبغي أن تظّل موضعا للبحث الدراسة من فقرة وأخري عند القادة ومثيرة في الإدارات والمهتمين بالتطور الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يعد مرضيا في المستقبل.

فالرضا عن العمل ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحبط علاقة العامل بزملائه ورؤسائه وتوافق مع شخصيته والتي تجعل إما راضا عن عمله أو غير راضا

فقد ظهرت أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي قام بها هوبوك hoppouk عام 1935 حيث درسه العوامل التي تؤثر علي الرضا في العمل مثل (التعب، ظروف العمل، الإشراف) وخلال الحرب العالمية الثانية بدا الاهتمام بالقيادة في الظهور حيث أكدت العديد من الدراسات آنذاك علي أهمية الرضا عند القائد، كما أشار لوك 1976 الي ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحد الأمريكية فقط ومن الأسباب التي أدت إلي تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين علي تعريف ثابت للرضا الوظيفي في العمل، مما أدي إلي تعدد التعاريف الإجرائية إلي جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخري، كالروح المعنوية الدافعية (مصطفى عشوي، 1992، ص133).

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اتخذ مفهوم الرضا الوظيفي تعريفات مختلفة مما جعل الإجماع علي الرضا الوظيفي والتي ترجع إلي منطلقات الباحث.

تعريف هوبك HOPPOCK: "انه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضا عن عمله.

تعريف فروم FROUM: "هو اتجاه الفرد نحو العمل الذي يمارسه"

تعريف ستون STOUN: "هو حالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح يتفاعل معها من جلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" (طلعت إبراهيم لطفى, 1985, ص134)

تعرف "سوبر SUPER: "إن رضا الفرد عن عمله يتوقف علي المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه (عبد الله بن أبو عواد الشهري, 2004, ص31)

يركز كل من فروم, و ستون, وسوبر, علي العوامل الخاصة بالفرد في تحقيق الرضا الوظيفي بغض النظر علي العوامل الخاصة بالبيئة والعمل في حد ذاته.

تعريف زين الدين ضياف "هو انعكاس لتلك العلاقة الإنسانية بين الأفراد وتلك التي تربطهم بالمشرفين عليهم وهو تعبير عن موقف العامل تجاه عمله والظروف المحيطة بالعمل الذي يعمل داخل إطاره (زين الدين ضياف, 2000, ص63).

تعريف احمد صقر عاشور "هو الرضا عن جوانب جزئية تتكون منها المشاعر تجاه العمل مثل الرضا عن الأجر او درجة الرضا عن محتوى العمل ونوعه (احمد صقر عاشور, 1979, ص53)

تعريف محمد عويض: "عملية ديناميكية مستمرة تسمح للفرد بتحقيق تلائم بينه وبين البيئة المهنية وكذلك الاجتماعية, فهو يضيف إلي الجانب الوجداني للرضا جانب آخر يتمثل في أهمية الرضا كعامل يساعد علي

تكيف العامل مع البيئة المهنية (عباس محمد عويض, 1985, ص26).

ويري "ناصر عديلي" أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل ومع الثقة والانتماء والولاء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة . ويرى "جون لوك LOCK": أن الرضا المهني كحالة انفعالية ايجابية ناتجة من تقييم عمل ما أو من خلال تقييم خبرات العمل (عويد سلطان مشعان, 1994, ص241).

2- طبيعة الرضا الوظيفي:

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله فهناك الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو الوظيفة، وهناك أيضا الرضا الوظيفي وهذه المصطلحات وان اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو الوظيفة التي يشغلها حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو قد تكون ايجابية وهي تعبير عن مدى الإشباع الذي تصور الفرد انه حققه من وظيفته، فكلما كان تصور الفرد بان وظيفته تحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية أي كل كان راضيا عن وظيفته.

وكلما كان تصور الفرد بأن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذه الوظيفة سلبية بمعنى انه غير راض عن عمله.

والرضا الوظيفي على وجه التحديد يتضمن تقويم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله.

ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمريا او مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي

فرضا الفرد عن عمله لا يرتبط فقط بطبيعة وظروف العمل وشروطه وإنما يتعداها إلى التوقعات التي يحصل عليها الأفراد من عملهم وما يقدم لهم العمل فعلا.

إن الرضا عن العمل يجعل الفرد يبذل جهدا اكبر التزاما بمواعيد عمله وأكثر ارتباطا بالمنظمة وأهدافها وكذا تحسين العلاقة بين زملائه ومشرفيه ، وهذا لتحقيق مزيد من الإشباعات.(احمد صقر عاشور ،1997،ص 138)

3 - أهمية الرضا الوظيفي في الإدارة:

وبالنظر إلى المدة الكبيرة من حياة الفرد والتي يقضيها وسط العمل ومجموعة العمل فإن الرضا الوظيفي يعتبر شيئا مهما ؛ نظرا لتأثير ذلك على نفسية الفرد وإنتاجيته ومدى التزامه بأهداف المؤسسة والتزامه بمستوى الأداء المقبول ... كل ذلك في له تأثير في حياتهم الشخصية خارج أطر العمل بما يضمن لهم حياة نفسية شخصية واجتماعية متزنة.

ولعل هذا ما أدى إلى ظهور الدراسات التي بحثت في موضوع الرضا الوظيفي في كافة المؤسسات الإنتاجية والصناعية والإدارية وحتى التعليمية والتربوية. وقد أشارت هذه لدراسات إلى أهمية الرضا في حياة الأفراد وكشفت عن بعض النتائج التي تقول بأن الراضين مهنيا منهم من يعيشون حياة أطول ، وهم عرضة للقلق النفسي أكثر تقديرا لذاتهم ، وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي . ويؤكد لبعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا العام عن الحياة والرضا الوظيفي حيث توجد بين المفهومين علاقة طردية.

ومن المسلم به أن الرضا الأفراد في الوسط التربوي أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية العاملين في قطاع التربية ، وان كان رضا المرؤوسين الكلي فيه مرتفعا فان ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها القيادة المدرسية أو التربوية والتي يتوقعها قطاع التعليم عموما .

- خصائص الرضا الوظيفي في الإدارة :

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس حيث تعددت الآراء الباحثين وتعريفاتهم ودراساتهم وتحليلاتهم للرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف المنطلقات والأسس التي تبنى عليها بحاثهم .

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: باختلاف العاملين وارد حول رضاهم الوظيفي، بحيث إن كل فرد عامل له حاجاته ومستوى معين يحقق له ذلك. وربما بعكس عن غيره.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني التقى تسبب تباينا بين أنماط الأفراد، وكذا تختلف حاجاتها وكيفية إشباعها نظرا لارتباطها بمجموع الحاجات والدوافع التقى ترتبط ارتباطا طليا بالرضا .

4 الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: حيث يرتبط بتفاعل الفرد مع العمل، ومع بيئة العمل، ومع إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، يحقق ذلك الرضا وتتولد الثقة والولاء وزيادة الفاعلية والنتاج .

5- الرضا مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث أنه محطة للعديد من الخبرات المحببة وغير المحببة المرتبطة بالعمل، ويرتبط الرضا هنا أيضا بدرجة كبيرة بالنجاح الشخصي أو التقبل الاجتماعي وغيرها من الأمور الخارجية التي تؤثر على تحقيقه أو تدنيه .

4 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

الإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها، خاصة الحاجات الفيزيولوجية، وما لها من أهمية وضرورة لتحقيق الرضا في مجال العمل وفي مختلف جوانبه حيث تجعل العامل بها راض أو غير راض عن عمله (احمد صقر عاشور، 1979، ص143)

ونتيجة لكل هاته الدراسات والأبحاث وغيرها أمكن فصل مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا علي مستوى العمال عن وظائفهم وسوف نتناول فيما يلي أهم العوامل:

4- 1- الأجر: الأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نضير الجهد الجسماني

أو العقلي الذي يبطل في العمل .

كما يعرف أيضا بأنه "تصيب العامل من إنتاج المجتمع معبرا عنه نقديا ومقسما حسب مقدار ونوعية العمل الذي قام به الفرد(منصور فهمي، 1976، ص113).

وبضيف احمد صقر عاشور إن دور الأجر لا يقتصر علي إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويرمز للمكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير وعرافان المنظمة لأهمية بل انه في بعض الأحيان قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، فبهذا يعتبر الأجر مؤثر قوي وبدرجة كبيرة علي الرضا الوظيفي، عكس ما ذهب إليه هرزبرغ وتابعيه، حيث ان المال هام جدا سيكلولوجيا بمقدار ما هو هام اقتصاديا لأنه يرتبط بإشباع الحاجات الاخرى فضلا عن دلالاته الرمزية (ناصر الدين زبيدي، 1983، ص68).

4-2 - فرص الترقية: هي نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلي وظيفة أخرى في مستوي تنظيمي اعلي لها مسؤوليات وواجبات اكبر ويدفع لها اكبر جزء (الملك عبد العزيز، 1989، ص104)

كما تعرف بأنها نقل العامل إلي وظيفة اعلي من وظيفته، طالما تتوفر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة أن العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الاقدمية أو الاختيار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة.

والغرض من إجراء الترقيات هو استغلال قدرات ومهارات الأفراد الذين ابدوا استعدادات اكبر خلال فترة تدبيرهم وممارستهم للعمل، وفرص العمل تقل كلما كانت الفرص المتاحة للترقية اقل من طموح العامل بمعنى كلما لم تحقق المؤسسة كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وعلي هذا كلما كان طموح الترقية لديه اقل عما هو متاح له كلما زاد رضاه.

ولقد اكدت الكثير من الدراسات إن هناك علاقة بين فرص الترقية والرضا الوظيفي ولهذا فان الترقية وتأثيرها علي رضا العامل يرتبط ارتباط وثيقا بتوقعات الفرد اياته الترقية فكلما ارتفع مستوي التوقع كلما كان مستوي الرضا منخفضا، وبعبارة أخرى فان الفرد الذي لم يكن يتوقع ترقية يحس برضا وسرور عند حدوث الترقية له علي عكس الترقية المتوقعة.

ويتحقق الرضا الوظيفي كذلك إذا تحققت العوامل التالية:

-وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي .

-نوع الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها .
-الحد من تعيين أفراد من خارج المؤسسة في غير الوظائف اللائقة بمؤهلاتهم
وا إخضاع التوظيف لنظام هادف.

-تأهيل العاملين لشغل مناصب اعلي (زين الدين ضيف, 2000, ص72).

4-3 - محتوى العمل: يقصد بمحتوي العمل مضمون المهام الموكل للعامل في المؤسسة فالأستاذ في الجامعة محتوى عمله التدريس, والتحضير والتحديث والإشراف, علي الرسائل والأطروحات والمشاركة في أشغال اللجان التربوية. واثر محتوى العمل علي الرضا أصبح من العناصر الهامة التي تشغل الآن اهتمام الباحثين في مجال الرضا واهم متغيرات محتوى العمل وعلاقته بالرضا نذكر:
أ-درجة تنوع مهام العمل:
كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار الأداء لكل مهمة مرات كثيرة.

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما وزاد رضاه عن العمل, وهذا يتيح للعامل تكييف أداءه بما يتناسب مع قدراته ونمط الخاص في تأدية العمل, أما فرض نمط موحد لأداء مهام العمل علي جميع العمال فلا يأخذ في الاعتبار الاختلاف والفروق الفردية في للعامل, وتشير الأبحاث التي أجريت في هذا المجال علي عمال صناعة السيارات إلي وجود علاقة وطيدة بين درجة السيطرة علي السرعة الأداء ودرجة الرضا عن العمل (نور الدين بوخروبة, 2005 2006, ص58).

ج-استخدام الفرد لقدراته:

عندما يقوم العامل باستخدام قدراته وتطبيقه لمهاراته وخبراته في العمل الذي يقوم به يزيد رضاه عي العمل وهذا يمثل إشباع حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

4-4 - نمط الإشراف: أكدت معظم الدراسات التي اجرية في هذا المجال علي وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين, يعكس طريقة المسؤولين

لمرؤوسيتهم، وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية فهناك القيادة الاستبدادية، والقيادة الفوضوية، والقيادة الديمقراطية وتؤكد علي أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية، لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص وحرية الرأي، المساواة وستنضي علي المؤسسة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والولاء.

يري جميل احمد توفيق أن توسيع نمط الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة خلق الأبواب أمام المستويات الدنيا أي العمال وهو ما يشير غضب وعدم رضا العمال في المؤسسة، غير أن "filippo" ذهب إلي أن عدم وجود إشراف جيد يؤدي إلي زيادة الأشياء وليس إلي عدم رضاه، أما شوقي تاجي جواد فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة اعلي من الرضا في النقاط التالية:

- الأمر بالمستطاع.

- تكريم الانجاز الجيد

- مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم.

- خلق مناخ مشبع بروح المودة

- يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية (مكفس عبد الملك، 2008، ص

ص 116 115).

4- 5 - ساعات العمل يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضل العمل ليلا، ومنهم من يميل إلي العمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي علي فترات راحة أكثر، وعليه فان التفصيلات الساعية للعمل اثر بالغ الأهمية علي الرضا الوظيفي وان كانت مدة العمل متفق عليها فلا بد من إدخال فترات راحة كأجراء للحفاظ علي نمط جديد للأداء، وذلك لما لها من تأثير ايجابي علي الفرد نفسا وعضويا وعلي هذا راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين. و مهما كانت النتائج فانه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو

حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض مستوي رضاه عن عمله (نور الدين بو خروبة واخرون, 2005, 2006, ص ص 126).

4- 6 - جماعة العمل: إن تأثير جماعة العمل علي الفرد بشيء لا يمكن إغفاله فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم, كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله, وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستيائه عن عمله, فعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال و التفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فان الرضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا.

ونشير أيضا أن اثر جماعة العمل علي الرضا تتوقف أيضا علي قوة الحاجة إلي الانتماء لدي الفرد فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلي الانتماء قوية, ولكي يتحقق الرضا عن العمل يجب أن تتحقق العوامل التالية:

- انسجام الشخص بين العمال.
- تقارب درجات ثقافة العمال وأخلاقهم وقيمهم.
- المشاركة في نفس النوادي والجمعيات.
- تقدم الموظف الجديد لزملائه, والعمل علي إيجاد الألفة بينهم.
- النزعة الاجتماعية لدي العمال وعدم الميل إلي العزلة والانطواء (ضياف زين الدين, 2000, ص ص 73 74).

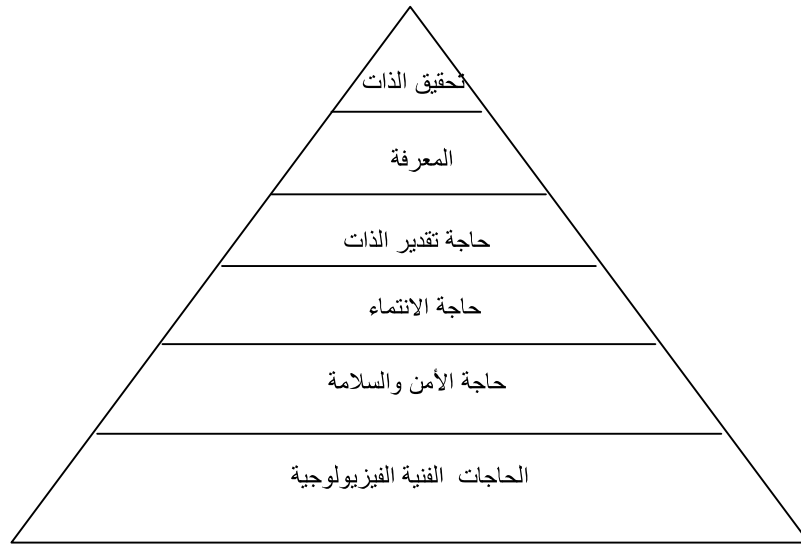
3- 7 - الظروف الفيزيكية للعمل: لقد بدأ الاهتمام بالظروف الفيزيكية و تأثيرها علي أداء العمال منذ ظهور علم النفس الصناعي, فاجري الكثير من الباحثين التجارب والبحوث في شتي أنحاء العالم وذلك بما للمحيط الفيزيقي من تأثير علي العامل وسلوكه كالإضاءة والحرارة, التهوية, البرودة, الضوضاء, الاهتزاز, النظافة, وانطلاقا من تأثيرها علي درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر علي درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي علي رضاه عن العمل وتشير معظم الدراسات إلي أن سوء الظروف

الفيزيائية ووضعيات العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعدم رضاه وإحساسه بالارتياح وبالتالي عدم الرضا عن عمله (احمد صقر عاشور, 1979, ص ص 151 149).

5 - نظريات الرضا الوظيفي:

5 - 1 - نظرية تسلسل الحاجات : هذه النظرية لأبراهام ماسلو 1954 maslou

الذي يرى بأن الفرد له حاجات بشرية تدفعه ليلسلك سلوكات معينة وان الفرد كلما أشبع حاجة ما ظهرت له حاجة أخرى في المستوى الأعلى بمعنى أن هناك تسلسل وتشابك الحاجات، وقد وضع ماسلو maslaw نظريته في شكل مدرج هرمي وهو كالتالي :



شكل رقم 3: المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ماسلو 1954 maslaw

ويتضمن هذا الهرم الحاجات التالية :

- 1 - الحاجات الفيزيولوجية: وهي حاجات فطرية موجودة في الإنسان ولا يمكنه الاستغناء عنها مثل حاجته للأكل والشرب والنوم والمأوى... وهذه الحاجات ضرورية للإنسان وهي تعمل للحفاظ على نوعه.

2- الحاجات الأمنية: وهي حاجات أساسية للاستقرار النفسي والاجتماعي وتشمل الضمانات الوظيفية، والتخلص من الخوف، والحاجة إلى الطمأنينة، الحماية من المخاطر الصحية... 1

3- الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة للانتماء، وتتمثل في شعور الفرد بأنه محبوب من طرف الآخرين سواء كان ذلك في محيط العمل كشعور المدير بأنه محبوب من طرف المعلمين.

4- الحاجة إلى تقدير الذات: وتسمى الحاجات الذاتية ولها جانبين، جانب يتعلق بتقدير الفرد لذاته كالشعور بالثقة في النفس والاستقلال، وجانب خارجي يتعلق بشعور الفرد بأن له مكانة وأهمية والسمعة بين الآخرين.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتتمثل في تحقيق الفرد لما يصبو إليه بحيث يحقق إشباعاً لرغباته وحاجاته السابقة.

5-2 - نظرية ذات العاملين: صاحب هذه النظرية فريديريك هرزبيرج

1959 fredrick herz berg الذي استطاع من خلال دراسته أن يتوصل إلى

الفصل بين نوعين من

مشاعر الدافعية وهي الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف

تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، وفيما يلي تعرض لهذه النظرية الشكل

التالي: (أحمد ماهر دون سنة، 225، 226، 227)

توفرها يؤدي
إلى حياد الاستياء

عدم توفرها يؤدي
إلى الاستياء عدم الرضا

عدم توفرها يؤدي
إلى، حياد الرضا

توفرها يؤدي
إلى، الرضا

الشكل رقم (04): تفسير لنظرية العاملين

أ - العوامل الدافعية: هي تلك العوامل التي تؤدي إلى حماس دافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها فهي تمس العمل ذاته والفرد وكيانه وتتمثل في إنجاز وأداء العمل وفي مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين، والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وفرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمدرسة

ب - **العوامل الوقائية:** هي تلك العوامل التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا ، فهي أشياء تمس ببيئة العمل وما يحيط به إذ أن توافرها بشكل جيد يؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا عن العمل لدى الأفراد إذ أن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المرؤوسين، الإشراف، بيئة العمل. وفي الأخير رغم تعرض نظرية هرزبرج للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئياً كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد .

5-3 نظرية القيمة: يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي:

قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدا بما يؤديه من عوائد يرى أنه تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له (أحمد ماهر، د . ت، 229، 230)

5-4 - نظرية التوقع الأواني: تسمى غالباً بنظرية فروم 1964 VROOM

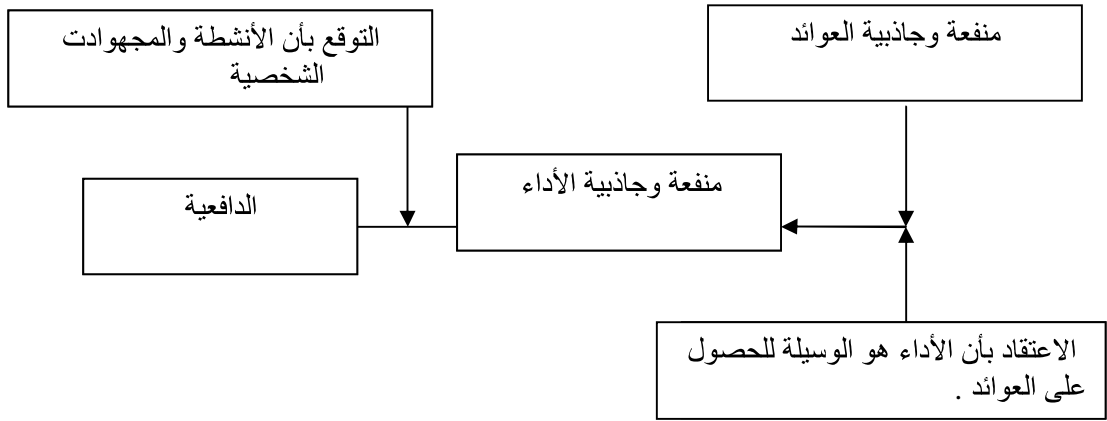
حيث يرى أن الدافعية ترتبط بعاملين هما:

التفضيل : وهو ما يتمنى الفرد حدوثه .

التوقع: هو ما يتوقع الفرد حدوثه .

وتتم المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقع من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي توقع أن يحصل

عليها، وتتمثل هذه العوائد في عوائد داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه كإحساس الفرد بالإنجاز والاستمتاع بأداء عمله ، وعوائد خارجية كالمكافآت المالية والتقدير الذي يحصل عليه عند أدائه لعمله ، ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل التالي: (محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، 1997، 320) .



الشكل (05) :شرح لنظرية التوقع .

إن هذه النظرية تؤكد على أن للأفراد أهدافاً وأنهم مدفوعين لتكييف سلوكهم لتحقيق أهدافهم وتفترض أنه يجب على المسؤول معرفة أهداف العامل ومن ثمة العمل على تحقيقها لكسب رضاه.

5 - 5 - نظرية التعارض: ترتكز هذه النظرية على فكرة وجود تعارض بين ما يتوقع الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلاً، ودرجة الرضا عن العمل تحدد بالفارق بين ما يحصل عليه الفرد ومستوى محدد يتخذ كمعيار لما يجب أن يحصل عليه، وتبعاً لذلك فعدم الرضا يعتبر نتيجة منطقية للفارق الشاسع بين ما يحصل عليه من عمله والمستوى الذي كان يعتقد أنه المتماشي مع قدراته وإمكاناته وأدائه ومروده فعلى الإدارة أن تعمل على الربط بين هذه الطرفين أو على إقناع العامل بأن ما حققه ليس إلا نتيجة حقيقية، وصحيحة، وإن ما قدمه أو توقعه فيه نوع من المبالغة وذلك باتخاذ تقنيات ملموسة لتقويم الأداء الفردي.

5 - 6 - نظرية المساواة: تبين هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتوقف على إحساس الشخص بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه. وتؤكد على أن الفرد يقوم بمقارنة المعاملة التي يتلقاها زملائه الذين هم بنفس مؤهلاته وكما تؤكد على الاهتمام بالعمليات الاجتماعية في المنظمة والنظر للدافعية بأنها عملية ديناميكية وضرورة تعامل القيادة مع المعلم بطريقة منصفة وعادلة كما تركز على المكافآت المالية لاعتبارها من الحوافز الملموسة الأكثر ظهوراً. (أحمد ماهر، 2000، 236)

5-7 - نظرية الانجاز لماكلياند:

اقترح "ماكلياند MECLELLAND" نظرية في العمل أهمها نظرية الانجاز حيث يعتقد بان العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاثة حاجات هي:
أ- القوة :

وهي في رأيه أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز والسلطة ووفقاً لنظرية مكلياند فإن هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرصة لكسب القوة .

ب- الحاجة للإنجاز :

حيث يري أن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز يرون في الإتحاف بالمنظمة فرصه لحل المشكلات التحدي والتفرق .

ج- الحاجة إلي الاندماج /الانتماء /الآلفة :

و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للاندماج والمودة ،فإنهم يرون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقة صداقة جديدة مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب الكفاح مع زملاء العمل .

كما وجد ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة جديدة للانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن حلول للمشكلات ويرغبون في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المعتدلة مع الرغبة في التداول والحصول علي المعلومات عن نتائج ما

يقومون به من أعمال (عويد سلطان المشعان , 1994, ص229).

6 - قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا الوظيفي قياساً دقيقاً وصادقاً يعتبر مستحيلاً لأنه من الصعب الوقوف على وسائل محددة لقياسه، حيث أن حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات هذا من جهة ومن جهة ثانية أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر المواضيع تعقيداً لكونه حالة سيكولوجية باطنية يصعب قياسه بدقة تامة، باعتباره مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وكذلك بسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر من نفسية واجتماعية واقتصادية. (ناصر عبد المنعم، 1984، ص 23)

ولقد كان ثرستون THURSTONE 1929 أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أي ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقدار وما يوجد بمقدار يمكن قياسه. (أحمد صقر عاشور، 1979، 403)

ولقياس الرضا الوظيفي يستعمل الباحثون واحدة من الطريقتين التاليتين:
الطريقة الغير مباشرة:

وتعتمد على سلوكيات الانسحاب والمتمثلة في (دوران العمل، التغيب، التأخر) على أنها مؤشر لفقدان الرضا الوظيفي، فهذه الطريقة تعتمد على قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد.

الطريقة المباشرة :

وتتضمن هذه الطريقة عدة تقنيات لقياس الرضا الوظيفي قياساً كميّاً، وتعتمد على أسلوب التقرير الذاتي من خلال لإجابة الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضياً عن عمله أو غير راض وأن يحدد مشاعره تجاهه من جوانبه المختلفة وسنتناول في هذا البحث مختلف هذه المقاييس .

6-1- المقاييس الموضوعية (الطريقة الغير مباشرة):**6-1-1- الغياب:**

لقد وجد في عدة دراسات ميدانية ارتباط سلبي بين الرضا والتغيب عن العمل باعتبار أن التغيب ظاهرة سلوكية ترجع أسبابها إلى عدة عوامل اجتماعية واقتصادية ونفسية. ويمكن إجمال العوامل النفسية التي تؤثر سلباً في هذه الظاهرة

في الشعور بالقلق نتيجة المواقف المحيطة وعدم الرضا عن العمل ، سواء العلاقات الإنسانية خاصة بين القادة والأتباع. (مصطفى عشوي 1992 ، 191) ويمكن أن نتعرف على معدل الغياب من خلال المعادلة المقترحة من طرف وزارة العمل الأمريكية حيث نستطيع حساب معدل الغياب كالتالي :

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

ويستثنى في حساب معدل الغياب حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية السيئة وغيرها من أسباب التغيب المشروع. (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 405)

5- 1- 2 - ترك العمل:

سبق الإشارة إلى أن ترك العمل أو الاستمرار فيه يعتبر مؤشراً هاماً للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلى مدى تمسك الفرد بوظيفته .

ويرى موبيلي (1977) MOBLEY أن مشاعر الاستياء أو عدم الرضا تشير إلى أفكار حول المغادرة التي من شأنها تعجل البحث عن وظيفة أخرى. (عماد الطيب كشرود، 1995، 491)

وتعتبر البيانات الخاصة بترك العمل ذات أهمية كبيرة في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا ، ويتم حساب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية .

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{العدد الإجمالي للعمال في منتصف الفترة}} \times 100$$

مقارنات بين الأقسام والفترات الزمنية المختلفة، بحيث تفيد في التعرف على مجالات

الرضا أو عدمه داخل المؤسسة كما تفيد في التنبه إلى المشكلات التي تستوجب إعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العاملة.

6-2 - المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي (الطريقة المباشرة):

وتعتمد هذه المقاييس على تصميم استمارات تتضمن قائمة من الأسئلة الموجهة للعمال أو مجموعة عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل لمعرفة مدى تقبل العامل ورضاه عن ذلك الجوانب من العمل، ويتم استخلاص درجة الرضا من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي تتضمنها هاته المجموعة. الطريقة الأولى: تقسيم الحاجات يتم إعداد الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة من خلال إتباع تقسيم عام للحاجات الإنسانية، مثل التقسيم الذي وضعه ماسلور الذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة لمختلف أنواع الحاجات لديه، وعليه يجب أن تغطي الأسئلة جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر. (أحمد صقر 1979، ص ص، 491، 406).

الطريقة الثانية : تقسيم الحوافز:

ويتم تصميم الأسئلة من خلال مراعاة الحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا مثل الأجر ، محتوى العمل ، فرص الترقى... إلخ. وسنتناول في هذا الإطار أشهر هذه المقاييس والمتمثلة في:

- 1- طريقة التدرج التجميعي للكارت .
- 2 - طريقة الفروق ذات الدلالة لأوزجود وزملائه .
- 3 - طريقة الوقائع الحرجة لهرزبروج.
- 4 - مقياس الوجوه لكوبنين .
- 5 - طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون.
- 6 - 2 - 1 - طريقة التدرج التجميعي للكارت:

استخدم هذه الطريقة الكارت وهنا يقوم الباحث بإعداد مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحتوى الاتجاه المطلوب قياسه (الرضا الوظيفي). بحيث تتوافر في هذه المجموعة جملة من الشروط أهمها أن تكون على درجة من الحدة والإثارة ويقوم الباحث بتدريج استجابة كل عبارة من هذه العبارات من ثلاث إلى سبع وحدات إذ أنه لو زاد عدد الوحدات عن سبع أصبح من المحتمل أن تكون إجابة المفحوص غير صحيحة وغير دقيقة وكذلك لو قلت الوحدات عن ثلاث، ويرى أن أفضل عدد هو خمسة. (الشيخ الكامل محمود عويضة، 125، 1996)

ويبين أحمد صقر عاشور أن العبارات يجب أن تنشر خصائص ايجابية للعمل ويكون مطلوباً من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقة عليها بأن يختاروا واحدة من بين عدة بدائل وللتوضيح نأخذ المثال التالي:

لا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق جداً
				أوافقاً أبداً
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين واحد وخمسة حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة يتعين صدق العبارة وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات. (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 410)

يؤكد مصطفى عشوي على ضرورة احتواء المقياس المصمم وفق تقنية لبكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعاً ما ولاستعمال مقياس ليكرن يتطلب إتباع الخطوات التالية:

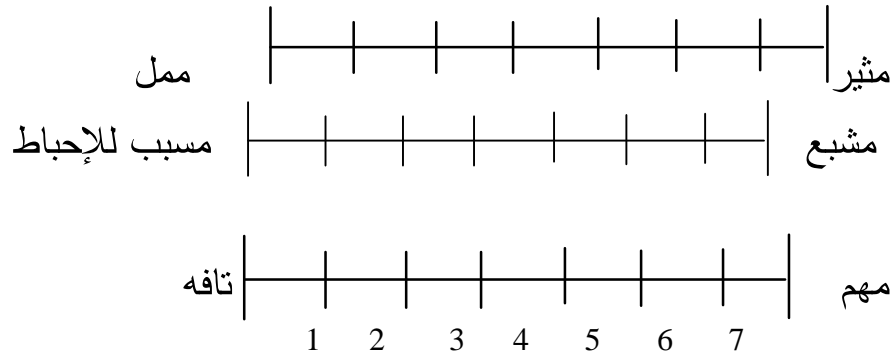
1 - بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب.

2 - اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة .

- 3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة .
 4- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
 تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة. (مصطفى عشوي، 1992، ص ص 139، 140)

6 - 2 - 2 - طريقة الفروق ذات الدلالة لأوزجود وزملائه :

اقترح لأوزجود وزملائه (1957) OSGAAD SUVEL & TENNENBOUM مقياسا يتكون من مجموع المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينها عدد من الدرجات. ويطلب من الفرد المطلوب قياس رضائه أن يختار الدرجة التي يمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. و نتناول المثال التالي لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة .



شكل رقم: (06): اقترح لأوزجود للفروق

ويجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. (احمد صقر عاشور، 1979، ص ص 414، 415)

6 - 2 - 3 - طريقة الوقائع الحرجة لهزبرج:

وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم:

السؤال الأول:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحديد الفترة ، الشهر ، السنة ... إلخ).

- صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلقت لك هذه المشاعر ؟

السؤال الثاني:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضي. (تحديد الفترة ، الشهر ، السنة ... إلخ)

- صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلقت لك هذه المشاعر ؟

وتسأل هذه الطريقة عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين ويرى أحمد صقر عاشور أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للاستياء ليقنضي توسيع دائرة السؤال ليشمل أكثر من واقعة.

وهذا يقترح أسلوب آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة تتفادي عيوب التحيز والنزعات الفردية بإعطاء الأفراد قائمة بالوقائع بدلاً من سؤالهم عنها وإعطاء درجات بديلة يختار منهم الفرد الدرجة المختارة لكل واقعة .

وتخضع عملية تكوين المقياس النهائي فيها لضوابط أكثر دقة من طريقة هرزبرج

ذات الاستجابة المفتوحة. (أحمد صقر عاشور، 1979، 417)

6 - 2 - 4 - مقياس الوجوه لكونين :

يتكون هذا المقياس الذي طوره كونين (1955) KUNIN على مفردة واحدة.

ويقيس الرضا الوظيفي الكلي بخلاف المقاييس الأخرى التي تقيس الرضا الوظيفي الجزئي. وعلى عكس الكلمات والجمل فإن نقاط المقياس هي عبارة عن صورة تمثل

وجها إنسانيا في مختلف تعبيراته. وبطلب من المستجوب وضع علامة (x) أمام

الوجه الذي يعبر أكثر عن كيفية شعوره حول الوظيفة بصفة عامة، بما في ذلك

العمل، الراتب، الإشراف، فرص الترقية والأفراد الذين تعمل معهم. (عماد الطيب كشرود، 1995، 514).

6- 2- 5 - طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون:

تستعمل لبناء مقياس الرضا عن العمل. حيث تحدد متغيراته ثم يبني المقياس بوضع عبارات نصف مختلف العناصر التي يمسه وعادة ما تفوق مائة عبارة. ثم تقدم لمجموعة من الحكام أو القضاة للحكم على دلالتها عن الرضا. توضع في مجموعات تشمل كل واحدة عبارات متشابهة وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا. وبذلك يتم وضع المقياس النهائي على شكل هرم في قمته جملا تمثل أقوى الاتجاهات السلبية ثم يقوم على شكل استبيان إلى العمال على ألا ترتب الجمل تبعا لدرجاتها في المقياس لكي لا يكتشف العامل التسلسلي بين الأسئلة، وبالتالي الإجابة بنوع من الإيجاد، وتوضح النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه ويتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية لكل عبارة. (سعد جلال، 1985، ص 172)

7- مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي :

7- 1 - مؤشرات الرضا: تظهر من خلال الأداء والولاء التنظيمي، الصحة الجسمية والعقلية للأفراد.

7- 1- 1- الأداء : "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل كمًّا ونوعاً" وقد أثبتت الدراسات العديدة على وجود علاقة بين الأداء والرضا الوظيفي , على اعتبار أن الأداء من أهم المؤشرات للرضا الوظيفي, إلا أن هذه الدراسات قد اختلفت الاتجاهات فيها.

فمنها من يرى أصحابها أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع, وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيرين تجاه عمله وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته , والعكس صحيح. ويفسر هذه بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل.

كحومنها مَن يرى أن الأداء يؤثر على الرضا , فعند تحقيق العامل لأداء عال في ظل حصوله على حوافز وعوائد نتيجة لذلك, يزداد إشباعه المادي من جهة, وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة , وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة ثانية, فينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا لديه (العديلي ناصر محمد, 1983, ص)

7- 1- 2 - الولاء للمنظمة: يعكس طبيعة الشعور لدى الأفراد تجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدهم من أجل خدمتها, فيتأثر الولاء بدرجة الرضا متأثرا واضحا ,حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية, كما تكون لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحمل المصاعب دون شكوى وهي كلها من مميزات الولاء للمنظمة."

7- 1- 3- الجسمية العقلية: من بين أهم مؤشرات الرضا الوظيفي, وذلك ما أثبتته العديد من الدراسات , حيث يرى "ديراي" بأن الحالة النفسية لها أثر على الصحة العضوية للعامل , وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا وعدم الرضا بذلك ,سواء بالسلب أو بالإيجاب, وهذا ما أكده بورك (burke) 1970م.حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب, صعوبة التنفس صداع الرأس...الخ. أما وايت (whyte) 1955م فتوصل إلى أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم.

هذا ويؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى, حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية إذ أثبتت دراسة" كورنهاوسر" 1965م على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية. (أحمد صقر عاشور, 1979, ص ص 55 57)

7- 2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي: تظهر مؤشرات عدم الرضا الوظيفي من خلال الغياب, دوران العمل, التمارض, الإصابات, الشكاوى, الإضرابات, اللامبالاة والتخريب.

7-2-1- الغياب: إن ظاهرة الغياب هي دليل على انخفاض الرضا الوظيفي حيث يعرف على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم". ولقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الغياب والرضا .

ففي دراسة مان وبومجارتل (mann et baumgartal) وجدا فيها أن العمال الذين بلغت غياباتهم أربعة أيام فأكثر, تبلغ نسبة الراضين منهم عن عملهم (20%) من عدد العاملين, بينما بلغ عدد العمال الراضين الذين تغيبوا ما بين (1-3) أيام ما نسبته (62%) من عدد العاملين وبلغ عدد العمال الراضين والذين تغيبوا ما بين يوم ويومين ما نسبته (52%) من عدد العاملين, وهذا يعني أن زيادة مرات الغياب تدل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. وقد قسم بودوين (baudwin) عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وعوامل مهنية. (اندرودي سيزلاي, مارك جيوالاس, 1991, ص433).

7-2-2- دوران العمل: يقصد بدوران العمل الترك الإرادي والاختياري للعمل, حيث يعتبر ترك العمل استقالة العامل من منظمته طوعية, وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة, فقد تكون تكاليف ملموسة كتكلفة التدريب وتكلفة التعيين وقد تكون غير ملموسة أو خفية مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها الفرد المستقيل.

وقد أثبتت العديد من الدراسات ارتباط كل من الرضا الوظيفي ودوران العمل, وبينت نتائجها أن هناك عدة متغيرات تتحكم في الاستمرار أو ترك العمل ومنها: الاتجاه نحو العمل, اختلاف أقسام العمل, اختلاف الرؤساء واختلاف طبيعة العمل, ظروف العمل, العامل, والفرص المتاحة للالتحاق بعمل آخر. ويفسر هذا انه كلما أثرت هذه المتغيرات سلبا أدى إلى دوران العمل ونقص الرضا الوظيفي, وكلما أثرت إيجابا أدت إلى الاستمرار في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

7-2-3- التمارض: هو وسيلة انسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج الواهية وتعتبر ظاهرة التمارض في الغالب عن عدم رضا العامل, وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها, ويلجأ

العامل إلى الحالات المرضية المَقْتَنَة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعيش أو التقليل من الانعكاسات التي يواجهها أثناء عمله.

7-2-4 - الإصابات : هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد , وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعد الرغبة في العمل ذاته, وعليه يفترض الباحثون وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل, وتفسر هذه الظواهر بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابات وهذا ما يسبب الابتعاد عن جوَّ العمل الذي لا يحبه. غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الباحثين. حيث يرى "فروم" (vroom) بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا وليس العكس. (عباس محمد عويض, 1975, ص6364)

7-2-5 - الشكاوى : أظهرت دراسات "هاريس" و"فليش مان" (fleish man.harris) 1962م, أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا من نمط الإشراف , فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله, وهذا بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته بغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى

من عدم موضوعيتها, فإن الإدارة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

7-2-6 - الإضراب : يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة, ويلجأ العمال إلى هذا الشكل سواء كانوا في جماعة صغيرة العدد أو كبيرة, ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض, أساليب الإشراف, الترقية..) عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر, وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير... الخ.

7-2-7 - التغريب واللامبالاة: المسؤولون عادة يحافظون صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات والتجهيزات, غير أنهم لا يدركون أن حجر

الزاوية في المؤسسة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه، أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه، في حالات من الإهمال واللامبالاة. وهو ما يجعل العامل يسعى إلى تخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (نور الدين شنوفي، 2005، ص 198)

8- آثار الرضا الوظيفي :

يجمع العلماء على أن الرضا الوظيفي آثار وظواهر هامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت وذلك لسببين:

-الأول لكون هدف كل عامل كغاية حياتية ، وهو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وان كان الأجر مرتفعا ، فإذا لم يحدث الرضا أو لأخر لن يكون العامل مستقرا ، ولن يكون أداء جيد ومرتفعا

- أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات إذ يحدث أثارا سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل (عبد المنعم عبد الحي، 1984 ن ص 259)

ونستعرض فيما يلي بعض آثار الرضا الوظيفي الذي لخصها أحمد صقر عاشور مايلي :

1- على الصحة العضوية: يعتبر الرضا أحد مسببات التوازن النفسي، حيث يؤثر على الصحة العضوية إذ توصل اهرز نبورغ وزملائه في (1959) إلى أن الأعراض العضوية الموضوعية كألم الرأس ، وفقدان الشهية، وعسر الهضم ، تحدث بعد تكرار الرضا المهني كنتيجة حتمية كما وجد ارتباط بين الرضا المهني وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس، والتعرق المرضي بالإضافة إلي الدراسة (سالس وهاوس) حيث توصل إلي وجود علاقة سببية بين الرضا وارتياح الأفراد في مهامهم ، وبين التغيرات في مستوى مصل الكلسترول الذي يتسبب ارتفاعه في حدوث أمراض القلب لذا يعتبر الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية و إنما لضمان الصحة العضوية كذلك .

2- علي الصحة العقلية: قد لا يرضي العامل عن عمل , لكن بسبب سوء الظروف الاجتماعية ليصبح مرغما علي البقاء و الاستمرار في ذلك العمل , مما يشكل لديه ضغط كبيرا يجعله يعيش صراعا داخليا يتضخم يوما بعد يوم مما يؤثر علي صحته العقلية .

ولقد اهتم الكثيرون بهذا الموضوع نذكر منها (كرنها و سر) الذي أكد بعد دراسته المعمقة في عام (1956) وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية فوضعية العمل احدي مسببات الرضا وبالتالي مشكل الصحة العقلية , والعكس صحيح , فالوسط المحيط بالعامل عندما يكون مريحا ومناسبا يبعث علي الارتياح والرضا وبالتالي تكون الحالة العقلية ابعد عن المشاكل والاضطرابات ولا شك أن الصحة العضوية أثارا علي الصحة العقلية (احمد صقر عاشور, 1979, ص37).

9- علاقة الرضا الوظيفي بالنمط السلوك القيادي

لقد أشار مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة أوهايو الأمريكية ,إلي تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي ,وأوضحت هاته الدراسات وغيرها أن المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يتحقق رضا عال لديهم ,علي عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه علي أنهم مجرد وسائل لإنتاج لأغير تعمل علي تحقيق أهداف العمل ,شيء الذي يجعل مشا عر الاستياء تنتشر بينهم كما تتفق دراسات جامعة او هايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المنفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم علي أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوي الرضا الوظيفي لدي مرؤوسيه مرتفع كما أوضحت تلك الدراسات علي أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها المشرفون نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل ,كان مرتفعا عن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفوها علي الإنتاج.

ولقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من " ليفين وهوايت "ان القائد الاستبدادي يحاول جهده توسيع وظائفه المطلقة ,كما يقاوم أي نشاط أو أي تغيير يرمي إلي الحد منها والوسائل التي يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته الكثيرة والمتعدد , ومما بينته هذه الدراسة أن الروح المعنوية للأفراد تحافظ علي مستواها العالي في

غياب القائد عند المجموعة ذات القيادة الديمقراطية، بينما تتحدد بسرعة عند الجماعة الاستبدادية.

و مما وصلت إليه الدراسات أيضا انه وفي ظل القيادة تتضائل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إيمان بقاء رضا الوظيفي مرتفع علي عكس القيادة الديمقراطية، التي تؤدي إلي رفع الرضا الوظيفي العام للأفراد حسب هاته الدراسة .

ويشير الدكتور محمد عويصة إلي انه يرتبط بنجاح العملية الإنتاجية، للعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج، فطبيعة العمل داخل مكان العمل ونوع العلاقة والتفاعلات التي بين الأفراد فيما بينهم وبين رؤسائهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإنتاجية، فكلما كان المناخ العمل متسما بالروح الديمقراطية والسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعمل والسماح لهم بالمشاركة في التخطيط العمل الموكل لهم، كلما ساعد ذلك علي إقبالهم علي أعمالهم و رضاهم به، وذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوعي النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين الرضا الوظيفي للعاملين عن عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها علي النمط القيادي (مكس عبد الملك، 2008، ص 132 133).

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلي أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الايجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها , هذه الأخيرة تضم كلا من الأجر ومحتوي العمل ,فرص الترقية نمط الإشراف جماعات العمل نمط الإشراف ,ظروف العمل ورأينا أيضا مختلف نظريات الرضا الوظيفي وكذا طرق قياس الرضا الوظيفي ,والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي للعامل ,كما توصلنا أيضا في هذا الفصل أن للرضا الوظيفي للعامل آثار علي الصحة العامل العضوية والعقلية وأخيرا تطرقنا إلي علاقة الرضا الوظيفي بنمط السلوك القيادي .

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني من دراستنا هذه ، التطبيق العلمي والعملي لما سبق ذكره في الجانب النظري ، إذ أن كل بحث لا تكتمل قيمته إلا بملامسته ارض الواقع وذلك باعتباره السبيل الوحيد للمعرفة وقياس صحة المعلومات النظرية بالميدان ، وذلك بجمع المعلومات الأزمة ، وبعدها يجب تفرغها في جداول إحصائية ، وفقا للطرق العلمية .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلي الدراسة الاستطلاعية والتي تحتوي علي عينة الدراسة ووسائل جمع البيانات ، ومنهج البحث وعينة الدراسة وكيفية اختيارها و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة .

1 - الدراسة الاستطلاعية :

بما أن أي دراسة تستلزم النزول إلى الواقع الميداني لجمع بيانات و معطيات حول الدراسة، فإن إجراء دراسة استطلاعية أولية يسمح هو الآخر بتحديد المشكل موضوع بدقة اكبر و معرفة مدى تجاوب و إدراك العينة المختارة لموضوع الدراسة و الغاية منه، كما تسمح هذه الدراسة بالتعمق و التعرف أكثر على حقيقة السلوك القيادي في مجتمع الدراسة و علاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة و عليه فقد أجريت الدراسة . الاستطلاعية من يوم 2013/04/12 واستمرت حتى 2013/04/14

اقتصرت عينة هذه الدراسة على 09 عمال من المجموع الكلي للعينة المختارة و بطريقة عشوائية.

وسائل الدراسة الاستطلاعية -

تم توزيع استمارة على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وهي تحتوي على مجموعة لقد من الأسئلة المرتبة كالآتي

1- أن القائد يقبل أن تكون هناك آراء تختلف عن آراءه ؟

دائما أحيانا أبدا

2- يمنح للعاملين حرية كبيرة في ممارسة العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

3- يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع المرؤوسين ؟

دائما أحيانا أبدا

4- أن القائد يطلب من العمال التقيد بالعمل المقرر؟

دائما أحيانا أبدا

5- أن القائد يتأكد من أن العمال يبذلون أقصى جهودهم ؟

دائماً أحيانا أبدا

6- أن القائد يطلب من القائد التمسك فقط بالتعليمات التي تصدرها الإدارة .؟

دائماً أحيانا أبدا

7- أن الأجر الذي يتقاضاه يتماشي مع المجهودات المقدمة من طرف الإدارة ؟

نعم لا

8- تملك إمكانية التخطيط الشخصي في وظيفتك ؟

نعم لا

9- أن الوظيفة تسمح لك بإبراز قدراتك ومهاراتك العلمية .؟

نعم لا

تحليل:نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم 02: يوضح إجابات العمال حول أن القائد يقبل أن تكون هناك آراء تختلف عن آرائه

البدائل	التكرار	%النسبة المئوية
دائما	07	77.77
أحيانا	01	11.11
أبدا	01	11.11
المجموع	09	%100

إن الجدول أعلاه يوضح :

أن نسبة 77.77% من العمال الذين أجابوا بدائما يرون أن قائدهم يقبل أن تكون هناك آراء تختلف عن آرائه في العمل ، أما الذين أجابوا أحيانا فبنسبة 11.11% وأبدا بنسبة 11.11% و قد يكون هذا راجع للعلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والمرؤوسين .

جدول رقم (03): يوضح إجابات العمال حول الحرية الكبيرة التي يمنحها القائد

للعامل في ممارسة العمل

البدائل	التكرار	%النسبة المئوية
دائما	06	66.66
أحيانا	02	22.22
أبدا	01	11.11
المجموع	09	%100

إن الجدول أعلاه يوضح :

أن نسبة 66.66% من العمال الذين أجابوا بدائما يرون أن قائدهم يعطيهم حرية كبيرة في ممارسة العمل ، أما الذين أجابوا أحيانا فنسبة 22.22% وأبدا بنسبة 11.11% و قد يكون هذا راجع للعلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين .

جدول رقم (04) : يوضح إجابات العمال حول وجود أو إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد والمرؤوسين

البدائل	التكرار	% النسبة المئوية
دائما	06	66.66
أحيانا	01	11.11
أبدا	02	22.22
المجموع	09	%100

إن الجدول أعلاه يوضح :

أن نسبة 66.66% من العمال الذين أجابوا بدائما يرون أن قائدهم يعطيهم حرية كبيرة في ممارسة العمل ، أما الذين أجابوا أحيانا فنسبة 11.11% وأبدا بنسبة 22.22% و قد يكون هذا راجع لسهولة ويسر وحيوية الاتصال والعلاقة بين القائد والمرؤوسين .

جدول رقم (05): يوضح إجابات العمال حول أن القائد يطلب من العمال بالتحديد بالعمل المقرر (دون وضع التفاصيل)

النسبة المئوية %	التكرار	البدايل
55.55	05	دائما
22.22	02	أحيانا
22.22	02	أبدا
%100	09	المجموع

إن الجدول أعلاه يوضح :

أن نسبة 55.55% من العمال الذين أجابوا بدائما يرون أن قائدهم يطلب منهم التحديد بالعمل المقرر ، أما الذين أجابوا أحيانا فنسبة 22.22% وأبدا بنسبة 22.22% وقد يكون هذا راجع للأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد .

جدول رقم (06) : يوضح إجابات العمال حول أن القائد يتأكد من أن العمال يبذلون أقصى جهودهم

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
44.44	04	دائما
33.33	03	أحيانا
22.22	02	أبدا
%100	09	المجموع

إن الجدول أعلاه يوضح :

أن نسبة 66.66% من العمال الذين أجابوا بدائما يرون أن قائدهم يطلب منهم تبذلون أقصى جهودهم في العمل ، أما الذين أجابوا أحيانا فنسبة 22.22% وأبدا بنسبة 11.11% و قد يكون هذا راجع لسياسة القائد التسلطية .

جدول رقم (07) : يوضح إجابات العمال حول أن القائد يراقب كل صغيرة وكبيرة في العمل أي التمسك فقط بالتعليمات التي تصدرها الإدارة

البدائل	التكرار	%النسبة المئوية
دائما	05	55.55
أحيانا	03	33.33
أبدا	01	11.11
المجموع	09	%100

إن الجدول أعلاه يوضح :

أن نسبة 66.66% من العمال الذين أجابوا بدائما يرون أن قائدهم يأمرهم بالتمسك بالتعليمات التي تصدرها القائد ، أما الذين أجابوا أحيانا فنسبة 22.22% وأبدا بنسبة 11.11% أي يرون العكس و قد يكون هذا راجع لسياسة وسلطة القائد .

جدول رقم (08) : يوضح إجابات العمال حول أن الأجر الذي يتقاضاه يتماشى مع الجهود المقدمة.

البدائل	التكرار	% المئوية النسبة
نعم	03	33.33
لا	06	66.66
المجموع	09	%100

يوضح الجدول أعلاه :

إن نسبة 33.33% من العمال يرون أن الأجر المتقاضى لا يتماشى مع الجهود المقدمة

أما نسبة 22.22% من العمال تؤكد العكس ربما لأن ذلك النظام غير واضح لهم وعادل .

جدول رقم (09) يوضح إجابات العمال حول إمكانية التخطيط الشخصي في وظيفتك .

البدائل	التكرار	المئوية النسبة %
نعم	07	77.77
لا	02	22.22
المجموع	09	%100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة

77.77% من العمال تؤكد إمكانية التخطيط الشخصي في الوظيفة

أما نسبة 22.22% من العمال تؤكد العكس ربما لأن لسياسة القائد .

جدول رقم(10) يوضح أن الوظيفة تسمح لك بإبراز قدراتك ومهاراتك العلمية .

النسبة	التكرار	البدائل
100% المئوية		
55.55	05	نعم
44.44	04	لا
%100	09	المجموع

يوضح الجدول أعلاه :

أن نسبة 55.55% من العمال تؤكدون أن الوظيفة تسمح لهم بإبراز قدراتهم ومهاراتهم ، أما 44.44% يرون العكس ، فقد يعود ذلك ألي أن الوظيفة لا تلائم قدراته ومكتسباته العلمية .

ملخص الدراسة الاستطلاعية :

بعد الاطلاع علي إجابات العمال حول الأسئلة التي اقترحت للدراسة الاستطلاعية ومنها بناء أسئلة الاستبيان ، و التي وجهت للعمال التنفيذيين ، والتي وجهت لهم قصد إلقاء نظرة أولية ، ومنه تضح من خلال النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية ، فنظرة لعمال حول أن القائد يسمح أن تكون هناك آراء تختلف عن آراءه أجابوا بنسبة 77.77% بدائما ، و 66.66% من العمال يرون أن القائد يمنحهم حرية كبيرة في ممارسة العمل ، 66.66% يجيبون أنه لا توجد صعوبة في الاتصال بالرئيس

وبتمتع بعلاقات جيد مع المرؤوسين ، 55.55% من العمال يرون أن القائد يأمرهم بالنقد بالعمل المقرر ، 44.44% منهم يؤكدون أن القائد يطلب منهم أن يبذلوا أقصى جهودهم ، 55.55 من العمال يطلب منهم التقيد بالتعليمات التي تصدرها الإدارة (القائد) ، كما أجاب العمال نعم بنسبة 33.33% عن مدي رضاهم عن الأجر المتقاضى ، 77.77% عن إمكانية التخطيط الشخصي في العمل والباقي يرون العكس ، و 44.44% إن كانت الوظيفة تسمح له بإبراز القدرات والمهارات العلمية

وعليه فإن تطبيق الأسلوب القيادي المناسب يساعد علي رفع وزيادة من ثقة و من رضا العاملين بالمؤسسة الاقتصادية التي هي بصدد الدراسة .

2-مجالات الدراسة :

أ - المجال المكاني :

وقع اختياري علي المؤسسة الاقتصادية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها (وحدة مطاحن الحضنة) ،مما يجعلها ميدانا صالحا لإجراء الدراسة عليها .

2-1-لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف :

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصر على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداءا من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار

الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 دج ،
تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطين ، المسيلة ،
برج بوعريج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة) .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة
1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة
68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـ : 21.032.231.000 دج
في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 .

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك
عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

يمكننا توضيح الزيادة في رأس المال خلال ثلاث سنوات كما هو موضح في
الجدول التالي :

الجدول رقم (11) تطور رأس المال

مبلغ تحولات رأس المال						
عدد أسهم الشركة	المبالغ المثالية لرأس المال	حصص عينية	إدماج الاحتياطات	إصدارات أسهم نقدية		
				اسمية	علاوة الإصدار	
8500				-	-	199 5
8500			3.150.000.0 00	-	-	199 6
4000.00 0	4.000.000.0 00			-	-	199 7

ملاحظة : إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم . إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي :

1 - مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش : 628.000.000 دج

2 - مطاحن البيبان / ش م / برج بوعريريج : 627.000.000 دج

3 - مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة : 479.000.000

4 - مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف : 265.000.000 دج

5 - مطاحن الواحات / ش م / تقرت : 261.000.000 دج

6 - مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة : 235.000.000 دج

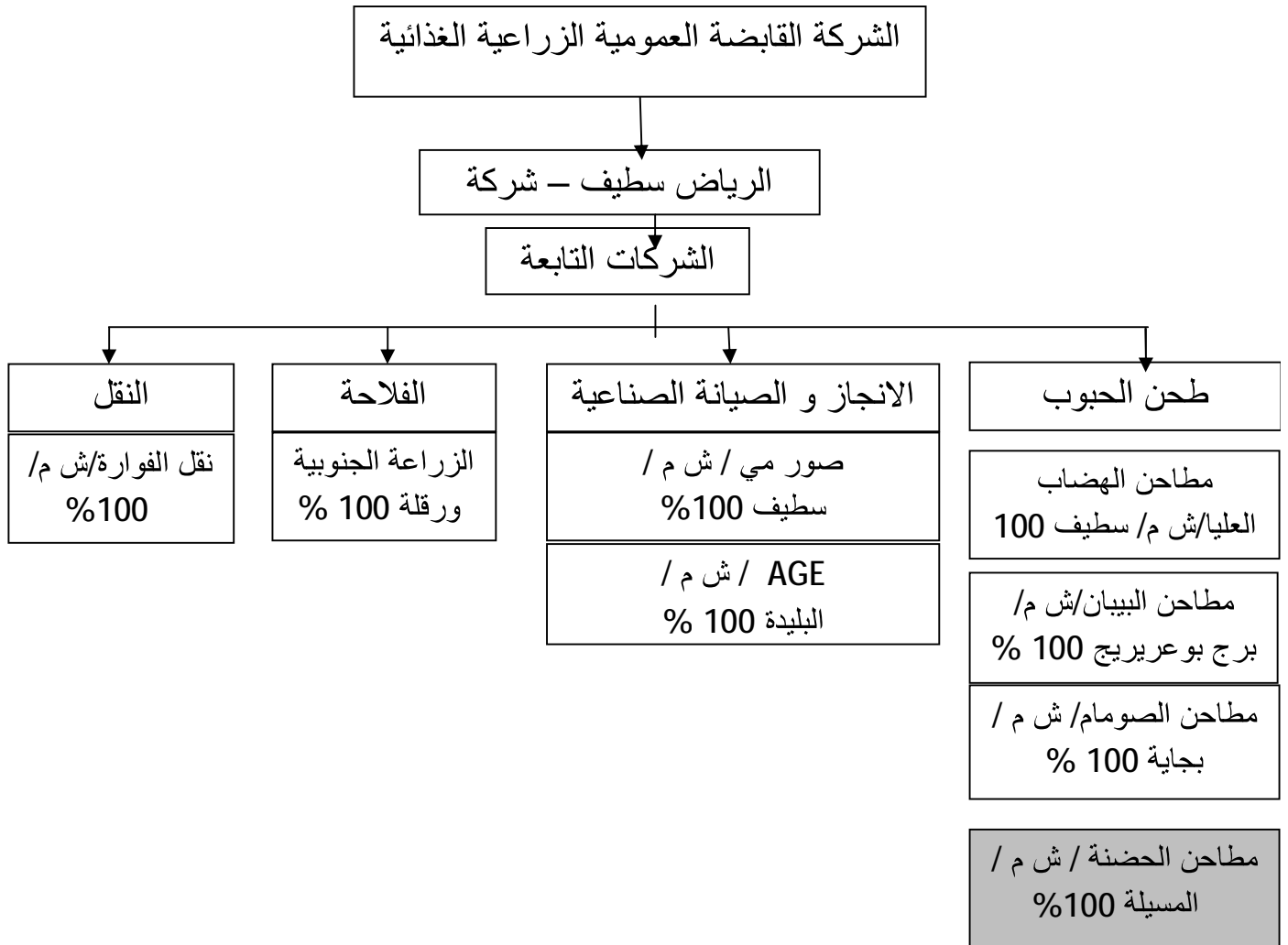
7 - مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 دج

8 - نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 دج

9 - الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 دج

10 - صور مي / ش م / سطيف : 3.500.000 دج

ملاحظة : يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000 دج



شكل رقم (07) الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف " المصدر : المصلحة التجارية
بالمؤسسة

2- 2 بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة :**1 - نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :**

الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة . أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30 .

2 - المقر الاجتماعي :

طريق برج بوعريريج
Route de B.B.A M'sila

صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Boite Postale N° : 111 M'sila الهاتف : 035.55.16.86

Téléphone : 035.55.16.86

Télé fax : 035.55.00.60

الفاكس : 035.55.00.60

السجل التجاري : 98.B.562030

R.C.N : 98.B.562030

3- الممتلكات :

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن :

-مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

-ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب : 242.202.253.51 دج

-مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfeto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4 - قدرة الطحن :

القمح الصلب : 5.500 Qx / J Blé dur

القمح اللين : 1.500 Qx / J Blé tendre

القدرة الإنتاجية : السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %

الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72 %)

جدول رقم (12) يبين قدرة تخزين المادة الأولية

Blé Dur	62.500 Qx	القمح الصلب
Blé tendre	62.500 Qx	القمح اللين
Total	125.000 Qx	المجموع

جدول رقم (13) يبين قدرة نقل المادة الأولية

Nombre d'unités	12 unités	عدد الشحنات
Charge utile	193 tonnes	الحمولة الإجمالية

1-3- الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة :

- إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي و الإداري لدوائر و مصالح و فروع الشركة و هو ما

يساعدنا على تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة .

1-4- مهام مصالح المؤسسة :

1 - رئيس المدير العام : مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

-التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

-يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة .

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

-قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة و تتوزع مهامه إلى

النواحي التالية

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي الهيكلية للوحدة :

1 - الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد

و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

2 - مسؤول ضمان النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءاً

كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في

الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

4 - **المستشار القانوني** : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

5 - **مكتب مساعد الأمن و الوقاية** : و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ثانياً : قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات :

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

1 - **مديرية الاستغلال** : و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي :

1/1 - **مصلحة التموين** : و من مهامها ما يلي :

1- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج .

2- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج

2/1 - **مصلحة الإنتاج** : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة

إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق

و فريزة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500

قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد .
- فرع الطحن و الإنتاج .
- فرع الشحن و التوظيف .

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح .

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تنفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكترونيكانيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .
- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات .

4/1 - مصلحة تسيير المخزونان: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

- فرع استقبال و تخزين الحبوب .
- فرع تسيير مخزونات الأكياس .
- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات .

2 - مديرية التسويق : وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - مديرية الإدارة و المالية : و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

1/3 - مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع المالية و الصندوق .
- فرع المحاسبة العامة .
- فرع محاسبة المبيعات .
- فرع المحاسبات .

2/3 - مصلحة الموارد البشرية : لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين .
- فرع الخدمات الاجتماعية .

3/3 - مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها :

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة .
- المتابعة الميدانية للاستثمارات .

مكتب الإعلام الآلي : و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته .

1-5- أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية :

تتنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
 - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
 - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
 - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
 - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
 - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
 - المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
 - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
 - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
 - محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
 - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...
 - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .
- ب - المجال الزمني :**

انطلقت الدراسة الميدانية يوم 2013/04/17 واستمرت حتى 2013/04/23

وكان ذلك علي مرحلتين هما :

المرحلة الأولى : وفيها تم الاتصال بالمؤسسة للحصول علي معلومات الضرورية والخاصة بالدراسة .

المرحلة الثانية : وفيها تم توزيع الاستبيانات علي العمال لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة .

ج - المجال البشري :

ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموع الأشخاص الذي تجري عليهم الدراسة .

ولكي تكون الدراسة علمية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي لدراسة من اجل تحديد نوع العينة المطلوبة للاختيار وجمع المعطيات من الأفراد عن طريق استخدام الوسائل المناسبة . وقد حدد المجال البشري أو المجتمع الأصلي لدراستنا هم العمال التنفيذيين .

3- المنهج المستخدم في الدراسة :

المنهج كما هو معروف هو الطريقة التي ويسلكها الباحث للإجابة علي الأسئلة التي تثيرها مشكلة الدراسة أو البحث .

يتوقف اختيار المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة و أهداف المشكلة التي يعالجها و على الإمكانيات التي تتيحها في جمع المعلومات و انطلاقا من كون الدراسة التي تقوم بها ذات طبيعة ترابطية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين هما نمط السلوك القيادي و الرضا الوظيفي فان ذلك يدعونا إلى استخدام المنهج الوصفي داخل المؤسسة الاقتصادية التي احتوبناها .

4 - عينة الدراسة:

إن اختيار العينة لها أهمية كبيرة في البحث العلمي، وهي تختلف تبعا لطبيعة الموضوع حيث تعرف بأنها "مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية والعينة هي مجموعة من الأفراد يبني الباحث عمله عليها، وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة أن تكون ممثلة له أحسن تمثيل " (رشيد زرواتي ، 2002، ص 192)

لاختيار نوع معين من العينة لا بد من الرجوع إلى طبيعة مشكلة الدراسة فقد تتطلب هذه الأخيرة نوعا معينا من المعاينة دون أخرى، ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع اللجوء إلى نوع معين من العينة والتي تعرف على " أنها العينة التي

يعتمد الباحث و تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً ."

ولإجراء الدراسة الميدانية تم اختيار عينة البحث بطريقة مقصودة ، و تتكون من 25 عامل (نقصد بالعمال هنا التنفيذيين) من المؤسسة الاقتصادية بمطاحن الحضنة بالمسيلة .

هو ما فرضته طبيعة و مشكلة البحث و قد تم اختيار مجموعات عينة البحث (فئة العمال) على أساس أن تكون تابعة لنفس نمط السلوك القيادي ضمن نفس سلسلة العمال بإضافة إلى مقاييس اختيار عينة البحث التي سبق الإشارة إليها.

5- وسائل جمع البيانات :

لإجراء أي دراسة يجب علي الباحث إتباع تقنيات معينة وهذا حسب موضوع تلك الدراسة ، والدراسة التي قمنا بها اقتضت استعمال :

5-1-المقابلة : يعتبر الدكتور محمد زيان عمر المقابلة الجيدة بمثابة خبرة ديناميكية بين شخصين و ليست مجرد سلسلة من الأسئلة و الإجابات العامة و هي من الأدوات الأساسية في جمع البيانات في مجال دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية.

و من هذا المنطلق اعتمدنا المقابلة خاصة أثناء الدراسة الاستطلاعية من اجل جمع اكبر من المعلومات حول حقيقة الموقف الفعلي الذي سوف تجري في إطاره الدراسة و التعرف على مدى الإمكانيات المتاحة لدراسة متغيري البحث و خاصة فيما تعلق بالأنماط الإشرافية إضافة ذلك تم التعرف إلى صعوبة استباني الدراسة و مدى صلاحياته للتطبيق على عينة البحث.(محمد زيان عمر ، 1984، ص 289)

5-1-استمارة استبيان : يعتبر الاستبيان من أفضل الأدوات المستعملة في البحث العلمي خصوصا ما يتعلق بالبحوث التي تعتمد علي المنهج الوصفي في دراستها .

و يعتبر الاستبيان من الوسائل الأساسية التي اعتمدنا عليها في البحث لقياس متغيري الدراسة و هذا بتصميم نوعين من الاستبيانات.

أ -استبيان قياس وصف نمط السلوك القيادي :

يضم هذا الاستبيان و الذي هو بغرض قياس نمط السلوك القيادي و الموجه للعمال به (20) عبارة موزعة على محورين ، محور السلوك القيادي العام ، و محور السلوك القيادي التفصيلي و قد وزعت عبارات المحورين على الاستبيان. و قد اعتمدنا في تصميم هذه الاداءات على معطيات الجانب النظري بالنسبة لمحوري الاستبيان و على نماذج الاستبيانات التي تقيس نفس الشيء كما يحتوي الاستبيان في مقدمته على تعليمات توضح للعمال طريقة و كيفية الإجابة .

ب -استبيان قياس الرضا الوظيفي :

و قد قمنا بإعداد هذه الأداة لقياس الرضا الوظيفي لدى العمال و ذلك باتخاذ عدة إجراءات منها الإطلاع على نماذج من الاستبيانات المشابهة حيث يتكون الاستبيان من (19) عبارة تقيس مختلف جوانب الرضا الوظيفي و قد اعتمدنا في صياغة عبارات الاستبيان على محتويات الجانب النظري فيما يتعلق بالرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه و يحتوي الاستبيان في بدايته على مجموعة تعليمات توضح للعمال أسلوب و كيفية الإجابة .

5- 2- تصحيح الاستبيان :

: تعتمد طريقة تصحيح الاستبيان على طريقة التدرج التجميحي لترك مع استبعاد لخانتني أوافق جدا -لا أوافق أبدا..

لصحيح بالنسبة لنمط السلوك القيادي:

الاستبيان يضم محورين احدهما يقيس الجوانب الايجابية في سلوك القيادي و هو ما يسمى السلوك القيادي العام و الأخر يقيس الجوانب السلبية و هو ما يسمى السلوك القيادي التفصيلي و لذا فانه وجب عكس درجات التصحيح.وعليه فقد أعطيت العبارات التي تقيس نمط السلوك القيادي الديمقراطي الأوزان التالية.

-موافق و تقابلها الدرجة -3.

-أحيانا و تقابله الدرجة -2.

-غير موافق و تقابلها الدرجة -1.

و عكس هذا التصحيح بالنسبة للعبارات التي تقيس نمط السلوك القيادي الديكتاتوري.

أما بالنسبة لتصحيح استبيان الرضا الوظيفي :

فقد صمم الاستبيان على طريقة ليكرت و بالتالي فهو يعتمد على أسلوب التصحيح

مع حذف للخانات التالية :

خانة موافق جدا ، لا ادري ، لا أوافق أبدا و بالتالي فقد تم الاعتماد على خانتي

الإجابة التاليتين و هما خانة موافق و خانة غير موافق و قد أعطيت لهما الأوزان

التالية :

خانة موافق الدرجة -3.

-خانة غير موافق الدرجة -1

7 - الخصائص السيكومترية للاستبيان :

أ-صدق المحكمين :لقد عرضنا الاستبيان في صورته الأولية علي مجموعة من

المحكمين وهم أساتذة قسم علم النفس، وعرض الاستبيان في صورته الأولية علي

(05) محكمين، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم في مدى صحة ووضوح أسئلة الاستبيان ، ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ، هذا بالإضافة إلي إدخال أي تعديلات علي صياغة أسئلة الاستبيان أو حذف بعضها إليها ، وكانت نتيجة كما يلي:

وقد تم حساب الصدق وفق القانون التالي :

$$\text{ص م} = \frac{\text{مج ن ص م}}{\text{عدد البنود}} \quad \text{حيث: ن ص م} = \text{ن} - \text{ن}'$$

ع

$$\text{ع} = \text{عدد البنود}$$

ن ص م: صدق كل بند

ن: عدد الأساتذة الذين قالوا أن البند يقيس البعد المراد قياسه

ن': عدد الأساتذة الذين قالوا أن البند لا يقيس البعد المراد قياسه.

ع: عدد المحكمين

و الجدول التالي(14) يوضح نتيجة آراء الأساتذة المحكمين علي الاستبيان

ن	صادق (ن')	صادق (ن)	رقم البند
0.6	00	05	1
01	00	05	2
0.6	01	04	3
0.2	02	03	4
0.2	02	03	5
01	00	05	6
01	01	04	7
01	01	04	8
01	00	05	9
0.6	00	05	10
01	00	05	11
01	00	05	12
0.6	01	04	13
01	00	05	14
01	00	05	15
01	00	05	16
01	00	05	17
0.2	00	05	18
01	00	05	19
01	00	05	20
0.6	00	05	21
01	00	05	22
01	02	03	23
01	00	05	24
01	00	05	25
01	00	05	26

0.2	02	03	27
01	00	05	28
0.6	01	04	29
01	00	05	30
01	00	05	31
0.6	00	05	32
0.6	01	04	33
01	00	05	34
01	00	05	35
01	01	04	36
0.6	00	05	37
01	00	05	38
01	01	04	39

عدد البنود = 39 بندا

$$0.83 = \frac{32.37}{39} = \frac{\text{م ج ن ص م}}{\text{عدد البنود}} = \text{ص م}$$

$$0.83 = 32.37 = \text{م ج ن ص م} = \text{ص م}$$

39 = عدد البنود

و عليه صدق الاستبيان يساوي 0.83 ، فالاستبيان صادق أما الثبات فهو الجذر

التربيعي وهو 0.91

وهذا يدل علي أن الاستبيان صادق كفاية .

7 - أساليب الإحصائية المستخدمة :

انطلاقاً من كون هذه الدراسة تتناول البحث في العلاقة بين متغيرين و إمكانية نفي أو إثبات هذه العلاقة على أساس درجة الارتباط بين المتغيرين مما دفع بنا إلى استخدام المنهج التحليلي الإحصائي على الخطوات التالية:

7-1- حساب الدرجة الخام بالنسبة لكل عامل سواء في استبيان وصف سلوك القيادي أو في استبيان قياس الرضا الوظيفي و ذلك بحساب تقديرات العمال في كل خانة من خانات الإجابة.

7-2- حساب المتوسط الحسابي.

7-4- حساب الانحراف المعياري

7-3- حساب معامل الارتباط برسون :

ن مج (س X ص) - مج X مج ص

= ر

$$\frac{[(ن مج س^2 - (مج س)^2) \cdot [(ن مج ص^2 - (مج ص)^2)]}{\sqrt{[(ن مج س^2 - (مج س)^2) \cdot [(ن مج ص^2 - (مج ص)^2)]}}$$

حيث يدل الرمز: ن عدد الدرجات

ن مج (س X ص) = مجموع حاصل ضرب الدرجات المقابلة في المقياس X عدد الأفراد.

مج س X مج ص = حاصل ضرب مجموعة درجات الأفراد في المقياس الأول
س X مج ص = مجموع درجات الأفراد في المقياس الثاني ص.

مج س² = مجموع مربعات درجات المقياس الأول س

ن (مج س)² = مربع مجموع درجات المقياس الأول س X عدد الأفراد

- مج ص² = مجموع مربعات درجات المقياس الثاني ص X عدد الأفراد (فؤاد
البي السيد، 1979، ص 151 152)

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل حصرنا مجال الدراسة المتمثل في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة مع التعريف بالوحدة موضع الدراسة و مكوناته البشرية و المادية ، وكذا ومكوناتها الإدارية مشاريعها المستقبلية ثم تطرقنا للإجراءات الميدانية والدراسة الاستطلاعية مع تحديد عينة الدراسة المتمثلة في العمال التنفيذيين مع تحديد المنهج المستخدم بما يشمل أدوات البحث المتمثلة في المقابلة و الاستبيانين (وصف نمط السلوك القيادي ، و الرضا الوظيفي) مع شرح أسلوب المعالجة الإحصائية.



الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد :

بعد دراستنا للجانب النظري ، وتحديد منهجية البحث ووسائله سنحاول في هذا الفصل الإلمام بمعطيات موضوع البحث وذلك بالدراسة الميدانية حتى تكون للنتائج المحصل عليها المنهجية العلمية وهذا بتحليل نتائج المقاربات المنحورة أساسا على الفرضيات التي قمنا بتحديددها.

وقد قمنا في بداية هذا الفصل بعرض و نتائج المتحصل عليها من الاستبيان ، وكان الغرض من ذلك وضع تمهيد لما سوف يتم التطرق إليه لاحقا حيث يمدنا بمعطيات تساعدنا على فهم أعمق لتلك النتائج المحصل عليها بعد تصحيح مقياس الدراسة و تفريغ نتائجها.

كما سنقوم بعد المعالجة الإحصائية لهذه المعطيات بإتباع طريقة تحليل و مناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات إلى أن نصل للاستنتاج العام لهذه الدراسة للخروج بخاتمة للبحث مع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة لخدمة الهدف من هذه الدراسة.

1 - عرض ومناقشة النتائج :

1-1- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

توضح إجابات العمال حول النمط السائد بالمؤسسة

وبعد الملاحظة الدقيقة لبيانات جدول العمال يتضح لنا أن :

- العمال الذين يرون أن نمط السلوك القيادي السائد بالمؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي

عددهم (15) فردا

أي بنسبة $15 / 25 \times 100 = 60\%$

-العمال الذين يرون أن نمط السلوك القيادي السائد بالمؤسسة هو الأسلوب الديكتاتوري

عددهم (10) أفراد

أي بنسبة $10 / 25 \times 100 = 40\%$

النمط الديمقراطي مثل نسبة 60% ، أما النمط الديكتاتوري فأخذ نسبة 40%

ومنه فالنمط القيادي السائد بالمؤسسة الاقتصادية هو النمط الديمقراطي لتمثيله أعلي

نسبة بالمقارنة بالنمط الديكتاتوري إلي ابعد الحدود .

2-1- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

جدول رقم (15): يوضح مجموع إجابات أفراد إزاء النمط الديمقراطي

الأفراد	درجات السلوك الديمقراطي	درجات الرضا
1	47	51
2	45	53
3	45	53
4	43	49
5	47	51
6	42	49
7	45	51
8	43	51
9	45	42
10	42	47
11	43	49
12	43	51
13	45	51
14	43	49
15	41	49
ن=15	658	761

. لاختبار صحة هذه التي تقوم هناك علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي و نمط السلوك القيادي الديمقراطي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي و الدرجة الكلية للرضا الوظيفي وحساب متوسط إجابات الأفراد والانحراف المعياري و تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول (16) علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي

المتغيرات	م المتوسط الحسابي	ع الانحراف المعياري	قيمة ر	مستوي الدلالة
الرضا	50.73	1.66	0.73	0.01
السلوك الديمقراطي	43.86	1.84		

يتضح لنا من الجدول أن متوسط إجابات الأفراد إزاء النمط الديمقراطي كان 43.86 فهو مرتفع بالمقارنة بي النمط الديكتاتوري، أما الانحراف قدر ب 1.84 أن النمط الديمقراطي يرتبط ارتباطا موجبا مع الرضا الوظيفي ، حيث بلغ 0.730 و هو أكبر من القيمة المجدولة 0.50 عند مستوى دلالة 0.01 وهو عال كفاية ليدل على ارتباط النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي إيجابيا و هذا ما يسمح لنا بالحكم على الفرضية بالتحقق.

و هذه النتيجة يدل عليها الدراسات النظرية التي جعلت الأشراف في التسيير واتخاذ القرار و تنمية الحوار و تفعيل الاتصال داخل المؤسسة مع كافة الأطراف و كذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الجيدة و احترام ذوات المرؤوسين من العمال كل ذلك كما تشير الدراسات و النظريات يؤثر بشكل مباشر وضاح لرفع الروح المعنوية و الرضا عن الأسلوب القيادي و تبني قيم و أهداف و سياسات المؤسسة و إذكاء الولاء التنظيمي و الاستقرار المؤسسي و نتائج الفرضية التي نحن بصددتها تؤكد ذلك.

1-2- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثانية :
جدول رقم (17): يوضح مجموع إجابات أفراد إزاء النمط الديكتاتوري .

درجات الرضا	درجات السلوك الديكتاتوري	عدد الأفراد
42	37	1
47	34	2
40	32	3
43	32	4
42	35	5
47	35	6
39	32	7
37	36	8
33	36	9
43	34	10
406	343	10=ن

التي تقول هناك علاقة ارتباطيه دالة بين الرضا الوظيفي و نمط السلوك الديكتاتوري.
لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي
الديكتاتوري و الرضا الوظيفي وحساب متوسط إجابات الأفراد والانحراف المعياري و تم
الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول (18) يبين علاقة النمط الدكتاتوري بالرضا الوظيفي :

المتغيرات	م المتوسط الحسابي	ع الانحراف المعياري	قيمة ر	مستوي الدلالة
الرضا	40.60	4.16	- 0.27	0.05
السلوك الدكتاتوري	34.30	1.82		

وقد اتضح لنا من خلال الجدول السابق أن متوسط استجابات الأفراد إزاء النمط الدكتاتوري كان 34.30 وهو منخفض بالمقارنة بالنمط الديمقراطي، أما الانحراف المعياري قدر بـ 1.82 ، وان أنماط السلوك القيادي الدكتاتوري يرتبط ارتباطا سلبيا و عكسيا مع الرضا الوظيفي حيث قدر بـ 0.27 - عند مستوى دلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا و ما يسمح لنا بالحكم على الفرضية الفرعية الثالثة على أنها تحققت.

و يرجع سبب ذلك إلى الطبيعة التسلطية و فرض الرأي، مما يعني عدم تفاعل الرئيس أو القائد مع المرؤوسين، الذي سوف يؤثر سلبا على العمال وهذا ما أشارت إليه اغلب الدراسات، وكذا نقص ثقافة الحوار و سيادة سلطة الأمر، التي يتميز بها النمط الدكتاتوري ، فيحس العامل بعدم الرضا عن الإشراف ، و طرق الاتصال و أسلوب التعامل الذي لا يعطي اهتماما لظروف و حاجات العاملين ، كما يشكل نفورا من المحيط ، وعدم الدقة في العمل و لا تكون هناك حرية في التصرف أو الأداء الوظيفي إلا في غياب القائد المتسلط .

كما أن الحاجة إلى إبداء الرأي و الإبداع و التحرك في إطار الصلاحيات يؤثر انعدامها على نفسية العامل و أدائه ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، و عدم الرضا العام فضلا عن الوظيفي .

2- الاستنتاج العام:

- نتائج الفرضية الأولى :

بعد الحصول على النتائج المتحصل عليها نستنتج أن الأسلوب القيادي السائد بالمؤسسة الاقتصادية هو الأسلوب الديمقراطي .

-نتائج الفرضية الثانية:

بعد الحصول على النتائج التي توصلنا إليها يمكن أن نقول أنه توجد علاقة موجبة وقوية

بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي للعمال ويعني ذلك أن الفرضية الأولى قد تحققت وذلك لتوافر هذا النمط في المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى شعور العمال بالارتياح والرضا عن العمل ويعود السبب في ذلك لما يتميز به هذا النمط من إيجابيات أكثر من غيره وكذلك لارتياح العمال لهذا النمط لتمييزه بالعدالة والجدية والإنتاجية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العمال .

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (البييت وواين.1939) والتي توصلت إلى أن الدافع إلى العمل اقوي في ظل النمط الديمقراطي منه في الاستبدادي وكذلك الرضا كان أكبر في النمط الديمقراطي منه في الاستبدادي ,وتشير النتائج إلى أن تحقيق المجموعة الإنتاجية أكبر في النمط الاستبدادي لكنها مرتبطة بممارسة القائد الاستبدادي لضغط على الجماعة بوجوده في مكان العمل، أما فيما يخص مؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار و الدوافع والرضا والأداء والتماسك والتفاعلات الاجتماعية فقد تفوقت القيادة الديمقراطية بوضوح على الاستبدادية

-نتائج الفرضية الثالثة:

وقد اتضح كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها أنه توجد علاقة سلبية و عكسية بين نمط القيادة الديكتاتوري والرضا الوظيفي للعمال, ويعني ذلك تحقق الفرضية الثالثة, أي كلما زاد السلوك الديكتاتوري قل الرضا والعكس ، وذلك يرجع لعدة أسباب:

- لعدم توافر هذا النمط في المؤسسة, وكذلك لعدم استخدام القادة هذا الأسلوب

في القيادة وذلك لتأثيره السلبي على العمال وعلى العمل بصفة عامة وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تدمير وشكاوى العمال من الأساليب التي ينتهجها القائد وعدم رضاهم عن العمل ، وقد توافقت هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (لبيت ووايت.1939) التي أكدت أن النمط الديمقراطي اكبر منه في النمط الاستبدادي أي هناك علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لصالح النمط الديمقراطي .

خلاصة النتائج:

ومن هنا يمكننا القول :

- أن النمط السلوك القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط السلوك الديمقراطي .
- أن نمط القيادة الديمقراطية المتبع من طرف القادة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال.
- أن نمط القيادة الديكتاتوري على عكس القيادة الديمقراطية قد يؤدي إلى عدم رضا وتدمير العمال من العمل والظروف المحيطة به.
- إذن الفرضية العامة للبحث القائلة: توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى العمال قد تحققت ، أي أنه كلما كان نوع نمط السلوك القيادة المتبع ملائما للعمال كلما ارتفع الرضا عندهم.والعكس بالنسبة للنمط الديكتاتوري .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج بتحديد النمط السلوكي القيادي السائد بمطاحن الحضنة ، مع الرضا الوظيفي وتم استعمال في ذلك الدرجات كل متغير، و والمتوسط الحسابي و التركيز علي اختبار برسون مع تفسير النتائج في ضوء الفرضيات.

الخاتمة:

من خلال إجرائنا لهذا البحث و المعنون بالسلوك القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لعمال مطاحن الحضنة حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها و ذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا و هذا بإجراء بحث في التراث الصناعي النظري حول متغيرات البحث الرئيسية ، بالإضافة إلى دراسة ميدانية للمجال المكاني و البشري الذي حددناه سابقا .

ولقد كانت توقعاتنا تشير أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط الديمقراطي ، وجود علاقة ارتباطيه بين نمط السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدي عمال مطاحن الحضنة ، و تشير أيضا إلى تباين العلاقة بين أنماط القيادة المذكورة في أداة الدراسة(الديمقراطي والدكتاتوري)و بين درجة الرضا من جهة أخرى.

و على هذا الأساس قمنا بصياغة استمارة استبيان مكونة من محورين : أحدهما لوصف النمط القيادي واحتوى على :النمط الديمقراطي ، والدكتاتوري و ، و الآخر لقياس درجة الرضا الوظيفي و ذلك قصد جمع المعلومات المطلوبة بدقة قدر الإمكان ، وانتهجنا في هذا البحث الوصفي بالطريقة التحليلية الإحصائية ، حيث قمنا بجمع بيانات عينة مكونة من 25 مبحوثا من العمال الذين يزاولون عملهم في مطاحن الحضنة بالمسيلة ، بعدها قمنا بجمع هذه البيانات الخام و تصنيفها و معالجتها إحصائيا ، وقد عرضنا النتائج على شكل الجداول موضحة و علقنا عليها إحصائيا و نظريا.

وقد كانت النتائج وفقا لتساؤلات والفرضيات المقترحة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة الاقتصادية هو النمط الديمقراطي ،وان كان هناك علاقة ارتباطيه بين نمط السلوك القيادي و الرضا الوظيفي للعمال ، وكانت النتائج تفصيلية كالتالي : ووجدنا علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي و الرضا الوظيفي ، و وجود علاقة ارتباطيه سالبة وعكسية بين النمط الدكتاتوري و الرضا الوظيفي .

و عليه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت.

و في الأخير فإن هذا البحث ما هو إلا محاولة علمية للوصول إلى بعض الحقائق باستعمال المنهج الأكاديمي المتبع واعتمادا على نظريات و دراسات الباحثين ، من أجل الارتقاء بواقعنا الصناعي و المساهمة في تحقيق النتائج المرجوة.

* صعوبات التي واجهة الباحث :

تهرب المسؤولين على الإجابة بصدق عن مختلف الاستفسارات وإعطاء المعلومات بتحفظ.

- صعوبة الاتصال بالأساتذة (لعدم وجود قاعة للأساتذة)
- سوء أو تقلب الأوضاع التي مر بها قسم علم النفس .
- تحفظ بعض العمال على الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم .
- صعوبة وجود مكان لإجراء الدراسة وخصوصًا ظروف طبيعية بعض المؤسسات وخاصة التي شملتها الشراكة مع دول أجنبية.

* التوصيات والاقتراحات:

إن عملية البحث والتقصي التي أجريناها حول موضوع نمط السلوك القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال سمحت لنا بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات نذكر منها:

- زيادة التفاعل بين القائد والمرؤوسين .
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والمشرفين لتمتين الثقة المتبادلة.
- المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير.
- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها .
- العمل على الرفع من معنويات ورضا العمال .
- مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار .
- عدالة نظام الحوافز التي تشجع العاملين علي بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء وكذا زيادة رضاهم .
- حرص القادة علي تنمية الرقابة الذاتية و تشجيع العاملين والثناء علي مجهودات الشخصية وإعطاء حرية في إصدار بعض الأوامر .

قائمة المراجع



قائمة المراجع.

•الكتب:

أ-الكتب العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 3- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 2000.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات -،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- أندر ودي سيرلاتي، مناك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الملكة العربية السعودية، 1991.
- 7- أسامة كامل راتب : علم النفس الرياضة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
- 8- نواف كنعان : القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة ،بيروت ، 1999.
- 9- جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 10- طلعت لطفى إبراهيم : علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992م.
- 11- طارق عبد الحميد البديري: علم إدارة القيادة، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002 .
- 12- محمد منير مرسي : الإدارة العلمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- 13- محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999.

- 14- محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005م.
- 15- محمد علي محمد : المجتمع المصنع - دراسة علم الاجتماع والتنظيم -، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1975.
- 16- محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006.
- 17- محمد علي محمد : علم الاجتماع والتنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986. -
- 18- محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1986.
- 19- منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976.
- 20- محمد محمد إبراهيم : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2008
- 21- ضاهر كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران ، عمان الأردن ، 1998 .
- 22- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998.
- 23- حليم منيري وآخرون: الإدارة في الميدان الرياضي ، ط1، دار المكتبة الاكاديمية القاهرة، ، 1992.
- 24- حامد عبد السلام زهران :نظريات التوجيه و الإرشاد النفسي ط2، دار الكتب القاهرة ،مصر، 1984.
- 25- محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1997 .
- 26- سعد جلال: علم النفس دار الفكر العربي القاهرة، مصر ، 1985 .
- 27- سهلية محمد عباس ،علي حين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ب س.

- 28- حسن حريم : السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر ، عمان،الأردن ، 2004 .
- 29-خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات الموهوبين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000.
- 30-عباس محمد عوض : دراسات في علم النفس المهني الصناعي، دار المعارف الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1985.
- 31-عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، 1984.
- 32-عبد المنعم عبد الغني: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ت.
- 33-عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ب ت .
- 35-عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 37-عودة سلطان مشعان: علم النفس الصناعي، ط1، مكتب فلاح للنشر والتوزيع، عمان،الأردن 1994 .
- 38- عبد الصمد الأغربي : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2000 .
- 39- سعيد محمد المصري : التنظيم و الإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية، 1999 .
- 40 -علي الشهري : الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2005
- 41 - سهلية عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004 .

- عماد عبد الرحيم زغلول : علم النفس العسكري ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2003 .
- 42 -سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، د ط ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 .
- 43 -كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان، 1996 .
- 44 - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنه ، 2006 .
- 45 - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1992
- 46 - طلعة إبراهيم لطفى : علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة مصر ، 1985 .
- 47 -علي راشد: شخصية المعلم وأدواره في ضوء التوجيهات الإسلامية نحو تأصيل إسلامي للتربية للتربية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 48 - عمار الطيب كشرود :علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث -مفاهيم ونماذج ونظريات -، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1995.
- 49- علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، ط2، دار المسيرة للنشر ، عمان الأردن، 2004.
- 50 - صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 51 - شعبان علي السيستي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية . النشر، 2003 .

52- محمد حسن علاوي : سيكولوجية الجماعات الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، 1992

53-رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
ب-الكتب الأجنبية:

1 - psychology sport,1 es edition de boech universite paris
richarad h.cox. ,.2005 .p 285 .

*القواميس والمعاجم:

1-محمد فتحي : 766 تصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية ،القاهرة، مصر، 2003 .

2- صبحي وآخرون :المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2002.

5-عبد الله البستاني الوافي : معجم وسيط للغة العربية، مكتبة لبنان، بيروت، 1990.

*الرسائل :

1-ناصر محمد ابراهيم مجممي: انماط القيادة الإدارية في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني ، رسالة ماجستير، جامعة المملكة العربية السعودية، 2004.

2-ميروح عبد الوهاب :السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدي العمال، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.

3-عبد الله بن عواد الشهري هُستوي الرضا عن العمل الإرشادي لدي مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصة والغير متخصصة، رسالة مجيستيار غير منشورة، قسم علم النفس وعلم التربية، جامعة أم القرى ،السعودية .2004

4-مكفَس عبد الملك:نمط السلوك القيادي في الإدارة المدرسية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدي أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.

5- نور الدين بوخروبة وآخرون :تخطيط المسار الوظيفي وأثاره على رضا العاملين، رسالة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

6- عبد النور أرزقي :محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 1977.

7- نور الدين سنوفي : تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة ، أطروحة دكتوراة دولة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 م.

8- محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .

ضياف زين الدين :السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999-2000.

VI . المجالات:

1-حامد بدر :الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، مجلة جامعة الكويت، العدد 3، قطر، أكتوبر 1983.

2-مجلة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 2، جدة، 1989.

3-ناصر محمد العيدلي : الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الإدارة الحكومية في الرياض، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 36، الرياض، السعودية، 1983.

4-مجلة الملك عبد العزيز:العلوم التربوية،مجلد2،مركز النشر العلمي،جامعة الملك عبد العزيز،السعودية،1989م.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2 عمل وتنظيم

نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة حالة في مؤسسة "مطاحن الحضنة"

منطقة المسيلة

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات وأراء كافة عمال المؤسسة من رؤساء
ومرؤوسين، حول نظام السائد في المؤسسة، قصد الوقوف على الصعوبات ولمشاكل
والظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام وكذا مدى تأثيره علي رضا العاملين، وعليه
نرجو إعطائنا صورة صريحة حول ما سبق فإننا نلتزم من الإجابة على الأسئلة الواردة
في هذا الاستبيان بدقة وبصراحة بوضع العلامة (x) في الاختيار المناسب.
ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط.

إشراف الأستاذ:

- د ضياف زين الدين

إعداد الطلبة:

شراك زينب

السنة الجامعية 2012-2013

• استبيان الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق
01	إن العمل الذي تقوم به يمنحك متعة شخصية		
02	إن وظيفتك تحتوي على مهام متنوعة تجعلك لا تشعر بالملل		
03	إن الوظيفة التي تشغلها تحتوي على قدر كبير من المسؤولية		
04	إن وظيفتك تتطلب مهارات خاصة		
05	إنك تملك إمكانية التخطيط الشخصي		
06	إن وظيفتك تسمح لك بإبراز قدراتك ومهاراتك العلمية		
07	أنت تتمتع بوظيفتك أكثر مما تتمتع بوقت فراغك		
08	تعتبر المؤسسة التي تعمل بها مكانا مريحا على العموم		
09	أنت تحب أن تظل سمعة المؤسسة التي تعمل بها جيدة في المجتمع		
10	إنك تشعر بخيبة أمل لكونك تحصلت على هذه الوظيفة		
11	هناك علاقة جيدة بينك وبين زملائك في العمل		
12	إن العلاقة بينك وبين مشرفك قائمة على الاحترام المتبادل		
13	الأوقات التي تعمل فيها مناسبة نوعا ما		
14	ليست هناك صعوبة في مناقشة المشاكل الشخصية مع المشرف		
15	إن الأجر الذي تتقاضاه يتماشى مع المجهودات المقدمة		
16	إن ظروف العمل المكتب-تجهيزات...مناسبة نوعا ما		
17	أنت تعمل بحماس رغم الظروف التي يجري فيها العمل		
18	أنت تشعر برضا كافي عن عملك في هذه المؤسسة		
19	إنك قادر على التنسيق في عملك بين عدة مؤسسات		

• استبيان نمط السلوك القيادي

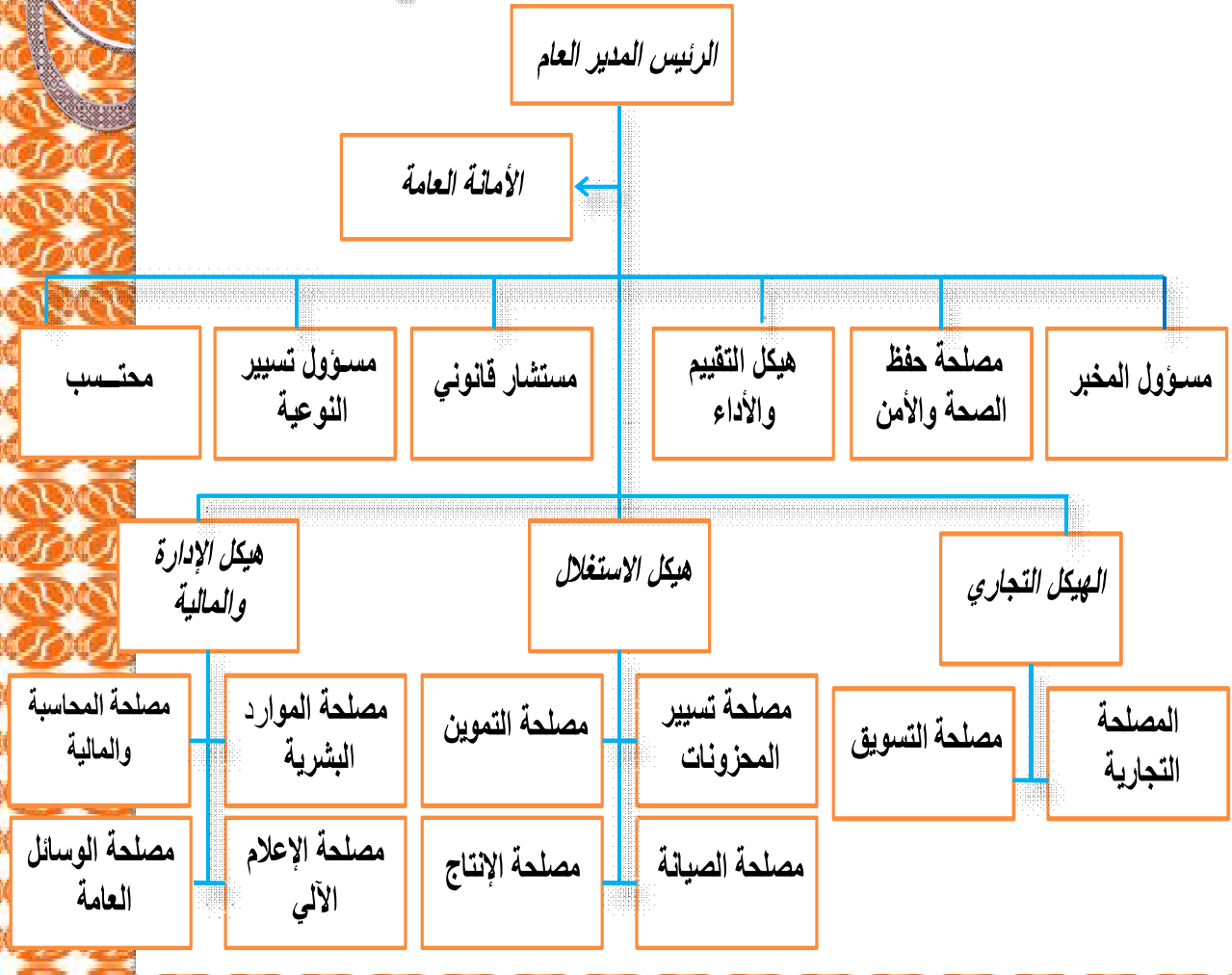
الرقم	العبارات	موافق	احيانا	غير موافق
01	إن قائدك يقبل أن يكون للعامل آراء تختلف عن آرائه			
02	قائدك يطلب من العمال التقيد بالعمل المقرر			
03	يتأكد القائد من أن يبذلون أقصى جهودهم			
04	يمنح القائد العمال حرية كبيرة في ممارسة العمل			
05	إن قائدك يدافع عن موظفيه أمام الإدارة			
06	يتحقق من أن العمال ينفذون جميع القرارات			
07	لا توجد صعوبة في الاتصال به			
08	يكافئ القائد العامل الذي يقوم بأداء عمله بالطريقة الأفضل			
09	يطلب من العاملين أن يخبروه بكل ما يحدث في المؤسسة			
10	يقوم القائد باستشارة العاملين قبل أن يصدر قراراته			
11	يهتم بمشاعر العاملين أثناء عملية الإشراف			
12	يؤكد على التمسك بالتعليمات التي تصدرها الإدارة			
13	يمنح العاملين مسؤولية كاملة في القيام بأعمالهم			
14	يتأكد من أن كل عامل يقوم بدوره			
15	إن قائدك يسمح للعاملين بوضع تفاصيل أعمالهم			
16	ينتقد القائد الأعمال غير المتقنة			
17	لا يسمح القائد للعامل بالتغيب لفترة قصيرة من عمله			
18	يتقبل الاقتراحات التي تزيد من رضا العاملين عن العمل			
19	يحاول أن يحتفظ بعلاقات جيدة بينه وبين موظفيه			
20	يتأكد القائد من أن العاملين يهتمون بوظيفتهم			

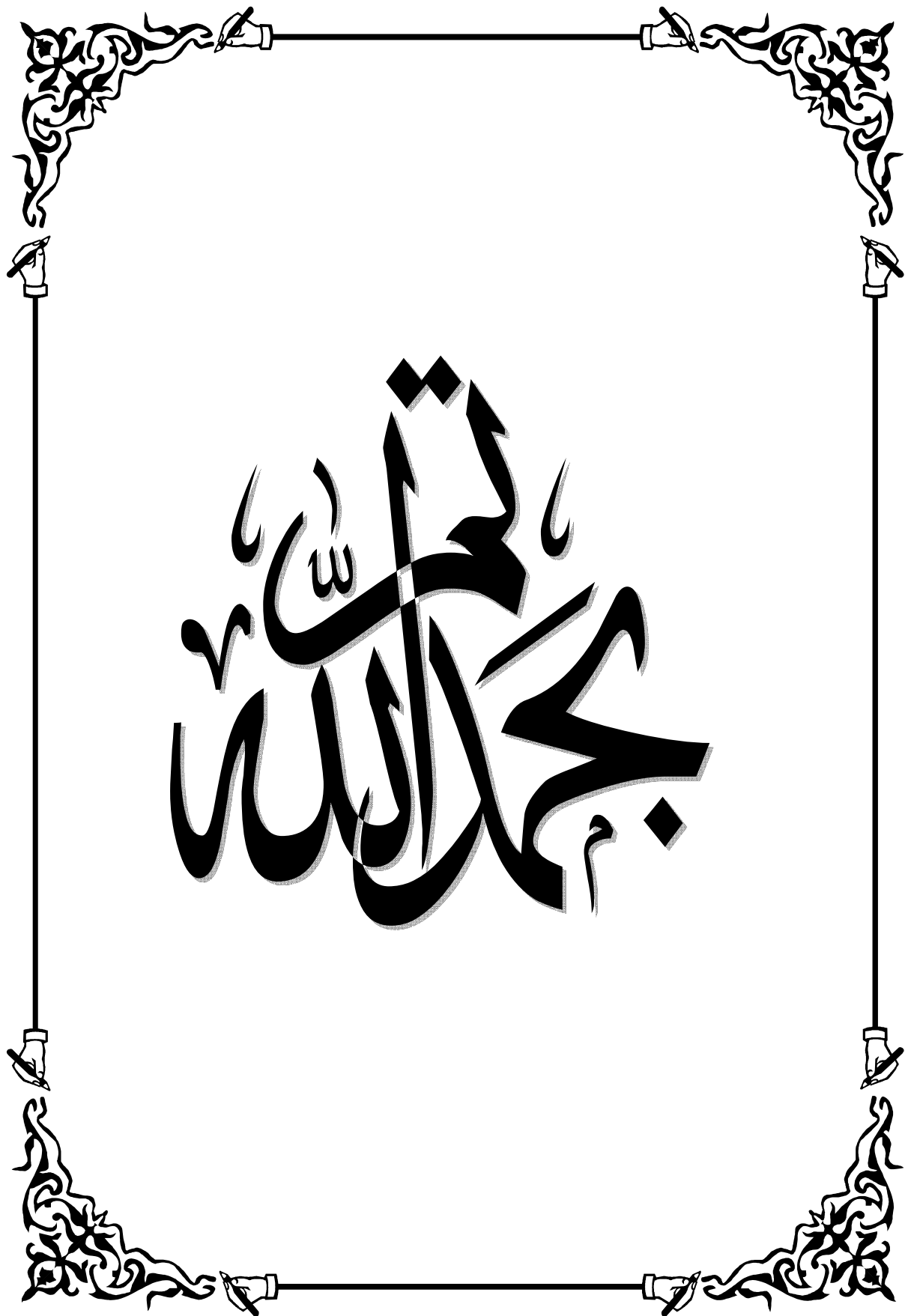
الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة :

LES ERIAD SETIF / SPA
LES MOULINS DU HODNA M'SILA

الرياض سطياف
مطاحن الحضنة المسيلة

الهيكل التنظيمي





ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة.

الهدف من الدراسة

التعرف على أنماط القيادة المتبعة من طرف المدراء (الرؤساء) وكذا دراسة علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي ومحاولة توظيف المعلومات النظرية المكتسبة. و محاولة التعرف على أهمية النسبية لعنصر السلوك القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثيره .

مشكلة الدراسة :

هل لنمط السلوك القيادي علاقة بالرضا الوظيفي لدى عمال مطحنة الحنونة؟

الفرضية العامة

لنمط السلوك القيادي علاقة بالرضا الوظيفي .

الفرضيات الجزئية

- النمط القيادي السائد بالمؤسسة الاقتصادية هو النمط الديمقراطي .
- توجد هناك علاقة ارتباطية بين النمط السلوك القيادي الديمقراطي و الرضا الوظيفي .
- توجد هناك علاقة ارتباطية بين النمط السلوك القيادي الديكتاتوري والرضا الوظيفي

إجراءات الدراسة الميدانية

العينة : وتمثلت عينة بحثنا في عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد بلغ عددهم (25).

المجال الزمني والمكاني : لقد تمت المدة الزمنية للجانب التطبيقي حوالي أسبوع. حيث قمنا باختيار عينة من العمال التنفيذيين. أما عن المجال المكاني ففي مطاحن الحنونة بالمسيلة **المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة :**

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات .فقد استعملنا استبيان وصف السلوك القيادي (الديمقراطي ،والديكتاتوري) واستبيان وصف الرضا الوظيفي .

نتائج الدراسة:

نتائج الفرضية الأولى:

يعد النتائج المتحصل عليها إتضح أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي

نتائج الفرضية الثانية:

بعد الحصول على النتائج التي توصلنا إليها يمكن أن نقول أنه توجد علاقة موجبة وقوية بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي للعمال ويعني ذلك أن الفرضية الثانية قد تحققت .

نتائج الفرضية الثالثة:

وقد اتضح كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها أنه توجد علاقة سلبية أو عكسية ضعيفة بين نمط القيادة الديكتاتوري والرضا الوظيفي للعمال, ويعني ذلك تحقق الفرضية الثالثة. إذن الفرضية العامة للبحث قد تحققت أي أنه بالفعل هناك علاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي, أي أنه كلما كان نوع نمط القيادة المتبع ملائماً للعمال كلما ارتفع الرضا عندهم.

التوصيات والاقتراحات:

نذكر منها:

- زيادة التفاعل بين القائد والمرؤوسين .
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والمشرفين لتمتين الثقة المتبادلة.
- المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير.
- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الايجابي على العاملين بما يخدم العملية الانتاجية برمتها

Résumé de l'étude:

Titre de l'étude

Les styles de leadership et leur relation à la satisfaction au travail que j'ai de moulins couvée Balmcilh les travailleurs.

L'objectif de l'étude

Identifier les styles de leadership utilisés par les cadres (supérieurs), ainsi que l'étude de la relation entre ces modèles satisfaction au travail et essayer d'employer des informations théoriques acquises., Et tenter d'identifier l'importance relative de l'élément de comportement de leadership au sein de l'institution et la mesure de l'impact économique.

Problème de l'étude:

C'est le modèle du leadership comportement satisfaction au travail j'ai une relation travailleurs moulin de géniteurs?

Hypothèse générale

Le modèle de comportement de leadership lié à la satisfaction au travail.

Hypothèses partielles

- Le style de leadership qui prévaut institution économique est un style démocratique.
- Il existe une corrélation entre le modèle de comportement de leadership démocratique et la satisfaction au travail..
- Il existe une corrélation entre le comportement de leadership de style dictatorial et la satisfaction au travail

procédures de l'étude sur le terrain

Exemple: L'échantillon a été vérifiée dans le couvain Balmcilh les ouvriers des usines, ont été choisis au hasard ont été numérotées (25.(
Domaine temporel et spatial: Il a la durée de l'application d'une semaine environ. Lorsque nous avons sélectionné un échantillon de cadres des travailleurs. En ce qui concerne le domaine spatial dans les usines de couvain, Balmcilh

Méthodologie et outils utilisés dans l'étude:

.Et nous avons adoptée dans cette étude sur le questionnaire comme un outil pour recueillir des informations. A utilisé la description de questionnaire de comportement de leadership (démocratique et dictatorial) Description du questionnaire de satisfaction au travail.

Résultats de l'étude:

Les résultats de la première hypothèse:

Les résultats obtenus se sont avérés être le style de leadership dominant est un style démocratique

Les résultats de la seconde hypothèse:

Après avoir obtenu nos résultats, nous pouvons dire qu'il ya relation forte et positive entre le style de leadership démocratique et la satisfaction professionnelle des travailleurs signifie que la deuxième hypothèse a été vérifiée.

Les résultats de la troisième hypothèse:

Il était clair ainsi que par les résultats obtenus qu'il existe une relation négative et contre-productive

Entre le style dictatorial du leadership et de la satisfaction au travail pour les travailleurs, et cela signifie vérifier troisième hypothèse.

Ainsi, le principe général de la recherche ont été réalisés entre modèle de comportement et plaisir de conduite

Carrière, ce qui signifie que chaque fois que le type d'approche de modèle de comportement est adapté pour conduire une plus grande satisfaction aux travailleurs qu'ils ont. Et vice versa pour un style dictatorial.

Recommandations et suggestions:

Notamment:

- Augmentation de l'interaction entre le leader et ses subordonnés.
- Ouvrir des voies de communication et de dialogue entre les travailleurs et les superviseurs pour renforcer la confiance mutuelle.
- De contribuer à trouver des solutions aux problèmes des travailleurs résultant de la modification.
- Renforcer les contacts directs et indirects administrative et de leadership entre les différents niveaux de l'organisation afin de permettre au commandant administrative de l'impact positif sur les travailleurs au service de l'ensemble du processus de production