

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة



القيادية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة -

اشرف الدكتور:

- مرنيز اسامة

من إعداد الطالب :

- شراك علي

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا

وحبيينا محمد صلى الله عليه وسلم .

وصدق حبيب الله حين قال :

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فان

لم تستطيعوا فادعوا له *

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) الاية 7

من سورة إبراهيم

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذا العمل الدكتور "مرنيز

اسامة "

على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها في شخصنا والتي

كانت حافزا

لإتمام هذا العمل المتواضع والى :

الأستاذ "بن رجم أحمد "

و لكافة أساتذة وإطارات قسم الادارة والتسيير الرياضي :

ولا ننسى أن نقدم امتنانا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب

أو من بعيد، وحفزنا على إتمام هذا العمل

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	25
2	يوضح نظرية فروم للتوقع	27

قائمة الجداول

المحور الأول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	حساب معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور الأول	46
2	حساب معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور الثاني	47
3	حساب معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور الثالث	48
4	حساب معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	49
5	قيمة ألفا كرونباخ	50
6	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	51
7	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	52
8	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	53
9	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	54
10	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	55

56	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس	11
57	يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع	12
58	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن	13

المحور الثاني

الرقم	العنوان	الصفحة
14	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	46
15	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	47
16	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	48
17	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	49
18	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	50
19	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس	51
20	يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع	52

المحور الثالث

الرقم	العنوان	الصفحة
21	يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول	46
22	يبين إجابة الإداريين على السؤال الاول	47
23	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني	48
24	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث	49
25	يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع	50
26	يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس	51
27	يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس	52
28	يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع	53
29	يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن	53

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر و عرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة
4	تمهيد.....
5	1-1- ماهية القيادة الإدارية.....
6	1-2- أهمية وخصائص القيادة.....
7	3- مصادر القيادة.....
8	ثانيا: أنماط القيادة.....
8	1- القيادة الديمقراطية.....
9	2- القيادة الإستبدادية.....
9	3 القيادة الحرة او الفوضوية.....
10	ثالثا: نظريات القيادة.....
10	1- نظرية الصفات الشخصية.....
11	2- النظرية السلوكية.....
11	3- النظرية الموقفية.....
12	4- النظرة التفاعلية.....
13	رابعا : فعالية القيادة الإدارية.....
13	1- مقومات القيادة الإدارية.....
13	2- صفاة القائد الفعال.....
15	3- المتغيرات المؤثرة على فعالية القيادة الإدارية.....

17 خلاصة
18 تمهيد
19 1 مفهوم الرضا الوظيفي
19 2 تعريف الرضا الوظيفي
20 3 اهمية الرضا الوظيفي
20 4 اشكال الرضا الوظيفي
21 5 الإتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي
21 1-5 نظريات الحاجات "Needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي
24 2-5 نظرية العاملين (Twofactor theory) وتفسير الرضا الوظيفي
25 3-5 نظريات المقارنة
28 6- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
29 7- قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل
29 8- أساليب قياس الرضا الوظيفي
33 9- مؤشرات الرضا الوظيفي
34 10- علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل
35 1-10 الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل
35 2-10 الرضا الوظيفي وضغوط العمل
36 3-10 الرضا الوظيفي ودوران العمل
37 الدراسات السابقة
40 4- خلاصة

الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة

42 1-الكلمات الدالة في الدراسة
46 2-إشكالية الدراسة
47 3-أهداف الدراسة
47 4-أهمية الدراسة
47 5-فرضيات الدراسة

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

49	تمهيد.....
50	1- الدراسة الاستطلاعية.....
50	1-1- المجال المكاني.....
52	1-2- المجال الزمني.....
52	2- المنهج المتبع في الدراسة.....
53	3- مجتمع و عينة الدراسة.....
53	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
56	5- إجراءات التطبيق الميداني للأدوات.....
56	6- الأساليب الاحصائية.....

الفصل الرابع عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

59	- تحليل النتائج.....
82	- مناقشة الفرضية الأولى.....
83	- مناقشة الفرضية الثانية:.....
83	- مناقشة الفرضية الثالثة:.....
84	- خلاصة.....
85	- الخاتمة.....

الفصل الخامس : استنتاجات و إقتراحات

87	1- استنتاجات عامة.....
87	2- إقتراحات وتوصيات.....
88	3- المراجع المعتمدة في الدراسة.....
90	4- الملاحق.....
90	4-1- استمارة الاستطلاع.....
93	4-2- قائمة اسماء المحكمين حسب النموذج.....
94	4-3- وثيقة اثبات الدراسة الميدانية.....
95	5- ملخص الدراسة.....

عرفت المنظمات منذ ظهورها عدة تغيرات فمن نشأتها، ودخول الأفراد في هذه التنظيمات حتم عليهم السير مع وتيرة هذا التنظيم والالتزام بما يفرضه من نظام عمل، ومبادئ وقوانين لتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها. لكن في كثير من الأحيان تشكل هذه القوانين، والمبادئ ضغوطات يتعرض لها الأفراد داخل التنظيم، حيث أن كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، ولد الكثير من المشاكل ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد، وعن رضاهم على العمل فهذه الضغوطات تجعل العاملين يعيشون في حالة من القلق

والاضطراب الدائم، الذي ينعكس عليهم وعلي أدائهم وشعورهم بعدم الراحة والرضا عن العمل، من هنا ظهرت الحاجة للقيادة، وكيف يمكن أن تؤثر في سلوك المرؤوسين فهي تعتبر الحلقة الوسط بين الإدارة والأفراد، حيث تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بوجود علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين فمن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد أن يغرس بذور الإخلاص والتفاني في العمل وتستمد القيادة أهميتها من خلال ما يتميز به القائد من مهارات تعمل علي توفير الجو المناسب للعمل، بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالثفاعةل بين جماعات العمل وبالتالي تحقق الرضا المهني للعامل الذي طالما اعتبر مؤشر للنجاح، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب منه، والعوامل المؤثرة على الرضا المهني كثيرة ومتنوعة منها ما هو مرتبط بالعمل ومنها ما هو مرتبط بشخصية الفرد ذاته وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية، من خلال ما تتميز به من مهارات لتحقيق الرضا المهني للعامل، من خلال دراسة أجريت في ولاية المسيلة، وبالتحديد في مديرية الشباب و الرياضة وحتى نلم بجوانب الموضوع، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول ، الفصل الأول يتناول الخلفية النظرية و الدراسات السابقة والفصل الثاني يحتوي الإطار العام للدراسة ، والفصل الثالث للإجراءات الميدانية للدراسة ، اما الفصل الرابع تم تخصيصه لعرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها ،واخيرا الفصل الخامس والذي يتضمن الاستنتاجات و الاقتراحات



الفصل الأول
الخلفية النظرية
والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية ويمكن القول إن تقدم أي مجتمع وتطور أنظمتة يتوقف على ما يتوافر له من القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافه فالقيادة الناجحة هي الكفيلة بطرح نموذج نظري نهائي كفيل بتحديد وضبط والتحكم في عوامل السلوك القيادي المطور والمحفز لأداء المرؤوسين والمحقق لأهداف التنظيم وهناك عدة مهارات يجب أن تتوفر للقائد من مهارات ذاتية وفنية ومهارات إنسانية وأخرى إدارية. إن الحاجة للمهارات القيادية من شأنه أن يساهم في تعديل سلوك الأفراد نحو الاتجاه الإيجابي فالقيادة الناجحة من تستثمر طاقات الأفراد بالمؤسسات الناجحة تولي اهتمام بالغ لدور المهارات القيادية واعتبارها مصدرا للتميز وتطوير اداء الافراد فسعت هذه المؤسسات لتكوين مهارات قيادية من اجل مساعدة الافراد وتمكينهم من العمل وابرز طاقاتهم.

أولاً : ماهية القيادة الإدارية :

1- مفهوم القيادة

تعتمد القيادة كثيراً على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الإنجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية .

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها مختلف الباحثون خلال السنوات الماضية ، وقد عرفت من طرف الباحثين كل

حسب دراسته:

يعرفها فيدلر: أنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يستخدم قوة مركزه لإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

أما تيد : يعرفها بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب . (طلعت ابراهيم لطفي 2007 ص 74)

يتضح من خلال المفهومين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية يركز عليها مفهوم القيادة وهي أنها نشاط يؤدي إلى التأثير ويتطلب تعاون من أجل تحقيق هدف مرغوب . (محمد إسماعيل بلال ص 288)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة تركز على العناصر التالية :

أن القيادة ليست مجرد علاقات رسمية بل إنها علاقات ذات تفاعل بين القائد ومرؤوسيه يعمل على تحقيق أهدافهم الشخصية قدر حرصه على تحقيق أهداف العمل .

فالقيادة ظاهرة إنسانية اجتماعية تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة فهي عملية التوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف التنظيم .

نلخص ونقول أن القيادة هي شكل من أشكال التفاعل داخل الإدارة تقوم على علاقات وروابط مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة عن طريق اختيار واعي لوسائل وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم وتلك الإختيارات الواعية تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم يعزز من طرف القيادة التي تعمل على ترشيد تلك السلوكات لضبط العلاقات بين الأفراد، ولبناء نسق مرجعي يعبر عن كيان اجتماعي للفعل و إيجاد حلول العمل نفسه.

2- أهمية وخصائص القيادة:

- أهمية القيادة :

إن هناك فروقا بين العمل الصحيح وصحة العمل وهو مثل الفرق بين الكفاءة والفاعلية , فالكفاءة هو العمل الصحيح بينما الفاعلية هي صحة العمل , فكلاهما مهم لأي تنظيم , لكن القادة هم الذين يؤدون العمل الصحيح أما المديرون فهم الذين يكون عملهم صحيحا .

المشكلة التي تواجه المنظمات اليوم هي أن معظمها يفتقد للقيادة والقيادة يقصر فهمها على إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه , فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغولة بالأعمال الروتينية , فمنظمتنا اليوم مليئة بالفنيين و الإداريين لكنها شحيحة بالقيادة و القياديين . (عبد الله بن عبد الغني الطحم وآخرون 2003 ص 200)

وتبدو أهمية القيادة في الآتي:

- ✓ العمل على نشر روح الإخاء و الإنسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .
- ✓ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها و توجيهها لتحقيق المصالح المشتركة .
- ✓ مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط و اختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
- ✓ العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة الخوف والقلق الذي يسيطر على أعضائها ويساعدهم على النجاح وتحمل المسؤولية . (حسين عبد الحميد أحمد رشوان 2010 ص 86,87)
- ✓ إنها الحلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان . (محمد أكرم العدلوي 2000 ص 20)

- خصائص القيادة :

للقيادة خصائص مميزة نوردتها في الآتي :

- ❖ تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة : فهي تقوم على علاقات تفاعلية بين القائد و أتباعه في مختلف التنظيمات .
- ❖ عناصر القيادة متعددة الأدوار : حيث أن القيادة تدور على أهمية سلوك القائد وتعدد أدواره ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله و مرونته حسب المواقف القيادية .
- ❖ وجود التعاون خاصة هامة للقيادات : بذلك أن القيادة عملية تنظيمية توجد داخل بنائات و تنظيمات لها بنائها المعقدة
- ❖ توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز : فالقيادة عملية منظمة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد و قوانين محددة وعبر قنوات الإتصال و غيرها . (حسين عبد الحميد أحمد رشوان،مرجع سابق ،ص85)

القيادة الإدارية تتميز بخصائص تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى فهي ناتجة عن عملية تأثير ناتج عن تفاعل لوجود علاقات مشتركة بين القائد والتابعين , فالقائد حلقة وصل بين أهداف المنظمة وأهداف التابعين وطموحاتهم يعمل على تحقيق الموازنة بين المنظمة و أعضاؤها .

3- مصادر قوة القيادة :

لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها ومن الدراسات المشهورة ما قام بها كل من فرنش وريفان حيث حدد خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي قوة المكافأة ، قوة الإكراه والعقاب ، القوة المشروعة، قوة الخبرة قوة الإعجاب أو الإقتداء.

وقد استطاع يوكل بجميع ما تناولو الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي وقد ميز أحد عشر وسيلة تشكل (مجتمعة أو منفردة) مصدرا لقوة تأثير القيادة:

1-المطلب المشروع: وهي حق الطلب من القائد لمؤوسيه للإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغبته وتنفيذ المهمات ويستند القائد في ذلك إلى احد السلطات التالية:

أ -السلطة الرسمية ويستمد القائد سمطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه ومن التابعين الإذعان والطاعة.

ب -السلطة الاجتماعية: مثل التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو أقدم في العمل.

ج -السلطة التي تتبع من إنفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب.

2-قوة (إذعان) المنفعة: وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له، أمليين بعوائد كالمكافآت (أساليب الحفز الإيجابي)

3-قوة (إذعان) القهر: وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين

للاستجابة (أساليب الحفز السلبي)

4-الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع: ويقصد به ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أدائه أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتخفيف طموحهم.

5-قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته.

6-الإلهام والهيب الحماس: ويكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم.

7-تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف، حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين خاصة إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم فيستخدمها للحصول على امتثالهم.

8-تطويع القائد للمعلومات: حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات عن طريق اتصالحهم ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.

9-تطويع ظروف البيئة:وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل

10- الإعجاب والانتماء للشخص:ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القوة لهم، حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديهم.

11المشاركة في القرار:يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام ويرفع من معنوياتهم ويزيد دافعيتهم للإنتاج والتحسين والتطوير، وذلك من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرار. (معن محمود عياصرة(مروان محمد بي أحمد 2008 ص 2015)

ثانيا : أنماط القيادة الإدارية:

تتعدد تصنيفات القيادة التي قدمها العلماء ورجال الإدارة في تحديد أنواع القيادة، وذهبوا في ذلك الى مذاهب شتى ولعل أهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم من صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم، ويصنف البعض القيادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى قادة محافظين وحساسين وذوي اتجاهات شخصية، وذوي اتجاهات موضوعية، وتصنف القيادة من ناحية أخرى مثل نوعية العلاقات بالأفراد الذين يقودونهم إلى قادة من ذوي ميول تحكمية، وآخرين ذوي ميول إنسانية على الاقتناع. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق- ص 99)

1/ القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خطط ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك الموجو لنشاط الأعضاء. (كامل محمد، 1996 ص 104)

فالديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وتستهدف العلاقات الإنسانية إتباع المطالب الأساسية للفرد في الحياة فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة ومن شأنه أن يعود على المنظمة بالفاعلية حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة من أهداف فيقبل كل عضو في المنظمة على عمله معتقدا بحق أن المنظمة منظمته وأن أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها فالقيادة الديمقراطية، القائد لا يصدر الأوامر مباشرة إلا بعد مناقشة جماعية فالقائد يعمل على مشاركة المرؤوسين في القرارات ويعتمد أسلوب المناقشة والإقناع. (حسن عبد الحميد أحمد رشوان- مرجع سابق - ص 101، 100)

2/ القيادة الاستبدادية:

تتميز القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) باجتماع السلطة المطبقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من الأعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه. أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما أنه يحاول أن يقلل فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها اذا تغيب القائد أو احتفى (محمد عويضة ص 103,104) والقيادة الدكتاتورية يتخذون من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال ويستخدمون ما لديهم من وسائل الإكراه بالالتزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم وذلك بتوقيع أقصى العقوبات عليهم ويمثل المرؤوسون خوفا من العقاب وليس تعبيرا عن رضاهم عن القيادة وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ففي القيادة الدكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة، والقائد الدكتاتوري يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال والتفاصيل وعليه تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة وتحت هذا المناخ الاستبدادي لا تنمو العلاقات الإنسانية وتنخفض الروح المعنوية ويحدث عجز على تحقيق التكيف الاجتماعي فيؤدي إلى انتشار المنافسة والصراع وتضعف روح التعاون والإخاء.

في القيادة الدكتاتورية نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر دون مناقشتها مع المرؤوسين الذين يجب عليهم الطاعة والامتثال فقط فهو الذي يحدد سياسة الجماعة ولا يعطي معلومات على الخطط الحالية والمستقبلية ولا يعمل على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات فتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

3/ القيادة الحرة أو الفوضوية:

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وترتكز القيادة الحرة على اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء وممارسة النشاط وتحديد المهام واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم . ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

في القيادة الحرة يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات فالقائد لا يقود الجماعة وإنما يترك الحرية لأعضائه فيها.

ثالثا : نظريات القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دورا فاعلا وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء،ولذا فقد كرسست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ومن هذه النظريات ما يأتي:

1-نظرية الصفات الشخصية:

تقوم نظرية الصفات الشخصية على أساس وراثي ، فالقادة يولدون بصفات معينة وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر،حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات،ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلا للقيادة،وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وينظر إلى صفات وسلوك القائد على اعتبار أنها متغير مستقل أي عناصر تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك المرؤوسين،أما سلوك المرؤوسين فينظر إليه باعتباره متغيرا تابعا، أي عناصر تعمل كنواتج لظواهر أخرى.

وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تناولت القيادة وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز به القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة. (حسين عبد الحميد،أحمد رشوان،مرجع سابق، ص،112،109)

وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المهارات والقدرات العالية الفردية أو الاستثنائية" الرجل العظيم "هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها،بحيث يكون ذا منزلة من قبل الآخرين ومن مميزات هذا القائد الشهرة،وسهولة الإنجاز والتكيفكما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا وغير رسمي في الوقت ذاته . (خليل محمد حسن الشماع، خميل كاظم حمود ، 2000 ص288) وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد من غيره من الأفراد ومن هذه السمات او الصفات ما يلي :

الصفات الجسمية:

تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية وذلك كأن يكون القائد يمتاز بطول القامة،وضخامة الجسم،والقوة العضلية،وقوة العضلات وثقل الوزن ووفرة الحيوية والنشاط والحركة وكذلك سلامة الجسم والبدن والخلو من العاهات.

الصفات العقلية:

وذلك بأن يكون القائد أكثر ذكاء وادراكا وتفكيريا وأكثر قوة على مواجهة المفاجآت وتحميل المواقف الصعبة،وأكثر وعيا بالأحداث والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج والتنبؤ بالأحداث المستقبلية من رؤوسيه،كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرارات السليمة.

وقد أشار د.زهران إلى أن الفارق الكبير في الذكاء بين القائد والأتباع له سلبياته فهو يجعل التفاهم بينه وبينهم أكثر صعوبة،كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلافات في الميول والقيم والاتجاهات والقدرات مما يؤثر على الجهود ومستوى طموح القائد الذي يستشعره بدون المرؤوسين وضعف قدرات الأتباع.

-القدرات المعرفية:

وذلك بأن يتمتع القائد بشراء لمعرفة وغنى الثقافة وتوفر عدد من المهارات التكنولوجية والمعلومات ،وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأحسن تصرفا وأنفذ بصرة ، وأقدر على الحكم الصحيح، كما يكون مزودا بالقيم واحترام معايير الجماعة مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير والخطابة،وصياغة الحمل وبنائها مع القدرة على الإبداع والابتكار.

-الصفات الاجتماعية:

وتتضمن سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية والاهتمام بفاعلية الجماعة والتعاون والتماسك وغيرها. وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه ، فإنع لم يتم التوصل إلى صفات معينة للقائد، كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتماماتها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هيئات من الطبيعة،وأهملت آثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات أو السمات،ولذلك فإنها تعد نظرية قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها أساسا لتحديد صفات القائد بشكل دقيق .(حسين عبد الحميد،أحمد رشوان،مرجع سابق، ص51و52)

2-النظرية السلوكية:

لقد ناقش هومانز القيادة في ضوء سلوك القائد وقرر أن القائد لا يستطيع أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها على أن الأوامر في رأيه لا تختلف عن المعايير وكلاهما يتعمق بما ينبغي أن يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة.

فالقائد يمكن أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى إذا أطيعت أوامره ولا يمكن تحقيق الطاعة بدون سلطة وبناء على ذلك نظر هومانز إلى القادة أنهم أشخاص في وضع السلطة،ويمكن لهم أن يفرضوها على الآخرين،وليسوا مجرد أشخاص يبدؤون بالتفاعل في جماعتهم وقرر "ماكر يجوز" أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتلبية واشباع حاجاته الإنسانية وبالتالي فإن بيئة العمل لها أثر كبير على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقائد والمشرفين،والمناخ العام بالمنظمة (. خليل محمد حسن الشماع- مرجع سابق - ص229)

3-النظرية الموقفية:

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة. وتعني نظرية الواقع أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي والظروف الاجتماعية التي لا يمتلك القائد إلا سيطرة قليلة عليها،أو لا يمتلك مثل هذه السيطرة وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف،فبدلا من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة،أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة وملابسات الموقف تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة،فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين لتبؤا مكانة القيادة .

فالموقف الاجتماعي هو الذي يولد القائد الذي لا يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر (طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 76)

والقيادة الموقفية تتغير من موقف لآخر ولا تقتصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة.

ويمكن إيجاز هذا الاتجاه في الآتي:

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه أن أهمية التدريب على القيادة حتى أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة. يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول الرجل المناسب للموقف المناسب ويستبدلونه بالمبدأ القائل الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب .

4- النظرية التفاعلية:

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسماة الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات و تتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
 - الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
 - عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه (حسين عبد الحميد أحمد رشوان -مرجع سابق -ص 77, 78)
- فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي والقائد عليه أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم ويتوقف انتخاب القائد على ادراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي، أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية والموقف الاجتماعي والتفاعل بينهما (طلعت ابراهيم لطفي - مرجع سابق - ص 77) وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية أن القيادة محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها ومثلها وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة وبهذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر في رؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها، والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعا في سبيل النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين به.

رابعا : فعالية القيادة الإدارية:

1- مقومات القيادة الإدارية:

هي مقومات تتعلق بالقائد وتعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد من العمل وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين ويمكن إجمالها فيما يلي:

صاحب رؤية رشيدة : لديه علم كبير وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه مهنيا وشخصيا ومؤسسيا ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه ويربط أهدافه بها، ولا يتنازل منها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويجيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلهام الماضي واستيعاب الواقع استشراق المستقبل.

يحمل رسالة: ينظر إلى الحياة " كمهمة " وليست كمهنة فقائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية، فهو يعرف من هو، وماذا يريد وكيف يصل إلى ما يريد، ويعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها ويلهم الآخرين لحملها.

يملك قوة نفسية كبيرة: لديه عاطفة كامنة ويقظة روحية، وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستماع بكل ما يعمل.

ذو مصداقية عالية: نابعة من معرفته بذاته وصراحته ونضجه فهو يعرف نقاط قوته وضعفه وصادق اتجاه مبادئه وقيمه ، وموثوق بالله وأمانته واستقامته، ويمكن الاعتماد عليه ومتفتح ومخلص وملتزم بما ينفق عليه وكفاءته مشهودة .

يملك الجرأة ويحب المخاطرة : مستعد لقبول المخاطرة والتجارب الجديدة ولديه رغبة في ركوب الصعب، ويواجه القرارات الصعبة، ولديه ضغط متواصل لتحقيق الإنجازات والنتائج ويستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر وهكذا.

يحب التعمم ويجدد طاقته باستمرار: يتساءل عن كل شيء ويجب التعلم، يوصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة.

ذو مبادرة سباقه وروح إيجابية: القائد لا ينتظر: لديه القدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها ولديه دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة، ويخطوا للأمام عندما يحجم الجميع، ولديه رغبة في تحمل المسؤولية، وتولي زمام الأمور وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله، ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث، متحمس يشع بطاقة على المنظمة. (يوسف جفلوي 2007 ص 151, 152)

2- صفات القائد الناجح (القائد الفعال)

تستلزم القيادة عدد من الصفات والخصائص، توجد هذه الصفات في شخص ما لكن القائد لا يكون ناجحا إلا بوجود جماعة ملائمة من التابعين أيضا الموقف أي المكان المناسب لممارسة العملية القيادية ولقد حدد العلماء والإداريين العديد من الخصائص المميزة للقيادة الناجحة وهي:

-**التخطيط الدقيق:** يقول أفلاطون "إن البداية هي أهم جزء في العمل" ولقد توصلت الأبحاث أن القادة الناجحين يقضون 80% من وقتهم في التخطيط 20% فقط في تنفيذ الخطط، ومن هنا نستنتج أهمية التخطيط في تحقيق النجاح والنتائج المرجوة.

-**التنظيم:** القيادي الناجح يتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجيد ولكن أيضا في تحقيق أفضل النتائج فنجد مكتب القائد منظم وكذلك نجد أنه يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد أن يفعله ويتبع هذه القائمة وفقا للأولويات ولا يبدأ في عمل جديد إلا بعد انتهائه من العمل الذي يقوم به أولا فهو يعمل في محيط منظم ومرتب.

-**تحديد الأهداف:** القائد الفعال يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت للتخطيط لأهدافه سواء كانت شخصية أو خاصة بالعمل.

-**صنع القرار:** يتمتع القائد الناجح بعملية صنع القرار فهو لا ينتظر حتى الأشياء بل يتخذ القرار لكي يجعلها تحدث وهو بذلك متفاعل مع الحدث وليس منفعلا به.

-**المخاطرة:** القائد الناجح يميل للمخاطرة وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى النتائج التي يحققها. (مريم بنت سالم المسروري 2004 ، ص 109)

-**مهارات الاتصال:** القائد الناجح يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، فهو مستمع جيد يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله ، كذلك يتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعبهم.

-**إدارة التغيير:** القائد الناجح يرحب بالتغيير وفي الواقع يعد التغيير جزءا من تصرفاته اليومية، فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة.

-**التحكم في التوتر وضغوط العمل:** القائد الناجح يعيش حياته وفقا لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر، فهو يحب عمله ويستمتع بأدائه ويتحكم كذلك في ضغوط العمل والتوتر ويجعلها تعمل لصالحه.

-**التفويض:** القائد الناجح يؤمن بقدرات تابعيه ويؤمن أيضا بالوقت، فهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى والى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.

-**الرؤية والإبداع:** يتمتع القائد كذلك بحساسية ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة.

-**التدريب والتعميم وبناء الفريق:** القائد الناجح هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم.

-**التحفيز:** القائد شخص محفز ذاتيا، لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق نحو تحقيق الأهداف.

-**المهارات:** القائد شخص على درجة عالية من العلم والمعرفة وذو تجارب ممتازة وخلفية معرفية كبيرة، دائما يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة وحضور الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية.

-الثقة: القائد يتمتع بشخصية قوية فهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه.

-الإلتزام: القائد شديد الإلتزام بالخطط التي يضعها وهو يعلم أن النجاح سيستغرق وقتا فلا يستسلم أبدا.

-المرونة والقابلية للتغيير: يتمتع القائد بروح المرونة وتقبل التغيير والتكيف مع التعديل لتحقيق النجاح.

-الأمانة: يتمتع القائد بالإخلاص والأمانة لعمله ولل فريق الذي يقوده . (مریم بنت سالم المسروري -مرجع سابق - ص 10,11)

3-المتغيرات المؤثرة على فاعلية القيادة:

إن نجاح القيادة يعنى بكل سلطة قدرتها على المواءمة والتوفيق بين المتغيرات التالية في اتجاه المهمة التي تسعى إلى تحقيقها .

- متغيرات القادة: القائد إنسان يتعرض كغيره من الناس إلى تقلبات بيولوجية ونفسية نتيجة تفاعلاته مع بيئة تؤثر فيه مما يضعف قدراته ومهاراته وحماسه في أداء مهمته إن كان التأثير سلبيا عليه أو قد يحدث العكس إن كان التأثير ايجابيا فيزيد من اندفاعه وتسارعه ويمكن أن نحصرها فيما يلي:

-القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

-الميول والتفضيلات الشخصية للقائد اتجاه ظروف الموقف.

-مدى ثقة القائد في قدرات التابعين.

-درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.

-مستوى مهارته القيادية (خبراته)

- متغيرات المرؤوسين أو الأتباع: إن المرؤوسين أو الأتباع هم الوسيلة التي يتمكن من خلالها القائد على أداء

مهامه، كما أن العوامل التي تؤثر في القادة ومهامهم من شأنها أن تؤثر في التابعين المرؤوسين الأمر الذي يؤثر في الأداء

الكلي للمنظمة بأكملها ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر في المرؤوسين والأتباع نجد:

-مدى قوة الحاجة للاستقلالية لدى التابعين.

-مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

-مدى تقبلهم لمعايشة الغموض . (صبيحي العتيبي 2002 - ص 14)

-مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها.

-مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

-درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم.

-توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

-متغيرات الموقف: إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة

الاستعداد من أجل التكيف معه فإن كان الموقف حسب توقعات القيادة زادت من إمكانية احتوائه والتكيف معه وكذا

السيطرة عليه والآن أنه سيكون في غير صالح توقعاتها مما قد يشكل بعض العراقيل والصعوبات في التكيف معه لذا يجب على

- القادة أخذ المواقف الراهنة وكذا العوامل البيئية المختلفة الداخلية والخارجية، على حد سواء كي تستطيع التعامل معه في حالة حدوث تغيير متوقع في الموقف فيما يلي . (صبي العتيبي مرجع سابق ص 148)
- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها ودرجة التشتت الجغرافي في أجزاء المنظمة ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائدة للتأكد من تحقيق الهدف.
 - مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
 - الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
 - الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي المشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.
- طبيعة المهمة التي تنوي القيادة القيام بها:** إن تنفيذ ونجاح المهمة المنوطة بالقيادة تختلف باختلاف مدى صعوبة ويسر هذه المهمة فالمهمة الصعبة من شأنها أن تؤثر على حجم الجهد المبذول فالمهام الصعبة تتطلب جهدا كبيرا على اختلاف المهام اليسيرة والسهلة والتي تتطلب بدورها جهدا متواضع من طرف القيادة . وبالتالي فإن كل هذا ينعكس على فعالية القيادة وقدرتها على انجاز المهام المنوطة بها ويمكن أن نلخص العوامل المؤثرة في الموقف فيما يلي:
- درجة وضوح الهدف للقيادة والتابعين.
 - درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
 - درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.
 - مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.
- متغير الزمن والمعلومة:** لقد اهتمت أغلب الدراسات الحديثة بعامل الزمن واعتبرته كأهم مورد من موارد المنظمة وقيل عنه أنه المورد الذي لا يمكن ملاحظته، وهو أكبر عنصر يساعد على التغيير والتأثير في القيادة ليس فقط في شكلها وتفكيرها بل حتى في كل ما يحيط بنا، فالوقت الحاضر يمر بسرعة وبسبب ذلك هو العصف المعلوماتي اللامتناهي، مما يملأ حياتنا بالكثير من المستجدات وبالتالي فعلى القيادة الواعية أن تراعي هذا المتغير الزمني المعلوماتي الذي كان وأصبح ومازال يؤثر في فعالية القيادة.

خلاصة :

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المجموعة. تتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين. وهناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل. نظريات القيادة تطورت من مفهوم إلى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، و ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل أو على العمال. أما النظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوسون والموقف

تمهيد :

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث، مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه.

مفهوم الرضا الوظيفي :

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل. وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا .

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة، تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي، أي لأن الشيء الذي يمكن أن يمثل رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا، عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه ستون (Stone) "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها." (محمد سعيد سلطان 2004 ص 196)

- وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون. (مؤيد سعيد سالم 2001 ص 354)
- ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي، مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن هم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:
1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
 2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
 3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
 4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي :

أ - أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في

صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه

بمؤسسته. (نور الدين شوفي 2005 ص 192, 191)

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في

صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

ثالثا: أشكال الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين :

الرضا العام : ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح

هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن

الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي (الجزئي) : ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة

المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة

والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن ان تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (فرج طريف شوقي 2000 ص 221)

رابعا : الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي:

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم! وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ سوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإعادة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الإنسانية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أولا :نظريات الحاجات "Needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

"تعتبر نظرية ماسلو Masloue , نظرية ألدرف Alderfer , نظرية ماكلياند Mclelland , من أهم نظريات

الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كما يلي :

أ -نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسل "Abraham Masloue" وتفسير الرضا الوظيفي : تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا، وأَنَّ الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

1. الحاجات الفيزيولوجية

2. الحاجة إلى الأمان.

3. الحاجة إلى الانتماء.

4. الحاجة إلى الاحترام.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات

وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحقيق

العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم. (سالم تيسير الشرايدة 2008 ص 80)

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها :

1. أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.

2. يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل

الحاجة إلى تحقيق الذات.

3. يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساساً على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح. وهنا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها: (عاطف جابر صه عبد الرحيم 2009 ص 94)

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً، ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص بثروة عن العائلة فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هنا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي التقدير والاحترام.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا، إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلاً يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به. (مصطفى الكامل ابو العزم 2000 ص 134, 135)

ب - نظرية الحاجات لألدرفر "Alderfer theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ألدرفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :

1 حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

2 حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

3 حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع

الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على العكس ما تنصب إليه نظرية ماسلو. (محمد سعيد سلطان مرجع سابق ص 133)

ج - نظرية الحاجات الثلاثة حاجات الإنجاز لماكلياند "Three needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

اقترح ماكلياند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي :

1- الحاجة إلى الإنجاز Need for achievement: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

2- الحاجة إلى الإنتماء Need for affiliation: وهي الرغبة لتكوين علاقات الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

3-) الحاجة إلى السلطة أو النفوذ (Need for power: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة. (محمد سعيد سلطان مرجع سابق ص 140)

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها :

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف.

- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الإنتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

- وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضئيل للإنتماء. (طارق طه 2007 645,646)

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على

الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محركا أساسيا لدافعية الموظف لأداء عمله .

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، ألدرفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

2- نظرية العاملين (Twofactor theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

لقد قدم فريدريك هرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي .

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين.

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي .

1- المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشابهه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.

- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

- فرص الترقية والتقدم في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

2- المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.

- العلاقة بين الفرد وزملائه.

- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها. (اسماعيل علي بسيوني 2004 ص 208)

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها :

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كفاية حالة الرضا أو عدم الرضا.

رغم كل الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين،

والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي. (صادق محمد عفيفي واخرون 1981 ص 294)

3-نظريات المقارنة:

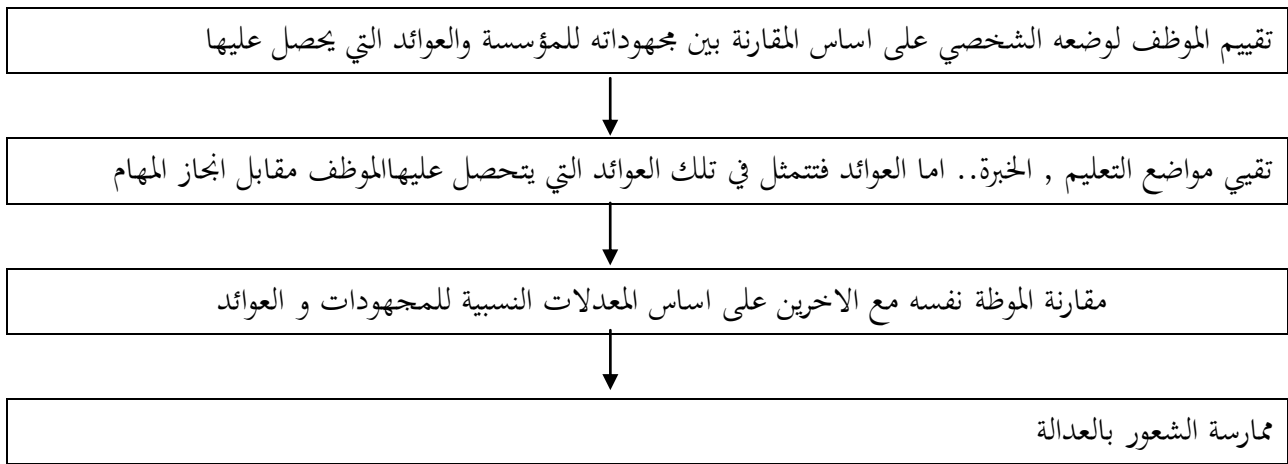
من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا الوظيفي يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أ - نظرية العدالة (1963) أدمز Equity theory :

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها (محسن علي الكتيبي 2005 ص 39)

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم(1) خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



(غربي علي 2007 ص 2016)

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات عائدات" حيث تمثل الجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة،... الخ. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتقدير... الخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطو الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما اذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية 1 :

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة. (نفس المرجع السابق ص 216)

ب - نظرية التوقع (1960 VROOM):

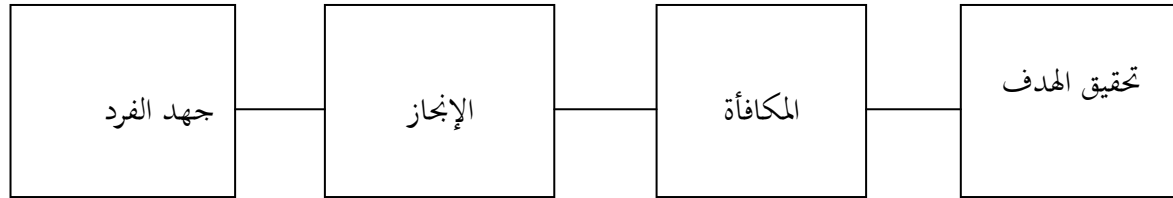
ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه، الفرد ومقدار كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي :

• **الجاذبية(المنفعة)**: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.

• **الارتباط بين الأداء والعائد(المكافأة)**: وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

• **الارتباط بين الجهد والأداء**: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع
الشكل رقم(2) نظرية فروم للتوقع.



إذ تشير النظرية للعلاقات التالية :

أ - هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.

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

ج - هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد وبين تحقيق الهدف المراد إنجازها.

لذا فإن نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة. (رواية حسن 2004 ص 133)

ج - نظرية القيمة للوك (Lock):

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء .

• مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

• مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

• أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد

الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج،

وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريد من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته

ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب

أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية أو أي

عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له. (محمد الصبري 2003 ص 55)

رابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي :

- 1- **عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها** : تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).
- 2- **عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها** : تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنتاج، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.
- 3- **عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة** : فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4- **عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه** : مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وحنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5- **عوامل بيئية** : وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

1- **العوامل الذاتية** : وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأولى : عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثاني : قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2- **العوامل التنظيمية** : تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

أ - الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل

ب - الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته.

ج - العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) .

3- **العوامل البيئية** : وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله،

ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها اثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته

ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته. (سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 99)

خامسا: قياس الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض نواتج العمل

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، وأن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها ويمكن الإدارة أن تلتمس بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن قم فإن القياس الدقيق للرضا يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

أ- المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بالبيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

1- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المتربلة والخاصة. والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بارضا عن العمل، وتجدد الإشارة أيضا إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب. إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي :

ايام الغياب للأفراد

معدل فترة الغياب = $\frac{100 \times X}{\text{عدد ايام العمل}}$

عدد ايام العمل X متوسط عدد الافراد

حيث: مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسومية التي يتم فيها

العمل. (احمد صقر عاشور مرجع سابق ص 45)

2- ترك الخدمة:

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي:

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة. (حمودية شهيرة 2001 ص 42)

3- معدل الأمن والسلامة المهنية:

تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها. (محمد مرعي 1999 ص 288)

ب: المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

1- طريقة ليكارت (Likert): يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

	اوافق بشدة
	اوافق
	لم اقرر
	لا اوافق
	اعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، (محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص43) وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

1-تعتبر طريقة(ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

2-إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

3-إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص (محمد عمر الطنوبي 1999 ص 122) ولقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

2-طريقة هرزبرغ (Herzberg):

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

1.الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

2.الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس .

3-طريقة ثرستون Thurstone:

وضع كل من chave et thurtone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الايجابية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

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

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات .(محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص44)

4-طريقة أوزجود (osgood):

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل.

(محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويولي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس. (أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ص415، 414)

5-طريقة جثمان Guttman:

حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية **Guttman** الأساسي الذي وضعه محدودة نسبيا، ومن الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد

يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة (محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق ص 123)

سادسا : مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد) إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين :

-ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

-ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

-الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

-تدهور الإنتاجية.

-التمارض لتسهيل عملية الغياب.

-اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله. (زين الدين ضيف 2000 ص 77)

2 الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. (محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ص 205)

3. التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام:

هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورها إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (منصور فهي 1984 ص 141)

4. الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة

العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات. ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل..... الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا. (زين الدين ضياف مرجع سابق ص 77)

سابعاً: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل :

حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا من تأثيرات مباشرة على سلوك الموظفين وعلى أدائهم اتجاه المؤسسة، حيث تشير الأبحاث العملية والدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو أثر سلبي على المؤسسة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

أ. الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه. ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي و مقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير.....الخ. ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بأن الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول " :أن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح." بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب العمل. (محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 204)

ب. الرضا الوظيفي وضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل. (إيمان جودة، 2002، ص 78) وجد كل من ستيفي وجونز 1988 م، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لساندر، وفولكس ونوبلت 1955، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي. وذكر مارييس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فان ذلك سيؤدي عدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة. وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992، أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب. وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب ايجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء فضلاً عن وجود جوانب سلبية

لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمؤسسيهم، وأكد العتيبي 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام ، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقبل. وكشف العتيبي عن دراسة قام بها هندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين ، وعدالة تقييم الأداء.

ج. الرضا الوظيفي ودوران العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل 1 : يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.

- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.

- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.

- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

- **تكاليف التعيين:** وهي تضم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موظفين جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات... الخ.

- **تكاليف التكوين:** وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسر ذلك أن

الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: مذكرة ماستر بعنوان : " السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسة الوطنية "من اعداد الطالب احمد الصالح سالم 2015.2014 ولقد تمثلت اهمية الدراسة في :

-التعرف عن الأنماط القيادة السائدة في المؤسسات الوطنية. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية. محاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية .إثراء اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

مشكلة الدراسة : هل توجد علاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية ؟. فرضيات الدراسة : -توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية. السلوك القيادي السائد في إدارة بلدية الطريفواي هو السلوك الديمقراطي. توفر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أقيمت الدراسة بإدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي، حيث بلغ حجم العينة 50 موظف وموظفة تم اختيارهم عشوائيا، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك توافر لأنماط السلوك القيادية الثلاث، إلا أن السلوك القيادي الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة محل الدراسة وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة اضافة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي السائد (الديمقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثانية: مذكرة ماستر بعنوان " القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي " للطالب: حجار مرهون ايمان

2014.2013 هدفت الدراسة الى التعرف بشكل مفصل على متغيرات الدراسة وعلى مدى تأثير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي اضافة الى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين محل الدراسة التطبيقية . معرفة مختلف الاساليب و الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة لتحقيق مستوى رضا وظيفي عالي لأفرادها

مشكلة الدراسة : ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

اقيمت هذه الدراسة في شركة مداجن عريب فرع "اوراك" عين بسام البويرة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

ادوات الدراسة : الإستبيان , المقابلة والملاحظة ولقد تم التوصل الى ضرورة تنمية مهارات القيادة في المنظمة من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من اتباع اساليب غدارية وقيادية فعالة خاصة في ما يخص القيادة الديمقراطية مع ضرورة ابتعادهم عن التعسفية و التسلطية في التسيير اضافة الى تبني طرق ومفاهيم ادارية حديثة تمكن المنظمات من مواكبة

التطورات التكنولوجية وتساعد على تحقيق التميز مع ضمان الاداء العالي، ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عالي للإنتاجية في المنظمة.

الدراسة الثالثة : الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة ، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2004/2006 . حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة . وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة مؤسسة صيدال والثاني لمقرؤوسيهيم، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن ان لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين. وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

الدراسة الرابعة : جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، ، جامعة الجزائر، 2006 . حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والنتاج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية . كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة . وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي :فروض الدراسة -1 : هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية -2 هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية -3 . هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية . واعتمد الباحث على "المنهج التحليلي الوصفي . و قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيدال" بولاية المسيلة، نتائج الدراسة - : يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة - . بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل - أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

الدراسة الخامسة : منصور بن متعب عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري بعنوان "مهارات المديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن"، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1423 هـ.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة وتوضيح درجة تأثير عامل العمر والمرتبة والوظيفة والخبرة والمؤهل العممي وتقديم بعض التوصيات والمقترحات من شأنها إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية مناسبة على الصعيد العملي والبحث العلمي، وجاءت تساؤلات الدراسة متمثلة في التساؤلات التالية: ماهي المهارات القيادية التي يمارسها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة؟. ماهي المهارات القيادية التي يرى المديرون أنهم متمكنون منها وتلك التي هي أقل تمكنا؟. درجة تأثير عامل المؤهل العلمي والمرتبة والوظيفة وممارسة المهارة والعمر والخبرة على درجة إدراك المديرين للتمكن من ممارسة المهارة القيادية؟. استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحي وقام باختيار العينة غير الاجتماعية المقصودة. أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة:

وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات القيادية تتباين من مهارات إلى أخرى فمن المهارات الإنسانية حسن التعامل مع الآخرين، أما المهارات الفنية فكانت تحمل المسؤولية. وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارات القيادية. كشفت الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم متمكنون منها عكس المديرين الذين نادرا أو أحيانا ما يمارسونها، وأن المديرين أصحاب المؤهلات العلمية أكثر إحساسا بالتمكين من أصحاب المؤهلات العملية الدنيا، أما العمل والمرتبة والوظيفة أقل تأثير.

التعليق على الدراسات السابقة

يمكن تلخيص وظائف وافادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- أعطت هذه الدراسة رؤية حول وأهم المشاكل التي تواجهها المنظمة في الجزائر .
- ساعدت هذه الدراسة على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات البحث وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.
- ساعدت كذلك في ضبط إشكالية الموضوع.
- أكدت هذه الدراسات على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة نظرة إنسانية لها تأثير كبير على فعالية التنظيم.
- ودعمت هذه الدراسات موضوع الباحث من خلال تعزيز القيادة الإدارية لنمط الاتصال والتحفيز و اتخاذ القرار.
- ساعدت هذه الدراسات إلى الكشف عن أهم العوامل ذات التأثير على فعالية التنظيم كالاتصال والتحفيز و اتخاذ القرار .

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له، كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف، المؤسسة، المجتمع، وكذا أنواعه. كما رأينا في هذا الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهرزبرغ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

الكلمات الدالة في الدراسة

أولاً: مفاهيم الدراسة:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري لأنه نقطة البداية في التحليل دون الخوف من إختلاف المفاهيم وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالاً والاحساس فيه. يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي تعتمد عليها الدراسة والموجه الذي تقود إليه على اعتبار أن المفهوم من مفاهيم الدراسة يطرح قضية محددة ومدلول معين، وان اختلفت درجة المعالجة ولهذا لا يمكن لباحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة والرجوع إلى ما كتب، ولكن لكل باحث بعض الخصوصيات التي تميزه عن غيره على الأقل من الناحية الإجرائية. ومن هذا المنطلق حرصنا على عرض التعريفات الهامة في البحث لبعض العلماء الباحثين، للخروج بالتعاريف الإجرائية ومن أهم المفاهيم المتداولة في البحث الحالي والتي تتطلب توضيح المفاهيم التالية:

1/ القيادة:

القيادة لغة: مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته. فالقيادة هي السبق والتقدم لارتياح الأفضل للمقودين. (ابن منظور 1982 ص 341)

القيادة اصطلاحاً :

لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة فمنهم من يرى أنها خاصية من خصائص الفرد من سمات جسمية وعقلية وانفعالية ومنهم من حددها بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص أو إلى شخصية القائد أو لموظيفة التي يؤديها. ويمكن تعريف القيادة بأنها نوع من العلاقات بين شخص وتابعيه بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين.

- القيادة هي نوع من التأثير على الآخرين بممارستها القائد على التابعين، وتعرف كذلك... بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة، وكذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. (حسين عبد الحميد رشوان 2010 ص 12)

- هي طريقة لتنسيق جهود الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية والدفع لتحمل المسؤولية والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- والقيادة مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضاً عبارة عن توجيه وضبط واثارة السلوك واتجاهات الآخرين. (كامل محمد محمد عويضة 1996 ص 10)

القيادة في ضوء هذا التعريف أنها قدرات تميز القائد تعمل على توجيه واثارة سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

2/ المهارات القيادية:

- نجد من يعرف المهارات القيادية بأنها قدرة القائد على استغلال ما وهبه الله من صفات جسدية وعقلية للتأثير في سلوك الآخرين.

ويعرفها " كنعان" بأنها قدرة القائد على القيام بالأعمال الفنية والإدارية وإقامة علاقات إنسانية داخل التنظيم بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة و الاقتصاد في الجهد والوقت . (بوعمامة أحمد فارس 2005 ص 30)
- القيادة الإدارية هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين بواسطة ما يتميز به من مهارات فنية وإنسانية وفكرية لتحقيق الأهداف بدقة وسهولة.

***التعريف الإجرائي للمهارة القيادية:**

هي قدرة الرئيس على استخدام وتطبيق ما يتميز به من مهارة اتصال وتحفيز لمساعدة العامل على تحقيق التوافق مع العمل والزملاء والمشرفين.

***الاتصال :**

الاتصال لغة : و الاتصال لغويا في اللغة العربية هو كلمة مشتقة من المصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف (فضيل دليلو 2003 ص 15)

اصطلاحا : يقصد بعملية الاتصال تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويعرف بروان "الاتصال بأنه قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى."
كما يمكن تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه، سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا .(طلعت ابراهيم لطفي 2010 ص 24)
هو عملية من خلالها تنقل المعلومات من فرد أو جماعة حول الأفكار و الاتجاهات والمشاعر بهدف الوصول إلى التوافق بين الأطراف.

ويعرف سكوت scott وديفيس davis أن الاتصال هو الوحدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل وبدون الاتصال لاتوجد جماعة.

التعريف الإجرائي:

هو عملية تفاعل اجتماعي بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهم تعمل القيادة من خلالها على توصيل المعلومات والأفكار والاقتراحات للعاملين بهدف الوصول بهم إلى دراية بكل إجراءات العمل لتحقيق توافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه.

- الحوافز:

لغة : يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه دفعه من الخلف والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفز أي مستقر مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض (رضا احمد، 1958 ص122)

اصطلاحا : هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، فهي تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد وتنقسم إلى حوافز داخلية، وهي المرتبطة بالوظيفة نفسيا، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الشخصية في العمل وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل.

أما الحوافز الخارجية : فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة، مثل الأجر، المزايا الإضافية، تقدير الزملاء والرؤساء. (عمار بوحوش 2006 ص 41، 40)

- الحوافز وسيلة يعتمدها التنظيم لإثارة دافعية الأفراد وتوجيه سلوكهم بشكل فعال لأداء أفضل، وتأخذ شكل مادي ومعنوي.

- وتعرف الحوافز : أنها مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع المثير (الخارجي) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي إلى اتباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة. (محمد عبد الغني حسين 2002 ص 161)

الحوافز في هذا التعريف : مثير خارجي يعمل على توجيه سلوك الفرد لإشباع حاجياته التي تتوافق مع أهداف المنظمة.

وتعرف الحوافز : بأنها تتوجه للعمال بغرض دفعهم إلى بذل الجهود الفكرية والعضلية الضرورية للعملية الانتاجية مثل العلاوات الاستثنائية للأداء، ومنح شهادات التقدير، فهي دافع مادي ومعنوي يمنح للعمال قصد تشجيعهم نحو السلوك المرغوب فيه (بوفلوجة غياث 2015 ص 118) والحوافز وسيلة تعتمدها الإدارة لإثارة دافعية الأفراد نحو العمل وهي ذات طابع مادي أو معنوي.

التعريف الإجرائي للحوافز:

هي الأساليب أو الطرق التي تستعملها القيادة الإدارية لتوجيه وتعزيز سلوك الفرد وتحقيق توافقه في العمل لجعل الافراد أكثر دافعية .

اتخاذ القرار :

لغة : هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل و الأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة . (إبراهيم عبد العزيز شيجا، 1993، ص341).

اصطلاحا : " اختيار البديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة. " (رحيم حسين، 2011، ص13). ويعرف كذلك بأنه: " اختيار أنسب و أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما. (حسين بلعجوز 2010 ص 99)

عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (نواف كنعان 2007 ص 83)

والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل محمد العزاوي 2006 ص 21)

التعريف الإجرائي: من خلال التعارف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو "اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتتخذ القرار

3 / تعريف الرضا:

الرضا في اللغة: هو ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلا، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور 2005 ص 168)

أما اصطلاحا: فيعرف أمبل (Hample) الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. (عائشة مصطفى المناوي 1998 ص 122)

من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

أما الأستاذ لولر (Louler) أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل. (أحمد صقر عاشور 1983 ص 53)

أما " ميدل ميست " " وهيت " (Middlemist et Hitt 1988) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين. (محمد يعيد سلطان مرجع سابق ص 195)

التعريف الإجرائي: وما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحسه الموظف أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانيا: الإشكالية:

لقد ساهم التطور والتقدم السريع لمختلف المعارف العلمية في جعل مفاهيم الإدارة الحديثة أكثر تطورا ومواكبة لمختلف التغيرات التي حدثت على مختلف النظم القائمة للإدارة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى نجاح المنشأة أو التنظيم، حيث أن اعتمادها على الأفراد العاملين بها، وتركيزها الكبير عليهم من خلال محاولة توفير كل الوسائل والمتطلبات اللازمة لهاته الموارد يعمل على ضمان أكبر لاستقرارها، والمؤسسة الرياضية فهي تضم مجموعة من الأفراد والوسائل حيث انها تقوم على تركيبات بشرية وعلى أدوات وتجهيزات لتحقيق أهداف معينة ومعنى هذا أن الرهان من أجل تحقيق هذه الأهداف يتطلب توفير كل الإمكانيات من وسائل و أدوات وخدمات وغير ذلك , ومن جهة أخرى فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على تحقيق هذه الأهداف, إذ يمكن التحكم في العوامل المادية, حيث يمكن إحلال مادة بأخرى أو إستبدال طاقة بأخرى, أما العنصر البشري فليس من السهل التحكم فيه فالعامل بحاجة إلى الكثير من الشروط التي تسمح له بالعمل في راحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها, فالمورد البشري دعامة المؤسسات الرياضية لأي بلد لذلك كان لابد من الإهتمام به وبالعوامل التي تساعد ليكون أكثر دافعية ورغبة في العمل وقد توصلت الدراسات أن السلوك القيادي يعد من أهم العوامل ذات التأثير على رضا العاملين , وإنتاجهم فوجود المساندة الاجتماعية والعدالة من طرف القيادة كلها دعائم تنعكس بالإيجاب على سلوكيات الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي في العمل .

لهذا فالجزائر كغيرها من الدول تسعى من أجل النهوض بمؤسساتها الرياضية لمواكبة التطور , وذلك بالبحث عن العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للعامل فحاولت في هذه الدراسة التركيز على عملية الإتصال والتحفيز وإتخاذ القرار التي تمارسها القيادة الإدارية كمهارات لها تأثير على سلوكيات العاملين وآدائهم , ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل لذا سنحاول الإجابة على التساؤل العام:

هل للقيادة الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

والذي ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

هل تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية الإتصال على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

هل تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

هل تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية إتخاذ القرار على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ثالثا : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي :

- التعرف على واقع القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك العاملين.
- التحقق من صحة الفرضيات المتبنتات كإجابات إحصائية حول إشكالية الدراسة.
- معرفة دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية لها القدرة على إدارة البعد الإنساني والإجتماعي لتنمية السلوك الإجتماعي في إطار تفاعلي يساهم في تحقيق إستقرار وتوافق ورضا العامل في العمل.
- محاولة التعرف على أهم العوامل التي تأثر في تحقيق العامل لتوافقه ورضاه في العمل.

رابعا : أهمية الدراسة:


إن أهمية أي دراسة تتوقف على الظاهرة التي يتم دراستها وارتكازها على أسس علمية وبالتالي الإحاطة بالنتائج الممكنة والإستفادة منها وتكتسي هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع فهي تعالج أحد الموضوعات التي تهتم بالأفراد داخل التنظيم، وهو رضا الفرد في العمل بالإعتماد على القيادة التي تعتبر المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف فهي المسؤولة عن تنظيم العمل وتحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، فنجاح المنظمة يتطلب قدرة الأفراد على تحقيق الرضا في بيئة العمل المادية والمعنوية إضافة الى الرغبة في الوصول إلى نتائج، واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي بتشجيع البحوث في ميدان دراسة السلوك الانسان، وفي الجانب العملي بالتوصل إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم المؤسسة الجزائرية والفرد الجزائري معا. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي تحققه القيادة من أجل تحقيق إستقرار العامل الذي يضمن له الإستمرارية والأداء بدافعية.

خامسا : فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة :**

للقيادة الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

الفرضيات الجزئية:

- تعمل القيادة الإدارية الإدارة من خلال عملية الإتصال على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية إتخاذ القرار على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين



الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية

لِلدِّرَاسَةِ

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1 - الدراسة الاستطلاعية :

1-1- المجال المكاني والزمني:

أ- المجال المكاني:

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كمجال لدراستنا، حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان على مختلف موظفي المديرية.

1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطة و تفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

2- مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- تطوير مديرية الشباب و الرياضة للولاية و المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب و الرياضة و التربية البدنية و الرياضية، و تحثها وتنسيقها و تقييمها و مراقبتها .
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتغيير و التنشيط و متابعة تنفيذها .
- إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنظيمها .
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية .

- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين وإعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية .
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجموعية و تجديد معارفهم و تحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به .
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية و استغلالها أحسن استغلال .
- وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل و الهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجموعية الرياضية و الشبانية .
- ضمان متابعة برامج الاستشارة و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و تصديقها و صيانتها و حفظها .
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لانجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف .
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للإشكالية و الكيفيات و الآجال المقررة- (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 2006 ص 31)

3-المصالح التابعة للمديرية :

3-1- مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

و تتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .
- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

3-2- مصلحة نشاطات الشباب :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .
- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسليية الشباب .
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجموعية .

3-3- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين و التكوين .

- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبابية و مراقبتها .
- مكتب الوسائل العامة .

3-4- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .
- مكتب التقييس و الصيانة.
- مكتب الإحصائيات و البرامج .

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .:

ب- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 الى غاية شهر ماي 2016 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من بداية جانفي حتى شهر أبريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم المعلومات عن المهارات القيادية والرضا الوظيفي.

المرحلة 02:

شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج. (محمد أزهري السماك 1980 ص 42)

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحناها فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كينيا وتعبيرا كيميا فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق

فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (محمد علي محمد 1986 ص 181)

3- مجتمع وعينة الدراسة: لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل (الحصر الشامل)، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر بـ 35 إداري، وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية ، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل. فعينة الدراسة تتكون من 35 إداري موزعين على إدارة مديرية الشباب و الرياضة وبعد تطبيق اداة الدراسة استعدنا 25 استبانة صالحة للتحليل والباقية تم الغائها بسبب الامتناع عن الاجابة او عدم اكتمال البيانات.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم."

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 23 سؤال

حساب الشروط السيكمترية للأداة:

1. الصدق: لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة ، و هذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:

أ. حساب الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

المحور الأول :

الجدول رقم (1)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	السؤال	رقم السؤال
0,946**	س 1	01
0,950**	س 2	02
0,883**	س 3	03
0,931**	س 4	04
0,948**	س 5	05
0,883**	س 6	06
0,962**	س 7	07
0,918**	س 8	08

المحور الثاني : الجدول رقم (2)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	السؤال	رقم السؤال
0,952**	س 1	01
0,952**	س 2	02
0,859**	س 3	03
0,918**	س 4	04
0,906**	س 5	05
0,872**	س 6	06
0,931**	س 7	07

المحور الثالث :

الجدول رقم (3)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	السؤال	رقم السؤال
0,960**	س 1	01
0,886**	س 2	02
0,952**	س 3	03
0,967**	س 4	04
0,924**	س 5	05
0,912**	س 6	06
0,970**	س 7	07
0,952**	س 8	08

ب - حساب الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان :

الجدول رقم (04)

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	عدد الفقرات	المحور
0,967**	08	المحور الأول
0,993**	07	المحور الثاني
0,990**	08	المحور الثالث

من الجدول رقم (1) و الجدول رقم (2) و (3) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباط دال احصائيا مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها ، و نلاحظ أيضا من الجدول رقم (4) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان ، و منه فإن الاستبيان يتمتع بالصدق .

2. الثبات :

طريقة ألفا كرونباخ : و للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا باتباع طريقة ألفا كرونباخ ، و كانت النتيجة كما يلي :

الجدول (05)

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	08	0,973
الثاني	07	0,964
الثالث	08	0,980
الكلي	23	0,990

من الجدول (5) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة (0.990) ، و بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قيمة (0.973) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني قيمة (0.964) ، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث قيمة (0.980) ، و هي قيم جيدة تؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عال .

5 - إجراءات التطبيق الميداني

بعد اختيار العينة وتحديد لها ثم تطبيق استمارات الاستبيان ، طبقت على أفراد العينة، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على كل عضو في العينة، وقد تم ذلك وفقا لطلب الإجابة من المبحوث على قدر فهمه السؤال واختيار نوع الاقتراح الذي يعبر عن رأيه أكثر والتأكيد له بأن الأجوبة في إطار خدمة البحث العلمي، وفي الأخير مراجعة إجابة الأسئلة والتأكد من أنهم أجابوا على جميع الفقرات وسجلوا جميع البيانات.

6- الأساليب الإحصائية:

- الحزم الإحصائية (SPSS): هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات ، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة ، وأهم هذه الخصائص ، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم.

- المتوسط الحسابي

- اختبار كا²: (المحسوبة و المجدولة) يعتبر اختبار كا² من أفضل الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في حساب دلالة الفروق بين تكرارات النسبة و التكرارات و يستخدم كا² لحساب دلالة فرق البيانات العددية التي

يمكن تحويلها إلى تكرار أو نسب مئوية و تقوم فكرتها الأساسية على قياس مدى اختلاف التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة و المحتملة الحدوث.

- معامل الثبات ألفا كرومباخ

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

A decorative border with a repeating floral motif in blue, orange, and pink, surrounding a central white oval. The motif consists of stylized flowers and leaves. The central oval contains Arabic text.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

ومناقشتها

تحليل و مناقشة نتائج الدراسة:

تحليل نتائج المحور الأول:

السؤال رقم 01: الاتصال يشجعك على تكثيف اللقاءات مع زملاء.

الجدول رقم 06:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	8,0%	8.33	2.6	14.48	5.99	0.05	02
نوعا ما	6	24,0%	8.33					
نعم	17	68,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن 17 اداري أي ما يعادل نسبة 68% أجابوا بأن الاتصال يشجعهم على تكثيف اللقاءات مع الزملاء ، بينما أجاب 06 اداريين أي ما يعادل نسبة 24% أجابوا بأن الاتصال يشجعهم نوعا ما على تكثيف اللقاءات مع الزملاء ، بينما أجاب اداريين أي ما يعادل نسبة 8% بأن الاتصال لا يشجعهم على تكثيف اللقاءات مع الزملاء ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 14.48 و هي أكبر من قيمة ك² الجدولة 5.99، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أن الاتصال يشجع العمال الإداريين على تكثيف اللقاءات مع زملائهم.

السؤال رقم 02: الاتصال يدفعك إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة.

الجدول رقم 07:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	4,0%	8.33	2.6	13.52	5.99	0.05	02
نوعا ما	8	32,0%	8.33					
نعم	16	64,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن 16 اداري أي ما يعادل نسبة 64% أجابوا بأن الاتصال يدفعهم إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة ، بينما أجاب 06 اداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بأن الاتصال يدفعهم نوعا ما إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة ، بينما أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 4% بأن الاتصال لا يدفعهم إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 13.52 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أن الاتصال يدفع العمال إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة.

السؤال رقم 03: الاتصال يسمح لك بتكوين علاقات صداقة قوية.

الجدول رقم 08:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	16,0%	8.33	2.28	3.44	5.99	0.05	02
نوعا ما	10	40,0%	8.33					
نعم	11	44,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن 11 اداري أي ما يعادل نسبة 44% أجابوا بأن الاتصال يسمح لهم بتكوين علاقات صداقة قوية ، بينما أجاب 10 اداريين أي ما يعادل نسبة 40% أجابوا بأن الاتصال يسمح لهم نوعا ما بتكوين علاقات صداقة قوية ، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 16% بأن الاتصال لا يسمح لهم بتكوين علاقات صداقة قوية ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 3.44 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومن هنا نستنتج ان الاتصال يسمح للعمال بتكوين علاقات صداقة قوية

السؤال رقم 04: الاتصال يؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها.

الجدول رقم 09:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	4,0%	8.33	2.56	11.84	5.99	0.05	02
نوعا ما	9	36,0%	8.33					
نعم	15	60,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن 15 اداري أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن الاتصال يجعلهم متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها ، بينما أجاب 09 اداريين أي ما يعادل نسبة 36% أجابوا بأن الاتصال يجعلهم متعاونين نوعا ما في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها ، بينما أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 4% بأن الاتصال لا يجعلهم متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدها بلغت قيمة 11.84 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أن الاتصال يجعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها.

السؤال رقم 05: الاتصال يساعدك على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مقارنة بزملائك.

الجدول رقم 10:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	20,0%	8.33	2.36	5.84	5.99	0.05	02
نوعا ما	6	24,0%	8.33					
نعم	14	56,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن 14 اداري أي ما يعادل نسبة 56% أجابوا بأن الاتصال يساعدهم على تقييم ذاتهم بطريقة مستمرة مقارنة بزملائهم ، بينما أجاب 06 اداريين أي ما يعادل نسبة 24% أجابوا بأن الاتصال يساعدهم نوعا ما على تقييم ذاتهم بطريقة مستمرة مقارنة بزملائهم ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن الاتصال لا يساعدهم على تقييم ذاتهم بطريقة مستمرة مقارنة بزملائهم ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 3.44 و هي أقل من قيمة ك² الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان الاتصال يساعد العمال على تقييم ذاتهم بطريقة مستمرة .

السؤال رقم 06: الاتصال يشعرك بالمسؤولية اتجاه وظيفتك.

الجدول رقم 11:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	4,0%	8.33	2.72	21.44	5.99	0.05	02
نوعا ما	5	20,0%	8.33					
نعم	19	76,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن 19 اداري أي ما يعادل نسبة 76% أجابوا بأن الاتصال يشعرهم بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم ، بينما أجاب 05 اداريين أي ما يعادل نسبة 20% أجابوا بأن الاتصال يشعرهم نوعا ما بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم ، بينما أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 4% بأن الاتصال لا يشعرهم بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 21.44 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. و منه نستنتج أن الاتصال يشعر العمال الإداريين بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم.

السؤال رقم 07: الاتصال يجعلك تحس بالراحة النفسية.

الجدول رقم 12:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	12,0%	8.33	2.52	11.12	5.99	0.05	02
نوعا ما	6	24,0%	8.33					
نعم	16	64,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن 16 اداري أي ما يعادل نسبة 64% أجابوا بأن الاتصال يجعلهم يحسون بالراحة النفسية ، بينما أجاب 06 اداريين أي ما يعادل نسبة 24% أجابوا بأن الاتصال يجعلهم يحسون بالراحة النفسية نوعا ما ، بينما أجاب 03 إداريين واحد أي ما يعادل نسبة 12% بأن الاتصال يجعلهم لا يحسون بالراحة النفسية ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 21.44 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج أن الاتصال يجعل العمال يحسون بالراحة النفسية.

السؤال رقم 08: الاتصال يشجعك على طرح أفكارك و معتقداتك مع الزملاء.

الجدول رقم 13:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	00	%00	8.33	2.68	3.24	5.99	0.05	02
نوعا ما	8	%32,0	8.33					
نعم	17	%68,0	8.33					
المجموع	25	%100	25					

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن 17 اداري أي ما يعادل نسبة 68% أجابوا بأن الاتصال يشجعهم على طرح أفكارهم و معتقداتهم مع الزملاء ، بينما أجاب 08 اداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بأن الاتصال يشجعهم نوعا ما على طرح أفكارهم و معتقداتهم مع الزملاء ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 3.24 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان الاتصال يشجع العمال الإداريين على طرح الأفكار و المعتقدات مع الزملاء

تحليل نتائج المحور الثاني:

السؤال رقم 01: انا راضي عن الحوافز التي تقدم إلي.

الجدول رقم 14:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	7	28,0%	8.33	2.04	0.56	5.99	0.05	02
نوعا ما	10	40,0%	8.33					
نعم	8	32,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن 10 اداريين أي ما يعادل نسبة 40% أجابوا بأنهم راضون نوعا ما على الحوافز التي تقدم إليهم ، بينما أجاب 08 اداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا راضون على الحوافز التي تقدم إليهم ، وأجاب 07 اداريين أي ما يعادل نسبة 28% أجابوا غير راضون على الحوافز التي تقدم إليهم ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدها بلغت قيمة 0.56 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان الحوافز المقدمة نوع ما ما تحقق الرضا لدى العمال

السؤال رقم 02: الحوافز المادية و المعنوية المطبقة في مؤسستكم ملائمة و تتناسب مع الجهد المبذول.

الجدول رقم 15:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	7	28,0%	8.33	2.04	0.56	5.99	0.05	02
نوعا ما	10	40,0%	8.33					
نعم	8	32,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن 10 اداريين أي ما يعادل نسبة 40% أجابوا بأن الحوافز المادية و المعنوية المطبقة في مؤسستهم ملائمة نوعا ما و تتناسب مع الجهد المبذول ، بينما أجاب 08 اداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بأن الحوافز المادية و المعنوية المطبقة في مؤسستهم ملائمة و تتناسب مع الجهد المبذول ، وأجاب 07 اداريين أي ما يعادل نسبة 28% بأن الحوافز المادية و المعنوية المطبقة في مؤسستهم ملائمة و تتناسب مع الجهد المبذول ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 0.56 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان الحوافز المادية و المعنوية تتفاوت نسبتها في ملائمتها و تناسبها مع الجهد المبذول داخل المؤسسة .

السؤال رقم 03: توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستكم.

الجدول رقم 16:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	14	56,0%	8.33	1.72	6.32	5.99	0.05	02
نوعا ما	4	16,0%	8.33					
نعم	7	28,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن 14 اداري أي ما يعادل نسبة 56% أجابوا بأنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستهم ، بينما أجاب 07 اداريين أي ما يعادل نسبة 28% أجابوا بأنه توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستهم ، بينما أجاب 04 إداريين واحد أي ما يعادل نسبة 16% بأنه توجد عدالة نوعا ما في توزيع الحوافز في مؤسستهم ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 6.32 و هي أكبر من قيمة ك² الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز بين العمال.

السؤال رقم 04: توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في مؤسستكم.

الجدول رقم 17:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	16,0%	8.33	2.4	6.32	5.99	0.05	02
نوعا ما	7	28,0%	8.33					
نعم	14	56,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن 14 اداري أي ما يعادل نسبة 56% أجابوا بأنه توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في مؤسستهم ، بينما أجاب 07 اداريين أي ما يعادل نسبة 28% أجابوا بأنه توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في مؤسستهم ، بينما أجاب 04 إداريين واحد أي ما يعادل نسبة 16% بأنه توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في مؤسستهم ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 6.32 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأنه توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في المؤسسة.

السؤال رقم 05: رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع لمؤوسيه.

الجدول رقم 18:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	8,0%	8.33	2.36	7.28	5.99	0.05	02
نوعا ما	12	48,0%	8.33					
نعم	11	44,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن 12 اداري أي ما يعادل نسبة 48% أجابوا بأن رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع نوعا ما لمؤوسيه ، بينما أجاب 11 اداريين أي ما يعادل نسبة 44% أجابوا بأن رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع لمؤوسيه ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 8% بأن رئيس المصلحة لا يمارس اسلوب التشجيع لمؤوسيه ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 7.28 و هي أكبر من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع لمؤوسيه نوعا ما.

السؤال رقم 06: رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال.

الجدول رقم 19:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	8,0%	8.33	2.56	12.08	5.99	0.05	02
نوعا ما	7	28,0%	8.33					
نعم	16	64,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن 16 اداري أي ما يعادل نسبة 64% أجابوا بأن رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال ، بينما أجاب 07 اداريين أي ما يعادل نسبة 28% أجابوا بأن رئيس المصلحة يعمل نوعا ما على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 8% بأن رئيس المصلحة لا يعمل على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدها بلغت قيمة 12.08 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال.

السؤال رقم 07: رئيس المصلحة يمنحك جزء من الحرية في انجاز الاعمال.

الجدول رقم 20:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	24,0%	8.33	2.32	5.84	5.99	0.05	02
نوعا ما	5	20,0%	8.33					
نعم	14	56,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن 14 اداري أي ما يعادل نسبة 56% أجابوا بأن رئيس المصلحة يمنحهم جزء من الحرية في انجاز الاعمال ، بينما أجاب 06 اداريين أي ما يعادل نسبة 24% أجابوا بأن رئيس المصلحة لا يمنحهم جزء من الحرية في انجاز الاعمال ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 20% بأن رئيس المصلحة يمنحهم نوعا ما جزء من الحرية في انجاز الاعمال ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 5.84 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان رئيس المصلحة يمنح العمال جزء من الحرية في انجاز الاعمال

تحليل نتائج المحور الثالث:

السؤال رقم 01: يتم مشاورتك في المهام التي تسند اليك.

الجدول رقم 21:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	8	32,0%	8.33	2.04	0.08	5.99	0.05	02
نوعا ما	8	32,0%	8.33					
نعم	9	36,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن 09 إداريين أي ما يعادل نسبة 36% أجابوا بأنه تتم مشاورتهم في المهام التي تسند اليهم ، بينما أجاب 08 إداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بأنه تتم مشاورتهم نوعا ما في المهام التي تسند اليهم ، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 32% بأنه لا تتم مشاورتهم في المهام التي تسند اليهم ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 0.08 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان العمال يتم مشاورتهم في المهام التي تسند اليهم .

السؤال رقم 02: اسلوب الوصول الى القرارات في عملي يريحي.

الجدول رقم 22:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	8,0%	8.33	2.36	7.28	5.99	0.05	02
نوعا ما	12	48,0%	8.33					
نعم	11	44,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن 12 اداري أي ما يعادل نسبة 48% أجابوا بأن اسلوب الوصول الى القرارات في العمل يريحهم نوعا ما ، بينما أجاب 11 اداريين أي ما يعادل نسبة 44% أجابوا بأن اسلوب الوصول الى القرارات في العمل يريحهم ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 8% بأن اسلوب الوصول الى القرارات في العمل لا يريحهم نوعا ما ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدتها بلغت قيمة 7.28 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن اسلوب الوصول الى القرارات في العمل يريحهم .

السؤال رقم 03: تحرص القيادات الإدارية على الاهتمام بتمكين العاملين في مجال اتخاذ القرار.

الجدول رقم 23:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	24,0%	8.33	2.28	3.92	5.99	0.05	02
نوعا ما	6	24,0%	8.33					
نعم	13	52,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن 13 اداري أي ما يعادل نسبة 52% أجابوا بأن رئيس المصلحة يمنحهم جزء من الحرية في انجاز الاعمال ، بينما أجاب 06 اداريين أي ما يعادل نسبة 24% أجابوا بأن رئيس المصلحة لا يمنحهم جزء من الحرية في انجاز الاعمال ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 24% بأن رئيس المصلحة يمنحهم نوعا ما جزء من الحرية في انجاز الاعمال ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 5.84 وهي أقل من قيمة ك² الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومن هنا نستنتج ان القيادات الادارية تحرص على الاهتمام بتمكين العاملين في مجال اتخاذ القرار .

السؤال رقم 04: ارى ان القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة.

الجدول رقم 24:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	24,0%	8.33	2.12	1.04	5.99	0.05	02
نوعا ما	10	40,0%	8.33					
نعم	9	36,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن 10 اداري أي ما يعادل نسبة 40% أجابوا بأن القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة ، بينما أجاب 09 اداريين أي ما يعادل نسبة 36% أجابوا بان القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 24% بأن القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة ، و بالنظر إلى ك² المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 1.04 و هي أقل من قيمة ك² الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان القرارات المطبقة من طرف رئيس المصلحة عادلة .

السؤال رقم 05: تتم مراجعتك من قبل المدير في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 25:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	11	44,0%	8.33	1.88	1.52	5.99	0.05	02
نوعا ما	6	24,0%	8.33					
نعم	8	32,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن 11 اداري أي ما يعادل نسبة 44% أجابوا بأن القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة ، بينما أجاب 08 إداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بان القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 24% بأن القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدها بلغت قيمة 1.52 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

ومنه نستنتج ان اغلب الإداريين لا تتم مراجعتهم من قبل المدير في اتخاذ القرار .

السؤال رقم 06: يشارككم القائد في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليكم.

الجدول رقم 26:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	7	28,0%	8.33	2.32	8.96	5.99	0.05	02
نوعا ما	3	12,0%	8.33					
نعم	15	60,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن 15 اداري أي ما يعادل نسبة 60% أجابوا بأن قائدهم يشاركهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم ، بينما أجاب 07 اداريين أي ما يعادل نسبة 28% أجابوا بأن قائدهم يشاركهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم ، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 12% بأن قائدهم يشاركهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدها بلغت قيمة 8.96 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

و منه نستنتج بأن القائد يشاركهم في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم.

السؤال رقم 07: تختار القيادات الادارية احد المقترحات لحل المشكلات.

الجدول رقم 27:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	24,0%	8.33	2.20	1.52	5.99	0.05	02
نوعا ما	8	32,0%	8.33					
نعم	11	44,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن 11 اداري أي ما يعادل نسبة 44% أجابوا بأن القيادات الادارية تختار احد المقترحات لحل المشكلات ، بينما أجاب 08 اداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بأن القيادات الادارية تختار احد المقترحات لحل المشكلات نوعا ما ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 24% بأن القيادات الادارية لا تختار احد المقترحات لحل المشكلات ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجدتها بلغت قيمة 1.52 و هي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار. القيادات الإدارية تختار احد المقترحات لحل المشاكل .

السؤال رقم 08: تتناسب المعلومات المتوفرة مع نوع القرارات التي تتخذها.

الجدول رقم 28:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	24,0%	8.33	2.08	1.52	5.99	0.05	02
نوعا ما	11	44,0%	8.33					
نعم	8	32,0%	8.33					
المجموع	25	100%	25					

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن 11 اداري أي ما يعادل نسبة 44% أجابوا بأن المعلومات المتوفرة تتناسب نوعا ما مع نوع القرارات التي تتخذها ، بينما أجاب 08 اداريين أي ما يعادل نسبة 32% أجابوا بأن المعلومات المتوفرة تتناسب مع نوع القرارات التي تتخذها ، بينما أجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 24% بأن المعلومات المتوفرة لا تتناسب مع نوع القرارات التي تتخذها ، و بالنظر إلى كا المحسوبة نجد أنها بلغت قيمة 1.52 وهي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99 ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

المعلومات المتوفرة تتناسب مع نوع القرارات التي يتم اتخاذها من طرف العمال الإداريين .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

في الفرضية الأولى افترض الباحث ان القيادة الإدارية تعمل من خلال عملية الإتصال على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أن الإتصال يشجع العمال الإداريين على تكثيف اللقاءات مع زملائهم ، و هذا ما أكده الجدول رقم 06 ، حيث يسمح لهم الإتصال بتبادل وجهات النظر و تقاسم الآراء من أجل إيجاد الحلول و تجاوز العقبات التي قد تقع فيها المؤسسة ، كما يساعد الإتصال و التواصل بين العاملين على خلق نوع من الألفة و الأخوة بينهم ، مما يزيل الحواجز النفسية بينهم و يجعلهم عائلة واحدة داخل المؤسسة.

كما توصل الباحث من خلال الجدول رقم 07 إلى أن الإتصال يدفع العمال إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية داخل المؤسسة ، و هذا ما استنبطناه من خلال مناقشة السؤال السابق ، حيث أن الإتصال المبني على الاحترام المتبادل يعزز روابط الأخوة و الزمالة بين العاملين ، و يجعلهم متعاونين ليس فقط في العمل بين يتعدى ذلك إلى حياتهم اليومية ، و هذا ما أكده الجدول رقم 09 ، حيث توصل الباحث من خلاله إلى أن الإتصال يجعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها ، و هذا دليل على مساهمة وظيفة الإتصال في تكثيف جهود العاملين و توحيد قدراتهم فيما يعود على المؤسسة بالفائدة و المنفعة ، و هذا ما ينعكس على الرضا الوظيفي عند العاملين بها.

كما بين الجدول رقم 11 أن الإتصال يشعر العمال الإداريين بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم ، و يرجع الباحث هذا إلى أن الإتصال يفتح قنوات الحوار بين العاملين مما يمكنهم من تنبيه بعضهم البعض عندما يتكاسل أحد الموظفين و تقدم النصيحة له ، و هذا من دون شك يجعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم.

و توصل الباحث أيضا إلى أن الإتصال يجعل العمال يحسون بالراحة النفسية ، و هذا ما أكده الجدول رقم 12 ، حيث أن العامل إذا وجد نفسه في بيئة يألفها و مع أناس يتواصل معهم و يتواصلون معه ، فإن هذا يضيف عليه نوعا من الراحة النفسية عكس العامل الذي لا يوجد بينه و بين زملائه تواصل و اتصال.

و مما سبق و من خلال قيم كا المحسوبة التي تحققت في 05 أسئلة من أصل 08 أسئلة التي تقيس الفرضية الأولى نستنتج أن الفرضية الأولى محققة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

في الفرضية الثانية افترض الباحث ان القيادة الإدارية تعمل من خلال عملية التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أنه توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في المؤسسة و هذا ما بينه الجدول رقم 17 ، حيث أن توفير فرص الترقية للعمال يفتح لهم باب الطموح و يحفزهم من أجل شغل مناصب أعلى من مناصبهم الحالية ، و يجعلهم يحسون بالراحة و الطمأنينة كون أن مجهودهم لا يذهب عبثا و إنما يكافؤون عليه بالترقيات ، و هذا ما يجعلهم أيضا يقدمون أفضل ما عندهم لمؤسستهم ، و هذا ما يساعد المؤسسة أيضا على تحقيق أهدافها التي سطرتها من قبل.

كما توصل الباحث من خلال الجدول رقم 18 إلى أن رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع لمروؤسيه ، و هذا من دون شك يزيد من دافعية العمال و يزيد كذلك من تحفيزهم ، حيث العامل يشعر بالكثير من الثقة بالنفس و الارتياح إذا لقي الإشادة و التحفيز من طرف مسؤوليه ، و هذا ما يزيد من رضاهم الوظيفي ، و هذا ما بينه أيضا الجدول رقم 19 حيث توصل الباحث من خلاله أن رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و إثارة روح التحدي في الجناز الاعمال ، وهذا ما يزيد بشكل فعال في فعالية عمل المؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها ، و هذا يعكس رضا و ارتياحا على المؤسسة ككل بما فيهم العمال.

لكن تجدر الإشارة إلا أن هناك بعض النقائص في المؤسسة و هذا ما أكده الجدول رقم 16 أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز بين العمال ، و هذا ما يضيف جوا من الإحباط في بعض الأحيان عند العاملين و ينقص من عزيمتهم ، لهذا وجب على المسؤولين التفتن لهذه النقطة المهمة ، لكن في الجمل يمكننا القول أن العاملين في المؤسسة محقق عندهم نوع الرضا الوظيفي الذي ظهر بشكل كبير فيما سبق.

و من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

في الفرضية الثالثة افترض الباحث ان القيادة الإدارية تعمل من خلال عملية إتخاذ القرار على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان ، استنتجنا ما يلي:

أن اسلوب الوصول الى القرارات في العمل يريح العاملين كما بينه الجدول رقم 22 ، و هذا يوضح أن القرارات التي يتم وضعها تناسب العاملين و تشعرهم بنوع من الارتياح ، و هذا ما يضيف بعض من الرضا الوظيفي على العاملين بالمؤسسة.

كما بين الجدول رقم 26 أن القائد يشارك مرؤوسيه العاملين في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم ، و هذا نوع من الديمقراطية و الشورى التي أمر بها رسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم ، حيث إعطاء الفرصة للعامل إعطاء رأيه في اتخاذ القرارات و سن القواعد و القوانين يشعره بقيمته في المؤسسة و يحسسه بأنه عنصر هام و شريك داخل المنظومة الإدارية.

كما بين الجدول ان القيادات الإدارية تحرص على اختيار أحد المقترحات والتي يصدرها العمال الإداريين حيث ان ذلك يعطي دافعا قويا لهم و يعمل على زرع الثقة بالنفس مما يزيد في الفعالية الانتاجية للمؤسسة اضافة الى تحقيق الرضا للعمال .

و مما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة.

خلاصة:

و بعد الحكم على الفرضيات الجزئية ، توصل الباحث إلى أن القيادة الإدارية تعمل من خلال مهاراتها القيادية (الاتصال ، التحفيز،اتخاذ القرار) على تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين ، و منه نستنتج أن الفرضية العامة محققة.

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من تصور نظري خاص بالتنظيم، والمحقق أن الاهتمام بدراسة القضايا التنظيمية ومشكلاتها الكبرى، يستطيع أن يسهم بنصيب في دفع الباحث أو المهتم بمشكلات التنظيم، ونحن لا نزعم في هذه الدراسة أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في المجال الرياضي، ولكن حسبنا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث، حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، أفادتنا هذه الدراسة في التوصل لبعض النتائج أن لمهارة الاتصال تأثير علي أفكار واتجاهات وسلوكيات العاملين. تساعدهم على التوافق والحصول علي خدمات تشبع حاجاتهم الأساسية، وتعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية، كما أن الفرد يحتاج إلى الحوافز ليكون مندفعاً عاملاً مبدعاً يستطيع أن يحقق رضاه، وأن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجاته المتعددة، و أن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال، من خلال إعطائه المكانة اللائقة، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار، كل هذه العوامل تساعده على الاستقرار والرضا في العمل.

A decorative border with a repeating floral pattern in shades of blue, orange, and pink, surrounding a central white oval. The pattern consists of stylized flowers and leaves arranged in a circular, symmetrical design.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

استنتاجات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الشباب و المسيلة مع العلم أن موضوع القيادة الإدارية موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة رياضية. وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على هذا الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية والمتمثلة في مهارة الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لمعامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها ، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها تحقيق الرضا الوظيفي للعامل هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها الرضا الوظيفي للعامل هدفت هذه

الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية ونوعية والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ونخلص إلى أن:

- للقيادة الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي

-للعلمية الاتصالية للقائد دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

-تم التوصل إلى وجود دور لعملية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

-تم التوصل أنه يوجد دور لعملية اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

اقتراحات و توصيات

1- ضرورة البحث عن أساليب تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتدعيمها والبحث عن سبل تحسين طرق الاتصال والتحفيز و اتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية.

2- ضرورة اعتبار الفرد بأنه مورد بشري هام للمنظمة بالاعتراف بأفكاره وابداعاته وفتح مجال للتعبير عن آرائه.

3- منح فرص للترقية والنمو الوظيفي للعمال وتزويدهم بالمعلومات الكافية من أجل توافقه أكثر و رضاهم عن العمل.

4- تنمية وتقوية العلاقات العمالية وذلك من خلال تنمية روح الجماعة والعمل كفريق وتنمية الثقة المتبادلة وما لهذه العلاقات من اثر في تعزيز دافعية العمال وزيادة الرضا.

5- ضرورة اشراك العمال في اتخاذ القرارات

6- تقبل اقتراحات العمال وتفهم حاجاتهم وتحسين ظروفهم المادية.

المراجع المعتمد في الدراسة :

المصادر:

القرآن الكريم

المراجع :

- 1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010
- 2- محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج 4 ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 4- سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 5- معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، ط 1 دار حامد للنشر والتوزيع الاردن 2008
- 6- صالح محمد محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- 7- غريبي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 9- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 10- مريم بنت سالم المسروقي، المهارات الادارية، مركز التوجيه الوظيفي 2004
- 11- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
- 12- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003
- 13- محمد عبد الغني حسين : مهارات إدارة السلوك الإنساني، ط 1 ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2002
- 14- اعمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة - في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، ط 1 ، بيروت، 2001
- 15- محمد أكرم العد لوبي-القيادة في القرن الحادي والعشرين- د ط، قرطه للإنتاج الفني - السعودية - 2000
- 16- محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999
- 17- صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981
- 18- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 19- أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام، ط 5، 1995
- 20- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- 21- بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط 1، 1999.

ثانيا الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1- بوعمامة أحمد فارس : المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر ، تخصص تنمية 2007 .
- 2- يوسف جغلولي، القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية لمنظمة الصناعية تيندال، بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - قسم علم الاجتماع 2007
- 3- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 4- ابن منظور، لسان العرب، ط4 ، دار صادر، بيروت، المجلد5 , 2005
- 5- إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه الديمقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002
- 6- محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي، وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001
- 7- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، حرر في 2005/10/19، العدد 71.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

تحية طيبة:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم و التقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع الإدارة والتنظيم الرياضي تحت عنوان: " القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي " لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة، ونرجو مساعدتكم وذلك إذ تفضلتم بالإجابة على الأسئلة الآتية لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها، ونحيطكم علما ان هذا الاستبيان له غاية البحث العلمي فقط و لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم، ونعدكم بعدم الكشف على هويتكم.

وشكرا لكم على تفهمكم ومساعدتكم.

تحت اشراف الأستاذ:

- مرنيز أسامة

اعداد الطالب :

- شراك علي

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارات التي تفضلها و تراها صائبة ومناسبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا.

معلومات شخصية:

• السن:.....

• الجنس:

ذكر أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة تعليم ثانوي

جامعي دراسات عليا

نوعا ما	لا	نعم	بيانات اولية حول القيادة الإدارية ونظام الاتصال
			1-الاتصال يشجعك على تكثيف اللقاءات مع الزملاء
			2-الاتصال يدفعك إلى الاستمرار في تمتين الروابط المهنية في المؤسسة
			3-الاتصال يسمح لك بتكوين علاقات صداقة قوية
			4-الاتصال يؤدي إلى جعل العاملين متعاونين في تنفيذ مخططات العمل التي شاركوا في إعدادها
			5-الاتصال يساعدك على تقييم ذاتك بطريقة مستمرة مقارنة بزملائك.
			6-الاتصال يشعرك بالمسؤولية اتجاه وظيفتك
			7-الاتصال يجعلك تحس بالراحة النفسية
			8-الاتصال يشجعك على طرح أفكارك و معتقداتك مع الزملاء

نوعا ما	لا	نعم	بيانات اولية حول القيادة الإدارية ونظام التحفيز
			9- انا راضي عن الحوافز التي تقدم الي ؟
			10- الحوافز المادية و المعنوية المطبقة في مؤسستكم ملائمة و متناسب مع الجهد المبذول
			11- توجد عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستكم
			12- توجد فرص للترقية و التطور الوظيفي في مؤسستكم
			13- رئيس المصلحة يمارس اسلوب التشجيع لمروسيه
			14- رئيس المصلحة يعمل على تشجيع و اثاره روح التحدي في انجاز الاعمال
			15- رئيس المصلحة يمنحك جزء من الحرية في انجاز الاعمال

نوعا ما	لا	نعم	بيانات اولية حول القيادة الإدارية ونظام اتخاذ القرار
			16- يتم مشاورتك في المهام التي تسند اليك
			17- اسلوب الوصول الى القرارات في عملي يريحي
			18- تحرص القيادات الإدارية على الاهتمام بتمكين العاملين في مجال اتخاذ القرار
			19- ارى ان القرارات المطبقة من طرف المدير عادلة
			20- تتم مراجعتك من قبل المدير في اتخاذ القرار
			21- يشارككم القائد في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليكم
			22- تختار القيادات الادارية احد المقترحات لحل المشكلات
			23- تتناسب المعلومات المتوفرة مع نوع القرارات التي تتخذها

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة المسيلة -معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضيةقسم الإدارة و التسيير الرياضيقائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
جامعة المسيلة	استاذ محاضر أ	صدراتي حبيب
جامعة المسيلة	استاذ محاضر أ	بليار سعيد
جامعة المسيلة	استاذ محاضر ب	منجحي مخلوف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

-عنوان الدراسة: القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

- أهداف الدراسة:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك العاملين.
- التحقق من صحة الفرضيات المتبنات كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة.
- تفعيل الدور القيادي في منظماتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على الإبداع والتجديد.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية لها القدرة على إدارة البعد الإنساني والإجتماعي لتنمية السلوك الإجتماعي في إطار تفاعلي يساهم في تحقيق إستقرار وتوافق ورضا العامل في العمل.
- محاولة التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق العامل لتوافقه ورضاه في العمل.

- مشكلة الدراسة: هل للقيادة الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟.

- التساؤلات الجزئية:

- هل للقيادة الإدارية من خلال عملية الاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟.
- هل للقيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟.
- هل للقيادة الإدارية من خلال عملية اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟.
- فرضيات الدراسة: الفرضية العامة: للمهارات القيادية دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- الفرضيات الجزئية:- للقيادة الإدارية من خلال عملية الاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- للقيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لعاملين.
- للقيادة الإدارية من خلال عملية اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم طريقة المسح الشامل (الحصر الشامل) و شملت العمال الإداريين في مديرية الشباب و الرياضة الرياضية.

المجال الزمني:دامت دراستنا من شهر جانفي الى غاية شهر ماي للموسم الجامعي:2015/2016 .

المجال المكاني: أجريت دراستنا على مستوى مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

النتائج المتوصل إليها :

- للقيادة الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي

-للعملية الاتصالية للقائد دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

-تم التوصل إلى وجود دور لعملية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

-تم التوصل أنه يوجد دور لعملية اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

التوصيات والاقتراحات :

- 1-ضرورة البحث عن أساليب تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتدعيمها والبحث عن سبل تحسين طرق الاتصال والتحفيز و اتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية.
- 2-ضرورة اعتبار الفرد بأنه مورد بشري هام للمنظمة بالاعتراف بأفكاره وابداعاته وفتح مجال للتعبير عن آرائه.
- 3-منح فرص للترقية والنمو الوظيفي للعمال وتزويدهم بالمعلومات الكافية من أجل توافقتهم أكثر و رضاهم عن العمل.
- 4-تنمية وتقوية العلاقات العمالية وذلك من خلال تنمية روح الجماعة والعمل كفريق وتنمية الثقة المتبادلة وما لهذه العلاقات من أثر في تعزيز دافعية العمال وزيادة الرضا.
- 5-ضرورة اشراك العمال في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحات العمال وتفهم حاجاتهم وتحسين ظروفهم المادية.