



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - عين تموشنت -

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر

إشراف:

أ. غلاي نسيمة

من إعداد الطالبتين:

- بلمو نور الهدى ملاك

بن عبدلي نريمان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ(ة): الاسم واللقب أزموور رشيد..... رئيسا

الأستاذة: غلاي نسيمة مشرفا

الأستاذ(ة): الاسم واللقب طيبي خديجة..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

إهداء

" بسم خالقي ومُيسر أموري وعِصمتُ أمري،
لك كُل الحمد والإمتنان "
أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي
لإتمام هذه المسيرة، دُمتم لي سندًا لا عُمر له ..
أهدي تخرجي إلى من أحمل إسمه بكل فخر إلى من حصد
الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد
أحمد الله على ما انا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي سعى طوال
حياته لكي نكون أفضل منه " أبي الغالي "
إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل
لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي " أمي الحبيبة "
إلى الدكتور المشرف
على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.
إلى إخوتي ولرفاق السنين ولكل من كان عونًا وسندًا في هذا الطريق

ملاك

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام
(وَأَخِرُ دَعْوَانَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

ها أنا اليوم أتوج لحظاتي الخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواك
ورغما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح وكم من أيام مرت شعرت بثقلها ومرارتها
لكنني عقتني بل كانت ذكرى تمر لتثير أحلام قلبي.

ها أنا اليوم أهدي تخرجي إلى "أبي" الذي في كل مرة قابلتني الدنيا بمواقفها الموحشة وجها
لوجه

كنت اختبئ في ظهر أبي وعندما كان يداهمني اليأس كنت أحاربه بأبي ... إلى من دعمني
بلا حدود

وأعطاني بدون مقابل داعمي الأول في مسيرتي إلى فخي وسندي وقوتي في هذه الحياة بعد
الله سبحانه وتعالى ... إليك (أبي الحبيب)

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها
إلى

القلب الحنون الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات إلى من أرشدتني ورافقتني في كل
مشاوير حياتي ولا تزال تفعل... إليك (أمي الحبيبة)

ثمرة أيامي وتخرجي اهديتها إلى إخوتي

الذين أتباهى بوجودهم وأعتز بهم إلى من كانوا لي خير الأهل والعائلة والأصحاب.

إلى التي مدت يديها في اوقات الضعف وكانت موضع اتكاء إلى صديقة المواقف لا السنين

صديقة الدرب الطويل إلى شريكتي في هذا العمل وأختي التي لم تلدها أمتي

إلى كل من كانوا داعمين لي بالأوقات الصعبة أهديكم فرحة تخرجي.

ما سلكننا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضل

فالحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

نريمان

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى، له الكمال وحده.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين

وعلى سائر الأنبياء والمرسلين

أحمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام بحثي هذا

وأقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان

إلى أستاذتنا المشرفة "غلاي نسيمة"

إلى كل أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم الفضل في سلوكي هذا الدرب

إلى كل زملائي وزميلاتي

مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي " من خلال تسليط الضوء على المهارات الإدارية للقائد والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري وكذا من خلال تقوية علاقته مع مرؤوسيه وأثرها على الرضا الوظيفي لإطارات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية عين تموشنت، البالغ عددهم 65 إطارا، حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد الإدارة، وبعد معالجتها تم الاحتفاظ بـ 44 استبانة ومعالجتها إحصائيا وباستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- تم التأكد من (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين).
 - تم التأكد (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للقيادة الإدارية لدراسة عينة وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة)).
 - وبذلك فإن القيادة الإدارية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .*
- الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي.

Summary:

This study aimed to identify “the role of administrative leadership in achieving job satisfaction” by shedding light on the leader’s administrative skills and the personal qualities that the administrative leader possesses, as well as by strengthening his relationship with his subordinates and their impact on job satisfaction for the human resources management frameworks of the National Retirement Fund Foundation for the state. Ain Temouchent, numbering 65 executives, where 50 questionnaires were distributed to members of the administration, and after processing them, 44 questionnaires were kept and processed statistically and using the SPSS statistical package programs.

The study reached several results, the most important of which are:

- It was confirmed that (there is a statistically significant correlation at a 5% significance level between administrative leadership and employees’ job satisfaction).
- It has been confirmed (there are statistically significant differences at the 5% level of significance for the administrative leadership of a sample study according to the variables (gender, age, experience)).

Thus, administrative leadership has a role in achieving job satisfaction in the institution under study.

Keywords: managerial leadership, job satisfaction.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	مستخلص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
01	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية ونظرياتها
01	المطلب الأول: النشأة ومفهوم وأنواع القيادة الإدارية
01	I النشأة
02	II مفهوم القيادة الإدارية
04	III أنواع القيادة الإدارية
04	أولاً: القيادة الرسمية
05	ثانياً: القيادة غير الرسمية
06	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
06	1- نظرية السمات
08	2- النظرية الموقفية
10	3- نظرية الرجل العظيم
12	4- النظرية الوظيفية
12	5- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)
13	تقييم النظرية التفاعلية
14	أهمية القيادة
15	المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية
15	أولاً: التخطيط
16	ثانياً: التنظيم
16	ثالثاً: التنسيق
16	رابعاً: الرقابة

17	خصائص القيادة
17	المطلب الرابع: مفاهيم خاصة بالقائد الإداري
17	تعريف وصفات القائد الإداري
17	من هو القائد الإداري ؟
18	صفات القائد الإداري
20	الفرق بين القائد والمدير
22	أساليب اختيار القادة الإداريين واكتشافاتهم
22	أولاً: الاختيار غير مشروط
23	ثانياً: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي
23	ثالثاً: الانتخاب
24	رابعاً: التعليم والإعداد الأكاديمي
24	خامساً: الجدارة
25	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
25	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
25	I نشأة وتعريف الرضا الوظيفي
30	II خصائص الرضا الوظيفي
31	III أهمية الرضا الوظيفي
33	عناصر الرضا الوظيفي
34	نظريات الرضا الوظيفي
35	1- نظرية التدرج الحاجات ألبرهام ماسلو
36	2- نظرية ذات العاملين
39	3- نظرية التوقع
40	4- نظرية القيمة
40	5- نظرية العدالة
43	6- نظرية اكس
44	عوامل الرضا الوظيفي
44	- العوامل المحددة للرضا الوظيفي
44	1. عوامل بيئة العمل الداخلية
46	2. العوامل الشخصية (المرتبطة بالأفراد العاملين)

48	- مظاهر الرضا الوظيفي
50	المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة الإدارية
50	متطلبات قياس الرضا الوظيفي
50	1- مقاييس الرضا الوظيفي
50	المقاييس الموضوعية (غير المباشرة)
52	المقاييس الذاتية (المباشرة)
53	علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي
56	علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي
56	علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي
57	علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي
58	خلاصة الفصل الأول
60	الفصل الثاني: دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد عين تموشنت
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتقاعد C.N.R محل الدراسة
61	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة ونشأتها
61	* التطور والنشأة
62	المطلب الثاني: الهيكل ومهام مصلحة الإدارة العامة
64	* مهام مصلحة الإدارة العامة
64	المطلب الثالث: دور الصندوق الوطني للتقاعد
65	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للنتائج الاستبيان و تحليل محاوره
65	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
65	1- الحدود المكانية والزمانية
65	2- البيانات
65	3- الأدوات المستخدمة
66	المطلب الثاني: تحليل البيانات

66	أولاً: اختبار صدق الاتساق الداخلي
68	ثانياً: ثبات الدراسة
68	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة
74	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات :
74	أولاً : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
76	ثانياً: اختبار صحة الفرضيات
76	اختبار الفرضية الاولى
77	اختبار الفرضية الثانية
77	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية
78	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رم الجداول
06	يبيّن الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية	01
22	يبيّن الفرق القائد والمدير	02
65	سلم ليكارت الخماسي	03
66	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (القيادة الإدارية)	04
66	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (رضا العاملين)	05
68	ثبات الدراسة	06
68	توزيع العينة حسب مغير الجنس	07
69	توزيع العينة حسب مغير السن	08
70	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاجتماعية	09
71	توزيع العينة الاستطلاعية حسب مغير المؤهل العلمي	10
72	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	11
73	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية	12
74	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية	13
76	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين	14
76	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين	15
77	توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية يعزى لمتغير الجنس	16
77	توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية يعزى لمتغير العمر	17
78	توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	18

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رم الأشكال
03	ما هي القيادة ؟	01
35	سلم ماسلو للحاجات الإنساني	02
37	محتوى نظرية هوزبرغ (العاملين)	03
41	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	04
54	التأثير القيادي	05
55	عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي	06
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	07
69	توزيع العينة حسب متغير الجنس	08
70	توزيع العينة حسب متغير السن	09
71	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	10
72	توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	11
73	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	12

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء، فهي تتعلق بتوجيه الأفراد العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتباره المحدد لدرجة تطورها، حيث أصبح ينظر إليه على أنه أهم مورد بالنسبة لها إذ لا بد من الاهتمام به من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة والمسؤولين في الرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، فلقد جاءت أغلب الدراسات والنظريات التي أكدت على الاهتمام بالعنصر البشري لانه يمثل محور العملية الإنتاجية وذلك للوصول إلى الارتقاء بالمؤسسة، وبذلك أصبح القادة والمشرفين يهتمون بالموارد البشري من خلال نشر العلاقات الطيبة بينهم، فمن خلالها يستطيع القائد أن يكسب ثقتهم وولاءهم للمؤسسة، وكما أنّ السبيل الوحيد لنجاح أي تنظيم هو مواكبته لتغيير إدراكهم والتطورات الحاصلة والعنصر البشري في علاقته الإنسانية هو من يحقق الأهداف المشتركة، وعليه فإن القائد الفعال وما يتميز به من مهارات وقدرات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل ومدى قدرته على تحقيق الرضا المهني للعامل، ونشر جو يسوده التقاهم والثقة المتبادلة ورضا الأفراد وارتياحهم لمكان العمل نتيجة إحساسهم بالانتماء والمشاركة. وعليه فإن موضوع القيادة الإدارية أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال وهذا ما تطرقت إليه العديد من الدراسات ومنها دراستنا الحالية والتي جاءت بالبحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي ومن أجل ذلك قسمنا هذا البحث إلى بابين نظري وباب تطبيقي.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها على الشكل التالي:

❖ الإشكالية:

إلى أي مدى يؤدي دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية وما هي أهميتها ؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته بالنسبة للمؤسسة ؟

- ما علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي ؟
- ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي ؟
- ما الأسلوب القيادي لتحقيق الرضا الوظيفي ؟
- هل يوجد اختلاف للقيادة الإدارية لدى عينة الدراسة وفقا للمتغيرات (الجنس، العمل، الخبرة)؟.

❖ الفرضيات:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للقيادة الإدارية للدراسة وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة).

❖ أسباب الدراسة:

إنّ عملية اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي، كونها تتشكل من عوامل ذاتية والعوامل الموضوعية التي ترتبط بموضوع الدراسة والبحث، ومن هذا المنطلق فإنّ هناك عدّة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نوجزها في ما يلي:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع " دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي " .
- إثراء المعارف الفردية والاستفادة منها مستقبلا.
- الشعور بالمسؤولية كطلبة لدعم تحسين الحياة الوظيفية للموظفين داخل المؤسسة.

ب. أسباب موضوعية:

- محاولة الحصول على المعلومات والتفسيرات الواقعية والموضوعية حول موضوع الدراسة التي تمكن من تحسين الرضا الوظيفي.
- اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعنا بطرحه خاصة وأنه يندرج ضمن مجال التخصص (إدارة المورد البشرية).

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوعين مهمين هما القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي عن طريق الأبعاد المتمثلة في المهارات والصفات القيادية للقائد وتقوية علاقته بمرؤوسيه في المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة:

- التعريف بالقيادة الإدارية وأهم النظريات المفسرة لها.
- تبيان أهمية القيادة في المؤسسة وضرورتها.
- معرفة أهم ما يجب للقادة توفيره للعاملين للرفع من مستوى الرضا لديهم من أجل المساهمة في تحسين الأداء في المؤسسات.
- الفهم الموضوعي للرضا الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

❖ منهج الدراسة:

منهج وصفي وتحليلي من خلال التعرف على موضوع محل الدراسة بالاستعانة بمختلف الكتب والمراجع وجمع المعلومات في الدراسة التطبيقية من خلال الاستبيان ودراسة نتائجه بالاستعانة ببرامج الحزم الإحصائية SPSS.

❖ حدود الدراسة:

حدثت هذه الدراسة لموضوع تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، ولقد تم التطرق من خلال الدراسة إلى متغيرين، وذلك من خلال مفاهيمها ونظرياتها وبيان دور القيادة الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في الجانب النظري وإسقاطها على الجانب التطبيقي.

• الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR لولاية عين تموشنت.

• الحدود الزمانية:

فترة التربص امتدت من 10 مارس إلى 16 مارس 2024.

❖ الدراسات السابقة:

• الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة سماح عمر الريح جلال الدين أحمد (2017): دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية - بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية - فرع شندي"، رسالة ماجستير، جامعة شندي، السودان:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث تناولت دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على بنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أن القيادة الإدارية هي عملية جوهرية، ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم، حيث تم استخدام منهج الوصفي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات بنك الخرطوم وبنك شندي عن طريق 40 استبانة وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات منها ما يلي:

- إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم باشتراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها.
- إن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه.
- العمل على وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها على أكمل وجه.

2. دراسة فريد زيني (2021): "تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف -"، مقال في مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي، باعتباره أن القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورية وأساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة تضم 82 من أساتذة الجامعة (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف)، المتمثلين ف أستاذ مساعد أ و ب وأستاذ محاضر أ و ب وأستاذ التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجميع البيانات واعتمدت في تحليل الاستبانة على برنامج SPSS وقد توصلت خهذه الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي عند مستوى دلالة 0.05 وتقديم مجموعة من الاقتراحات من بينها:

- وجود الرضا الوظيفي في الجامعة يقلل من ترك الأساتذة لعملهم.
- تساهم القيادة الفعالة في زيادة الرضا الوظيفي وولاء العاملين.
- التطبيق الجيد للقيادة الإدارية يحقق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي داخل الجامعة.
- إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا الوظيفي.

3. دراسة لطرش محمد، بن يحي إبراهيم (2022): "دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين"، مقال في مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشركة الإسمنت عين توت - باتنة -، تتكون العينة من 48 مسير بالمؤسسة، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتمثلة في القيادة الخادمة تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، تم استعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS بعد التأكد من شروط اللازمة للقيادة بالانحدار الخطي البسيط توصلت الدراسة لوجود دور إيجابي كبير للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي كما أن ممارسة اتباع أسلوب القيادة الخادمة كان متوسطا، توصلت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تسعى في الأساس إلى توسيع وزيادة ممارسات القيادة الخادمة في المؤسسة من خلال سياسات التوظيف والتقييم والتدريب، وكذا العمل على تنمية أكثر مستويات الرضا الوظيفي باعتباره أحد دوافع الأداء الوظيفي للعاملين.

4. دراسة راضية يوسف، أمال يوب (2018): "أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة -"، مقال في مجلة دفاتر بوادكس، العدد 9، الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من 35 فقرة موزعة على محورين (القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي) وتوزيعها على عينة تكونت من 70 مبحوث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي والمكون من (105) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

جاء مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المبدأ السائد هو مبدأ التفويض، وجاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أدلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، كما أنه لا يوجد أثر معنوي لأي من مبادئ على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة محل الدراسة. وأما أهم التوصيات هذه الدراسة كانت كالتالي:

- تفويض قدرت من السلطة وفق مسؤوليات العاملين.
- منح العاملين فرصة اتخاذ القرار على الأقل فيما يخص العمل الذي يقومون به.
- إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة وانهم يعملون مع مسؤول وليس من أجله.

5. دراسة حنان بكاي وسارة تواتي (2023/2022) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، ميدان علوم اقتصادية – تجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، برج بوعريريج.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" من خلال تسليط الضوء على المهارات الإدارية للقائد والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري وكذا من خلال تقوية علاقته مع مرؤوسيه وأثرها على الرضا الوظيفي لإطارات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك لولاية برج بوعريريج، البالغ عددهم 50 إطارا، حيث تم توزيع 30 استبانة على عينة تم إختيارها عشوائيا، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات استخدم برنامج SPSS. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- تم تحقق من صحة الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط.-.
- تم تحقق من صحة الفرضية الرئيسية من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد والتي كان فيها بعد المهارات الإدارية للقائد ال يؤثر في الرضا الوظيفي، أما بعد الصفات الشخصية للقائد وبعد تقوية عالقة القائد بمرؤوسيه له تأثير على الرضا الوظيفي.
- وبذلك فإن القيادة الإدارية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

• الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- Study for : RONNIE G.AUBE, 2015, titled : Transformational Leadership as a Predictor of the Job Satisfaction of Millennials, Dissertation Submitted to Northcentral University, Graduate Faculty of Business and Technology Management in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.

- دراسة روني أوب (2015) بعنوان: "القيادة التحويلية كمتنبئ للرضا الوظيفي لجيل الألفية"، مقال مقدم من جامعة الشمال الأوسط، فرع التجارة وتكنولوجيا التسيير من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بين العاملين في بيئة عمل متنوعة أجيالا، وقد تم استخدام استبيان لقياس خمسة عوامل للقيادة التحويلية لقياس الرضا الوظيفي، شملت الدراسة عينة من 133 موظفا في مجالات تكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية والمبيعات والتسويق في الولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وكان لعامل الاهتمام الفردي أعلى درجة وكان له تأثير كبير في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

- Study for : Martha Milan Rader, 2015, titled : Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Younger Workers Turnover Intentions, A Dissrtation Submitted to the Faculty of the Chicago School of Professional Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Doctorof Philosophy in Psychology.

- دراسة مارتا ميلان ريدر (2015): "تأثير القيادة الأصلية على الرضا الوظيفي ونوايا العمال الأصغر سنا" 2015، مقال مقدم من كلية شيكاغو المدرسة العليا للفلسفة من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة في علم النفس.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سلوكيات القيادة الأصلية لتحديد ما إذا كانت هذه السلوكيات سترتبط برضا العاملين مع القائد، والرضا الوظيفي العام، والنية في الاستقالة في فئات الأعمار (35 فما فوق) وتوقع نفس العلاقات في فئات الأعمار (20-24) و(25-34) وكان الهدف هو تحديد ما إذا كان يمكن للقيادة الأصلية أن يؤثر إيجابيا على النية في الاستقالة لدى العاملين الأصغر سنا والتي من الممكن أن تقلل من معدل الاستبدال.

أثبتت هذه الدراسة الكمية غير التجريبية للعلاقة الملحوظة بين سلوكيات القيادة الأصلية ورضا العاملين مع القائد، والرضا الوظيفي العام، والنية في الاستقالة، وتوقع نفس العلاقات في فئات الأعمار،

ولم تؤثر فئات الأعمار بشكل ملحوظ في رضا العاملين مع المشرف والرضا الوظيفي العام، والنية في الاستقالة مع جميع فئات الأعمار، مما يشير إلى أن القادة الأصليين يمكنهم التقليل من معدل الاستبدال بما في ذلك العاملين الأصغر سناً.

- Study for Ali Skopak, Nreida Hadzaihmetovic, 2022, titled : The Impact of Transformation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction, International Journal of Business and Administrative Studie, volume 8 issue 3, 03/09/2022, pp 113-126.

- دراسة علي سكوباك، نرايدة هادزايهميتوفيك، (2022) بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية والمعاملاتية على الرضا الوظيفي للعامل، الجريدة الدولية للتجارة والدراسات الإدارية، مجلد 8، العدد 3، 2022/09/03، ص - ص 126-133 ب البوسنة والهرسك.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين عن العمل في صناعة الأغذية في البوسنة والهرسك، كدراسة بحثية كمية تم استخدام أسلوب المسح بواسطة استبيان لجمع البيانات الأساسية وتم الحصول على 210 إجابة صالحة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج أن المكافئة الشرطية تساهم في رضا الموظفين عن العمل عندما يتم استخدام أسلوب القيادة التحويلية، تشير النتائج العملية لهذا البحث إلى أن الإجابات عن الأسئلة المطروحة دعمت بشكل كامل افتراض أهمية اختيار أسلوب القيادة كجوهر للشركة.

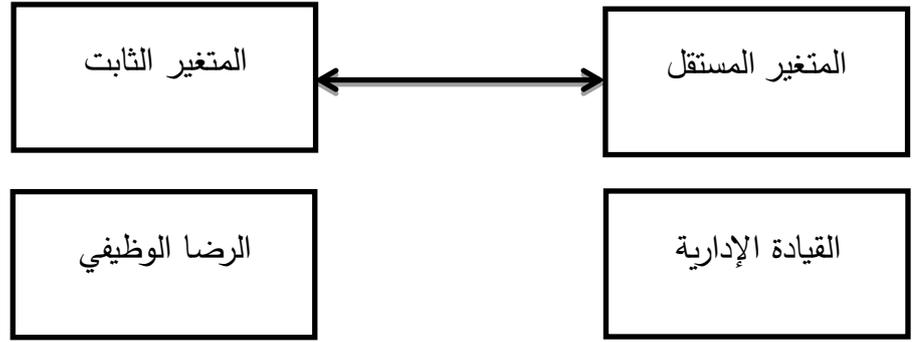
- Study for Chien-Wen Tsai, 2008, titled : Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 2, 25/07/2008, pp 293-232.

- دراسة شيان وان تساي (2008)، بعنوان: "أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للموظف في الفنادق السياحية العالمية، التقدم في السياحة وبحوث الضيافة"، ص - ص 232-293.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي في الخدمات السياحية في الفنادق وركزت هذه الدراسة على العلاقة بين النمط القيادي الإداري ورفع معنويات الموظفين باعتبارهم أكثر الروابط أهمية في سلسلة تقديم الخدمة لأنهم يتصلون مباشرة بعملائهم، وقد تم استخدام الاستبيان وزعت فيه 500 استبانة على عينة الدراسة واستعيد منها 300 أي بنسبة 73%. وأهم نتائج

هذه الدراسة أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع النمط القيادي حيث يحترم القائد مرؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم.

❖ هيكل الدراسة:



الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية ونظرياتها

المطلب الأول: النشأة ومفهوم وأنواع القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين (مفاهيم عامة وعموميات حول القيادة الإدارية).

(I) النشأة:

إن كثيرا من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ "فريدريك تايلور" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير، كما أشار "تايلور" إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

أما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي « الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة » أما المدرسة البيروقراطية لراندا "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة نموذج السلطة التقليدية: تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقسوة العادات والتقاليد ووفائهم لها. ونموذج السلطة الكاريزمية: فإن سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين. وبالنسبة للسلطة الشرعية فتكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي، أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" عالجت الجوانب الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق للمرؤوسين الرضا، كاحترام والتقدير، من بين أساسياتها أن الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تفعل في مكان العمل، ولفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد، وأن ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين... وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

(II) مفهوم القيادة الإدارية:

- لغة: « مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور ».¹
- اصطلاحاً: « تعرّف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ».²
- كما يعرفها أيضا "أوردويتيد": « هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ».³
- من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن عملية القيادة أنها عملية تسعى لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وتوجيه الأفراد وتحفيزهم قصد تحقيق الأهداف المشتركة.
- ويعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع: « أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتص الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة ».⁴
- بمعنى أن عملية القيادة هي دور اجتماعي تهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة، فهي العملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذ قوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد حوله لإنجاز أهداف محددة.
- كما يعرفها "باس": « بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب ».⁵
- ومن وجهة نظر شاملة يمكننا تعريف القيادة على أنها: « العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف والسعي للوصول إليه ».

¹ محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص76.

² كمال محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، 2007، ص234.

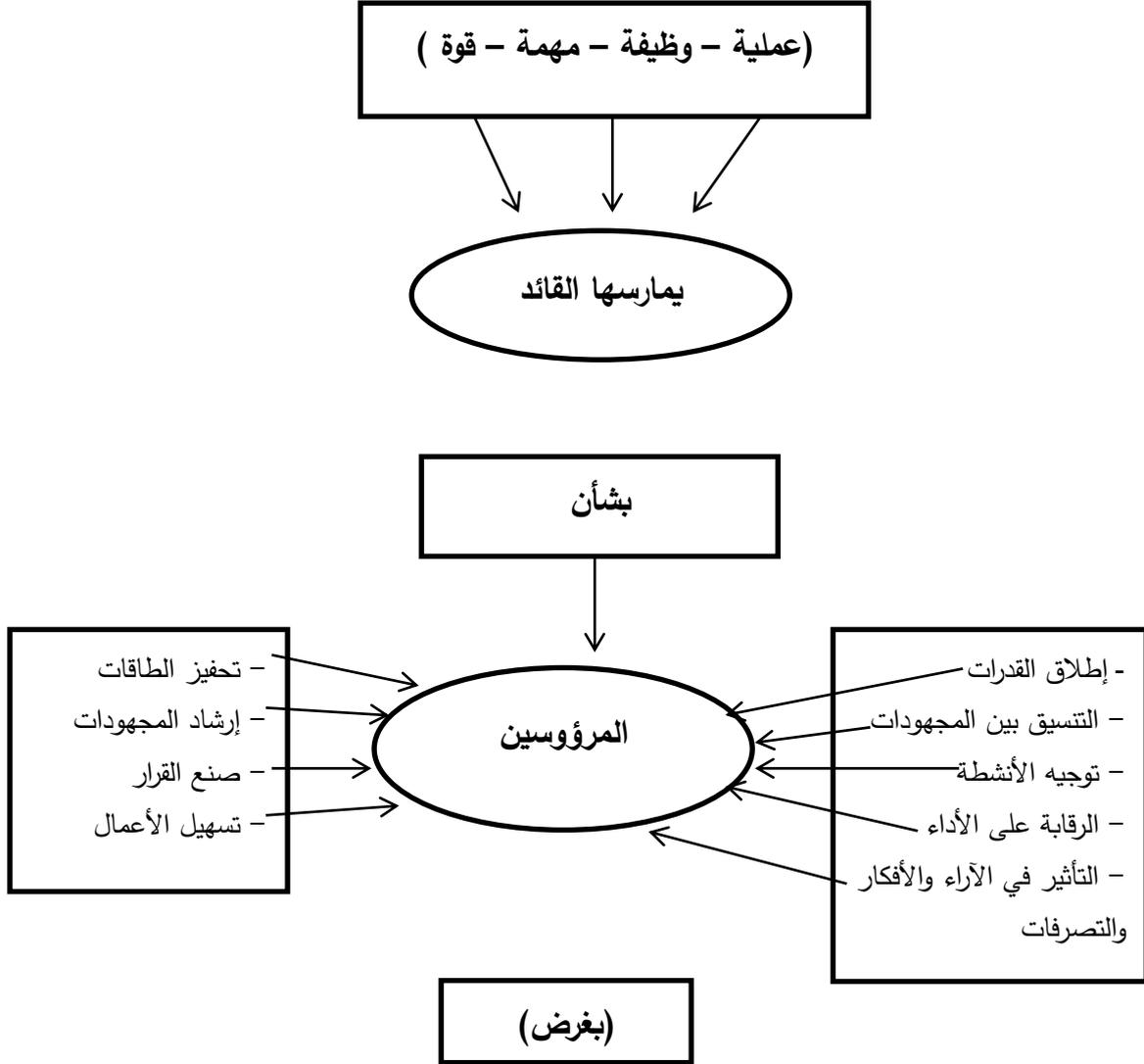
نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص90.

فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003، ص212.

نواف كنعان، مرجع سابق، ص90.

▪ ما هي القيادة ؟

الشكل رقم (01)



- تنفيذ العمل المطلوب
- تحقيق إنجاز مرغوب
- اتخاذ موقف مرغوب

- وضع الأهداف
- إنجاز الأهداف
- تغيير الأهداف الموضوعية
- القيام بشيء مشترك

المصدر: من إعداد الطالبتين.

(III) أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف القيادة الإدارية إلى: قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.¹

أولاً: القيادة الرسمية:

« وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم " لوائح وقوانين "، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. ».

ويتكون التنظيم الإداري من 3 وحدات إدارية وهي: وحدات تنفيذية، وحدات استشارية، ووحدات معاونة، كما يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات إلى 3 مستويات تتمثل في: القيادات العليا، والوسطى، والتنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاث بدورها إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث، إلا أن السلطات ومسؤولياتها تكون تدريجية، تنازلية على طول السلم الإداري كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي هي قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط سلطة واحدة بين كل رئيس ورؤسائه المتتاليين، صعوداً إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهنا يتطلب أن يكون خط السلطة واضحاً ضمناً لتحديد المسؤولية وتسيير الاتصال.

أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادات في المستويات الثلاثة تختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها ففي²:

- فالقيادات الإدارية العليا: تقوم على أساس الجهاز الإداري وتتولى إدارته فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الهامة المنوطة بها، وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤولية إنجاز هذه المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي.
- القيادات في الإدارة الوسطى: تتمثل في مديري المصالح ومديري الإدارات العامة ومن في مستواهم، من ناحية السلطة والمسؤولية، ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص26.¹

نواف كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص97.²

- أما القيادات في الإدارات التنفيذية: الصف الإشرافي الأول فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم، وتكون مهمتها تولي الإشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين ويطلق على مثل هذه الوحدات الإدارية بوحدات أو أقسام، أو غيرها من التسميات.

ثانيا: القيادة غير الرسمية:

« وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي »، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا.

وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين يمارس عليهم السلطة لتوجيهه، ولذا تعتبر هذه السلطة معطاة عن الرضا لأنها ممنوحة للقائد عن طريق أفراد المجموعة وليست مفوضة من مستوى أعلى.¹

وما أن دراستنا قامت على القيادة الإدارية، وأن الإدارة قائمة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز القيادة الإداري، لهذا يجب أن يكون اهتمامنا على القيادة الرسمية أكبر، لأنها مجال دراستنا ولكن يجب علينا ان لا نهمل القيادة غير الرسمية، لن لها دورا أيضا في التأثير غير المباشر في الأفراد في نفس المستوى.

زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.¹

الجدول رقم (01) يبين الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية.

القيادة غير الرسمية	القيادة الرسمية
<p>- القائد غير الرسمي تختاره الجماعة.</p> <p>- القائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حاجات الأهداف العامة.</p> <p>- سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة.</p> <p>- يستمد القائد غير الرسمي سلطة من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.</p>	<p>- يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المختصة.</p> <p>يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة ويعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين.</p> <p>يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب.</p> <p>يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية.</p>

المصدر: خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص120.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية وأهميتها:

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافًا في وجهات النظر؛ وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها وتفاسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

1. نظرية السمات: تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم (*) خصائص وسمات

شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ. الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل

الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب. القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكًا وعمقًا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر

البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيًا بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج. السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاوية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.¹

د. سمات عامة: يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشاركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.²

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها..، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

* هذا الاتجاه يعارض الذين يزعمون أن للقائد سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا وأكدت الأبحاث الحديثة أنه (*) جماعة أخرى مما يدل على تغيير القيادة حسب الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، أنظر محمد البدوي الصافي، ليست هناك سمة عامة تفسر ظاهرة القيادة وأن الخصائص والقدرات التي تميز القائد في مجموعة معينة تختلف عن المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي.

¹ محمد شفيق، المرجع السابق، ص 236

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، د ط، 2002، ص 221.

- 2- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.
- 3- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.
- 4- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.
- 5- إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة... ، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.¹

2. النظرية الموقفية: نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.²

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه.³

صالح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 222. ¹

خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط 1، عمان، 2000، ص 224-226. ²

محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99. ³

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، وذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.¹

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية و في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا.

القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضح.

من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا . القيم واللغة والمذاهب السياسية – في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا.²

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملي سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.³

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 533.¹

عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص 533²

عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 534.³

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لان عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقيادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

3. نظرية الرجل العظيم:

ترجم هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات. هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات.¹

شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

أ. خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب. أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

1- أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.

2- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو

المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.²

إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة.

¹ محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 185.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.²

أ. خصائص جماعة العمل: فالجماعة تخلق لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.¹

• إسهامات "وليم ردين":

قدم ردين تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فعالية الإدارة. ويميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة.

- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل: وأطلق عليه القائد المتفاني.
- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المرتبط.
- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل بالعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.
- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد: وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل مع العمل والأفراد.

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمة للموقف، فأي نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فعالية ومستخدما في مواقف غير ملائمة يكون أقل فعالية، ويخرج " ردين " عن هذا المجال أساسه مؤدّاه من الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.²

النقد الموجه لهذه النظرية:

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين. تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

صالح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.¹

صالح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.²

تقتضى نظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتكية ثابتة، تدلّ البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة.¹

4- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- 1- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
 - 2- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.
 - 3- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
 - 4- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
 - 5- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
 - 6- الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
 - 7- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
 - 8- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
 - 9- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
 - 10- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
 - 11- النموذج: نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
 - 12- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.²
- 5- النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي):

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، نظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 241.

² خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1 ، 2000، ص 221.

وتعتبر " النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته).¹

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في ال مؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب).²

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي(القائد الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى - يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 239. ¹

محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99. ²

لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة .

■ أهمية القيادة: 1

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

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

قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص22.¹

- كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.

المطلب الثالث: وظائف القيادة الإدارية وخصائصها:

لكل قائد مجموعة من العمليات التي يقوم بها حيث يتوقف على نجاح أو فشل كل واحد بالأخرى، فنجاح عملية التخطيط يتطلب وجود تنظيم ملائم وهذا يستدعي بدوره مراقبة ومتابعة وتقديم فصلاً عن التنسيق، فيما يلي نفترض الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية¹:

أولاً: التخطيط .

إن التخطيط يضم افتراضات ما تتكون عليه الأحوال في المستقبل وتختار أحد الافتراضات بعد وضع خطة وهدف للوصول إليها فهو يبين كيفية التسيير والمراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك فالتخطيط يحقق الفعالية والنجاعة للمؤسسات.

يساهم في رفع الكفاءة لأعضاء الفريق القيادي، ولضمان فعالية التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية²:

- ✓ العقلانية الموضوعية، من حيث قابلية الأهداف للقياس وإمكانية تنفيذ الخطة واقعيًا؛
- ✓ المرونة والتكيف،
- ✓ الشمولية: يتضمن كل الأنشطة والوحدات والمستويات ؛
- ✓ وجود أهداف محددة، دقيقة؛
- ✓ الاعتماد على المصادر العلمية الموثقة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، فيصل كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 411-412.

² خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 35-36.

ثانياً: التنظيم: 1

يعرف على أنه تحديد المسؤولية والسلطة والعلاقات وظيفية أساسية من وظائف المؤسسة .

وكل مدير يلجأ لتنظيم الجهود الجماعية للأعمال المطلوبة إتمامها... في حدود السلطات الممنوحة له من أعلى.

ثالثاً: التنسيق:

هو وظيفة بمقتضاها يستخدم الإداري أن يسمى هيكل من الجهود المشتركة بين المساعدين و المرؤوسين يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

وعليه التنسيق مهمته التأكد من أن موارد الأنشطة والأفراد تعمل ب نوع من التوافق والانسجام الموجه نحو توحيد الجهود وتحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك وتحقيق الغاية المشتركة في إطار المحيط الداخلي أو الخارجي من قبل القائد في إطارات توجيهات تعليمات .

رابعاً الرقابة:

تعرف الرقابة على أنها التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحدودة سلفاً وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة.

وعليه فمفهوم الرقابة يشير إلى رقابة نشاطات وأعمال المنظمات يقصد تقييم ما تم إنجازه من أعمال ونشاطات في ضوء معايير متفق عليها. بالتالي تحديد مواطن الخطأ والخلل والانحراف بين ما هو قائم فعلاً.

خطوات عملية الرقابة:

المرحلة الأولى: هي تصميم وتحديد المعايير والمقاييس.

المرحلة الثانية: إعلان المعايير للعاملين ومتابعة الأداء ومقارنته بالمعايير والتأكد من مدى مطابقة أداء المحقق بالمخطط

¹ مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط 1، 2002، ص

- من ثم تحديد الانحرافات وتبليغها.
- وتحديد مستوى و صف الانحرافات بدقة وموضوعية واتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- **خصائص القيادة:**
- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ. وعلى تحفيز المرؤوسين على تنفيذ مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية وذلك على حسب كل فرد من أفراد الإدارة وما الذي يتناسب معه.
- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة، دون التأثير سلباً على باقي عمليات المنظمة والأفراد الآخرين.

المطلب الرابع: مفاهيم خاصة بالقائد الإداري:

- **تعريف وصفات القائد الإداري:**
- **من هو القائد الإداري؟:**
- هو الشخص الذي يوجه أو يرشد الآخرين بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه.
- هو كل مسؤول قادر على تأثير في الآخرين ويملك السلطة الإدارية.

بالرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة في كثير من البلدان فإنّ أغلب المنظمات الناشئة تعاني من نقص حاد في عدد القادة الناجحين القادرين عللاً استلام المناصب ادارية العليا ... ولهذا فإن الحصول على القادة الإداريين وخاصة القادة العظام من الأمور الصعبة جداً .. وإن عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي يشهدها العالم اليوم فقد كشفت بعض الدراسات الحديثة في هذا المجال عن أن هناك مشاكل ومعوقات تواجه القائد الإداري ولها تأثير على فعالية أدائه لدوره القيادي.

وفي الحقيقة، ليس هناك من صفات ثابتة أو مقاييس محددة لشخصية القائد الإداري الناجح، ويكمن جوهر عمل القائد الإداري في توزيع جهوده بين اتجاهين:

- الاتجاه الأول: أداء العمل وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة.
 - الاتجاه الثاني: كسب رضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.
- صفات القائد الإداري:

تمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره نذكر منها: ¹

- طبيعة العمل: حيث يغلب على عمل القائد الغايات البعيدة المدى والعمل في جميع المجالات لتشمل الجانب الفني والإبداعي بحيث يدرك القائد الأهداف البعيدة والكبرى فهو يهتم بالتخطيط، التوجيه، التحفيز، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة، والتقويم.
- الاهتمام: يرتبط بالجانب الفني، والإبداعي للقائد، القدرة على التنبؤ ويهتم بالحاضر والمستقبل، ويضع الحلول، فهو حسب رأيهم يعني بالتغيير ويدعو للتطوير والإصلاح، والتجديد، ويدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه، أما المدير فهو يهتم بالحاضر.
- السلطة والنفوذ: حيث ينظر لتأثير كل منهم، فالمدير يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي) ، والتي تستمد شرعيتها من القانون، ويستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، ومن هذا المنظور قالوا أنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائداً، ولكل قائد يمكن أن يكون إدارياً فعالاً، فالقيادة علاقة بين القائد والجماعة التابعة له والتي تؤدي إلى رضا الجماعة به و بقبوله لدوره القيادي.
- السلوك: يروا أن السلوك القيادي ليس جامداً ولا يتصف بالروتين، فهو يتميز بالحيوية والديناميكية، والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين. والعامل إلى أمام، حيث تتشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين في حين يروا أن هناك نوعاً من التباعد بين المدير ومرؤوسيه.
- وحتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر كفاءات ومهارات فنية وقيادية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين.

¹محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص140.

وقد وضع " روبرت كاتر " تصور بناء على أساس ضرورة توافر أربع مهارات لدى القائد الإداري، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية¹:

- **المهارات الذاتية:** تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة وتتمثل في:

- ✓ **السمات الجسمية :** تشمل الصفات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية: كالقامة، الهيئة، الصحة الجسمية والنفسية، القوة البدنية، النشاط والحيوية، كل هذا تمكن القائد الإداري من أن يزيد الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ **القدرات العقلية:** أنه مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف من شخص لآخر حسب البيئة والمجتمع. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، لأنه يجعل القائد يتعرف على المشكلات ومواجهتها.
- ✓ **التمتع بروح المرح والدعابة:** مما يجعله بعيداً عن الصرامة ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه.

- ✓ **ضبط النفس:** تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية، وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، ويتطلب منه أن يكون هادئاً.

- **المهارات الفنية:** يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وهي معرفة القائد المتعمقة في الأشياء، وعلوم المعرفة أو التخصص، وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن أهم هذه الميزات²:

- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية، والثقة في النفس.
- ✓ الفهم العميق والشامل للأمور.
- ✓ درته على تمييز الجوانب العامة وغير العامة للمشكلة.

محسن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص 144. ¹

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص 90،99.

✓ الإيمان بالهدف والقدرة على تحقيقه.

- **المهارات الإنسانية:** تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد:

✓ الاستقامة وتكامل الشخصية.

✓ قدرته على التعامل مع الأفراد وبناء علاقات طيبة مع الجميع.

✓ إفساح المجال لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من الأعمال.

✓ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهم مشاعرهم، وثقته فيهم.

- **المهارات الذهنية:** يعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل المجتمع الذي يعمل في إطاره.¹

• الفرق بين القائد والمدير:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

1. يركز المدير على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، بينما يركز القائد

على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.

- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

- التحفيز وشحن الهمم.

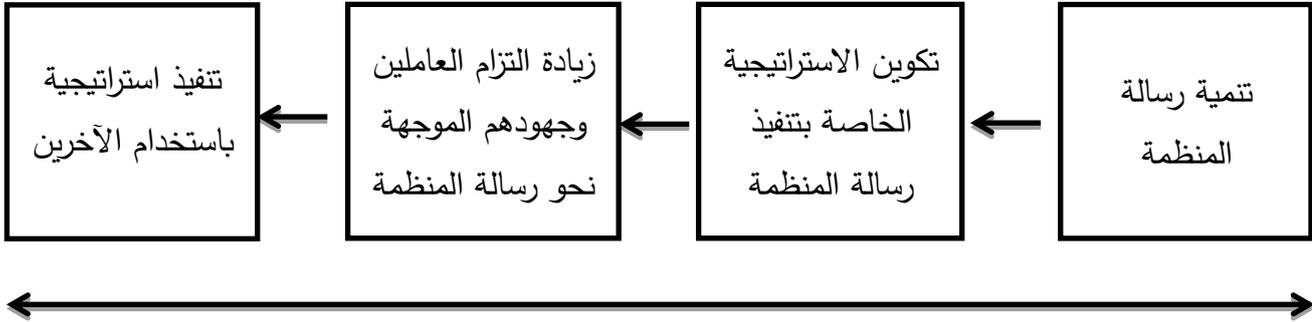
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

2. يهتم القائد بالكليات " اختيار العمل الصحيح بينما يهتم المدير بالجزئيات والتفاصيل واختيار

الطريقة الصحيحة للعمل "

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 25.¹

ويشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة والشكل التالي يوضح ذلك:



دور القادة

دور المديرين

ولكن السؤال الذي لا بد من طرحه هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

ولكن الحقيقة هي أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد كبير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المنشآت يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرؤوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة ومترددين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

الجدول رقم (02): يبين الفرق القائد والمدير

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> - يضع أهداف. - محافظة على نظام محدد. - هدير يحاول تجنبها. - مدراء لديهم موظفون. 	<ul style="list-style-type: none"> - يخلق رؤية. - يبحث عن التغيير. - يتحمل خوض المخاطر. - لديهم تابعون.
<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد على السلطة، وينشر الخوف. - يؤنب الآخرين على الفشل. - نظرته محدودة لليوم فقط، ويستخدم الناس ويأمرهم. - يهتم بالأشياء المادية. - يعمل جاهدا ليتيح ويقول انا. - 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد على المهمة. - القائد يسير الحماس ويصلح الفشل. - يوضح كيف يتم العمل. - نظرته إلى اليوم والمقبل ويقول (نحن). - يهتم القائد بالناس والأفراد ويسأل وكذلك يعمل جاهدا حتى يتابعه أتباعه.

• أساليب اختيار القادة الإداريين واكتشافاتهم:

تعتبر عملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة فهي ليست من الأمور السهلة لما لها من آثار بعيدة المدى على التنظيم في المنشأة، فهذه الآثار تؤدي إلى نجاح المنشأة أو فشلها في تحقيق أهدافها لذلك يهتم علماء الإدارة بدراسة أحسن الأساليب وأجدها لاختيار القادة الإداريين هذه الأساليب بصفة عامة في خمسة أساليب وهي:¹

أولاً: الاختيار غير مشروط:

هذا الأسلوب في تعيين القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير معينة أو ضوابط محددة فحريتها مطلقة، أو الاختيار السياسي.

ومثال ذلك أن يختار الحاكم كبار معاونيه الإداريين أنصاره الذين يثق بهم لأسباب يقدرها دون سواه، ومثال ذلك أيضا أن يقوم الحزب الحاكم بتعيين أنصاره في الوظائف الإدارية وطرد أنصار الحزب المنافس وهو ما يسمى بنظام الغنائم، وهذا ما كان يحدث فعلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

تامر بن علوج المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.¹

ويُعيب إتباع هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة الإداريين الأمر يهدد الجهاز الإداري بالخلل والفساد ويؤدي انتشار المحسوبية والرشوة.

وإن كان هذا الطريق لا يصلح في الوقت الراهن لاختيار القادة الإداريين وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التنفيذية التي يغلب عليها الطابع الفني، إلا أنه يمكن إتباعه وبصفة خاصة بالنسبة للقيادات التي يغلب عليها الطابع السياسي، كالرئيس هو من يعين معاونيه من الوزراء.

ثانياً: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي:¹

يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق ذات حسب ونسب وكان هذا الأسلوب هو المتبع في الإدارات القديمة عموماً.

ونرى ان طريقة اختيار القادة الإداريين على أساس المركز الاجتماعي لا تتماشى مع الاتجاهات الديمقراطية الاشتراكية المعاصرة ذلك إن هذه الاتجاهات إنما تفرض على الدولة واجب توفير فرص التعليم لجميع المواطنين، بل أن التعليم قد غدا حقاً من الحقوق الدستورية التي يتمتع بها جميع الأفراد أياً كان المركز الاجتماعي الذي ينتمون إليه.

ثالثاً: الانتخاب:

إن اختيار القائد الإداري بأسلوب الانتخاب له جذوره القديمة التي ترجع إلى النظام الإداري في المدن اليونانية القديمة وهو أسلوب يضمن ولاء القادة الإداريين للمصلحة العامة حسب تصورها الرأى العام لا حسب ما يتصورها هو شخصياً.

ويلجأ لهذا الأسلوب للولايات المتحدة الأمريكية ويوجه المدقق عدة انتقادات لهذا الأسلوب وهي:²

- إن الفوز في الانتخابات لا يعتمد غالباً على الكفاءة والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين أو على الأفراد لهم مصالحهم.
- كثيراً ما نختار المصلحة العامة.
- تميز الانتخاب بالدورية والتحدد الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار أو الاستمرار لنجاح القائد وفهمه لشؤون عمله.

1. ماهر محمد الصالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 111.

2. بن شريط الميلود، القيادة الإدارية والاتصال في المنظمة، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي بجي فارس، المدينة، 2006، ص 52.

رابعاً: التعليم والإعداد الأكاديمي: ¹

تلجأ الكثير من الدول إلى هذا الأسلوب خاصة فرنسا وأمريكا فتقوم بإعداد القادة الإداريين في معاهد ومدارس تعد خصيصاً لهذا الغرض حيث تتم فيه مبادئ الإدارة الحسنة، ولا جدال في اعتبار طريق التدريب والإعداد من أكثر الطرق نجاحاً في اختيار القادة الإداريين حيث يتم تدريبهم علمياً وعملياً على ممارسة الوظائف القيادية الإدارية.

خامساً: الجدارة:

هذا هو الأسلوب الحديث في اختيار القادة الإداريين الذين يعتمد على الكفاءة وله ميزة تحقيق المساواة بين راعي الشغل في الوظائف القيادية.

وكذلك يمكن اختيار القادة الإداريين وفق القواعد التالية:²

- تقدم رئاسات الأجهزة للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية.
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح الجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.
- أن تعد من حين دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر.

• العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب القيادة:

لقد حاول الباحثان تاننبوم Tannenboum وشميدت Schmidt الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذات عمى السؤال التالي:

• وهو كيف يختار المدير أو القائد نمطا قياديا دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي عمى المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي³:

¹ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2013، ص 22.

❖ عوامل تتعمق بالمدير ذاته:

مثل خليفته الشخصية و خبراته مثلا فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

❖ عوامل تتعمق بالمرؤوسين:

يمكن مثلا للمدير أن يمنح لمرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تتمكن الإدارة من تحسين خدماتها وإنتاجيتها من خلال تحديد رؤيتها وأهدافها، وتحديد الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، ولعلّ من أهم تلك الموارد على الإطلاق المورد البشري، لذلك يتعين على الإدارة توظيف رأس المال البشري ذو مهارات وكفاءات تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وأهداف على حد سواء، ومن يجب عليها أن تتأكد من أنّ كل فرد يؤدي العمل الذي يرضيه والمناسب له ولقدراته ولمهاراته، حتى يؤدي بطريقة مناسبة وصحيحة، ولتتمكن الإدارة من تحقيق ذلك لا بد لها من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى هذا المورد البشري.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

(I) نشأة وتعريف الرضا الوظيفي:

الرضا لغة: هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.

أما اصطلاحا: تعرف "مفورد" (Mumford) الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.¹

محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص196.¹

نلاحظ ان هذا التعريف قد ربط بين الرضا والعمل الذي يمارسه الموظف ولكنه أهمل جانبا من العوامل الشخصية للرضا ومكوناته.

ويتجه "أمبل" (Hample) إلى تعريف الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.¹

من خلال تعريف "أمبل" يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا أي أن حدود الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

وقد عرفه "أوارد وشيث" (Haward And Sheth) بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والمجهود.²

والملاحظة هنا إدخال مبدأ التقييم على الرضا فهو يرى أن حالة الرضا للفرد تتحقق عندما تكون نتيجة التقييم إيجابية مقابل التضحيات التي يقدمها الفرد.

وينظر إلى ما سبق أنه يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.³

بعض التعاريف المقدمة للرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون تام أو جزئي عن هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص122.¹

عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص122.²

³ بلخيري سهام عشيبي حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2011، ص3-4.

الرضا الوظيفي من وجهة نظر "هوبوك": « على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنا راض في وظيفتي».

بينما يتفق "ماسلو" و"بورتر" « على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom, 1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ»، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

أما الأستاذ "لوك" فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أنه الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.

أما الأستاذ "روبينز" فيرى « أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم، بمعنى أن الفرد الذي يكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وأن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة مختلف المزايا المادية والمعنوية وما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه، وهذا ما ذهب الأستاذ "كاتزل" حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه، ولذلك يرى الأستاذ "لور" أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل».

وفي هذا السياق نجد أن الأستاذ "هرزبرج" (Herzberg, 1975) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية، وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.¹

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي يتم من خلالها التطرق إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- ✓ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل وبعبارة أدق حالة الارتباط وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ✓ ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- ✓ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بمعن يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيون عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن للمنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المؤسسة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم.

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015، ص38.

وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليها الأفراد، فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي¹:

1. الحاجات لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.
2. الدافعية تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
3. الأداء: تتول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل اعتقاد منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
4. الإشباع يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإبداع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد أن مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفصل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد أن مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفصل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

• النشأة وتطور مصطلح الرضا الوظيفي:

- المرحلة الكلاسيكية: كان مفهوم الرضا عن العمل في هذه المرحلة يعني رضا العامل عن الأجر ومزايا المادية المرتبطة به بأنّ فكر المدرسة الكلاسيكية يعتبر تحفيز يتم بالأجر مقابل كل قطعة إضافية يومية.
- مرحلة العلاقات الإنسانية: بالإضافة إلى دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا رأت هذه المدرسة الحوافز المعنوية الأخرى وخصوصا جماعة زملاء في العمل، وليس فقط تصميم العمل ومكافآت، فهناك أيضا الاتصال والاهتمام والتقدير.

فرج طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية القيادة، وائل للنشر، عمان، 2000، ص 220¹.

- مرحلة اتجاهات الإدارة الحديثة: استقادت هذه الاتجاهات من المدرستين السابقتين فجعلت المؤسسة نظاما مفتوحا ووحدة اجتماعية فنية تتأثر ببعضها البعض وسط المجتمع والمحيط ويعدّ هذا التفاعل أهم وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي.¹

(II) خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تحدد اهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا شخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين المامه من مواقف الآخر ومن دراسة الأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في

¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي ترضاه فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

(III) أهمية الرضا الوظيفي وعناصره:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وهو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، وبه تسمو روحه، ويصفي فكره، فيلهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبذل، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية.¹

ولا نبالغ إذا اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله إذ يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير

¹ مخفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2010، ص596.

السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمة.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والموظفين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال، ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر، والتميز في أداء العمل.¹

أما بالنسبة لنواتج الرضا عن العمل، فيظهر تأثيرها واضحاً على معدل الغياب التأخير، وبزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخير، وبزيادة الرضا يقل معدل ترك الخدمة بالمنظمة²، ويلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء في المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، وتقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى، وأكثر من هذا فإن الرضا يؤدي إلى عناصر أخرى هامة مثل: الالتزام الوظيفي، التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة.

وبصفة عامة فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى الغالب إلى ارتفاع الإنتاجية، ويرتبط الرضا عن العمل ارتباطاً عالياً بالإنجاز، أي أن كلما زاد الرضا عن العمل زاد الجهد لتحسين الأداء والاندماج في العمل.³

¹ Bateman. T, Organ. D, Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affet and Employee, Academy of Management Journal, 26, 1983, P 587.

أحمد ماهر، السوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، ص 232-233.²

³ بلقيس ناصر بن علي الشريف، "الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري"، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 01، جوان 1995، ص 185.

■ عناصر الرضا الوظيفي:

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي:

يشمل الرضا الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- الرضا عن الوظيفة والتخصص: وتشمل المميزات التالية:¹
 - إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.
 - إتاحة فرصة للابتكار والإنجاز.
 - توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر مما يزيد في خبرات العاملين.
 - تتيح الوظيفة فرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
- الرضا عن الأجر: ويتضمن ما يلي:
 - تناسب الأجر مع العمل.
 - تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
 - إشباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
 - تقضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.
- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
 - نمو الوظيفة التي يشغلها الفرد.
 - توافر التأهيل المناسب للعاملين.
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: من أهم المميزات المتعلقة بهذا العنصر ما يلي:
 - إظهار روح الصداقة في العمل.
 - مساندة الرئيس لمؤوسيه عند طلب المعرفة.
 - الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
 - العدالة في معاملة المرؤوسين.
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: من أهم المميزات المتعلقة بهذا العنصر ما يلي:
 - إظهار روح الصداقة في العمل.

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص213.

- مساندة الرئيس لمؤوسيه عند طلب المعرفة.
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية.
- العدالة في معاملة المرؤوسين.
- **الرضا عن النواحي الاجتماعية:** وتتضمن التالي:
 - بحث عن المشكلات الاجتماعية ومساندته في حلها.
 - توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.
- **الترقية:** يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.¹
- **جماعات العمل:** تعتبر جماعات العمل وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به، وتشمل ما يلي:
 - الانسجام الشخصي بين اعضاء المجموعة.
 - تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية.
 - المشاركة في النوادي والجمعيات.²
- **ساعات العمل:** إطالة وقت العمل يؤدي إلى الاجهاد، وانخفاض معنوي عن العمل، وبالتالي كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الاجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.³

• نظريات الرضا الوظيفي:

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و مما ال شك فيه أن هذه النظريات قد أرسيت مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت

عبد المنعم هاشم علي سليمان، الجماعات والتنشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، مصر، 1970، ص236.¹
 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1997، ص397.²
³ فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2005، ص264.

في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها في الدراسة سنقوم باستعراض أهمها علي النحو التالي:

1-نظرية التدرج الحاجات ألبرهام ماسلو (Masloue Abraham):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1983م ومن ثم نشرها في عام 1982 ، عمد نشر أبرهام ماسلو كتابه "الحافز و الشخصية"، و ترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل ال تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، فإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك ال تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحضها بها هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما أريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : سلم ماسلو للحاجات الإنساني:



المصدر: إحسان دهش جالب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 619

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرهام ماسلو كالآتي:

أ- الحاجات الأساسية (الفسولوجية): تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد و تضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، و الكساء. و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، و أوقات الاستراحة.

ب- حاجات الأمن و السلامة: و تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته و مستقبله أو مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسة: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات و الحوادث في العمل.

ج- الحاجات الاجتماعية: و تعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في حاجة الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن و من مثل هذا النوع من الحاجات في المؤسسات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المؤسسة، و سيادة عائلات الصداقة مع رؤساء العمل.

د- الحاجة إلى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين. و من العوامل التي تقابل هذا النوع من الحاجات في المؤسسة هي إتاحة الفرص للفرد للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعله يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: و هي من أصعب أنواع الحاجات، و تضم رغبة الفرد في تكوين قدرات و تطويرها، و التعبير إلى أقصى حد عن مهاراته الفردية و عواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي و من العوامل التي تساعد المؤسسة على إثبات هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الإبداع و النمو للأفراد، فضال عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي¹.

2- نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory):

لقد قدم فريدريك هرتزبرج (Herzberg Frederic) عام 1929 نظرية ذات العاملين و منذ ذلك الحين و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى

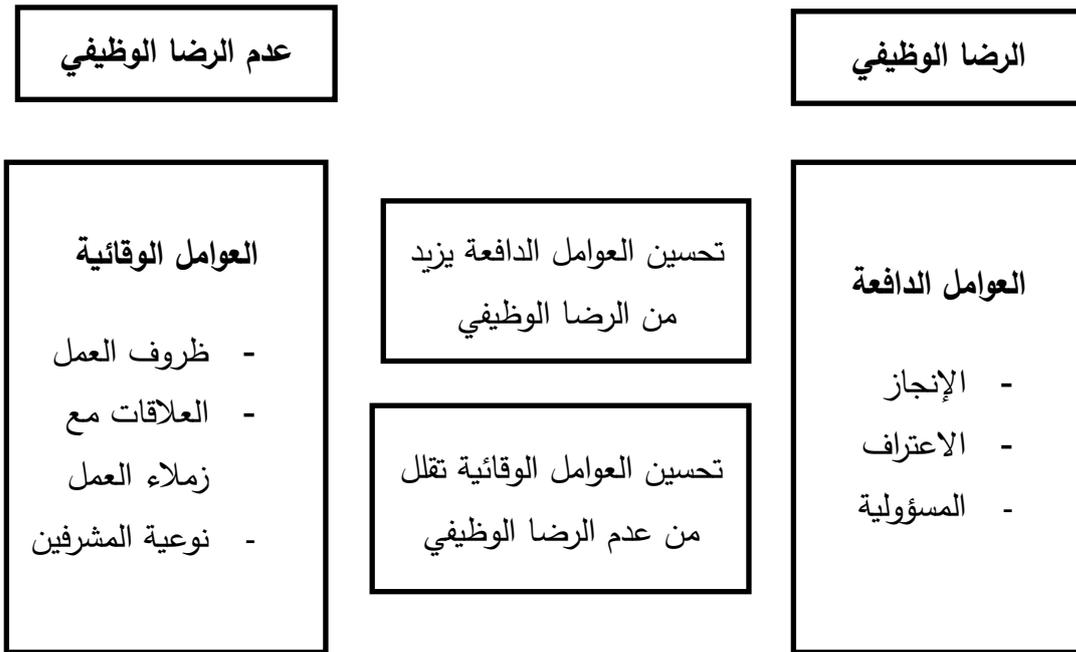
¹ إحسان دهب جلال، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص612_619.

الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹.

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 600 محاسب و مهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و الفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا و ما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي².

و يمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): محتوى نظرية هوزبرغ (العاملين)



المصدر: عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 464.

¹ عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 392.

² جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص 208.

بين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

- **المجموعة الأولى " العوامل الدافعة "** : و هي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا الوظيفي و توجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير...إلخ.
- **المجموعة الثانية " العوامل الوقائية "** : و هي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي. أما في حالة غيابها فإنها ال تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العالقات مع الآخرين السياسات و قواعد العمل...إلخ. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها:

- ✓ الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المختلفة للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، و هنا ال تتمكن من تعميم نظريته.
- ✓ حجم العينة عند هرزبرج صغير أي ال يتجاوز 200 محاسب و مهندس.
- ✓ التجزئة بين الرضا الوظيفي و عدمه و كأن كل واحد مستقل عن الآخر، بينما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا و تربطهما عالقة سببية متبادلة.
- ✓ افتراض هرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء و هذا خطأ و إنما تمثل احد عوامل الأداء¹.

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المدراء و الباحثين، و الذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العالقة القوية بين الأداء و الرضا الوظيفي.

¹ طویل كريمة. الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص117.

3- نظرية التوقع (Expectancytheory):

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Vroom. H Victor) في منتصف الستينات من القرن العشرين و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتر (Lyman w. Porter) وادوارد لولر (Edward F. Lawler).¹

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير " و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العالقة المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.²

وبعبارة أخرى تتركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

- ✓ الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.
- ✓ الارتباط بين الأداء و المكافأة: وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.
- ✓ الارتباط بين الجهد والأداء: و هي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.³

وتفترض نظرية التوقع الآتي:

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من عديد بدال الأنشطة.
- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد ان النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

1 منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 حمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص154.

3 محمد صالح الحناوي وراوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص80.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه، و يؤخذ على هذه النظرية بأنها ال تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم لما يمثل صعوبة افي تطبيق هذه النظرية عمليا¹.

4- نظرية القيمة (Theory Value) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (FduinLoucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و يؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا و كلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله. فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه فعال، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها².

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عواد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- ✓ مقدار ما يحصل عليه فعال بالنسبة لهذا العنصر.
- ✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له³.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعال فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية ال عالقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد وما شعوره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد و ما يحصل عليه فعال أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، كما ذكر أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة و أهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

5- نظرية العدالة (EquityTheory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (Adms Stacy) وذلك عام 1965 ،و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما

1 منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

2 محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 201.

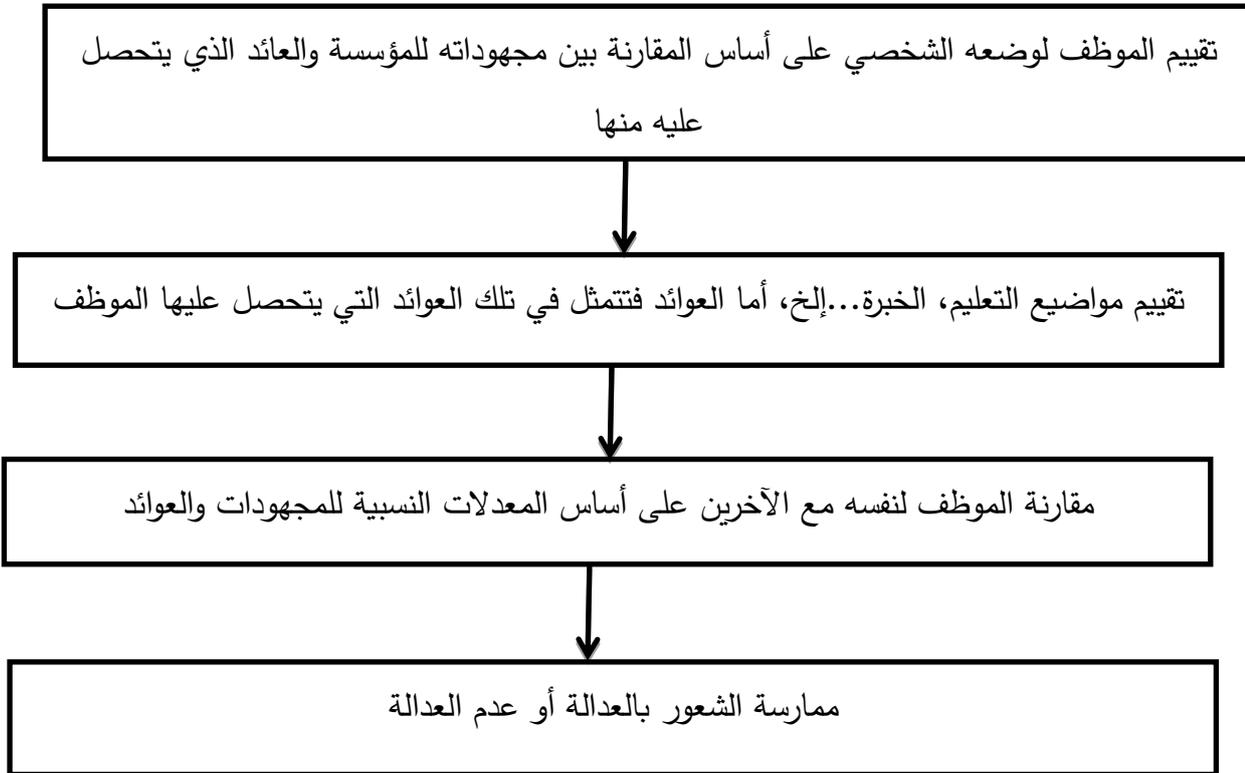
3 جيرالد جرينج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

وحسب ادمز فإن الموظف ال يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح¹.

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة و وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 216.

يتبين من الشكل السابق أن ادمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه

محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، مصر،¹ 2005، ص309

من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات...إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر و التكريم...إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة 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، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يجعل الفرد يحافظ على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن المجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- ✓ تقليص مجهوداته في العمل.
- ✓ تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- ✓ تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.
- ✓ تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.¹

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.²

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين و خلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة و التعاون بين الموظفين في المؤسسة.

1 غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 216-217.¹
 2 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات العمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص68.

6- نظرية اكس (X) و واي (Y) لدوغالس ماكريجور:

قدم العالم دوغالس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية اكس (X) و واي (Y)، و أن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين.

أ. نظرية اكس (X): وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- ✓ الإنسان بطبعه كسول ال يحب العمل.
- ✓ الإنسان خامل ال يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل.
- ✓ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- ✓ لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- ✓ الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين وسائل لها، و هذه السياسة وضعت لتتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية وجاءت بأن صفات البشر الموروثة و ال من طبائعه، بل أنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فإن العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يريد الوصول إليه و هو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم أفكارهم بما يعود بالنفع عليهم و على الأطراف الأخرى التي يتعاملون معها.

ب. نظرية أي (Y): هذه النظرية إلى جانب ايمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هذه الافتراضات هي:

- ✓ أن الجهد الجسدي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة.
- ✓ أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

- ✓ أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
- ✓ يعمل الإنسان آمال في الحصول على المكافآت ال خوفا من العقاب، وإن كانت أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها مناسبة أكثر من النظرية السابقة (X)، و ذلك لأن نظرية (X) ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع نت الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماء للعمل والمؤسسة و هذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل والعمل والمؤسسة بل وعلى المجتمع كله.¹

• عوامل الرضا الوظيفي:

• العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

بالرغم من أن الرضا يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك اتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الفرد ضرورياً، وهذه المجالات هي ما يعرف بعوامل الرضا الوظيفي، وقد تعددت التسميات التي أطلقت على هذه العوامل فهناك من يطلق عليها محددات الرضا الوظيفي، أو عناصر الرضا الوظيفي، وكذلك مسببات الرضا الوظيفي، وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم جزئيات أو مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يجب على الإدارة أن تدرسها بغرض التعرف إلى نوعية الرضا في المنظمة، وذلك من خلال الاستمارة والمقابلة والملاحظة، وسنتناول في هذا المطلب مختلف التقسيمات لهذه العوامل التي اختلفت في التسميات، ولكنها تتفق في المضمون.

1. عوامل بيئة العمل الداخلية:

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره للعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل للفرد من اشباعات بقدر ما يزداد رضاه عن العمل، ويزداد بالتالي اندماج الفرد، والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي:

¹ فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2011، ص 49-50.

- أ. **الأجور والرواتب:** الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.¹
- ب. **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى التحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه.
- ج. **الاستقلالية ودرجة السيطرة عن العمل:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل²، وتدل الشواهد أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.
- د. **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** حيث كلما كان العمل وفقاً لإمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل ايجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.
- هـ. **فرص الترقية والتطور المتاحة للفرد:** يحتاج الأفراد لأن يشعروا بأنهم يقومون بالعمل على وجه حسن، ويطلبون اعترافاً خارجياً بذلك، والترقية أهم أنواع الاعتراف إذ يحمل معه الترتيقي فائدتين وهما: زيادة الراتب أو الأجر وتحسن المكانة الاجتماعية.³
- وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قلّ رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقلّ مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن عمله.
- و. **نمط القيادة:** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص219.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 177-178.

³ جامس كارلوس، الشخصية القيادية "الأسرار الشخصية الجذابة"، ترجمة هند رشدي، الطبعة الأولى، دار الخطاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص30.

والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه، كما أن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وحمايته لهم.¹

ز. **جماعة العمل:** إن العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، وذلك فان العمل في المنظمة يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فان رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعا والعكس صحيح ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.²

ح. **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

ط. **عدالة العائد:** لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه،.... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا.

2. العوامل الشخصية (المرتبطة بالأفراد العاملين):

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم، ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

أ. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلا أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية

محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 202.¹

² محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الرابع)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 40.

والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.

وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذا كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل.¹

ب. عدد الأفراد الذين يعولهم الفرد: وظهر في البحث السابق أنه كلما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاؤه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في تبرمه بالعمل وعدم رضاه عنه، وظهر أن الفرق بين الموظفين الذين يعولون أعدادا مختلفة من الأفراد كان ضئيلا.

ج. السن: لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين، وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل، وظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة، ولكنها هامة في بعض مواقف العمل، ففي بعض الجماعات وجد أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس، كما لم توجد فروق في بعض الجماعات.²

د. المدة المنقضية في العمل: بينت كثير من البحوث أن الرضا عن العمل يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة، ثم يبدأ في الارتقاع مرة أخرى كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.

هـ. الذكاء: لاشك أن العلاقة بين الذكاء والرضا عن العمل على مستوى الذكاء ومداه وتحديات العمل، ولقد أشارت الدراسات الانجليزية أن البنات الأكثر ذكاء في أحد مصانع الشيكولاتة أكثر العاملات إحساسا بالملل والضيق، ومع ذلك فقد بينت الدراسات في هذا المجال عدم وجود علاقة بين ذكاء الأفراد والدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات الاتجاهات.

و. التعليم: ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم، بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، وهناك متغيرات معينة يجب أن ندخلها في الاعتبار

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص180.

² هبدي الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص47-48.

قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع، وذلك مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات، وذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف. بصفة عامة نقول أن هناك عوامل مشتركة للرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف ميادين العمل، وهذه العوامل هي: الوظيفة نفسها، العلاقة مع الزملاء، الراتب والحوافز المادية، نمط الإشراف، والأمن والاستقرار الوظيفي، وأخيراً النمو والتقدم المهني.

• مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة التي يمكن ملاحظتها على الفرد وبالتالي يصبح قادراً على الأداء، ومن بين أهم هذه المظاهر ما يلي:

- **زيادة معدل الأداء:** هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء في الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العاملة، ويرى اتجاه آخر أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء ومن تم يمكن الربط بين معدل أداء العاملين وبين رضاهم عن العمل، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر بالإيجاب على معدل الأداء.
- **زيادة معدل الحضور:** توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتنعه، حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء، أي أنه كلما زادت رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وبالتالي زيادة معدل الحضور.
- **الرضا العام عن الحياة:** يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات عن العمل والأدلة التجريبية تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل من بين أهم مكونات الرضا عن الحياة.¹
- **دليل وصف العمل:** صمم هذا النموذج كل من **Smiths, Kendalk, Hvlin**، وتحتوي خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فهي نعم، لا، لا أعرف.²

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الطلابية فيصل، ط1، القاهرة، 2014، ص54.

² بوفوروة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 3، 2013، ص61.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا: صمم هذا الاستبيان كل من England, Davis وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي.¹
- استبيان الرضا الوظيفي: صمم هذا الاستبيان كل من Victor, Laroche وهو يشتمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.²
- استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.³
- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على انها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء او معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.⁴

لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 69.¹

² زرقاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 46.

نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 38.³

⁴ شراير سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحي بالقليلة، ولاية تيبازة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009/2008، ص 102.

المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة الإدارية

• متطلبات قياس الرضا الوظيفي:

إن المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي، وقد أورد " Balzer " مجموعة من العناصر يجب توافرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي تتمثل في العناصر التالية:¹

- أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي.
- أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين.
- أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق.
- أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل.

1. مقاييس الرضا الوظيفي:

➤ المقاييس الموضوعية (غير المباشرة):

معدل الغياب: الغياب هو تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها.²

ويعرف أيضا بأنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل.³

¹ ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015، ص74.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار غريب للطباعة، 2007، ص73.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص115.

يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة، ... الخ)، ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:¹

$$100 \times \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} = \text{معدل الغياب خلال فترة}$$

ترك العمل: يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد لاستقالته، كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا 3 هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل.²

ويحسب معدل ترك العمل كالتالي:³

$$100 \times \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}} = \text{معدل الغياب خلال فترة}$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة.

حوادث العمل أو الإصابات: يعتبر خير مقياس لرضا العاملين ما دامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقييم حوادث العمل إلى قسمين، الأول يتعلق بالحوادث التي نشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعادن المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، كما يقاس معدل الحوادث من حيث موادها وفداحتها كما يلي:⁴

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان، دار النهضة العربية، 1983، ص 405.

² أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 406.

³ محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، مصر، مطبعة الجمهورية، ص 116.

⁴ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، بدون سنة، فيفري، ص 7.

$$100 \times \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}} = \text{معدل وقوع الحوادث والأمراض}$$

معدل الفداحة: وهو معدل الحوادث في السنة الإنتاجية.

$$100 \times \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الإصابة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} = \text{معدل الفداحة}$$

وتحسب معدلات الإصابات 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 الظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عنها.¹

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس لا تهتم بأسباب ومبررات وترك العمل وحوادث العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.²

➤ المقاييس الذاتية (المباشرة):

تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، كالذي اقترحه " ماسلو "، ويمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه.

محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الرضا للنشر، 1999، ص239.¹

² صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، ط10، مصر، المكتب العربي الحديث، 2003، ص36.

تقسيم الحوافز: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا، مثل: الأجر، ظروف العمل، الإشراف، فرص الترقية، ساعات العمل، جماعات العمل.

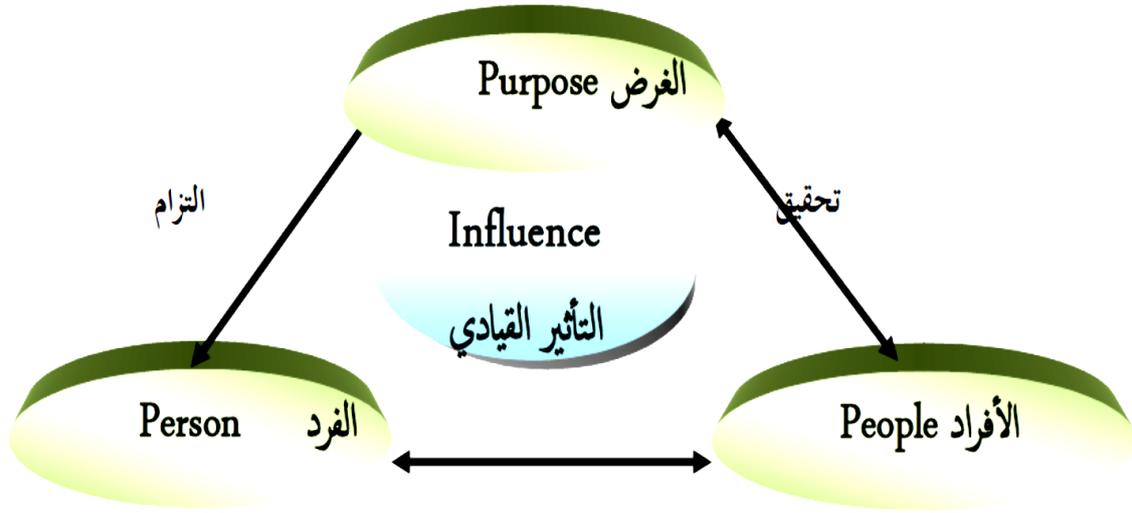
ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين (تقسيم الحاجات، تقسيم الحوافز) باستخدام عدّة أساليب نذكر من أهمها ما يلي:

- الاستمارة: وهي نموذج يظهر مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا نجد:

• علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي:

بما أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين فهي تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن لها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاطها وفي خلق التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الرضا والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد انجازها ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد التي تخلق من خلال التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القادة من خلال ممارستهم لدورهم القيادي القدرة التأثيرية على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم ويمكن إيضاح هذا التأثير من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (05): التأثير القيادي



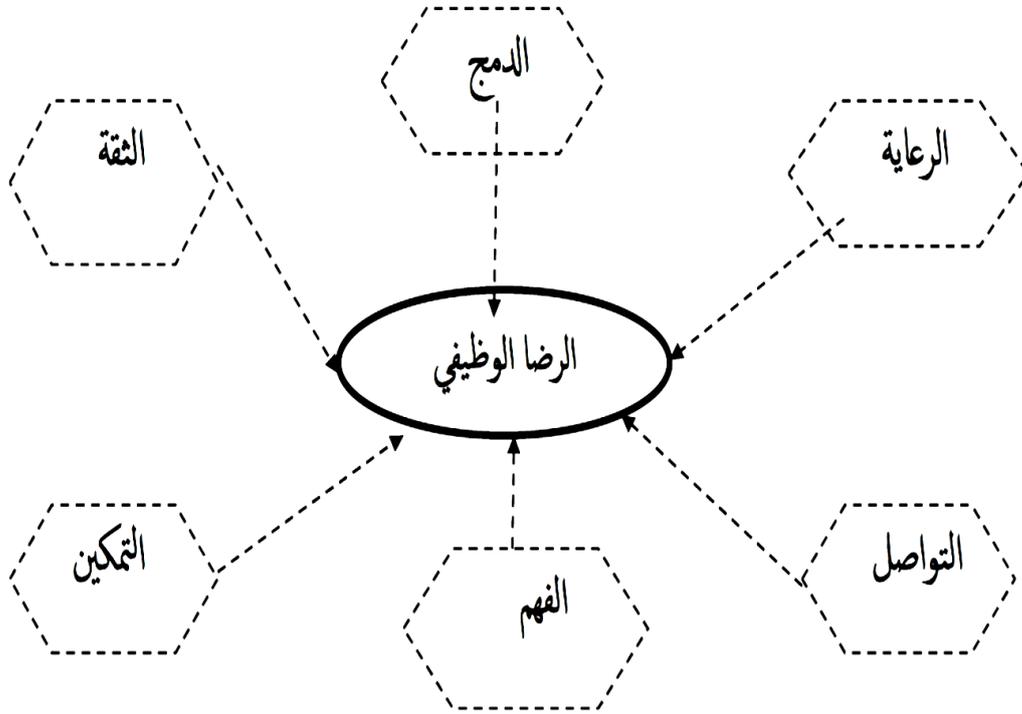
المصدر: من إعداد الطالبتين.

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

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

I :Integrate people	- الدمج
N :Nurture people	- الرعاية
F : faith to people	- الثقة
L :Listen to people	- الاستماع
U :Understand people	- لفهم
E :Enlarge people	- التقدير
N :Navigate for people	- التنقل
C :Connect with people	- التواصل
E :Empower people	- التمكين

الشكل رقم (06): عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

كما أن لأساليب القيادة لكل منها مجموعة من الخصائص والمميزات منها ما هو داعم ومحقق للرضا الوظيفي ومنها ما يعرقل ذلك.

ويمكن التمييز بين الأساليب المعتمدة حسب معيار السلوك على النحو التالي وعلاقة كل منها بالرضا الوظيفي.

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

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

- علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي:

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

- علاقة الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي:

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

وبالتالي فإن فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في حد ذاته للرضا أو يكون مصدرا لعدم تحقيقه.

- علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي:

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

- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن.
- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا.

خلاصة الفصل الأول

بعد العرض النظري لكل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي والمفاهيم المتعلقة بكل منهما يمكننا القول إنَّ التنمية وتطوير المؤسسات لا يتوقف على مدى إدارتها لمواردها المالية فقط وإنما أيضا وجود قادة قادرين على التوجيه والتنسيق بين الأفراد العاملين وهاته الموارد المادية المتواجدة بالمؤسسة، من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي مع أهداف المؤسسة حتى يكون المسعى طريق واحد في ظل الرضا الوظيفي للأفراد.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد

تمهيد :

بعدها تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بجوانب القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ولمجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، سيتم في هذا الفصل وصف الإجراءات التي اتبعناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها، إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج، حيث تم توزيع استبانة على عينة من إطارات في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية عين تموشنت وبالضبط إدارة الموارد البشرية، لتوضيح أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي .

كما تضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة .

وعليه فإن دراستنا لهذا الفصل ستمر بالمباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتقاعد C.N.R

بعد مناقشتنا للجانب النظري والذي تمحور حول القيادة الإدارية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي سنحاول في هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو امتداد للجانب النظري وفي أي بحث علمي البدء من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبالذقة المحكمة وبها يسهل للباحث مهمة البحث والوصول إلى نتائج ، ومن خلال هذا مجالات الدراسة (الزماني والمكاني)، المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

* التطور والنشأة:

كان الصندوق الوطني للتقاعد يعتبر من بين مؤسسات التعاونية كانت موجودة في سنة 1964. تم إنشاء صندوق المعاشات الوطني لجنة المصالحة الوطنية بموجب المرسوم رقم 5-223 من 20 جويلية 1985 ألغى وحل محله المرسوم رقم 07-92 من 4 يناير 1992 بشأن الوضع القانوني لصناديق التأمينات الاجتماعية والإدارية المالية والضمان الاجتماعي.

القرار المؤرخ في 9 ذو الحجة 1417 الموافق 16 أفريل 1997 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد

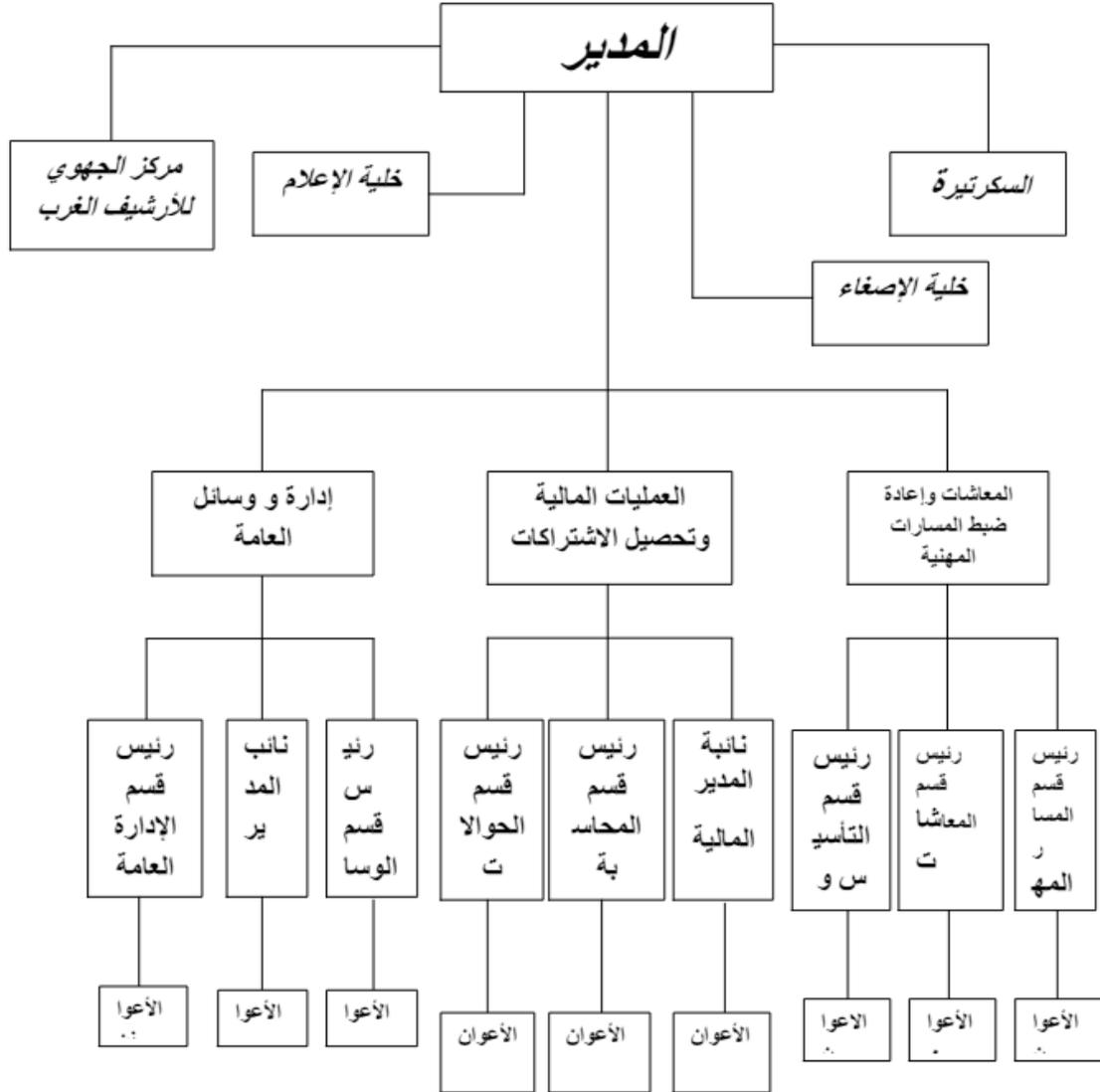
بمقتضى المرسوم رقم 92-2007 المؤرخ في 4 جانفي 1992 المتضمن الطبيعة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي ، لاسيما مادته 7

المادة 1: يحدد هذا القرار طبقاً للمادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 4 جانفي سنة 1992 والمذكور أعلاه، التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد، الذي يدعى صلب النص CNR "

في إطار المهمة المخولة له وفقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 4 جانفي سنة 1992 والمذكور أعلاه، يتضمن الصندوق الوطني للتقاعد ، إضافة إلى المقر المركزي ، وكالات ولائية كما هو منصوص عليها في المادة 5 من المرسوم السالف الذكر، وعند الاقتضاء، على مراكز بلدية وفروع مؤسسة أو فروع إدارة كما هو منصوص عليه في المادة 6 من المرسوم السالف الذكر. وعلى مستوى ولاية عين تموشنت تم تدشين الوكالة المحلية للصندوق في تاريخ 10/09/1998

المطلب الثاني: الهيكل ومهام مصلحة الإدارة العامة:

الشكل (07) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق الإدارة العامة للصندوق الوطني للتقاعد ولاية عين تموشنت

تصنف الوكالات الولائية إلى ثلاثة (3) أصناف بالاستناد إلى عدد المتقاعدين

- خارج الصنف : الوكالات التي تسير 60.000 متقاعد على الأقل.
- الصنف الأول : الوكالات التي تسير 20.000 متقاعد على الأقل.
- الصنف الثاني : الوكالات التي تسير أقل من 20.000 متقاعد

أما وكالة عين تموشنت فتصنف في الصنف الأول لأنها تضم ما يقارب 35000 متقاعد و بالتالي تضم وكالة الصنف الأول ثلاثة هياكل فرعية تكلف على التوالي ب:

- المعاشات وإعادة ضبط المسارات المهنية التي توزع مهامها بين ثلاثة (3) مسؤولين عن التسيير.
- العمليات المالية وتحصيل الاشتراكات التي توزع مهامها بين ثلاثة (3) مسؤولين عن التسيير.
- الإدارة العامة التي توزع مهامها بين ثلاثة مسؤولين (3) عن التسيير

مهام الصندوق الوطني للتقاعد:

مهام مصلحة المعاشات وإعادة ضبط المسارات المهنية:

- تحديد ووضع الإجراءات لجمع المعطيات المتعلقة بالمسار المهنية للمؤمنين الاجتماعيين
- السهر على مراقبة واعتماد المعطيات وإدخالها في الإعلام الآلي.
- تنظيم قاعدة المعطيات للحسابات الفردية للأجراء.
- تسيير المركز الوطني للإعلام الآلي لإعادة ضبط المسار المهني.
- تحديد و وضع إجراءات الحفظ الخاصة بجميع وثائق الصندوق طبقا للتنظيم المعمول به

مهام المصلحة المالية :

- تحضير بالاتصال مع الهياكل المعنية، مشروع ميزانية الصندوق ومتابعة تنفيذه.
- تسيير خزينة الصندوق.
- مسك محاسبة المقر وتجمع مركز يا محاسبة الوكالات الولائية وفروع المؤسسة والإدارة، عند الاقتضاء
- السهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.
- التكفل بالتنسيق المالي.
- متابعة بالاتصال مع مصالح الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي، وضعية تحصيل الاشتراكات وتطورها.

مهام مصلحة الإدارة العامة:

- ضمان تسيير المستخدمين، في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- إعداد بالاتصال مع الهياكل المعنية، خطة تكوين المستخدمين وتنظيم أعمال تحسين المستوى المستخدمى الصندوق وتجديد معلوماتهم.
- دراسة واقتراح التدابير اللازمة لتحسين ظروف عمل مستخدمى الصندوق.
- متابعة تسيير الخدمات الاجتماعية للصندوق
- اقتراح أي تدبير يرمى إلى تهمين ممتلكات الصندوق المنقولة والعقارية.
- إنجاز عمليات التموين في مجال الأدوات والأثاث والعتاد .
- تسيير ومتابعة مشاريع إنجاز منشآت الصندوق.
- وضع جرد أملاك الصندوق المنقولة والعقارية.
- تسيير الأرشيف.

المطلب الثالث: دور الصندوق الوطني للتقاعد

يتكفل مقر الصندوق لا سيما ب :

تنظيم و تخطيط و تنسيق ومراقبة :

- نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية أو فروع المؤسسة.
- تسيير التجهيزات والوسائل البشرية والمادية للصندوق.
- تسيير ميزانية الصندوق و تنسيق العمليات المالية و جمع المحاسبة العامة مركزيا.
- تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد والتقاعد المسبق، تسيير و إعادة ضبط المسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين
- تنظيم المعلومة للمؤمنين الاجتماعيين و المستخدمين
- متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد
- تنظيم ومراقبة تسيير المعاشات ومنح التقاعد

– متابعة صرف المستحقات والاستدراكات المتعلقة بعمليات مراجعة المعاشات ومنح التقاعد

المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية للنتائج الاستبيان و تحليل محاوره

بعد عرض الجانب النظري والذي يظهر بالتفصيل موضوع القيادة الإدارية و أداء العاملين وإبراز الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تطبيق القيادة الإدارية وطبيعة العلاقة بينهما، ولدعمه أكثر ارتأينا للقيام بدراسة استطلاعية لمعرفة الواقع العملي الفعلي.

المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة

الحدود المكانية :

قمنا بالدراسة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد C.N.R فرع عين تموشنت

الحدود الزمانية:

امتدت مدة الدراسة 2024/03/10 الى 2024/03/16، و ذلك بالقيام بزيارات متقطعة للوكالة محل الدراسة

2- البيانات:

تماشياً مع موضوع الدراسة وللوصول إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في العلاقة بين القيادة الإدارية و رضا العاملين، قمنا باختبار عينة من الإداريين على مستوى المؤسسة.

3-الأدوات المستخدمة:

قمنا بتوزيع 50 استبيان على أفراد الإدارة الخاصة بالصندوق الوطني للتقاعد وبعد جمعها تم استبعاد 06 استبيانات لعدم الإجابة على جميع أسئلتها، وتم الاحتفاظ بـ 44 استبيان وقسم الاستبيان إلى محورين أساسيين هما القيادة الإدارية ورضا العاملين، حيث يتدرج منه خمسة (05) احتمالات. استخدام سلم ليكارت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة قيمه و توازن درجاته.

الجدول رقم (03) : سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثاني : تحليل البيانات

أولاً : اختبار صدق الاتساق الداخلي :

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة .5%

الجدول رقم (04) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (القيادة الإدارية) :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	1- فقرات المحور الأول
0.01	0.874**	يتم التواصل بين القيادة و مرؤوسيهها بشكل مستمر
	0.834**	تتوفر الادارة على وسائل الاتصال بشكل كافي
	0.805**	فتح قنوات الاتصال بين قطاعات العمل المختلفة
	0.684**	تعتمد الادارة على تحفيزات مادية تتماشى مع حاجيات العاملين
	0.831**	يولي القائد الاداري اهمية كبيرة الى شكاوى المرؤوسين و يحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم
	0.814**	توجد علاقة جيدة بين القائد و مرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على انجاز المهام بكفاءة
	0.758**	يوفر القائد اثناء العمل جو ملائم حيث يحسس العمال بانتمائهم المؤسسة

يبين الجدول رقم 07 أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0.684 و 0.874 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

الجدول رقم (05) : الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (رضا العاملين) :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	1- فقرات المحور الثاني
0.01	0.345*	يسهل على الذهاب إلى مكان العمل والعودة منه.
	0.555**	أعتقد أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد
	0.643**	أشعر أن الشروط الفيزيائية (التهوية، الإضاءة، التدفئة)
	0.583**	مناسبة في مكان عملي
	0.735**	تتوفر المؤسسة على الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل

0.799**	أرى أن سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة.
0.738**	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.
0.645**	هناك عدالة من خلال الأجور
0.559**	يمثل الحافز السنوي حافزا مهما لزيادة إنتاجية العاملين.
0.812**	لا يسمح لي راتبي بتجاوز المتطلبات الضرورية
0.812**	يوجد هناك روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام
0.732**	يعمل فريق العمل بحماس لتحقيق مصالح المؤسسة
0.556**	يوجد علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل.
0.684**	زملائي في العمل يقدرون ويحترمون شخصيتي.
0.813**	هناك وضوح في المعايير الخاصة
0.467**	يوجد عدم ملائمة في الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي
0.796**	فرص الترقية في عملي جيدة
0.504**	الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي
0.823**	اقتنع بالأسلوب الذي يتبعه رئيسي في تطبيق الأنظمة و القوانين
0.853**	أجد أن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة وميسرة. أرى بأن تقييم العاملين يتم بطريقة منطقية عادلة.
0.823**	هناك عدالة عندما يقوم رئيسي المباشر بتوزيع الأعمال اليومية على العاملين
0.856**	اعتقد أن الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بالعمل مناسبة.
0.707**	أعتبر السلطة المفوضة لي كافية لانجاز العمل
0.836**	أعتبر أن الإدارة تتمتع بأسلوب مناسب في تخطيط العمل و توجيهه داخل المؤسسة
0.620**	اعتقد أن أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة هو أسلوب ناجح

يبين الجدول رقم 07 أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0.354 و 0.853 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعده.

ثانياً: ثبات الدراسة :

الجدول رقم (06): ثبات الدراسة

الثبات	قيمة معامل الارتباط
الثبات الكلي	0.96

تم حساب ثبات الاستبانة للدراسة بطريقة الفا كرومباخ اذ تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة، حيث وجد ان قيمة الفا كرومباخ للاستبانة ككل تساوي 0.96 و هذا دليل كافي على ان أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع و مقبول.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة :

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

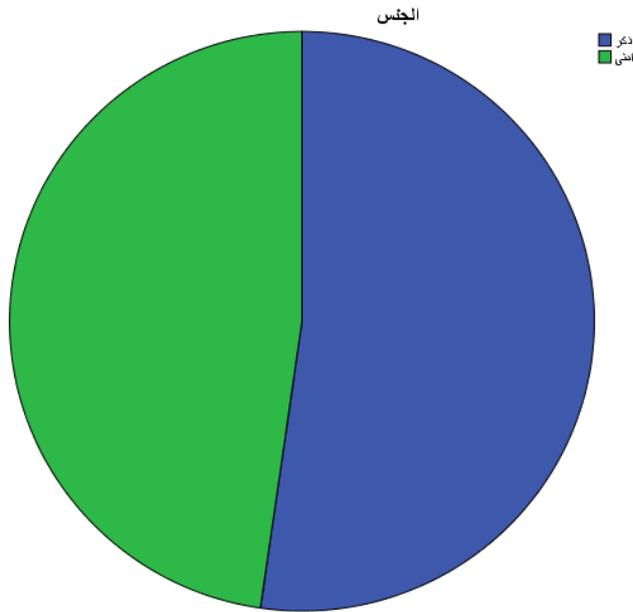
الجدول رقم (07) : توزيع العينة حسب مغير الجنس :

الجنس		
متغير الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	23	52.3
اناث	21	47.7
المجموع	44	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال معطيات البحث الميداني و المحصل عليها عن طريق تفريغ البيانات ببرنامج SPSS نسخة 22 ، يتضح اغلب افراد العينة ذكور بحيث بلغت نسبتهم %52.3 يبلغ تعدادهم 23 فرد من اصل العينة الكلية ثم تليها الفئة الثانية و هي فئة اناث بتعداد 21 فرد و بنسبة %47.7 . و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(08): توزيع العينة حسب متغير الجنس



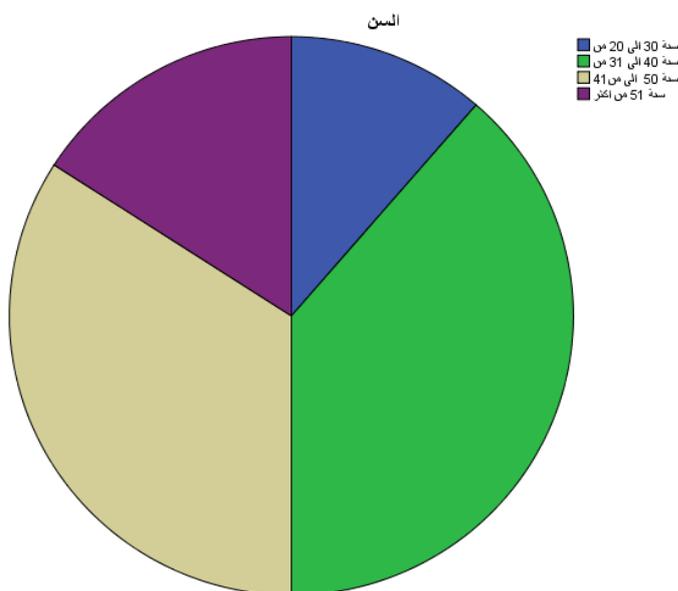
الجدول رقم (08) : توزيع العينة حسب متغير السن :

السن	متغير السن	التكرارات	النسب المئوية
من 20 سنة الى 30 سنة	5	11.4	
من 31 سنة الى 40 سنة	17	38.6	
من 41 سنة الى 50 سنة	15	34.6	
اكثر من 51 سنة	7	15.9	
المجموع	44	100	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال الجدول أعلاه، و بالنظر الى تكرارات افراد العينة و البالغ عددهم 44 فردا من المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ ان الذين يبلغ سنهم من 20 الى 30 سنة قد بلغ تكرارهم 5 افراد بنسبة 11.4 %، اما الفئة العمرية 51سنة فما فوق فنجدهم يمثلون نسبة 15.9% بتكرار يصل الى 7 افراد من العين الكلية، ثم تليها الفئة من 41 الى 50 سنة بتكرار 15 فرد و بنسبة 34.6% في حين اخذت الفئة من 31 الى 40 سنة اكبر نسبة بقيمة 38.6% بتكرار يصل الى 17 فرد من اصل العينة الكلية . و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (09) : توزيع العينة حسب متغير السن



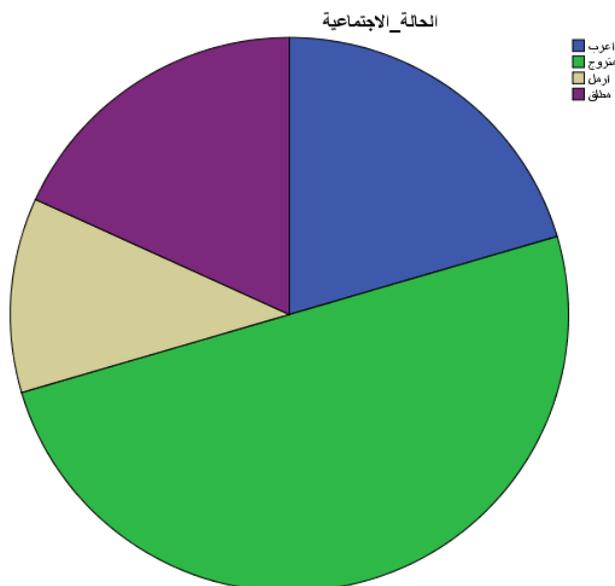
الجدول رقم (09) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		
المتغير الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسب المئوية
اعزب	9	20.5
متزوج	22	50
ارمل	5	11.4
مطلق	8	18.2
المجموع	44	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة ذهبت للحالة الاجتماعية من نوع المتزوجين تقدر بـ 50% بتكرار قدر بـ 22 فرد من اصل العينة الكلية ، اما ثاني فئة ذهبت للحالة الاجتماعية من نوع اعزب بتكرار قدر بتعسة (09) افراد من العينة الكلية بـ 18.2% بلغت 20.5% اليها فئة المطلقين بعدد 8 افراد و بنسبة 11.4% اما آخر فئة ذهبت لفئة الارمل بمعدل 5 افراد و بنسبة 11.4% و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



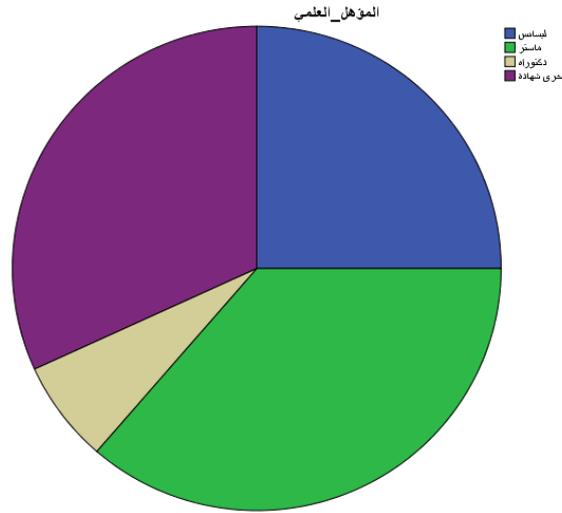
الجدول رقم (10) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب مغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
متغير المؤهل	التكرارات	النسب المئوية
ليسانس	11	25
ماستر	16	36.4
دكتوراه	3	6.8
شهادة اخرى	14	31.8
المجموع	44	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال الجدول أعلاه، و بالنظر الى تكرارات افراد العينة و البالغ عددهم 44 فردا من المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ ان الذين يملكون شهادة الماستر قد بلغ تكرارهم 16 فرد بنسبة 36.4% و التي تعتبر اكبر فئة في هذه الدراسة ، اما الافراد الذين لديهم مستوى شهادة اخرى فنجدهم يمثلون نسبة 31.8% بتكرار يصل الى 14 افراد من العينة الكلية .تليها فئة ليسانس بتكرار 11 افراد و بنسبة 25% ، اما اخر فئة فذهبت لحملتي شهادة الدكتوراه بنسبة 3% بتكرار قدر 3 افراد من اصل العينة الكلية و عليه نستنتج ان مجتمع الدراسة مجتمع متقف . و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي



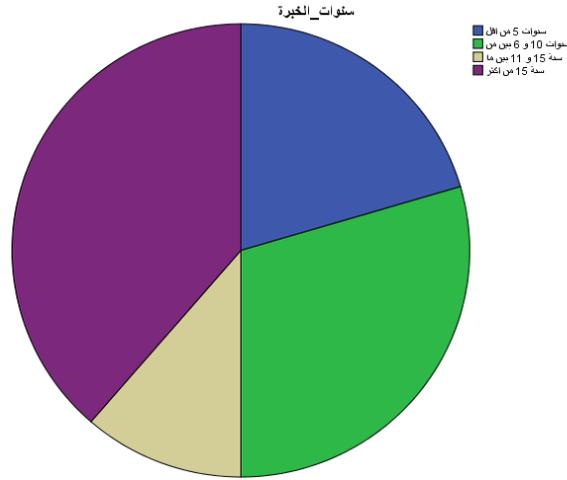
الجدول رقم (11) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الاصنف المهني		
النسب المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
20.5	9	اقل من 5 سنوات
29.5	13	من 6 الى 10 سنوات
11.4	5	من 11 الى 15 سنة
38.6	17	اكثر من 15 سنة
100	44	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال الجدول أعلاه، و بالنظر الى تكرارات افراد العينة و البالغ عددهم 44 فردا من المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ ان نسبة 38.6% تمثلها فئة الاداريون الذين تمتد اقدميتهم اكثر من 15 سنة و هي اكبر فئة ثم تليها من 6 الى 10 سنوات بتكرار يقدر بـ13 افراد من العينة بنسبة مقدرة بـ 29.5%، ثم تليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 20.5% بتكرار مقدر بـ 5 افراد من العينة ، و عليه و كانت اخر نسبة لفئة اكثر من 11 سنة الى 15 سنة بتكرار يقدر بـ 5 افراد و بنسبة 11.4%.

الشكل رقم (12) : توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات :

أولاً : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يتم التواصل بين القيادة و مرؤوسيهها بشكل مستمر	4.136	0.823	4	مرتفع
02	تتوفر الادارة على وسائل الاتصال بشكل كافي	4.318	0.739	2	مرتفع جدا
03	فتح قنوات الاتصال بين قطاعات العمل المختلفة	4.204	0.701	1	مرتفع
04	تعتمد الادارة على تحفيزات مادية تتماشى مع حاجيات العاملين	3.750	0.991	7	مرتفع
05	يولي القائد الاداري اهمية كبيرة الى شكاوى المرؤوسين و يحاول تقديم حلول سليمة لها ليحصل على رضاهم	4.068	0.813	5	مرتفع
06	توجد علاقة جيدة بين القائد و مرؤوسيه مما يساهم في بناء جو يساعد على انجاز المهام بكفاءة	4.159	0.745	3	مرتفع

مرتفع	6	1.033	4.045	يوفر القائد اثناء العمل جو ملائم حيث يحسس العمال بانتمائهم المؤسسة	07
-------	---	-------	-------	--	----

من خلال الجدول السابق يتضح ان اتجاهات العمال نحو المتغير المستقل المسمى بفعالية بالقيادة الإدارية و التي جاءت ممارستها مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل 28.68 و هذا دليل على ان المدير يتبع أسلوب فعال في التعامل مع العمال مما يشعرهم باهميتهم في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يسهل على الذهاب إلى مكان العمل والعودة منه.	4.181	0.691		مرتفع
02	أعتقد أن ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد	3.500	1.110	5	مرتفع
03	أشعر أن الشروط الفيزيائية (التهوية، الإضاءة، التدفئة)	4.159	0.713	17	مرتفع
04	مناسبة في مكان عملي	4.159	0.680	18	مرتفع
05	تتوفر المؤسسة على الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل	3.909	0.960	11	مرتفع
06	أرى أن سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة.	3.886	0.920	13	مرتفع
07	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.	3.863	1.153	2	مرتفع
08	هناك عدالة من خلال الأجور	3.750	0.991	19	مرتفع
09	يمثل الحافز السنوي حافزا مهما لزيادة إنتاجية العاملين.	3.886	1.039	7	مرتفع
10	لا يسمح لي راتبي بتجاوز المتطلبات الضرورية	4.045	0.963	12	مرتفع
11	يوجد هناك روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام	3.886	0.945	12	مرتفع
12	يعمل فريق العمل بحماس لتحقيق مصالح المؤسسة	3.659	1.328	1	مرتفع
13	يوجد علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل.	4.045	0.805	15	مرتفع

مرتفع	16	0.792	3.997	زملائي في العمل يقدرون ويحترمون شخصيتي.	14
مرتفع	12	0.971	3.818	هناك وضوح في المعايير الخاصة	15
مرتفع	3	1.149	3.586	يوجد عدم ملائمة في الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي	16
مرتفع	4	1.130	3.977	فرص الترقية في عملي جيدة	17
مرتفع	8	1.030	3.909	الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي	18
مرتفع	13	0.927	3.977	اقتنع بالأسلوب الذي يتبعه رئيسي في تطبيق الأنظمة و القوانين	19
مرتفع	12	0.974	3.931	أجد أن قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة وميسرة. أرى بأن تقييم العاملين يتم بطريقة منطقية عادلة.	20
مرتفع	9	1.002	3.863	هناك عدالة عندما يقوم رئيسي المباشر بتوزيع الأعمال اليومية على العاملين	21
مرتفع	14	0.869	3.818	اعتقد أن الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بالعمل مناسبة.	22
مرتفع	12	0.949	3.727	أعتبر السلطة المفوضة لي كافية لانجاز العمل	23
مرتفع	6	1.075	3.772	أعتبر أن الإدارة تتمتع بأسلوب مناسب في تخطيط العمل و توجيهه داخل المؤسسة	24
مرتفع	12	0.940	4.000	اعتقد أن أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة هو اسلوب ناجح	25

من خلال الجدول السابق يتضح ان اتجاهات العمال نحو المتغير المستقل المسمى برضا العاملين و التي جاءت ممارستها مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل 93.41 و هذا دليل على هناك علاقة جيدة بين الرئيس و المرؤوس و ان الرئيس يهتم بعماله و يوفر لهم مناخ عمل مناسب مما يزيد ذلك في شعورهم بالرضا في العمل.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات:

✚ اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على أنه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين .

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة	11.548-	1	11.548	70.932	0.000
الإدارية	6.838	42	0.163		
المجموع	18.386	43			
$R=0.793$				$R^2=0.628$	

تبين نتائج الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.973$ في حين بلغت معامل التحديد $R^2=0.628$ أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 70.932 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية و الرضا الوظيفي للعاملين .

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للقيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين

النموذج	B	الخطا المعياري	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.704	0.384		1.830	0.074
القيادة الإدارية	0.780	0.093	0.793	8.422	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y= 0.704+(0.793x)$					

بيّنت نتائج الجدول رقم 14 وجود تأثير معنوي بين القيادة الإدارية و رضا العاملين في حين بلغت قيمة $t 8.422$

وكلها معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ و بالتالي الفرضية مقبولة .

✚ اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على انه :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية يعزى لمتغير الجنس:

جدول رقم (16): توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية يعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	ذكر	23	4.074	0.721	0.236	42	0.71
	انثى	21	4.122	0.611		41.87	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه توجد فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس الدلالة الإحصائية بلغت الدلالة الإحصائية 0.7 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

✚ اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية يعزى لمتغير العمر :

جدول رقم (17): توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية يعزى لمتغير العمر

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	المتوسط الحسابي	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	التباين داخل المجموعات	2.763	0.912	2.247	0.09
	التباين خارج المجموعات	16.235	0.406		
	التباين الكلي	18.970			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه توجد فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير العمر بحيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.09 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

✚ اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية يعزى لمتغير الخبرة:

جدول رقم (18): توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	المتوسط الحسابي	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الادارية	التباين داخل المجموعات	1.760	0.587	1.364	0.2
	التباين خارج المجموعات	17.210	0.439		
	التباين الكلي	18.790			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه توجد فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بحيث بلغت الدلالة الإحصائية 0.09 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

و من هنا نستنتج انه :

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للعاملين.
- توجد فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 5%
- توجد فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%
- توجد فروق في القيادة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5%

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام استبيان على عيّنة متكوّنة من إطارات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بعين تموشنت والتي هدفت إلى إجابة إشكالية " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي " وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في هذه الدراسة، " المهارات الإدارية للقائد - الصفات الشخصية للقائد - تقوية القائد بمرؤوسيه " على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

وجود أثر للقيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال النتائج الانحدار الخطي المتعدد، والتي كان فيها بعض الصفات الشخصية للقائد وتقوية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لهما تأثير على الرضا الوظيفي، ما يفسر وجود قادة في المؤسسة يتميزون بصفات شخصية قيادية وكذا السعي لتقوية علاقتهم بمرؤوسيتهم، مما ينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي لدى إطاراتها في المؤسسة، أما بعض المهارات الإدارية للقائد ليس لها تأثير على الرضا الوظيفي من خلال ما بينته نتائج الانحدار الخطي المتعدد من مستوى الدلالة 0.05 مستوى الدلالة معتمد.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في "دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي" من الناحية النظرية والتطبيقية، يتضح لنا أن سر تنمية المنظمات لم يعد فقط في مقدرتها على إدارة ثروتها المادية فقط، وإنما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة والاستثمار فيها، لذلك فإن المنظمات خصوصا اليوم بحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

حيث تعتبر القيادة الإدارية من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة، وإن فعالية القيادة ال تظهر في المواقف غير متكررة أو ذات الأجل القصير أو المواقف المحددة، فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية، متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار وهذا بدوره يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، كما أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي إدارة يعد الشغل الشاغل والمتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجيتها، باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة وكفاءتها.

ففي دراستنا هذه تم تسليط الضوء على المهارات الإدارية للقائد والصفات الشخصية للقائد وكذا تقوية علاقة القائد بمروؤوسيه كأبعاد للقيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي.

- آفاق الدراسة:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع خدماتي لمعرفة الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد إن وجد.

اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة والامتياز تابع وحيد فقط هو الرضا الوظيفي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

1. أثر القيادة الإدارية على تعزيز الالتزام التنظيمي.

2. أثر القيادة الإدارية على تحقيق التغيير التنظيمي.

3. أثر القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة.
4. الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسويق الداخلي.
5. أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

• توصيات:

- 1- يجب على القادة السعي لبناء علاقات إيجابية مع مرؤوسيهم قائمة على الثقة والاحترام أكثر وهذا من أجل الإبداع والابتكار.
- 2- إقامة دورات تدريبية للقادة على أساليب القيادة الفعالة، جديدة التي تعزز رضا الموظفين.
- 3- ينصح بمعالجة أي فروق في القيادة الإدارية قد تنشأ عن العوامل الديموغرافية، مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة.
- 4- العمل على جعل الموظفين أكثر التزاما كون الرضا الوظيفي ليس كافي لتطورات جديدة كالتغيير التنظيمي...

• أهم النتائج:

- 1- اتباع أسلوب قيادي فعال من قبل المدير يشجع الموظفين على المشاركة والتواصل ويعزز الشعور بالأهمية والتقدير.
- 2- وجود بيئة عمل إيجابية داعمة، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين عن عملهم.
- 3- تمتع الرئيس بعلاقة جيدة مع مرؤوسيه، مبنية على الثقة والاحترام.
- 4- إظهار الرئيس اهتماما حقيقيا بعماله، وتوفير لهم مناخ عمل مناسب يلبي احتياجاتهم مما يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالتقدير والرضا عن عملهم.
- 5- مساهمة أسلوب القيادة الفعال والعلاقة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوسين في تحسين مستوى رضا الموظفين بشكل ملحوظ.
- 6- شعور الموظفين بمزيد من الرضا عن عملهم وهذا من خلال شعورهم بالتقدير والدعم من قبل مديرهم وزملائهم.

هذه النتائج تعتبر محصلة لما يلي:

- العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين:

1. تأثير بيئة العمل بشكل كبير على رضا الموظفين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، وأدوات ومعدات متاحة، وفرص للتطوير والتدريب، والمكافآت والحوافز.

2. شعور الموظف بالتقدير والاحترام من قبل رئيسه مما يزيد من شعوره بالرضا عن وظيفتهم.

- توفير مناخ مناسب:

1. تواجد الأجواء الإيجابية في المؤسسة.

2. إتاحة الموظفين فرص لتطوير من مهاراتهم وقدراتهم.

3. التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للجنس، العمر وسنوات الخبرة.

1- متغير الجنس:

1.1 وجود بعض الاختلافات في ممارسات القيادة بين الرجال والنساء، فغالبا ما يميل القادة الرجال

إلى اتباع أسلوب قيادي أكثر توجيهها وتحكما، بينما تفضل القائدات النساء أسلوبا أكثر

ديموقراطية وتعاونيا كما أن هذه الاختلافات قد لا تكون ناتجة عن الجنس بحد ذاته، بل عن

عوامل أخرى مثل الثقافة والتربية والخبرات الشخصية.

2- متغير العمر:

1.2 يكسب القادة مع تقدم في العمر المزيد من الخبرة والحكمة، ما قد يؤثر إيجابا على ممارسات

القيادة فغالبا ما يُصبح القادة الأكبر سنا أكثر صبرا وتسامحا، وأكثر قدرة على حلّ

المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

3- يؤدي تراكم سنوات الخبرة إلى إكساب القادة مهارات أفضل في التواصل وإدارة الموظفين وتحقيق

الأهداف وكلما زادت سنوات خبرة القائد، زادت فعالية قيادته وارتفع مستوى رضا الموظفين.

المصادر والمراجع

(1) المصادر والمراجع:

- إحسان دهشب الجالب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- بلقيس ناصر بن علي الشريف، الاتجاهات النفسية والسلوكيات الإيجابية والسلبة في بنية العمل الإداري، الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 01، جوان 1995.
- خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، د. ط، 2002.
- تامر علوج المطيري، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2003.
- جيرالد جرينجر، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المديح، الرياض، السعودية، 2004.
- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- خليل عبد الرحمان المعايضة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2002.
- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المتهاك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.

- عبد المنعم هاشم علي سليمان، الجماعات والتشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحدي، ط1، مصر، 1970.
- فاروق عبد فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في غدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2005.
- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003.
- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية القيادة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
- كمال محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، 2007.
- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
- محسن محمود عبامرة، القيادة الرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- محمد سعيد انور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد صالح الحناوي ورواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1992.

- محمد علي الكتب، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، مصر، 2005.
- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2002.
- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2015.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النمر، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وغدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998.
- بلخيري سهام عتبط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2011.
- بن شريط الميلود، القيادة الإدارية والاتصال في المنظمة، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006.
- طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- مخفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والداء في ظل تنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2010.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche
Scientifique

Université Ain Témouchent - Belhadj Bouchaib -

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et Gestion
Département science de gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

عين تموشنت في:

إذن بالإيداع من أجل المناقشة
(دورة جوان 2024)

نحن الأستاذ (ة): علايا بن عبد الحفيظ الرتبة: أستاذ

المشرف على الطلبة الآتية أسماؤهم:

الطالب (ة): بن يوسف بن عبد الحفيظ رقم التسجيل: 1414370662

الطالب (ة): هلال بن عبد الحفيظ رقم التسجيل: 1414370682

على مذكرة ماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية
الموسومة بعنوان:

دور العيادة الاجتماعية في تدوير المواهب الوطنية في
المناطق الحضرية دراسة حالة في المدينة الجديدة الوطنية للتقاع

نصرح لهم بإيداع تقرير التريص على الرابط الإلكتروني المخصص للعملية، حيث يتكون ملف الإيداع من
الوثائق التالية:

- مذكرة الماستر.
- الإذن بالإيداع.

رئيس القسم:

الأستاذ (ة) المشرف:



علايا بن عبد الحفيظ

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
علية البريد 284، طريق سيدي بلعاسي ولاية عين تموشنت (46000) - الجزائر -
هاتف/فاكس أمانة مدير الجامعة: +213 43 79 84 31 - هاتف مركزي: +213 43 79 84 49

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): بلال بنور الهدى ملال

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 49005677 الصادرة في تاريخ: 17.12.2023

بولاية: عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم:

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تحسين الرضا الوظيفي
من وجهة نظر المؤسسة المنتدفة الوظيفي للتقاعد

أصح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في:

امضاء المعني

عن رئيس المجلس العلمي الشعبي البلدي
السيدة: عبد الملك فالتمت الزهرة
ملحق الإدارة الإدارية
231
2024
ملحوظة: هذا التصريح يصدق فقط على الطالب المذكور في بطاقة التعريف الوطنية رقم: 49005677 الصادرة في 17/12/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة)..... **بن عبدلي نزيهان**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم **1001146505** الصادرة في تاريخ **2022/08/08**

بولاية..... **عين تموشنت**

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قيد بـ..... **علوم التسيير**

شعبة..... **إدارة أعمال** تخصص **إدارة الموارد البشرية**

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

..... **دور العمالة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين**
..... **(دراسة حالة بالمؤسسة المنتدوة الوطنية للتقاعد CNR)**

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في..... **2024/05/29**

امضاء المعني

نظرا للتصديق امضاء

السيد: **بن عبدلي نزيهان**

سبدي يومين في: **2024.05.29**

رئيس المجلس الشعبي البلدي



عن الرئيس وبالتفويض منه
امضاء المتصرف الإداري
السيدة: **مولاي شهرزاد**