

جامعة سعد دحلب البلدية
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة نفضال/GPL – وحدة البلدية-

من طرف

حمدود محمد

أمام اللجنة المشكلة من:

أحمد علاش

رابح كشاد

بوزعرور عمار

مراكشي محمد الأمين

أستاذ محاضر "أ"، جامعة البلدية

أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة

أستاذ محاضر "أ"، جامعة البلدية

أستاذ محاضر "ب"، جامعة البلدية

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا مناقشا

عضوا مناقشا

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وإشتملت هذه الدراسة على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات الدراسة (القيادة، الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي)، كما تم تدعيم هذه الدراسة بجانب تطبيقي على دراسة حالة مؤسسة جزائرية.

وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية البليدة وشملت جميع رؤساء الأقسام (المدراء) ورؤساء المصالح (المرووسين) بهذه المؤسسة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيانين، حيث قدم الإستبيان الأول للمدراء من أجل التعرف على النمط القيادي الذي يمارسونه في المؤسسة، وقدم الإستبيان الثاني للمرووسين من أجل التعرف على رؤيتهم إتجاه الأنماط القيادية التي يمارسها مدراءهم، وكذلك قياس رضاهم الوظيفي على النمط القيادي الممارس من طرف مدراءهم. وقد بلغ إجمالي أفراد العينة (23) فرد منهم (7) مدراء (16) مرووس، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الأكثر انتشار في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، على اعتبار أن حوالي ثلاثة أرباع المستجوبين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد. كما أن الخصائص التنظيمية لمؤسسة نفضال وما تتميز به من خصوصيات، يفرض على مدراءها على اختلاف توجهاتهم وتعدد مناصبهم ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، من أجل المحافظة على التوازنات الداخلية للمؤسسة في جوانبها التنظيمية والبشرية، والقضاء على عدم الرضا الوظيفي، وتحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة. كما أن طبيعة تفكير الأفراد في مؤسسة نفضال وكذا الخصائص

البشرية لها تجعل من الضروري جدا الاستغناء عن النمط القيادي الأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي لغرض تحقيق الانسجام بين الفئات العمالية من جهة ورؤسائهم من الجهة المقابلة.

- يرى المرؤوسون في مؤسسة نفعال أن مدراءهم يمارسون كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، حيث أن النمط القيادي الواسع الانتشار حسب رؤيتهم هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وهذه النظرة متوافقة تماما مع النتائج الخاصة برؤية المدراء إتجاه الأنماط التي يمارسونها. وهذا التوافق في النتائج يفسر أن النمط القيادي الذي يمارسه المدراء في المؤسسة يستند إلى الخصائص التي يمتاز بها المرؤوسين. فبما أن رؤيتهم تميل إلى النمط القيادي الديمقراطي فإنها تعكس الواقع الحقيقي للنمط القيادي السائد في المؤسسة.

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة نفعال GPL البلدية. حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي والذي عبر عنه جل المرؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرت نسبتهم بـ 81.25%. وكانت هذه العلاقة سلبية من خلال عدم رضا المرؤوسين والذين قدرت نسبتهم بـ 18.75% وذلك لممارسة المدراء نمطا أوتوقراطيا.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي)، الرضا الوظيفي.

شكر

أحمد الله عز وجل على توفيقه لي لإتمام هذا العمل وأسأله سبحانه السداد والتوفيق، كما أتقدم بجزيل شكري وثنائي للأستاذ المشرف رابح كشاد أطل الله في عمره والذي أفادنا بالكثير ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه خلال مدة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص شكري إلى كل من السيد أكراش عبد المجيد مدير مؤسسة نفضال البلدية والسيد عبد الرحمن مازوني رئيس دائرة المحاسبة والمالية لمؤسسة نفضال البلدية، وعمال مؤسسة نفضال عامة وموظفي إدارة الموارد البشرية وأخص بالذكر السيد عبد المؤمن.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل، عمال المكتبة و الأساتذة وخصوصا زملائي الذين كانوا لي دليلا ولم يبخلوا علي بأرائهم وتوضيحاتهم.

وإلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
31	الفرق بين القيادة والإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين	1.1
45	إفتراضات النظريتين (x) و (y) لـ McGregor	2.1
58	مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف (الغرض الرئيسي لنظرية Fiedler)	3.1
65	الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	4.1
94	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	1.2
97	قياس الرضا عن العمل (أكثر المقاييس شيوعا)	2.2
120	منتوجات مؤسسة نفضال	1.3
128	توزيع العاملين على المستويات الإدارية.	2.3
131	مقياس Likert الخماسي	3.3
131	المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها	4.3
133	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس	5.3
134	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب السن	6.3
135	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب المستوى الدراسي	7.3
136	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الخبرة	8.3
137	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس	9.3
138	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن	10.3
139	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى الدراسي	11.3
140	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الخبرة	12.3

141	طريقة المديرين في إتخاذ القرار	13.3
142	درجة تفويض السلطة من طرف المديرين	14.3
143	تحليل واقع الإتصال	15.3
144	تحليل واقع تشجيع المديرين لمروسيهم لتقديم مقترحات لتحسين العمل	16.3
145	العلاقة التي تربط المديرين بمروسيهم	17.3
146	كيفية أداء الأعمال من طرف المرؤوسين	18.3
147	توزيع المدراء حسب علاقتهم مع مروسيهم	19.3
148	توزيع المديرين تبعاً للنمط القيادي الذي يمارسونه	20.3
149	مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار	21.3
150	تفويض السلطة للمرؤوسين	22.3
152	توزيع المرؤوسين حسب مشاركتهم في المؤسسة	23.3
154	وسائل الإتصال والمواضيع المعالجة من خلالها	24.3
155	سبب الإتصال بالمدراء	25.3
156	العلاقة التي تربط المديرين بمروسيهم	26.3
157	شكاوي ومشاكل المرؤوسين	27.3
158	كيفية أداء الأعمال من طرف المرؤوسين	28.3
158	مقترحات المرؤوسين لتحسين العمل	29.3
159	توزيع المرؤوسين حسب علاقتهم مع مدراءهم	30.3
160	توزيع المرؤوسين حسب تقييمهم لنمط قيادة مدراءهم	31.3
161	توزيع المرؤوسين تبعاً للنمط القيادي الذي يمارسه مدراءهم	32.3
162	توزيع المرؤوسين حول رضاهم الوظيفي عن النمط القيادي	33.3
167	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب درجة رضاهم عن النمط القيادي السائد في المؤسسة واتجاههم العام	34.3

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
33	1.1 أدوار المديرين
52	2.1 مصفوفة Ohio للقيادة
54	3.1 استمرارية السلوك للقيادة
55	4.1 الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton
60	5.1 نموذج القيادة الموقفية لـ Hersy et Blanchard
61	6.1 نظرية المسار والهدف لـ House
72	1.2 النموذج الأساسي للدوافع
74	2.2 هرم الحاجات لـ Abraham Maslow
77	3.2 نظرية العاملين لـ Herzberg
81	4.2 نموذج التوقع لـ Vroom
82	5.2 نموذج Lawler و Porter في الدافعية في العمل
83	6.2 نموذج Lawler في محددات الرضا الوظيفي
104	7.2 أنواع الاتصالات الرسمية في المؤسسة
119	1.3 شعار مؤسسة نفضال
122	2.3 الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفضال
123	3.3 الهيكل التنظيمي لشركة نفضال GPL البلدية
133	4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس
134	5.3 توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب السن

135	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب المستوى الدراسي	6.3
136	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الخبرة	7.3
137	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس	8.3
138	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن	9.3
139	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى الدراسي	10.3
140	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الخبرة	11.3
146	تصرف المدراء إتجاه شكاوي مرؤوسيهم	12.3
151	دافعية المرؤوسين في تحمل المسؤولية	13.3
155	أثر الإتصال على المرؤوسين	14.3
157	كيفية تعامل المدراء مع شكاوي المرؤوسين	15.3

الفهرس

1	ملخص
2	شكر
3	الفهرس
4	قائمة الجداول والأشكال
12	مقدمة
19	1. طبيعة القيادة وعلاقتها بالإدارة
20	1.1. ماهية القيادة
20	1.1.1. تعريف القيادة
22	2.1.1. عناصر القيادة
26	3.1.1. القيادة والمفاهيم الأخرى
33	4.1.1. الأنماط القيادية
36	2.1. الأنماط القيادية في الفكر الإداري
36	1.2.1. القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية
41	2.2.1. القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
43	3.2.1. القيادة في ظل المدرسة السلوكية
46	4.2.1. القيادة في ظل مدرسة الإدارة الحديثة
48	3.1. النظريات المفسرة للقيادة
48	1.3.1. نظرية السمات
50	2.3.1. النظرية السلوكية
56	3.3.1. النظرية الموقفية
62	4.3.1. النظريات الحديثة في القيادة
67	2. الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية

68	1.2. ماهية الرضا الوظيفي
68	1.1.2. مفهوم الرضا الوظيفي
72	2.1.2. نظريات الرضا الوظيفي ونماذجه
84	3.1.2. آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي
88	2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومقاييسه
88	1.2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
94	2.2.2. مقاييس الرضا الوظيفي
97	3.2.2. أساليب شهيرة لقياس الرضا الوظيفي
99	3.2. علاقة الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية
100	1.3.2. مساهمة الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
106	2.3.2. مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي
110	3.3.2. مساهمة التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي
115	3. دراسة حالة مؤسسة نפטال NAFTAL البليدة
116	1.3. عرض وتقديم عام لشركة نפטال NAFTAL
116	1.1.3. تقديم الهيئة المستقبلية
118	2.1.3. منتوجات مؤسسة نפטال NAFTAL ومهامها
120	3.1.3. التنظيم الداخلي لمؤسسة نפטال NAFTAL
126	2.3. الإطار المنهجي للدراسة
126	1.2.3. منهج الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة
128	2.2.3. أدوات الدراسة
131	3.2.3. خصائص أفراد عينة الدراسة
140	3.3. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات الخاصة بها
140	1.3.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول وإختبار الفرضية الأولى
148	2.3.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول وإختبار الفرضية الثانية
160	3.3.3. تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الأول وإختبار الفرضية الثالثة
168	الخاتمة
172	الملاحق
182	قائمة المراجع

مقدمة

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة.

ولقد أوجبت هذه التطورات على مديري المؤسسات استخدام أساليب قيادية تتصف بالمرونة في ظل هذه التغيرات الديناميكية حتى تضمن البقاء والاستمرار. وضمان البقاء والاستمرار لهذه المؤسسات مرهون بتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للعمال في هذه المؤسسات.

بطبيعة الحال يتوقف تحقيق أهداف هذه المؤسسات ومواجهة هذه التطورات. على كفاءة القيادات المتوافرة لديها، ومدى قدرة هذه القيادات على التفاعل الإيجابي مع العاملين. فالقيادة الفعالة وأنماطها المختلفة أصبحت لا غنى عنها لترشيد سلوك العاملين، وحشد طاقاتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف وبروح معنوية مرتفعة، عن طريق خلق المناخ المناسب الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد أهم العوامل المؤثرة على استقرار ونجاح المؤسسة والعاملين فيها.

فالرضا الوظيفي أصبح يكتسب أهمية كبيرة في عمل المؤسسات المختلفة، إذ يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية ومن ثم رفع مستويات الأداء لإرتباطه بالعنصر البشري والذي يعتبر الحجر الأساس في قيام المؤسسات.

حيث أن إختيار النمط القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى البحث في ظروف المؤسسة الداخلية التي تمارس فيها القيادة وإختلاف العاملين وإختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن أن يطبق في كل المؤسسات.

وبناء على ما سبق فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الديناميكية المرنة. القدرة على مواجهة التحديات. وبالتالي فعمل المؤسسة على الحفاظ على مواردها أصبح يشكل تحديا كبيرا أمامها وهذا حتى تحافظ على كفاءاتها. ومن هنا أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة المؤسسات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي ليست بمنأى عن كل هذه التحولات، حيث شهدت موجة من التغييرات الهيكلية و التنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة و التحولات التي عرفتها الجزائر على وجه الخصوص ، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق، مما جعلها تحاول إحداث القطيعة مع أنظمة الإدارة السابقة و محاولة تبني فلسفة جديدة تتماشى مع خصائص العاملين وخصائص المؤسسة المعاصرة.

تحاول هذه الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين كغاية ووسيلة للمؤسسة الحديثة من أجل تفعيل أداء المورد البشري فيها لذلك كان هذا البحث بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة". محاولين بذلك تطبيق أسس هذه العلاقة النظرية على مؤسسة نفضال بالبلدية كجانب تطبيقي للبحث.

وإستنادا لما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول:

كيف تؤثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفضال بالبلدية؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تساهم الخصائص التنظيمية و البشرية لمؤسسة نفضال في فرض النمط القيادي الديمقراطي على مدراءها.
2. هل تتطابق رؤية المرؤوسين اتجاه النمط القيادي لرؤسائهم مع المضمون الحقيقي لهذا النمط القيادي السائد في المؤسسة.
3. هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء في مؤسسة نفضال NAFTAL/GPL والرضا الوظيفي للعاملين فيها؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: خصائص مؤسسة نפטال التنظيمية و البشرية تفترض من مدراءها ممارسة نمطا قياديا ديمقراطيا.

الفرضية الثانية: رؤية المرؤوسين تجاه النمط القيادي لرؤسائهم لا تتطابق مع المضمون الحقيقي لهذا النمط القيادي السائد في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء في مؤسسة نפטال/GPL والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد الإشكالية الأساسية لموضوع البحث محل الدراسة والفرضيات التي بنيت عليه، فإن الغرض من هذا البحث هو تحديد الأهداف التالية:

- التعرف عن الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة نפטال NAFTAL/GPL .
- التعرف على مواقف العاملين في مؤسسة نפטال NAFTAL/GPL من الأنماط القيادية التي يمارسها مدراءهم.
- التعرف على العلاقة التي تربط الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال NAFTAL/GPL .

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإعتبارات التالية:

- إن العنصر البشري هو الأساس في عملية التنمية والتطوير، ويشكل الركيزة الأساسية لبناء المؤسسة ونموها، وبما أن رضا العاملين هو الجانب الأهم لهذا النمو والبناء، تأتي أهمية هذه الدراسة لمعرفة كيفية تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- إن السلوك القيادي في المؤسسة يحدد طبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة ولتحديد معطيات هذا السلوك وفهم أبعاده لابد من تحديد أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.
- نظرا لإرتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس في قيام المؤسسات سواء كانت مؤسسات خدمية أم صناعية أم تجارية... وبما أن هذه المؤسسات تحرص على الإستمرارية والديمومة، فلا بد لها من أن تضمن رضا وإستقرار العاملين لديها.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك الكثير من الأسباب التي دعتنا إلى البحث في هذا الموضوع وأهمها:

- الشعور بأهمية الموضوع خصوصا وأن البيئة الاقتصادية الجزائرية تعيش نوع من المنافسة، فبقاء واستمرار المؤسسة ونموها متوقف على قدرة مديريها لاختيار النمط القيادي الملائم وبالكفاءة المطلوبة.

- إظهار مدى أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة باعتباره من المؤشرات المهمة التي باتت تحكم على مدى نجاح أو فشل أية مؤسسة في تحقيق أهدافها.

- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث، خصوصا وأننا لم نصادف بحثا يتناول بصفة خاصة هذا الموضوع.

منهجية الدراسة:

استخدمنا لغرض الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة، تصنيفها وتحليلها، حيث قمنا بإجراء مسح عن طريق العينة المقصودة (العمدية)، الذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج الوصفي، وذلك لإجراء دراسة ميدانية لمحاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة نפטال NAFTAL/GPL وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

المصادر المستعملة في الدراسة:

لقد اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على نوعين من المصادر وهما:

- **المصادر الأولية:** اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

- **المصادر الثانوية:** اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على مصادر أخرى منشورة وغير منشورة، باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية والمتمثلة في: الكتب، المقالات والملتقيات العلمية، الدراسات السابقة المتمثلة في الرسائل الجامعية وبعض من المصادر الإلكترونية.

حدود الدراسة:

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة نפטال NAFTAL/GPL المتواجدة بالمنطقة الصناعية أولاد يعيش بمدينة البليدة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع رؤساء الأقسام (المدرء) وجميع رؤساء المصالح (العاملين) بمؤسسة نפטال NAFTAL/GPL بمدينة البليدة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية من 15 سبتمبر 2011 إلى غاية 15 نوفمبر من نفس السنة.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات عند إجراء الدراسة الميدانية، أبرزها رفض جميع المؤسسات التي توجهنا إليها التعاون معنا، وذلك نظرا لتخوفهم من عنوان المذكرة، كما واجهتنا مشاكل كثيرة من أجل الحصول على الكتب ومصادر المعلومات في المكتبات الجامعية المختلفة، وعدم تعاون الكثير من الأعوان في هذا الأمر بحجة عدم الإنتماء إلى هذه المكتبات، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

من الدراسات التي عالجت موضوع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى: مذكرة بعنوان " أنماط القيادة الإدارية السائدة في لدى مديري وزارة الداخلية وعلاقة ذلك بفاعلية عمل الموظفين لديها "، مقدمة من طرف مها توفيق محمد شبيطة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة النجاح الوطنية بفلسطين، في سنة 2001، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها مديرو وزارة الداخلية في محافظات شمال فلسطين وهذا من وجهة نظر موظفي الوزارة، وقياس درجة فاعلية العمل لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفيها. والتعرف على العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بفاعلية العمل لدى موظفي وزارة اداخلية. وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي وزارة الداخلية موزعين على (6) مديريات، وقد بلغ حجمها (120) موظف. ودلت نتائج الدراسة على ضرورة الإهتمام بتطوير كفاءة موظفي الوزارة أصحاب الخبرة البسيطة من خلال الدورات التدريبية وفتح قنوات الإتصال بين موظفي هذه الدراسة، كما دلت على أن النمط القيادي السائد في الوزارة هو النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي والتسيبي على التوالي.

الدراسة الثانية: مذكرة بعنوان " أثر الأنماط القيادية للمديرين ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية ". مقدمة من طرف عبد الرزاق أحمد الطحان، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة اليرموك بالأردن في سنة 2000، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الشركات الصناعية الأردنية، والتعرف على مستويات الإبداع التنظيمي ومعرفة أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية. حيث تم في هذه الدراسة استخدام نموذج الشبكة الإدارية لـ Black et mouton . وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى تألفت من (74) مدير، والثانية مكونة من (396) عامل في هذه الشركات. أشارت نتائج الدراسة على عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأنماط القيادية السائدة في تلك الشركات، وهذا ما يعني وجود متغيرات أخرى تؤثر في الرضا الوظيفي للمرؤوسين غير النمط القيادي. وهذه النتيجة جاءت عكس ما كان يتوقعه الباحث. وقد يكون سبب ذلك أن المؤسسات محل الدراسة، هي مؤسسات عمومية وإدارتها بيروقراطية. كما دلت على وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية للمديرين والإبداع الإداري للعاملين.

وتأتي دراستنا هذه معتمدة على الدراسات التي أجريت في سنة 1939 بواسطة كل من R. White و R. Lippit و بإشراف Kurt Lewin، وقد إعتمدوا طريقة التقسيم على أساس ممارسة السلطة في المؤسسات وينتج عن هذا التصنيف ثلاثة أنماط قيادية وهي: **القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية والقيادة التسيبية**، ونظرا لأن هذا التصنيف يحظى بكثير من الشهرة سيتم الإعتماد عليه في هذه الدراسة، وهذا من خلال الإبقاء على **النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي وإهمال النمط التسيبي** وذلك نظرا لعدم وجوده على أرض الواقع ، وبناءا على ذلك هدفنا من خلالها إلى محاولة التعرف على كيفية تأثير كل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفضال البلدة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، سبقتها مقدمة وتلتها خاتمة كما يلي:

الفصل الأول جاء بعنوان: **طبيعة القيادة وعلاقتها بالإدارة**، ونتعرض في مبحثه الأول إلى ماهية القيادة وذلك من خلال تعريف القيادة وعناصرها، القيادة والمفاهيم الأخرى وأخيرا التعرف على الأنماط القيادية. أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الأنماط القيادية في الفكر الإداري، وذلك من خلال المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة. أما

المبحث الثالث فتم تخصيصه للتعرف على النظريات التي قامت في تفسيرها لمفهوم القيادة، وذلك من خلال نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية وأخيرا النظرية الحديثة في القيادة.

الفصل الثاني جاء بعنوان: **الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية**، ونتعرض في مبحثه الأول إلى ماهية الرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي تعريفه وطبيعته، نظرياته ونماذجه، وأثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي. أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومقاييسه بالإضافة لتقديم بعض المقاييس الشائعة له. أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وذلك من خلال الأخذ بثلاث متغيرات أساسية: الإتصال، تفويض السلطة وواقع المشاركة في اتخاذ القرار وانعكاسها على الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

الفصل الثالث جاء بعنوان: **دراسة حالة مؤسسة نافتال NAFTAL/GPL بولاية البليدة**، ونتعرض في مبحثه الأول إلى عرض وتقديم عام حول مؤسسة نافتال NAFTAL/GPL أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة، حيث يشمل هذا المحور على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية. أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه لتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة مع اختبار الفرضيات التابعة لها.

الفصل 1

طبيعة القيادة وعلاقتها بالإدارة

تظهر الحاجة إلى القيادة بمجرد ظهور تجمع بشري يحتاج إلى من يوجهه وينسق جهوده، ويحقق نوعاً من التفاعل الإنساني بين أفرادهِ لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها هذا التجمع البشري. والمتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور. حتى ولو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة اليوم في جميع المؤسسات. ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والتي سادت مناطق واسعة على سطح الأرض. وحيث أن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على القيادة كواحدة من تلك الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهامها. وقد شهدت تلك المجتمعات الكثير من نماذج القيادة خصوصاً لما أصبحت لدينا مؤسسات قائمة في صورتها الرسمية.

فتعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المؤسسة على حد سواء. ولما كانت المؤسسة عبارة عن تجمع بشري له أهدافه، ولما كان المدير هو الشخص المسؤول عن تحقيق تلك الأهداف والذي يؤدي عمله بواسطة الآخرين، فهو بحاجة إليهم وإلى تعاونهم لتحقيق تلك الأهداف. وهنا تظهر قدرته على القيادة لتوجيه جهود رؤوسيه وحثهم على العمل، ويتوقف ذلك على صور التأثير التي يمارسها عليهم.

في إطار هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

ما مفهوم القيادة؟ وما هي العلاقة التي تربط القيادة بالإدارة؟ ما هي المساهمة التي قدمها الفكر الإداري في تصوره لمختلف الأنماط القيادية؟ وما هي النظريات التي كانت وراء تفسير مفهوم القيادة؟ وللإجابة على هذه الأسئلة قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1.1. ماهية القيادة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في علوم السياسة، الاجتماع وعلم النفس، بالإضافة إلى الإدارة. والتي كانت مصدرا لما نعرفه عن القيادة وحتى يتضح مفهوم القيادة سنتعرض في هذا المبحث، لعرض مختلف التعاريف المنصبة حول القيادة و التعرف على عناصرها، ثم نتعرض لبعض المفاهيم التي اعتبرت في كثير من الأحيان مرادفا لها (تتداخل معها). ونشير أخيرا لأنماطها وذلك من خلال أربعة مطالب كالآتي:

1.1.1. تعريف القيادة

عرف موضوع القيادة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء مما ساهم في تعدد التعاريف حول مفهوم القيادة وذلك كل حسب توجهه والنزعة التي ينتمي إليها وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف:

إذا رجعنا إلى أصل الكلمة لوجدنا أن كلمة قيادة (leadership) تضم كلمتين إنجليزييتين: (leader) و (ship) فالكلمة الأولى (leader) ترجع إلى الشخص الموجود على ظهر السفينة وهو القائد أما الكلمة الثانية (ship) وهي السفينة في حد ذاتها، وهذا الشخص (القائد) هو المسؤول عن تحديد وجهة السفينة وهذه الوجهة تركز على نظرة واضحة [1] ص 16.

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر Arendt لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يحكم والذي يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل يقوم به آخرون. وذهب Arendt إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين مختلفتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه [2] ص 86. والقيادة بهذا المعنى هي عملية منظمة طرفها شخص يوجه والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه لإنجاز مهمة معينة.

ويعرفها Ordway Tead في كتابه فن القيادة سنة 1935 بأنها "فن التأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" [3] ص 160.

ويعرفها Stogdill سنة 1950 بأنها "عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه" [4] ص 624.

كما يعرفها kohan بأنها "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد" [5] ص514.

ويعرفها Odonnell و Koontz بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" [6] ص8.

وكما يعرفها Griffin بأنها "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والمؤسسة لتشكيل هويتها وثقافتها" [7] ص149.

تتفق جميع التعاريف السابقة على أن القيادة هي عملية التأثير التي يمارسها القائد على أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبون فيها. فبدون تأثير لا معنى للقيادة. وهذا ما يجعلها ناقصة لأنها لم تحدد لنا العوامل التي يقوم عليها هذا التأثير، وكما أنها لم تبين الطرق التي يتم على أساسها الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة.

إذن فالمفتاح المؤدي لحالة القيادة هو التأثير، فالتأثير نوع من التفاعل يتمكن من خلاله الفرد أو الجماعة من استمالة أو حث شخص أو جماعة أخرى على القيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد محدث التأثير ابتداءً، والتأثير في معناه الكامن يعني امتلاك القوة والسلطة، إلا أنه يعني عملياً ممارسة السلطة والقوة على الآخرين، فالقوة والتأثير عنصران يسهمان بفعالية في عملية واحدة (Scott و Mitchell سنة 1978). إذن فالقوة هي الطاقة والقابلية على تحديد النتائج. أما التأثير فهو الوسيلة المعتمدة لبلوغ النتائج المنشودة [8] ص306.

كما يعرفها Likert بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " [6] ص13.

ويعرفها Fred Fiedler بأنها " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد معا " [9] ص18.

كما يعرفها Pettinger Richard بأنها "عملية تحفيز الآخرين للعمل بطرق معينة من أجل تحقيق أهداف محددة" [10] ص64.

ويعرفها Pfiffner و Presthus بأنها "نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الآنية" [2] ص98.

ومن التعاريف السابقة يتبين أن القيادة ليست مجرد إصدار الأوامر فقط، وإنما أيضا حفز الأفراد وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم حتى يبذلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه، وكذلك هي نمط من السلوك البشري للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين الجماعة التي يقودها(المرؤوسين)، ويعمل على استشارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الإنجاز.

وهذه التعريفات وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة يجب أن تشمل على الآتي:

- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون. فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.
- أن القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولا لأداء مثمر يحقق أهدافا معينة.

- أن القيادة هي القدرة على جعل التابعين و المرؤوسين ينفذون ما يريده القائد استنادا إلى نوع التأثير الذي يراه مناسباً لتوجيه نشاطهم و تعاونهم لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها.

وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة في هذا البحث بأنها "عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها الشخص المكلف بإدارة المؤسسة أو الجماعة (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة".

2.1.1. عناصر القيادة

يتطلب وجود معنى للقيادة توفر مجموعة من العناصر الأساسية والتي بغيابها لا وجود لمعنى القيادة. ومن هذا المنطلق وعلى أساس التعريفات السابقة يتم عرضها فيما يلي:

- عملية التأثير التي يمارسها فرد (القائد) على مرؤوسيه لتحقيق أهداف معينة.
- وجود جماعة من الأفراد(المرؤوسين) بما فيهم القائد.
- وسنوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل.

1.2.1.1. التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه

فعملية التأثير هنا تقوم على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم بقدر ما تكون قيادته ناجحة وفعالة، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد [2] ص99. فالقائد يجب أن يكون قادراً على معرفة كيفية الوصول للتأثير على المرؤوسين وذلك باتخاذ نوع التأثير المناسب [1] ص15. ومن أهم هذه الوسائل ما جاء به كل من French و Raven سنة 1959، وقد حدد كل منهما خمسة مصادر لقوة التأثير التي تركز عليها عملية القيادة وهي كما يلي [11] ص66:

1.1.2.1.1. قوة التأثير القائمة على الإكراه: وتقوم على خوف المرؤوسين وإدراكهم لقدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال ألوان العقاب لمن لا يستجيبون لتوجيهات القائد. وذلك مثل إيقاف أو خفض العلاوات أو تجميد الترقيّة أو المزايا الأخرى أو تكليف بأعمال أو مسؤوليات غير مرغوبة أو سحب الصداقة أو الدعم الشخصي، أو نقل لإدارة أخرى، أو فصل من الخدمة [12] ص267.

2.1.2.1.1. قوة التأثير القائمة على الخبرة: والتي توافق القدرة في التأثير على المرؤوسين وجعلهم يعملون ما يرغب فيه القائد على أساس خبرته الخاصة. وذلك بتغيير سلوك المرؤوسين بفضل المعارف والمواهب التي يمتاز بها القائد وكذلك من خلال خبرته في تفهمه للمشاكل التي تعترضه، والخبرة تنشأ من خلال امتلاك القائد المعرفة التقنية والمعلومات المتعلقة بالمشاكل التي يجب حلها [13] ص230. فهذه الخبرة إذن ستجعل المرؤوسين يقبلون طاعة وتنفيذ أوامر وطلبات قائدهم.

3.1.2.1.1. قوة التأثير القائمة على الشرعية: وهي القائمة على أساس سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية. والتي تمنح للقائد من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة [14] ص300. فقوة التأثير عامة ترتبط بالوظيفة، فحامل الوظيفة يكون لديه الحق في إحداث التأثير على جماعة ما في عدة ميادين.

4.1.2.1.1. قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: والتي توافق قدرة التأثير على المرؤوسين من خلال شخصية القائد. فتعمل هذه الشخصية على تغيير سلوك المرؤوسين لأنها تعتبر محل إعجاب وتقدير من طرفهم. كما أن قوة هذا التأثير تأتي من جاذبية الآخرين لهذا القائد. إذن فقوة التأثير هذه تبقى وتتطور بفضل نوعية العلاقات الإنسانية السائدة داخل الجماعة أو المؤسسة والتي تسبب أو تثير

الإعجاب والتقدير من طرف المرؤوسين لقائدهم [13] ص231. فالقائد هنا يمارس تأثيره بسبب ما يدرکه المرؤوسون فيه من خصائص تهيئ جاذبية شخصية مؤثرة.

5.1.2.1.1. قوة التأثير القائمة على الإثابة (المكافأة): حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع القائد عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولاتهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في المؤسسة التي يقودها [2] ص100.

2.2.1.1. وجود جماعة من الأفراد

لأن معنى القيادة ناتج من وجود شخص في تلك الجماعة يختاره أفرادها من أجل أن يقودها ويوجهها لأنها ترى فيه بأنه الشخص المناسب لكي يكون قائدا لها، كونه يستطيع أن يتعامل ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.

ويمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة، ويتحدد للأفراد أدوارهم ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعيا لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعا لبعض حاجات كل منهم [15] ص89.

فالقيادة تعطى عن طريق إدراك أفراد الجماعة عملا يقوم به أحدهم يؤثر تأثيرا إيجابيا في تقدم الجماعة نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم تختاره قائدا لها [16] ص88. وجماعة الأفراد هذه هي الجماعة المنظمة والتي يكون فيها لكل فرد من أفرادها دورا محددًا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضاؤها بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافها. هؤلاء لابد من الاهتمام بأحوالهم الاجتماعية والوظيفية، وحاجاتهم وإيجاد نظام حوافز ودوافع يتجاوب وحاجاتهم هذه، وكلما كانت الجماعة متجانسة كلما كانت أقوى تماسكا وأسهل في ضبطها والسيطرة عليها وتوجيهها والعكس صحيح [9] ص21.

3.2.1.1. تحقيق الأهداف المرغوبة

المهمة الأساسية لأي جماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية هو إنجاز الواجبات والمسؤوليات المناطة بالأعضاء لتحقيق الهدف، والقادة من أولى واجباتهم هي قيادة الأفراد لإنجاز

المهمة المطلوبة بنجاح للوصول إلى الهدف، والهدف قد يكون هدف الجماعة أو هدف القائد، أو أهداف القائد والجماعة معا [9] ص20.

إذن فلا بد لكل جماعة هدف أو أهداف واضحة تنشط وتحرك طاقات أفرادها في تفاعلهم الاجتماعي، ولا بد لأهداف الجماعة أن تكون متوافقة غير متعارضة، ولا بد أن يحدد أفراد الجماعة وقائدها أهداف الجماعة. وقد يتشابه أفراد الجماعة في أهدافهم، وقد تكون أهدافهم واحدة كذلك قد يكون لجماعة هدف دون أن يكون هناك تشابه ظاهر بين الأهداف الفردية للأعضاء. ومن الضروري بخصوص أهداف الجماعة أن يتفق الأفراد في إدراكهم لهذه الأهداف. ويفترض في هدف الجماعة انه مصدر تأثير على أعضائها، يدفعهم إلى العمل على تحقيقه حتى إذا لم يكن هو الهدف الفردي المفضل، و إن درجة هذا التأثير تختلف من هدف إلى هدف، ومن فرد إلى فرد أي أن هدف الجماعة يجب أن يكون مرتبطا بدوافع الأفراد وحاجاتهم كما يجب أن يكون مصدر تأثير على الأفراد يدفعهم إلى النشاط في تحقيقه. ومن المهم الكشف عن محددات هذا التأثير [15] ص.ص 120-121.

ولكن قد تتعارض أهداف الجماعة مع أهداف القائد مما يجعلها صعبة التحقيق، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وتقدم لنا Mary Follet من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها، وهذه الطرق هي: الأولى: أن تغطي أهداف الجانب الآخر وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض والثانية: تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف، والثالثة: تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه [2] ص.ص 94-95.

4.2.1.1. وجود قائد الجماعة

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يمتلك أكبر تأثير على الجماعة، مما جعل الدراسات و الأبحاث التي ظهرت في هذا المجال تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الذي يؤديه في الجماعة، وقد أورد John Carter خمس تعريفات للقائد تتلخص في: [4] ص624

- القائد هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة: يؤكد هذا التعريف على التفاف أعضاء الجماعة حول القائد، وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة.

- القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها: يوافق الكثيرون على هذا التعريف إلا أن Carter وجده تعريفا غير كاف لصعوبة تحديد أهداف الجماعة.

- القائد هو الشخص الذي حددته الجماعة: وهذا التعريف يعتمد على الاختيار السوسيومتري واعترض Carter كذلك على هذا التعريف لأنه يشير فقط للشخص الذي يحتل دور القيادة لكنه لم يشر بشيء عن خصائصها.

- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: أي الشخص الذي أحدث تغييرا في تركيبها أي يحدث تغييرات في مستوى أداء الجماعة لكنه لم يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

- القائد هو ذلك الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: وهذا التعريف إجرائي لأنه من الممكن تحديد سلوك الجماعة.

ويفصل التعريف الذي يذهب إلى أن القائد هو الشخص الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على أعضاء الجماعة الآخرين، أو هو العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه [16] ص 104.

ولتحديد القيادة بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الاعتبارات التالية:

- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد.

- قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه، بالإضافة إلى وجود الهدف المشترك بين القائد وجماعته.

من كل ذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقائه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، وأن هذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعتها تكوينها [2] ص 96.

3.1.1. القيادة والمفاهيم الأخرى

في هذا المطلب سنتطرق للتعرف على مفاهيم أخرى على غرار مفهوم القيادة والتي كثيرا ما تتداخل مع هذا المفهوم ألا وهي: الرئاسة والإدارة، مما يحدث خلط فيما بينها.

1.3.1.1 القيادة والرئاسة

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتمايز كل منها على الأخرى، وقد يكون هذا الالتباس في محله طالما يحتل كل من القائد والرئيس مركزاً أعلى في التنظيم الإداري، ويمارس كل واحد منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في المؤسسة.

تتبع القيادة من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً، وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد أعضاء الجماعة والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد [2] ص 82. والقائد هنا هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وتحصيله ووضع الاجتماع ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدفها [9] ص 25.

والرئاسة يستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يخولها إياه مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين عليهم واجب الامتثال لتلك الأوامر [17] ص 200. كما أن الرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها حفاظاً على مركزه [18] ص 65.

ويستند القائد في نفوذه إلى قوة شخصيته وتأثيرها على الأتباع فيطيعون أوامره على اقتناع ورضا وفضلاً عن هذا فإن الرئيس يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى وهي تتبع من مباشرته لوظيفته وليس من شخصيته [19] ص 17.

وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي حينما توطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد من إمكانية ممارسة وظائف المدير، حسب الصيغ الرسمية للمؤسسة. ولذا فإن القائد-الرئيس أو (الرئيس-القائد) يتميز بأن مرؤوسيه يندفعون للعمل معه باحترام واعي وتعاون جاد. وقد لجأت المؤسسة (وخصوصاً في المجالات الصناعية) إلى التقريب بين المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائداً للجماعة بكل ما تحمله هذه من المعاني ومن مفاهيم قادرة على تعزيز إمكانية الفرد والمؤسسة في تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أكثر عطاءً وتفاعلاً [20] ص 300.

ومما سبق يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية:

- القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، وهذا ما أهله للقيادة، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يمتلكه من نفوذ بحكم المنصب.

- القيادة تظهر تلقائياً من الجماعة. أما الرئاسة فهي مفروضة على الجماعة.
- القائد يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل، مما يجعلهم يشعرون بأنهم مهمين لنجاح العمل. والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين مما يجعلهم غير مهتمين بمتطلبات العمل نفسه.
- الرئاسة تعمل في ظل أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة. أما القيادة فتعمل في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية.

2.3.1.1. القيادة والإدارة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح الإدارة ، وأن مكانة أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها [2] ص111.

ومنذ سنوات مضت نشرت قصيدة في صحيفة الـوول ستريت بعنوان " فلنتخلص من الإدارة ، أما افتتاحية القصيدة فقد كانت: لا يريد الناس أن يداروا إنهم يريدون أن يفادوا " [19] ص55.

ويتضمن مفهوم الإدارة بشكل عام تلك الأنشطة التي يزاولها فرد أو عدد من الأفراد في المؤسسة لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تؤدي في مجملها إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

وهناك عدة تعاريف للإدارة سوف نستعرض البعض منها:

ويعرفها أبو الإدارة العلمية Frederick Taylor " بأنها التحديد الدقيق لما يجب أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يؤديون تلك الأعمال بأحسن الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة " [21] ص20.

أما Henry Fayol فقد عرف الإدارة من خلال تعريفه لوظيفة المدير حيث يقول معنى أن تدير هو: " أن تنتبأ وتنظم وتقود وتنسق وتراقب " [22] ص9.

يعرفها L . Appley " وذلك في عبارة بسيطة جداً، بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين. وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين إحداها التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة " [23] ص232. من خلال التعاريف المقدمة سابقاً نجد مثلاً أن القيادة والإدارة تلتقيان في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية من أجل تحقيق أهداف معينة.

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة فيما يخص علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، ورأي آخر يقول أن القيادة جزء من الإدارة. لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل والتفصيل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

1.2.3.1.1. القيادة جزء من الإدارة:

ويرى أصحاب هذا الرأي أن المدير أينما كان موقعه في هيكل المؤسسة هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات التي يضطلع بها المدير [9] ص31. والأعمال التي يؤديها المديرين تم تلخيصها في كلمة POPDCORB والتي جاء بها كل من Gulick et Urwick في سنة 1937، وذلك بعد Henry Fayol سنة 1916 والذي حصر وظائف الإدارة في خمسة وظائف: تخطيط، تنظيم، تنسيق، إصدار أوامر ورقابة. وتعني كلمة POPDCORB: Planification (تخطيط)، Organisation (تنظيم)، Personnel (أفراد)، Direction (توجيه)، Coordination (تنسيق)، Rapport (تقرير)، Budget (موازنة). والتوجيه هنا هو نشاط دائم والذي يركز على اتخاذ القرارات، وتحويلها إلى أوامر وتعليمات عامة وجزئية، واستخدام القائد في المؤسسة [24] ص23.

والتوجيه هنا عملية التعامل الإنساني الصرف، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل الاهتمام المستمر للإدارة من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المؤسسة، وهي لذلك، تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة [25] ص358.

وما يدعم كذلك هذا الرأي ما جاء به Wolman حينما قال بأن علاقة الإدارة بالقيادة هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) و البيئة (الجوانب التقنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال جوانب معينة لتحقيق تلك الأهداف. وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة و تكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة [26] ص50.

وكخلاصة لما سبق يتضح أن المدير كونه يؤدي مهامه الرسمية فإنه يتعامل مع مرؤوسيه وبذلك يستعمل القيادة كونها عنصر من عناصر التوجيه في الإدارة.

2.2.3.1.1. القيادة والإدارة مختلفتان:

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة والقيادة مختلفتان كون أن الإدارة تعتبر الوسيلة التي تعتمد على الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية والقيادة هي الهدف الذي يمكن من خلاله جعل الأفراد يعملون على استخدام تلك الأساليب لتحقيق الأهداف. فالإدارة جامدة تكون للأشياء أما القيادة ديناميكية تكون للأفراد، وقد تم التفرقة بين القيادة والإدارة في كثير من الجوانب.

ولقد تطرق Zaleznick إلى القيادة والإدارة في مقال سنة 1977 بعنوان المديرين والقادة: هل هم مختلفون؟ وكانت فكرته بسيطة حيث يقول فيها بأن القائد ليس بالمدير، ويضيف بأنهما لا يختلفان فقط في الأدوار بل حتى في تصورهما للمؤسسة، والاختلاف الجوهرى بينهما يتمثل في تاريخهم الشخصي وبنيتهم النفسية وفي علاقاتهم التفاعلية داخل المؤسسة [27] ص737.

أما المقولة الشهيرة لـ w . Bennis و B . Nanus أن الفرق بين المديرين والقادة يكمن في أن " المديرين يعملون الأشياء بطريقة صحيحة. أما القادة فهم يعملون الأشياء الصحيحة " [28] ص59.

ويقول John kotter أنه يمكن التمييز بين القيادة والإدارة في غايتهما: الإدارة هي عملية التعامل مع التعقيد، فتعمل الإدارة على وضع الأهداف و الخطط و العمل على تحقيقها و مراقبة تطور انجازها و ذلك وفق عدة وسائل. لكن فيما يخص القيادة هي عملية التعامل مع التغيير، فإنها تعمل على وضع الرؤى (Vision) و العمل على تحقيقها وهذا من خلال تحفيز وإلهام الأفراد وإبقائهم متقدمين في الطريق الصحيح [29] ص86.

ويرى McCormick أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما. فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين المديرين والمرؤوسين. أي أن الإدارة تتصل بالجوانب التقنية والتنظيمية في المؤسسة في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية [26] ص50.

ويرى أحمد سيد مصطفى: أن الإدارة تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة. فتعتمد الإدارة على مهارات عامة مثل التخطيط والجدولة، والسيطرة، وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة، أما القيادة فتقوم على رؤية وتخيل وتبصر لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة، كما تتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من الأفراد، وتحفيزهم لاسيما الأشخاص الرئيسيين منهم، باستخدام سبل التأثير والإقناع [12] ص264.

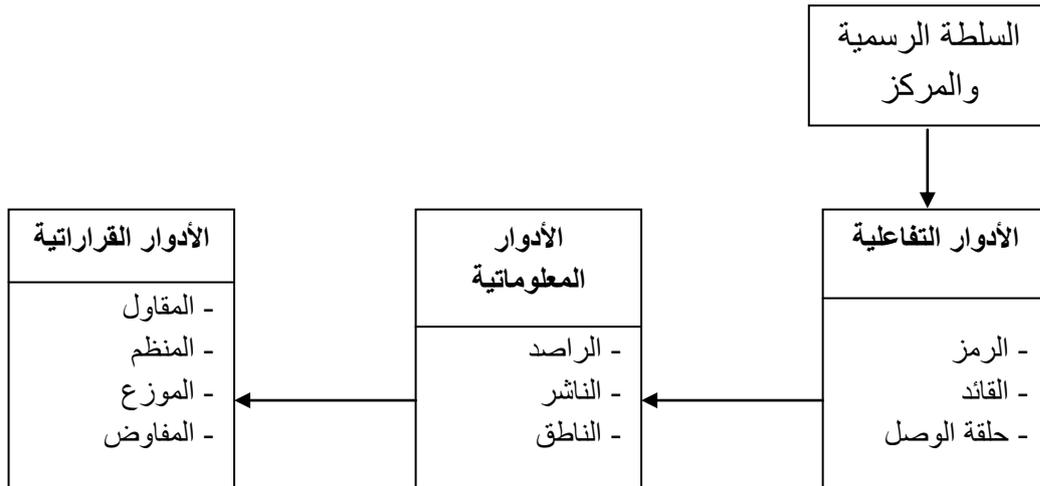
والجدول رقم 1.1 يقدم عرضاً مفصلاً عن الفروق بين القيادة والإدارة. من وجهة نظر بعض المفكرين في الفكر الإداري:

الجدول رقم 1.1: الفرق بين القيادة والإدارة من وجهة نظر بعض المفكرين [30] ص 27.

المدير	القائد	الناحية	التوثيق
- القيام بالأعمال بشكل صحيح. - النظر إلى الأفراد على أنهم وسائل. - سيطرة وتحكم. - كيفية أداء هذه الأعمال. - الطاعة فقط. - يكون شكل العلاقات هرمي.	- الاهتمام بالنتائج. - النظر إلى الأفراد على أنهم استثمار وموارد. - تعهد والتزام - ما هي الأعمال التي يجب القيام بها ولماذا. - المشاركة في اتخاذ القرارات. - يكون شكل العلاقات شبكي.	النظرية	Bennis & Nannus (1985)
تنسيق جهود الأفراد من أجل العمل الجماعي.	السيطرة معنوية والتركيز على الإرشاد وتعزيز الانتماء.	النظرية	Czarniawska-Joerges & Wolff(1991)
الدور إجرائي وتنفيذي	الدور تغييرى وإبداعي	النظرية	Spreitzer & Quinn(1996)
تحديد الموارد، تنظيم العمل، تحديد إجراءات التنفيذ، وضع الأهداف وتحديد الأولويات.	إستراتيجي، إبداعي، بناء العلاقات، تعزيزي.	التطبيقية	McConkey (1989)
التحكم في العمل من خلال القوانين.	توفير مساحة من الحرية في العمل.	التطبيقية	Buhler(1995)
التغيير عند الحاجة.	يؤكد على التغيير دائما.	التطبيقية	Sanborn(1996)
تأدية الأعمال من خلال الآخرين.	مساعدة الآخرين في تحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم.	التطبيقية	Fagiano(1997)
طاعة	إبداع وإلهام	التطبيقية	Sharma(1997)
تخطيط، تنظيم، موازنة	بناء علاقات، تحفيز، ترأس، بناء ثقة	التطبيقية	Maccoby(2000)

ونستنتج من استعراضنا لمختلف وجهات النظر السابقة أنها لم تتوصل إلى اتفاق أكيد حول الاختلاف بين المدير و القائد، إذ أن البعض منها اهتمت بما يجب أن يكون عليه القائد أو بعبارة أخرى الصفات التي يجب أن يمتاز بها القائد عن المدير، إلا أن في الواقع العملي نجد أنه من الصعب تحديد موقع القائد في المؤسسة باعتبار أن المديرين يتواجدون في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، ضف إلى ذلك أن الاسم السائد في المؤسسة هو المدير أو المسؤول عن المرؤوسين، حتى وإن كان القائد هي صفة يمتاز بها المدير عن الآخر.

وحتى نفصل بين وجهات النظر المختلفة التي تم استعراضها سنعتمد على الدراسة الواقعية التي جاء بها Mintzberg والتي كانت تهدف إلى معرفة ما هي الأعمال التي يقوم بها المدير في الواقع، وقد وقعت دراسة الملاحظة على خمسة مديرين والتي كشفت عن وجود عشرة أدوار للمدير، والتي قسمت إلى ثلاثة أدوار عامة: الأدوار التفاعلية ، الأدوار المرتبطة بالمعلومات وأخيرا الأدوار المرتبطة بالقرارات كما هو مبين في الشكل رقم 1.1. ومن بين ثلاثة أدوار والتي تندرج ضمن الأدوار التفاعلية نجد الدور القيادي، ويقول Mintzberg في هذا: بما أن المدير وكيل على المؤسسة، فإنه مسئول على عمل مرؤوسيه فيها. فنشاطه في هذا الإطار يحتوي دور القائد، كون أن بعض النشاطات تستلزم مباشرة قيادته، وكمثال على ذلك ، في الكثير من المنظمات المدير هو المسؤول على التوظيف وتكوين الفرقة الخاصة به. إذن كل مدير يجب أن يحفز ويشجع مرؤوسيه، وبطريقة أخرى يجب على المدير أن يأخذ بعين الاعتبار حاجات مرؤوسيه من أهداف المؤسسة. فكل التفاعلات التي يقيمها المدير مع مرؤوسيه تفرض عليه البحث عن مؤشرات قيادته التي تحدد الطريق المراد إتباعه. وتأثير المدير هو الأكثر وضوحا في دوره القيادي. فالسلطة الرسمية تمنحه قدرة كبيرة (Le pouvoir potentiel) و قيادته هي التي تحدد بصفة كبيرة كيفية استخدامه لتلك القدرة [31] ص.ص36-38. وهي وجهة النظر التي نأخذ بها في دراستنا هذه، إذ نعتبر أن كل المديرين يمارسون الدور القيادي على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة.



الشكل رقم 1.1: أدوار المديرين [32] ص 167.

4.1.1. الأنماط القيادية

يقصد بالنمط القيادي، النهج الذي ينتهجه القائد خلال محاولة إحداث وخلق الطاعة لدى المرؤوسين، واعتمادا على النمط الذي ينتهجه يتمكن القائد من انتزاع قبولهم. كما يقصد بالنمط القيادي النموذج القيادي [8] ص 306.

ويمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوئها ذلك التصنيف. فمنها ما يقسم على أساس نوع التنظيم، ومنها ما يقسم على أساس طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين القائد والمرؤوسين، ومنها ما يقسم على أساس مصادر السلطة. وما يهمنا في دراستنا هذه طريقة التقسيم على أساس ممارسة السلطة في المؤسسات وينتج عن هذا التصنيف ثلاثة أنماط قيادية وهي: القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة، ونظرا لأن هذا التصنيف يحظى بكثير من الشهرة سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل.

1.4.1.1. القيادة الأوتوقراطية

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، أو القيادة الأمرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية [6] ص 26. وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوو الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل [2] ص 153.

1.1.4.1.1. خصائص القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل كبيرة وصغيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك [19] ص 153. كما أن القائد يفرض على مرؤوسيه ما يكلفون به من أعمال فكلته هي القانون يأمر ويطاع دون مناقشة، كما أنه لا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من المرؤوسين الطاعة والتنفيذ لتلك الأوامر والتعليمات [18] ص 78.

2.1.4.1.1. الآثار المترتبة لهيمنة نمط القيادة الأوتوقراطية

محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم على بعضهم البعض، كما يحاول البعض من أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة والتسلل على أكتاف الآخرين، كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات وإشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء. كما يؤدي هذا النمط إلى قتل الاقتراحات البناءة وعدم قبول آراء الزملاء وبالتالي تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق [18] ص 80.

2.4.1.1. القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

1.2.4.1.1. خصائص القيادة الديمقراطية

تهتم هذه القيادة بالمرؤوسين، فقد أسماها البعض بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية. والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين. فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وإن القرار للأغلبية دون تسلط. فالقائد يشجع مرؤوسيه ويقترح دون إملاء أو فرض، ويعطي القائد هنا المرؤوسين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وإنه عضو في جماعة، وإن المرؤوسين يعملون

معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في اتخاذ القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات. وهذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني [6] ص 27.

2.2.4.1.1. الآثار المترتبة لهيمنة نمط القيادة الديمقراطية

يتعاون أفراد الجماعة معا ويقبل بعضهم بعضا، ولا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد على أكتاف الغير بل تشيع المحبة بين جميع الأفراد، كما يسمح هذا النمط من القيادة بالتقليل من النقد بين أفراد الجماعة وتكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها، وتكون هذه المناقشة في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس وبالتالي يزيد قبول أفراد الجماعة لأراء زملائهم وهذا ما يشجع على زيادة القدرات على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل [18] ص 84.

3.4.1.1. القيادة الحرة

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم، كما تركز القيادة الحرة على اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل [2] ص 253.

1.3.4.1.1. خصائص القيادة الحرة

اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. كما يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على نطاق واسع، وكما يميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، وكما يتبع القائد سياسة الباب المفتوح وهذا لإعطاء التوجيهات والتعليمات الهامة بشأن مشاكل مروؤسيه، تاركا لهم حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل [2] ص 255.

2.3.4.1.1. الآثار المترتبة على هيمنة نمط القيادة الحرة

ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره، وإهمال بعض الجوانب الهامة في أوجه النشاط وكذلك انعدام روح الحماس الحقيقية للعمل وإخفاق العاملين في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعلمهم. ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها إيماناً من أفرادها بأن شخصية القائد لديها من الضعف بما لا يكفي من ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتقويمية وبالتالي تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما [18] ص 81-82.

2.1. الأنماط القيادية في الفكر الإداري

باعتبار القيادة أحد ميادين الإدارة، ذلك أن هذا المفهوم قد لوحظ أنه أخذ معاني عديدة تعبر عن اختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول تفسيراتهم لهذا المفهوم من جهة وأهمية القيادة داخل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأهدافها من جهة أخرى، ولهذا سنتعرض في هذا المبحث لدراساتها في إطار النظريات المختلفة للإدارة والتي سادت في مطلع القرن الماضي بدءاً بالقيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية ثم القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية وبعدها القيادة في ظل المدرسة السلوكية وأخيراً القيادة في ظل مدرسة الإدارة الحديثة.

1.2.1. القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين واستمرت حتى أواخر الثلاثينات والتي جاءت نتيجة لظهور الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وكذلك كبر حجم المؤسسات، والتي ساهمت في زيادة كميات الإنتاج وارتفاع الأرباح وما أفرزته من ظهور مشاكل بين العمال وأرباب العمل، وهذا ما أدى إلى ضرورة إيجاد حلول وأساليب تكون قادرة على السيطرة على الإنتاج وكفاءته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى. ومن أبرز رواد هذه النظريات: Frederick Taylor ، Henry Fayol و Max weber [33] ص4.

1.1.2.1. الإدارة العلمية

يعتبر Frederick Winslor Taylor رائد هذه المدرسة (1856-1915)، وهو أبو الإدارة العلمية والتي امتدت من عام (1880-1930) وأرست المبادئ العلمية للإدارة. وقد اعتبرت هذه المدرسة أن الإدارة علم، وتعتمد على القوانين والمبادئ المحددة بوضوح، وإن الوصول إلى الأهداف لا بد وأن يمر عبر هذه القوانين والمبادئ [34] ص19. وقد ظهرت مدرسة الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية ومحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد. كما ركزت مدرسة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى يمكن رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وبالتالي زيادة الإنتاج وتخفيض الجهد المبذول في أداء العمل، مع محاولة استخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية [35] ص29.

1.1.1.2.1. مبادئ الإدارة العلمية

سمحت الدراسات التي قامت بها مدرسة الإدارة العلمية بوضع جملة من المبادئ التي تستطيع من خلالها إدارة المؤسسة تنظيم العمل للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية المطلوبة والتي نشرت في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) سنة 1911 والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية والقائم على الملاحظة والقياس والتجربة وذلك من خلال وضع معايير قياسية لظروف العمل (مثل: الحرارة، الرطوبة والإضاءة) وفترات الراحة وإجراءات العمل وكذلك وضع نظرية للوقت والحركة [9] ص 59. بدلا من الأساليب الارتجالية والمحاولة والخطأ التي كانت سائدة في ذلك الوقت [36] ص 57.

- ضرورة اختيار العمال وتدريبهم وفق الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يساعد على الإنفاق في العمل وبكفاءة عالية [37] ص 32. وقد ركز Taylor على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل بالطريقة العلمية المحددة له [35] ص 35.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والمرؤوسين، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه، ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ [36] ص 58-59.

- تحديد مستوى مقبول للأداء بالنسبة لكل وظيفة، وربطه بنظام الأجور بحيث يكافئ العامل على أية زيادة في الأداء وفق المستوى المقبول. فوفقا لـ Taylor فإن نظام الأجور الذي يتفاوت مع تفاوت مستوى الأداء يمكن أن يشجع العامل على تحسين أدائه كوسيلة لزيادة دخله مما يحقق أهداف كل من العمال وأرباب العمل [2] ص 58.

2.1.1.2.1. مساهمة الإدارة العلمية في القيادة

بالرغم من أن مدرسة الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست تقدير سلوكهم، فإن Taylor أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات، والتي كان لها أثر في تحديد وتطوير مفهوم القيادة ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المدير، فقد رأى أنه يجب على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل [2] ص 58.

وحتى ولو أن Taylor عمل على إدخال الطرق العلمية لتنظيم العمل فكان همه الوحيد هو المهمة دون إهتمامه بالعنصر البشري في العمل. لأن فلسفته تتلخص في: "إن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، وإن عمل كل فرد خططه إدارة المنظمة مسبقا ولو ليوم

واحد، وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب استخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب استخدامها والزمن المسموح به لإنجازه " [34] ص19.

2.1.2.1. نظرية عملية الإدارة

يرجع تأسيس هذه المدرسة إلى جهود Henry Fayol (1841-1925) وهو أبو الإدارة، وقد ساهم في وضع مبادئ عامة للإدارة خصوصا وأنه عمل كمدير في شركة التعدين وهو صاحب كتاب (الإدارة العامة والصناعية) الذي صدر في سنة 1916. تركزت دراسات Henry Fayol على الوظائف التي يقوم بها المديرين في المستويات العليا في التنظيم الإداري وهذا عكس الدراسات التي أجراها Taylor على المستوى التنفيذي الأدنى في الورشة.

1.2.1.2.1. أعمال Henry Fayol:

في كتابه الإدارة العامة والصناعية، ركز Fayol على ضرورة تطوير وظيفة إصدار الأوامر في المؤسسات الكبرى وكذلك تطوير نوعية القيادة. وقد قسم Fayol وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف والتي هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. كما صاغ مبادئ الإدارة في أربعة عشر مبدأ كما يلي: تقسيم العمل، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، الانضباط، تدرج السلطة، المركزية، روح التعاون، عدالة الأجور، العدالة، استقرار العمالة، المبادرة، وضوح السلم التدريجي [38] ص.ص 26-28. كما دعا إلى تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ستة نشاطات: التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية، التأمين وأخيرا النشاطات الإدارية. وبالتوازي مع أعمال Fayol، قام كل من Gulick وUruick وFollett بتطوير النظرية الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية و Weber في ألمانيا [39] ص.ص 257-258.

2.2.1.2.1. مساهمة Henry Fayol في القيادة

يرى بعض الكتاب أن Fayol استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه، وليس إصدار الأوامر. وأن الاعتبارات التي جعلت Fayol يبرز القيادة واحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية، نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها لمباشرة جهاز العاملين في المؤسسة لأعمالهم. ويرى البعض الآخر أن Fayol لم يشر إلى تقسيمه الخماسي لعناصر الوظيفة الإدارية. فنجد Gilladen يتمنى لو أن Fayol أضاف عنصرا سادسا وهو إدارة الأفراد وكيفية تعامل القيادة معهم، ويضيف أنه كان من المستحسن إضافة القيادة

مهمة إدارية سادسة ومع ذلك نجد Gladden يبرر إغفال Fayol للوظيفة الخاصة بإدارة الأفراد بالقول أن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها، مما يوحي أن Gladden يعترف بأن القيادة تندرج ضمن المهام الخمس صراحة أو ضمناً [2] ص.ص 61-62.

ومن الإسهامات التي قدمها Fayol في مجال القيادة ، أن هناك مجموعة من السمات القيادية التي ينبغي توافرها في المدير والتي منها: الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل: الرزانة، الحزم، المثابرة (الطاقة والنشاط)، الجرأة، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب بالإضافة إلى القدرات الإدارية مثل: التنبؤ من خلال لمهارة إقامة خطط العمل، التنظيم خصوصاً كيفية بناء كيان اجتماعي بالإضافة إلى قيادة الأفراد... الخ [21] ص.120.

3.1.2.1. نظرية الإدارة البيروقراطية

يرجع قيام هذه المدرسة إلى عالم الاجتماع الألماني Max Weber (1864-1920) والذي وضع معايير النموذج البيروقراطي المثالي بالإضافة إلى تحليله لثلاثة نماذج من السلطة. والتي سيتم عرضها مفصلة كما يلي:

1.3.1.2.1. معايير النموذج البيروقراطي لـ Weber

كلمة بيروقراطية تعود إلى أصل لاتيني وهي مكونة من مقطعين (Bureau) والتي معناها مكتب، Cratos والتي معناها السلطة، أي سلطة المكتب. فالشخص في التنظيمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها له موقعه في المؤسسة وليس من خلال قدرته على الإقناع والقيادة وهذا ما تستند إليه السلطة الشرعية أو الرشيدة [9] ص.ص 195-196.

ويقوم النموذج المثالي الذي يمثل الأسلوب المثالي الرشيد المحقق للكفاءة على عدة معايير كما يلي [38] ص:33:

- يتمتع العاملون في هذه الوظائف بالحرية الشخصية في العمل ويخضعون إلى السلطة إلا في إطار رسمي لوظائفهم.
- الموظفون ينتظمون على أساس مبدأ التسلسل الهرمي وتكون أعمالهم واضحة ومعروفة.
- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وموضوع ومعرف على أساس قانوني رسمي.
- يتم اختيار المرشحين لمنصب العمل على أساس مؤهلاتهم التقنية.
- كل موظف يحصل على تعويض في شكل راتب ثابت وله الحق في التقاعد.

- الترقية تكون على أساس الأقدمية ويعود تقدير ذلك إلى الرؤساء المشرفين.
- يخضع الموظفون إلى نظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم.

2.3.1.2.1. تصنيفات Weber للسلطة

قام Weber بتمييز ثلاثة نماذج من السلطة وذلك على أساس ما يعتمد عليه المدير في التأثير على مرؤوسيه وطريقة السلطة التي يحكم بها وهي نموذج السلطة الشرعية الرشيدة، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الزعامية. وجعل Weber معيار التمييز بين النماذج الثلاثة - مصدر الحق أو الشرعية لسلطة المدير- والذي يترتب على تطبيقه أساساً للتمييز بين النماذج الثلاثة، أن أسلوب المدير في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له، يختلف من نموذج إلى آخر وفقاً لمصدر الحق أو الشرعية المدعاة لسلطة القائد، وفي تحليله لنماذج السلطة الثلاثة والتمييز بينها يرى Weber أن نموذج السلطة الرشيدة أو الشرعية: يقوم على أسس معقولة تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة، وأحقية أولئك الذين ارتقوا إلى مناصب السلطة في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر. أما نموذج السلطة التقليدية: فيقوم على أسس تقليدية تعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها. ويقوم نموذج السلطة العظيمة: على أساس من العظمة التي تركز على الولاء إلى البطولة والشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذي يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد [2] ص.ص 66-67.

3.3.1.2.1. مساهمة Max Weber في القيادة

من الإضافات التي قدمها Weber في مجال القيادة تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة السابقة، وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم الإداري البيروقراطي الأمثل بمعاييره السابقة لمعرفة وضع المرؤوسين فيه وموقفهم من مديرهم. ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة: تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم ذلك التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية تشكل دستور التنظيم الإداري. فسلطة القائد هنا نابعة من مركزه القيادي، وأن هذا المركز يبقى ثابتاً مهما تبدل شخص القائد، ولذلك يكون ارتباط المرؤوس بمركز القائد وليس بشخصه. وفي ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقديسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه. ويظهر هنا أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن سلسلة من التقاليد تكون مصدراً لشرعية كل السلطات والأعمال التي يملكها ويتخذها، وأن تبعية

المرؤوسين تكون هنا لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي. أما في ظل السلطة العظيمة: فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين البالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا النمط القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة. فكل السلطة يمارسها القائد باسمه لأنه هو الذي يوجدها ويفرضها وحده [2] ص.ص 69-70.

4.1.2.1. تقييم النظرية الكلاسيكية

يتضح مما سبق أن معظم الدراسات التي قامت في ظل المدرسة الكلاسيكية قد ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ ثابتة، فسلطة المدير رسمية والتي يتعامل فيها بالقوانين والإجراءات والأوامر مع مرؤوسيه وما على هؤلاء إلا تطبيقها بدون مناقشة مما يجعل العلاقة بين المدير والمرؤوسين علاقة مبنية على الصرامة والقسوة والشدّة، وهذا النوع من القيادة يدعى بالقيادة الاستبدادية التي تتجاهل كل مقومات الشخصية والمزايا الفردية وتتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة. كما ركزت على الحوافز المادية كأداة ضغط على التابعين قصد زيادة الإنتاج دون الحوافز المعنوية التي تؤدي دوراً أساسياً في فعالية القيادة.

2.2.1. القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على فكرة مؤداها أن العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين في المؤسسة هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، كون أن الأعمال في المؤسسة تتم من خلال الإدارة ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وعلاقاتهم الشخصية المتداخلة فيما بينهم هو المدخل السليم لدراسة الإدارة. وقد ذهبت هذه النظرية إلى دراسة النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل، واعتمدت في دراسة ذلك على علم الاجتماع وعلم النفس لافتراضها أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف المؤسسة [35] ص.ص 51-55. وقد ظهرت هذه النظرية في مطلع الثلاثينات وامتدت إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي.

1.2.2.1. نشأة وتطور نظرية العلاقات الإنسانية

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية نتيجة لتلك الجهود التي بذلها Elton Mayo (1880-1949) وزملائه من جامعة هارفارد، والذي ارتبطت أعماله بالتجارب التي جرت في مصانع الـ Hawthorne التابع لشركة Western Electric وقد تناولت هذه التجارب العديد من المواضيع والتي

منها ظروف العمل، الأجور، الحوافز، العلاقات الإنسانية، الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرار [38] 65-68.

2.2.2.1. مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية اهتماماتها على أهمية العامل الإنساني في المؤسسة والمبادئ التي تقوم عليها جاءت كما يلي [34] ص39:

- المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية (الأجور) فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تؤدي الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة في الإدارة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

3.2.2.1. مساهمة نظرية العلاقات الإنسانية في القيادة

ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم. فهي لا تبدي تعارضا بين إشباع حاجات العاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء، كما أن القيادة التي تمثل أهداف المؤسسة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم إلى تحقيق أهداف وصولا إلى تحقيق أهداف مؤسستهم. والقيادة الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف مؤسستهم [2] ص.ص 74-76.

وقد ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في إيجاد علاقة بين القيادة والإنتاجية، فالمعنويات العالية للعاملين ورضاهم الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج، بمعنى أن الناتج في العمل يعتمد على نوعية العلاقة بين المرؤوسين ومديرهم، فنطاق الإشراف والسيطرة قد حل محله في نظرية العلاقات الإنسانية: الاتصالات الفعالة والاهتمام بالمرؤوسين، الدوافع والحوافز، المعنويات، المشاورات بين المديرين وأعضاء المؤسسة وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرار [9] ص 67.

4.2.2.1. تقييم نظرية العلاقات الإنسانية

يتضح مما سبق أن نظرية العلاقات الإنسانية قد تبنت اتجاها إنسانيا في التعامل بين المرؤوسين والمديرين. فتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية يكون من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وبالعلاقات الإنسانية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي بالتالي تكون قد اهتمت ببعد آخر من أبعاد القيادة وهو الفرد، فإلى جانب القيادة الرسمية توجد القيادة غير الرسمية والتي تعبر عن تلك العلاقات بين المرؤوسين وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، فهذه النظرية تعترف بأهمية قيم الجماعة واتجاهاتها النفسية والاجتماعية ودورها في تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة. والقيادة في هذه النظرية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء بحيث يشارك المرؤوسون في عملية صنع القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معا.

3.2.1. القيادة في ظل المدرسة السلوكية

تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية السابقة والتي اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة. وظهرت النظرية السلوكية في بداية الخمسينات واستمرت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي والتي ذهبت إلى دراسة السلوك الإنساني ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية والعوامل التي تساهم في تحديد سلوك الفرد والجماعة. فالدراسات التي جاءت بها العلوم السلوكية أصبحت تحلل السلوك على مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي، ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه وأسبابه وربط الأسباب بالنتائج وهم كثر الذين ساهموا في إيجاد هذه النظرية ومن أبرز روادها: Douglas-McGregor، Chris Argyris، Chester Bernard وغيرهم.

1.3.2.1. أعمال رواد المدرسة السلوكية

إن العديد من الرواد والكثير من الاتجاهات والأساليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل وفهم الأداء الديناميكي أثناء العمل في المؤسسة ونحن هنا سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة.

1.1.3.2.1 أعمال Chester Bernard

يعتبر من الأوائل الذين سعوا إلى تطوير نظرية جديدة للإدارة منتهجا في ذلك النهج السلوكي. فالمؤسسة وفقا لأرائه هي نظام تعاوني يجب أن يعطي للعوامل النفسية والاجتماعية الاهتمام الأوفر حظا، لأن مدى تعاون وتجاوب الأفراد في المؤسسة يتوقف على مدى اهتمامها بها وبدرجات تطبيقها. وقد أبرز Chester خبرته في الإدارة في كتابه (وظيفة المدير). أما اهتماماته فيما يتعلق بفلسفة النظام التعاوني في المنظمة فبرزت من خلال أهمية سلوك الفرد ونظرية الهيكل التنظيمي. وفي إطار فلسفته للنظام التعاوني، أشار Chester إلى أن هناك الكثير من الدوافع التي يتطلب من الإدارة الاهتمام بها بهدف التأثير على سلوك الفرد كالرغبة في التميز، رغبة الارتباط والانتماء للآخرين، ورغبة المشاركة في اتخاذ القرارات [34] ص.ص 42-43.

2.1.3.2.1 أعمال Chris Argyris

ساهم Argyris في تطوير مفهوم القيادة بأن السبيل لتحقيق الفعالية في المؤسسة وذلك من خلال استخدام أسلوب الإدارة الذي يهتم بالمرؤوسين ويسمح بتنمية النجاح النفسي لديهم ويرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من المبادئ هي [38] ص.ص 66-68:

- تغيير قيم سلوكيات المديرين بتفضيل التوجه نحو جو يسوده الثقة والإدارة بالعلاقات.
- توسيع وإثراء العمل بالمشاركة في طرق اتخاذ القرار، والمشاركة في تصور العمل وكذلك الحصول على المعلومات فيما يخص النتائج المحققة.
- اللامركزية في الرقابة وتحسيس المرؤوسين بأهمية العمل الذي يؤديه من الناحية الاقتصادية.
- تطوير نظام الأجور وتقييم عمل المرؤوسين وهذا ما سيساهم في التوجه إلى تشجيع المشاركة في المحافظة على الجو الداخلي للمؤسسة (خلوها من الصراعات) وكذلك التكيف مع بيئتها.

3.1.3.2.1 أعمال Douglas-McGregor

عبر McGregor عن أفكاره وعن الجوانب الإنسانية في العمل وعن وظيفة الإدارة في كتابه (البعد الإنساني في المنظمة) الذي نشره عام 1960. وقد قدم فيه نظريتين متناقضتين للسلوك الإنساني في العمل، الأولى نظرية (x) والثانية نظرية (y)، وقد قامت النظرية (x) على افتراضات

متشائمة وسلبية اتجاه سلوك الأفراد، وأما النظرية (y) فقد تبنت نظرة إيجابية ومتفائلة اتجاه هذا السلوك والجدول رقم 2.1 التالي يقدم افتراضات النظريتين:

جدول رقم 2.1: افتراضات النظريتين (x) و (y) لـ McGregor [40]

النظرية (y)	النظرية (x)
1. العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.	1. معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.
2. الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.	2. معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب قبل قيامهم بالعمل.
3. الأفراد يكونوا أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئتهم على هذا.	3. يتطلب الأفراد رقابة وإشراف وتوجيه شديد عندما يعملون.
4. الفرد يمكنه تعلم قبول المسؤولية بل وأن يسعى إليها.	4. معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون إلى تجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بالأمان.
5. الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.	

ومن الجدول السابق نلاحظ أن هناك فرق واضح بين النظرية (x) والنظرية (y) في القيادة حيث تبدو لنا نظرية (x) تسلطية، تشاؤمية وثابتة ليس فيها مرونة، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه فهو خاضع لسلطة وقوة المدير. أما النظرية (y) تبدو ديمقراطية تفاؤلية وفيها ديناميكية ومرونة فهي مبنية على المشاركة والتعاون والحوار فهي بذلك تعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيين من طرف العامل نفسه والذي يسمح له ببذل المزيد من الجهد حتى يطور عمله ويديه بطريقة سليمة. وهي تشكل كذلك نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب المؤسسة وتأخذ بمشاعر الآخرين وتذكرها.

وعلى أساس افتراضات تلك النظريتين (x) و (y) التي وضعهما McGregor فإن المرؤوسين يصبحون على ما هم عليه نتيجة لطريقة معاملتهم في مؤسساتهم، وبالتالي فإن السلوك الذي يسلكه المدير ناتج من الافتراضات التي يشكلها ويقدمها اتجاه مرؤوسيه.

2.3.2.1. مبادئ المدرسة السلوكية

إن الدراسات التي جاءت بها العلوم السلوكية سعت من خلالها إلى دراسة الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير

المشبعة على سلوكه [41] ص60. فهي لم تنظر إلى الفرد على أنه الرجل الاقتصادي فقط كما في النظرية الكلاسيكية و لا إلى الفرد على أنه الرجل الاجتماعي كما في نظرية العلاقات الإنسانية بل جمعتها معا ليكون الفرد في نظرها هو (الفرد المحقق لذاته) وحتى نصل إلى هذا المفهوم أكدت على ضرورة معرفة المديرين لحاجات مرؤوسيهيم المختلفة وترتيبها حتى يتمكنوا من استعمال وسائل مناسبة ومختلفة لزيادة دافعية مرؤوسيهيم والتي تجعلهم يسلكون سلوكا ايجابيا [35] ص58.

كما أن هذه النظرية جعلت من المؤسسة وحدة اجتماعية تتفاعل وتتعاون فيها كل الأطراف، بحيث ألغت كل تلك العوائق والحواجز التي كانت تضع المرؤوسين في جانب والمديرين في جانب آخر فكان كل منهما يعمل في معزل عن الآخر. فهي بذلك تكون قد عمدت إلى اللامركزية وكذلك نمط القيادة بالمشاركة.

3.3.2.1. تقييم المدرسة السلوكية

يتضح مما سبق أن النظرية السلوكية قد ركزت اهتمامها على كيفية توفير الجو الملائم والإيجابي الذي يطمح إليه المديرين والمرؤوسين على حد سواء، وذلك من خلال دراستها للسلوك الإنساني في المؤسسة ودوافع ذلك السلوك وإيجادها للوسائل والطرق التي يتم من خلالها توجيه ذلك السلوك وتحسينه. وقد ساهمت هذه النظرية في تطوير مفهوم القيادة بتركيزها على توفير حاجات الأفراد التي تجعلهم فاعلين في مؤسستهم محققين لذاتهم، واعتمادها على أسلوب القيادة الذي يركز اهتماماته على المرؤوسين بالتعرف على مشاكلهم ومعالجتها وتخفيض حدة الرقابة عليهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في إبداء آرائهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، وهذا ما يجعل المرؤوسين يشعرون بانتمائهم لمؤسستهم ويصبحون يولون لها الاهتمام الكبير. وبهذا تكون هذه النظرية قد ساهمت في تحديد سلوك المدير (نمط القيادة) الذي يسلكه حتى يؤثر إيجابا في مرؤوسيه.

4.2.1. القيادة في ظل مدرسة الإدارة الحديثة

بدأت هذه النظرية مع بداية السبعينات ومازالت مستمرة حتى وقتنا هذا. وقد ظهرت هذه النظرية في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة والشديدة المنافسة، خصوصا مع زيادة عدد المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، ومع احتدام الصراع فيما بينها من أجل البقاء بحيث انتقل الصراع من داخل المؤسسة ليمتد إلى خارجها كلها معالم ساهمت في ظهور العديد من النظريات.

1.4.2.1. نظريات مدرسة الإدارة الحديثة

نظرية النظم والتي تركز على انه بالإضافة إلى أن المؤسسة نظام مغلق فهي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية. تركز هذه النظرية على أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين. وهذا النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة وتعمل هذه الأجزاء معتمدة على بعضها البعض بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي. فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة الخارجية [34] ص51.

كما ظهرت نظرية أخرى وهي النظرية الموقفية والتي أكدت على أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، وتقتصر النظرية الموقفية أن الحل الذي يصلح لموقف معين ومؤسسة معينة قد لا يصلح في وقت آخر في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى [36] ص92.

وجاءت نظرية أخرى أيضا سميت بنظرية القرار، والتي يكون الاهتمام فيها على القرارات فقط وهذه الأخيرة هي العمل الحقيقي للمدير. فقرار ماذا يجب تحقيقه؟ وكيف هو؟ الصفة الجوهرية والخاصة المميزة للمدير. وتهتم هذه الدراسة بالقرار الرشيد، أي الاختيار من بين البدائل المحتملة لبرنامج العمل، ومدخل هذه النظرية قد يتعامل مع القرار نفسه أو مع الأشخاص الذين يتخذون القرار، أو مع الجماعة التي تتخذ القرار. كما تعتبر هذه النظرية نقطة انطلاق لفحص جميع أوجه نشاط المؤسسة بما في ذلك هيكلها التنظيمي، وردود الفعل السيكولوجية والاجتماعية للأفراد والجماعات وتنمية المعلومات الأساسية للقرارات [42] صص61-62.

2.4.2.1. مبادئ مدرسة الإدارة الحديثة

إن الافتراض الذي تقوم عليه المدرسة الحديثة هو أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني أي أنه ليس هناك طريقة مثلى one best way للشكل الذي يجب أن تكون عليه المؤسسات. والتي ترى بأن هناك مداخل متعددة لتأكيد الحقوق والواجبات والمسئوليات سواء للمؤسسات أو للقوى العاملة وعلى قدر المساواة [9] ص82.

كما أنها أخذت بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية للبيئة الخارجية لتحديد السلوك اتجاه الأفراد العاملين. ففي أحيان معينة لا بد من استخدام النظم والقوانين المعلنة داخل المؤسسة، وفي ظروف أخرى لا بد من التسامح، وبصفة عامة وطبيعية لا بد من معاملة جميع العاملين معاملة إنسانية واحترامهم فلا يمكن للمدير أن يستخدم مبادئ إدارية تطبق على جميع المؤسسات وفي جميع الظروف التي يواجهها [41] ص66. كما أن اتخاذ القرار المناسب يستند إلى معرفة الموقف ودراسة أبعاده الحقيقية وذلك حتى يتناسب القرار مع خصائص المؤسسة وبيئتها الخارجية. وانطلاقاً من هذا المنطق لا يمكن أن يكون هناك نمط موحد للقيادة ولللاقات بين المديرين والمرؤوسين، أو قدرا

متكافئاً من المركزية أو اللامركزية. أو طريقة واحدة للتواصل في العملية الإدارية، وسبب ذلك هو أن البيئة الخارجية وخصائص المؤسسة لها تأثير كبير في تكوين هذه الأنماط [34] ص 54.

3.4.2.1. تقييم مدرسة الإدارة الحديثة

يتضح مما سبق أن نظرية الإدارة الحديثة قد اهتمت ببعد آخر من أبعاد القيادة وهو الموقف. وقد أكدت أنه لا يمكن اعتماد نمط قيادي واحد لقيادة الأفراد يناسب كافة الظروف. فالمدير وعند اختياره لنمط معين من أنماط القيادة يجب عليه دراسة العوامل المحيطة به من خصائص الأفراد، طبيعة المهمة وخصائص المؤسسة حتى يتناسب نمطه مع الموقف الذي يتعرض له. وخالصة القول إن الأسلوب القيادي يكون استناداً لجملة الظروف التي يواجهها المدير في مؤسسته أو بيئته الخارجية وهذا ما يؤكد عدم وجود نمط قيادي أمثل في كل الظروف.

3.1. النظريات المفسرة لمفهوم القيادة

لقد بذل الكثير من الباحثين والعلماء جهوداً كبيرة في تفسير مفهوم القيادة. مما ساهم في ظهور العديد من النظريات، والتي اعتمدت في دراساتها وأبحاثها على العديد من المتغيرات في تفسيرها للسلوك القيادي وتحديدها للقيادة الناجحة. وقصد التعرف على تلك المعايير والمتغيرات التي اعتمدها في تفسير نجاح وفعالية القيادة سنتعرض في هذا المبحث وبشيء من التفصيل لهذه النظريات وذلك من خلال أربعة مطالب كالتالي:

1.3.1. نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة. ومؤداها أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتميز بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف [2] ص 309.

وكان المنطلق الأساسي لهذه النظرية من مفهوم (الرجل العظيم) وهو أن القادة يولدون قادة ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين [12] ص 272. وفي بداية الحرب العالمية الأولى قام الجيش الأمريكي بتطوير فكرة الرجل العظيم وذلك بالاستعانة بجمعية علم النفس الأمريكية في البحث عن تصفية واختيار القادة العسكريين، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات التي تبحث عن سمات محددة في المرشحين للمناصب، وبعد الحرب امتد عمل الجمعية لكي تطبق اختباراتهما في الصناعة [14] ص 302.

وتبحث نظرية السمات عن سمات القائد الفعال، ويعتقد أنصار هذه النظرية بضرورة وجود صفات أو سمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره. أي بعبارة أخرى إذا ما توفرت هذه الخصائص أو السمات بشخص ما فيصبح قائداً، والسمة هي صفة اجتماعية وسيكولوجية وفسولوجية متميزة تساهم بطريقة أو بأخرى في تشكيل السلوك الإنساني [7] ص 157.

وقد اقتنع Tead سنة 1935 بأن الرجال العظماء يمتلكون عدة سمات متميزة والتي تعتبر ضرورية وهي كما يلي: الطاقة الجسمية والعصبية، الحزم، الحماس، الكرم، النزاهة والتفاعل الإنساني [3] ص 161. كما قام Edwin Cheselli بإجراء بعض الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة وفي نهاية أبحاثه توصل إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالة مرتبة حسب أهميتها كما يلي: القدرات الإشرافية، الحاجة إلى التحصيل المهني، الذكاء، الثقة في النفس، المبادرة [43] ص.ص 117-118.

كما يعتبر Ralph Stogdill من أشهر الباحثين الذين قاموا بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائداً ناجحاً، ومن أهمها [2] ص.ص 312-313 :

- القدرة على القيادة: وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.
- تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي و مالي.
- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة و الدعابة.
- القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت الظروف.

وكتقييم لهذه النظرية يمكن القول أنها عملت على توضيح متطلبات القيادة وذلك من خلال اهتمامها على عدد من السمات اللازمة لنجاحها. فالنظرية قد افترضت سمات قيادية عامة وإن كانت

لا تجعل من يتمتع بها بالضرورة قائدا، إلا أنها تضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين أفراد مجموعته بحيث يمكن أن يكون في المقدمة عند اختيار قائد لها [44] ص 142.

وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليها هو توسع قائمة السمات، وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف وبالتالي فإنها تفسر جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره قطعيا، أما المأخذ الآخر عليها فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يملكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل [45] ص 433-434.

2.3.1. النظرية السلوكية

كانت الدراسات التي قامت في ظل هذه النظرية هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة. فقد قام عدد من الباحثين بإجرائها، بعد أن ثبت فشل دراسات السمات القيادية. فقامت هذه الدراسات على افتراض مؤداه أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته بالجماعة. أي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد، والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا [40] ص 256. وكانت أهم الدراسات كالتالي:

1.2.3.1. دراسة جامعة Iowa

أجريت هذه الدراسات في سنة 1939 بواسطة كل من R. Lippit و R. White و بإشراف Kurt Lewin، ولقد أجريت هذه الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى نوادي الهواة ومقسمين على مجموعات، ويشرف على كل مجموعة قائدا يتبع نمطا قياديا محددًا، ولقد كان هناك ثلاثة أنماط قيادية هي [14] ص 305-306:

1. النمط الاستبدادي في القيادة: ويركز القائد السلطة في يده، فهو الذي يحدد الأنشطة وهو الذي يوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في اتخاذ القرار.
2. النمط الديمقراطي في القيادة: ويساعد القائد الجماعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد نشاطاتها ويشرك أعضائها في اتخاذ القرارات وفي توزيع الأعمال عليهم.
3. النمط الحر أو التسبيبي في القيادة: ولا يقوم القائد هنا بأي جهد في توجيهه أو متابعة أعمال أي فرد في الجماعة، فهو لا يحدد ولا يوزع المهام عليهم، ولا ينتقد أو يثمن أي أداء.

ولقد توصلت هذه التجربة لبعض النتائج فيما يتعلق بإنتاجية ورضا الأفراد في كل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة. فبالنسبة للنمط الديمقراطي كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر، فكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر، أما بالنسبة للنمط الاستبدادي. فكان عكس النمط السابق، حيث كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد ولهذا كان الدافع للعمل أقل والرضا أقل، والابتكار أقل وكان ملحوظا في هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدواني فيما بينهم. وأما بالنسبة للنمط الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمطين السابقين. وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى ولقد كانت هذه الدراسة رائدة في التعرف على تأثير أنماط القادة على سلوك الأفراد، ورغم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلا أنه يصعب تعميمها نظرا لأنها أجريت على أطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأطفال، وأخيرا يصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت هذه التجربة في بيئات ذات ثقافة مختلفة [40] ص 257.

2.2.3.1. دراسة جامعة Ohio

لقد قام مركز الأبحاث في جامعة Ohio الأمريكية عام 1945 بدراسة السلوك القيادي في المؤسسة وقد حددت هذه الدراسة بعدين رئيسيين يمكن أن يتخذ القائد أيًا منهما أو مزيجا منهما أسلوبا للقيادة في المؤسسة وهي [20] ص 310:

1. تحديد المهام: بحيث يقوم هذا الأسلوب على نمط تحديد القائد للمهام المنوطة بالأفراد وفقا للأنظمة والتعليمات ويطلعهم على كيفية أداء تلك المهام دون أي اعتبار معين لمشاعرهم أو أحاسيسهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز هذه المهام.

2. مشاعر (اعتبارات) العاملين: إن هذا الاتجاه يقوم على مراعاة مشاعر العاملين وأحاسيسهم ودوافعهم ولذا فإنه يسعى لإيجاد مناخ تنظيمي صحي بين الأفراد العاملين ويزرع روح المودة والثقة والتعاون بينهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات. ووفقا لهذه الدراسة تبرز أربعة اتجاهات قيادية موضحة في الشكل رقم 2.1.



الشكل رقم 2.1: مصفوفة Ohio للقيادة [46] ص 418.

3.2.3.1 دراسة جامعة Michigan

لقد قام مركز البحوث بجامعة Michigan بإجراء دراسات حول السلوك القيادي في المؤسسة. والتي تزامنت مع دراسات جامعة أوهايو. والتي كانت لها أهداف مماثلة وهو التعرف على المميزات السلوكية للقادة الفعالين، وقد افترضوا وجود بعدين يقتربان شكليا من بعدي الاعتبارات وهيكل العمل اللذان اعتمدتا في جامعة أوهايو وهذان البعدان هما على التوالي [47] ص 330:

- التوجه نحو الاهتمام بالعاملين: فالقادة الذين يوجهون اهتمامهم نحو العاملين فإنهم يركزون على العلاقات الإنسانية، وتتوافق مصالحهم الشخصية مع حاجيات العاملين، وكما يحترمون توجهاتهم الشخصية.

- التوجه نحو الاهتمام بالإنتاج: أما القادة الذين يوجهون اهتمامهم نحو الإنتاج فإنهم يفضلون الجانب التقني أو الإنتاجي للعمل فهم يركزون اهتمامهم على كيفية إنجاز الأعمال الموكلة للعاملين ويعتبرونهم بأنهم مجرد موجهين عاديين لأعمالهم.

وقد خلصت هذه الدراسات بأن القيادة التي توجه اهتمامها نحو العاملين هي القيادة المواتية للغاية، كونها قادرة على تحقيق إنتاجية مرتفعة ورضا عالي عن العمل للعاملين وبالعكس. فالقيادة التي توجه اهتمامها نحو الإنتاج فإنها تسجل انخفاض كبير في الإنتاجية وفي الرضا عن العمل.

واستمرت البحوث في مجال دراسة السلوك القيادي، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة

R. Tennenbaum et دراسة 1964 سنة Black et Mouton دراسة 1961 سنة Rensis Likert

W. Schmidt سنة 1973.

4.2.3.1. دراسة Likert

شملت هذه الدراسة أربعة مؤسسات. وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة المستعملة في كل واحدة منها. وقد استعمل Likert لهذه الدراسة العديد من المعايير من أجل ترتيب عدة أنواع من المؤسسات والتي منها: طبيعة وسائل التحفيز المستخدمة، مميزات المعلومات المتاحة، وكذلك كيفية التعريف بالأهداف وترتيبها حسب الأولوية وأخيرا طبيعة الرقابة المطبقة [3] ص167. وقد خلصت الدراسات إلى تحديد أربعة أنواع من المؤسسات مقدمة على أساس نمط القيادة المعتمد في كل نوع منها [12] ص.ص278-279:

- **النمط الاستغلالي الأوتوقراطي:** حيث نجد القائد الأوتوقراطي لا يثق في مرؤوسيه أو على الأكثر ثقته ضعيفة بهم، ويرى أنهم لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد، لكنه قد يقدم مكافئات إن رأى فائدة لذلك، ويتفرد بصنع القرار.

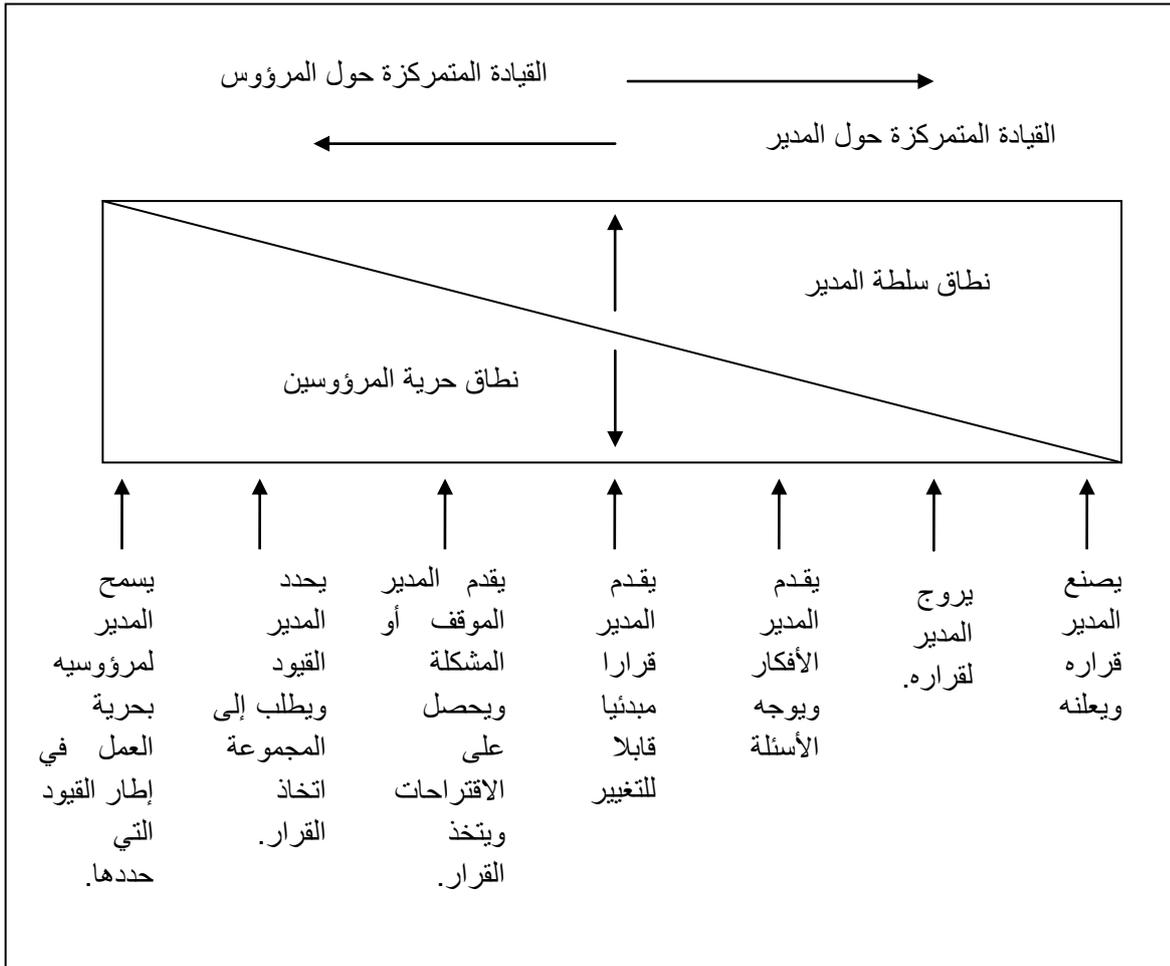
- **النمط الأبوي الأوتوقراطي:** حيث يتقمص القائد دور الأب. إذ يثق بدرجة متوسطة في مرؤوسيه ويستخدم مزيجا من الثواب والتهديد والعقاب ليحثهم على العمل، ويأخذ ببعض أفكارهم في عملية صنع القرارات، ويسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار لكن تحت رقابة محكمة.

- **النمط الاستشاري:** حيث تزيد ثقة القائد في مرؤوسيه لحد كبير لكن غير تام، ويسعى لحثهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم. يقدم حوافز إيجابية كما يقدم حوافز سلبية، ويفوض قدرا كبيرا من السلطات ويتيح حرية كافية للتصرف.

- **النمط المشارك:** حيث تكون ثقة القائد مكتملة بمرؤوسيه. يشجعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم. ويقدم حوافز إيجابية إزاء ما يقدم من أداء وما يتحقق من إنجاز. كما يتيح قدرا كبيرا من المشاركة في صنع القرار. ويعزز الاتصالات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل لتعزيز تماسكها وفعاليتها. وقد رأى Likert أن القائد الذي يتبنى النمط الأخير يعد أكثر فعالية في ممارسة القيادة.

5.2.3.1. دراسة R. Tennenbaum et W. Schmidt

قام هذان الباحثان بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحملة فيما يتعلق باستخدام السلطة في عملية اتخاذ القرار ومقدار الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرار وقد بنا الباحثان نموذجهما على أساس القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار من حيث المشاركة بين القائد والمرؤوسين [44] ص.ص148-149. ويقدم كل من Tennenbaum و Schmidt نموذجا تحليليا لأنواع القيادة على أساس المشاركة في اتخاذ القرار ويظهر هذا النموذج في الشكل رقم 3.1.



الشكل رقم 3.1: استمرارية السلوك للقادة [12] ص 284.

والنموذج السابق يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرار ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على الانفرادية في اتخاذ القرار (الأسلوب التسلطي في القيادة) وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار ويوجد بين هذين النمطين عدد من الأساليب الأخرى أهمها الأسلوب الوسط الذي يشارك فيه كل من القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. ويجمع هذا الأسلوب بين النمط التسلطي والنمط الديمقراطي، حيث يقوم القائد باقتراح القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك. وهو يترك لمرؤوسيه قدرا معقولا من حرية التصرف في أداء عملهم، ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل [44] ص 149.

6.2.3.1. نظرية الشبكة الإدارية لـ Black et Mouton:

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من R. Black و J. Mouton في سنة 1964. والنظرية مبنية على أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجرائها في كل من جامعتي متشيجان وأوهايو بالولايات المتحدة

الأمريكية منذ الأربعينيات. وأهمية هذه النظرية أنها تتجنب التطرف نحو نظرية معينة أو أخرى، وإنما يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة، وتبنى هذه النظرية على بعدين هما [43] ص121: الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة، والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام.

ومن خلال الشبكة الإدارية تم تمثيل الاهتمام بالإنتاج بالعديدين من (1-9) على محور أفقي (x) بمهارات الأفراد بالعديدين من (1-9) على محور (y) وبالتالي فإن نتيجة العدد (1) على المحور (x) والعدد (9) على المحور (y) يتم تحديدها عن طريق الإحداثيتين $(y,x)=(9,1)$ وبالتالي فيكون هناك اهتمام أقل بالأفراد، واهتمام كبير بأداء المهام (الإنتاج) وتسعى الشبكة الإدارية إلى عمل نموذج يساوي فيه كل الاهتمامين، وتعد الطريقة التي يبنى على أساسها العمل الجماعي للفريق هي الأفضل في إيجاد نتائج طيبة [48] ص.ص197-198.

وتبين الشبكة على كل محور وجود تسعة قيم ممكنة للقيادة والتي تعني وجود واحد وثمانين (81) نمط إلا أن الباحثان قد ركزوا على خمسة مواقع في الشبكة والتي توافق أربعة مواقع في أطرافها وموقع واحد في مركزها [47] ص331. وذلك كما يبينه الشكل رقم 4.1.

الاهتمام بالمرؤوسين	9	9.1							9.9	
	8									
	7									
	6				5.5					
	5									
	4									
	3									
	2	1.1							1.9	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	الاهتمام بالمهام									

الشكل رقم 4.1: الشبكة الإدارية لـ Mouton و Black [49]

ومن الشكل السابق يتبين ما يلي [48] ص198:

- النقطة (1-1) والتي تمثل **نمط القيادة الحرة**: فيقوم المدير هنا ببذل جهود قليلة اتجاه العمل ويكتفي بالبقاء في منصبه داخل المؤسسة مع وجود اهتمام قليل اتجاه كل من الأفراد والإنتاج.
- النقطة (9-1) والتي تمثل **نمط القيادة الأوتوقراطية**: يعمل المدير في ظلها على تحقيق الفعالية عن طريق وضع إجراءات وشروط للعمل يكون التدخل البشري فيها قليلا.
- النقطة (5-5) والتي تمثل **نمط القيادة المتوازنة (العادلة)**: يعادل المدير بين مبادئ الإنتاج وكذلك معنويات الأفراد حتى يتم الوصول إلى الأداء الصحيح.
- النقطة (1-9) والتي تمثل **نمط القيادة الاجتماعية (الإنسانية)**: يقوم المدير بالاهتمام باحتياجات الأفراد الذين يعملون معه والتي تسمح بإقامة علاقات جيدة وغرس الثقة مما ينتج عنه نظام عمل حسن ومقبول.
- النقطة (9-9) والتي تمثل **نمط قيادة الفريق**: فالأفراد هنا يشتركون مع بعضهم البعض في أداء العمل، كما يتبادلون العلاقات ويتحدون مع بعضهم البعض فتعم الفائدة بتحقيق الأهداف في المؤسسة مما يؤدي إلى تبادل الثقة والاحترام بين الأفراد وقائدهم.

3.3.1. النظرية الموقفية (الظرفية)

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. ذلك أن متطلبات القيادة الفعالة تختلف بحسب اختلاف المجتمعات، والمنظمات والمسويات الإدارية في المؤسسة نفسها وكذلك المراحل التي تمر بها المنظمة والمنصب القيادي المطلوب شغله [2] ص353.

فالقيادة الفعالة على أساس هذه النظرية تعتمد على الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل في الموقف القيادي نفسه. وأنه يتعذر تحديد القيادة الفعالة بعامل واحد فقط. لكن لا يمكن تجاهل أهمية سمات القائد أو سلوكه. بل أن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد [12] صص.293-294.

فتعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف. وقد حاول أصحابها صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتواءم في ظل الظروف المتغيرة [35] ص286.

ولقد تدعمت وجهة النظر الموقفية خلال الحرب العالمية الثانية بخبرة مكتب الخدمات الإستراتيجية Office of Strategic Services والذي يسمى الآن وكالة المخابرات المركزية Central Intelligence Agency. ولقد عهد لوكالة المخابرات المركزية بتدريب الأفراد الذين يقومون بمهام سرية في أرض العدو. ولقد كانت الطريقة التي استخدمتها الوكالة هي الطريقة الموقفية في طبيعتها حيث كانت تجرى على الأفراد الذين يتم اختيارهم لهذه المهام، القياسات والملاحظات إلى جانب وضعهم في مشكلات موقفية يتم فيها ملاحظة أسلوبهم في حلها [4] ص631.

ولقد ظهرت العديد من النظريات والتي تأخذ بالحسبان الموقف عند دراسة تأثير نمط القيادة على فعالية المرؤوسين وسيتم التطرق إليها بالتفصيل كما يلي:

1.3.3.1. نظرية Fred Fiedler في القيادة

تعتبر هذه النظرية الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة موافقة الموقف الذي يعيش فيه القائد مع النمط المختار في قيادته. ويعتبر هذا التوافق الأسلوب الأفضل لنجاح نمط القائد من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالمؤسسة. أو بكلمات أخرى يمكن القول: إن تحليل الموقف وتقييمه ومعرفة عناصره يؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي الذي سيستخدمه القائد [7] ص167.

أما عن الموقف الملائم فيرى Fiedler أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الذي يمارس فيه القائد ومرؤوسه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي [50] ص.ص211-212:

1. العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل المرؤوسين وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.
2. البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب محددًا وواضحًا.
3. سلطة القائد التي يعطيها منصبه: وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة بحيث يمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

وقد استطاع Fiedler أن يحدد ثمانية ظروف أو مواقف تختلف عن بعضها البعض وفقا لاختلاف العناصر الثلاثة المذكورة. ويتطلب كل ظرف من الظروف نمطا أو أسلوبا معيناً من أساليب القيادة [43] ص125. وذلك كما يظهره الجدول رقم 3.1.

ويتلخص الفرض الرئيسي لنظرية Fiedler في أن القائد المهتم بمهام العمل الذي ينزاح إلى التسلسل يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه فقط في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أي السهلة أو الصعبة جداً. أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه فقط في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة.

الجدول رقم 3.1: مطابقة أسلوب القيادة مع الموقف (نظرية Fiedler) [51] ص172.

نمط القيادة الأكثر فعالية	توافيق متغيرات الموقف			درجة يسر الموقف	رقم توفيق الموقف
	درجة قوة مركز القائد	درجة وضوح مهمة العمل	علاقة القائد مع المرؤوسين		
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة	ميسر	1
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	واضح	طيبة	جدا	2
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	غامض	طيبة	↑	3
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	غامض	طيبة		4
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	سيئة	↓	5
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	واضح	سيئة		6
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	غامض	سيئة		7
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	غامض	سيئة		8
				صعب جدا	

2.3.3.1. نظرية P. Hersy et K. Blanchard

تدعى هذه النظرية أيضا بنظرية النضج للعاملين Maturity of Folloers. وتعد هذه النظرية من النظريات المهمة والعملية لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وفحوى هذه النظرية أن النمط

القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات النضج الوظيفي للعاملين إضافة إلى درجة اهتمام القائد بالعمل والعاملين، ولقد تم تحديد معنى أو مفهوم النضج الوظيفي بالنقاط التالية: رغبة الموظف بإنجاز عمله؛ قدرة الموظف على إنجاز عمله؛ استعداد الموظف لتحمل المسؤولية؛ خبرة الموظف في مجال عمله وخبرته الأكاديمية [7] ص 171.

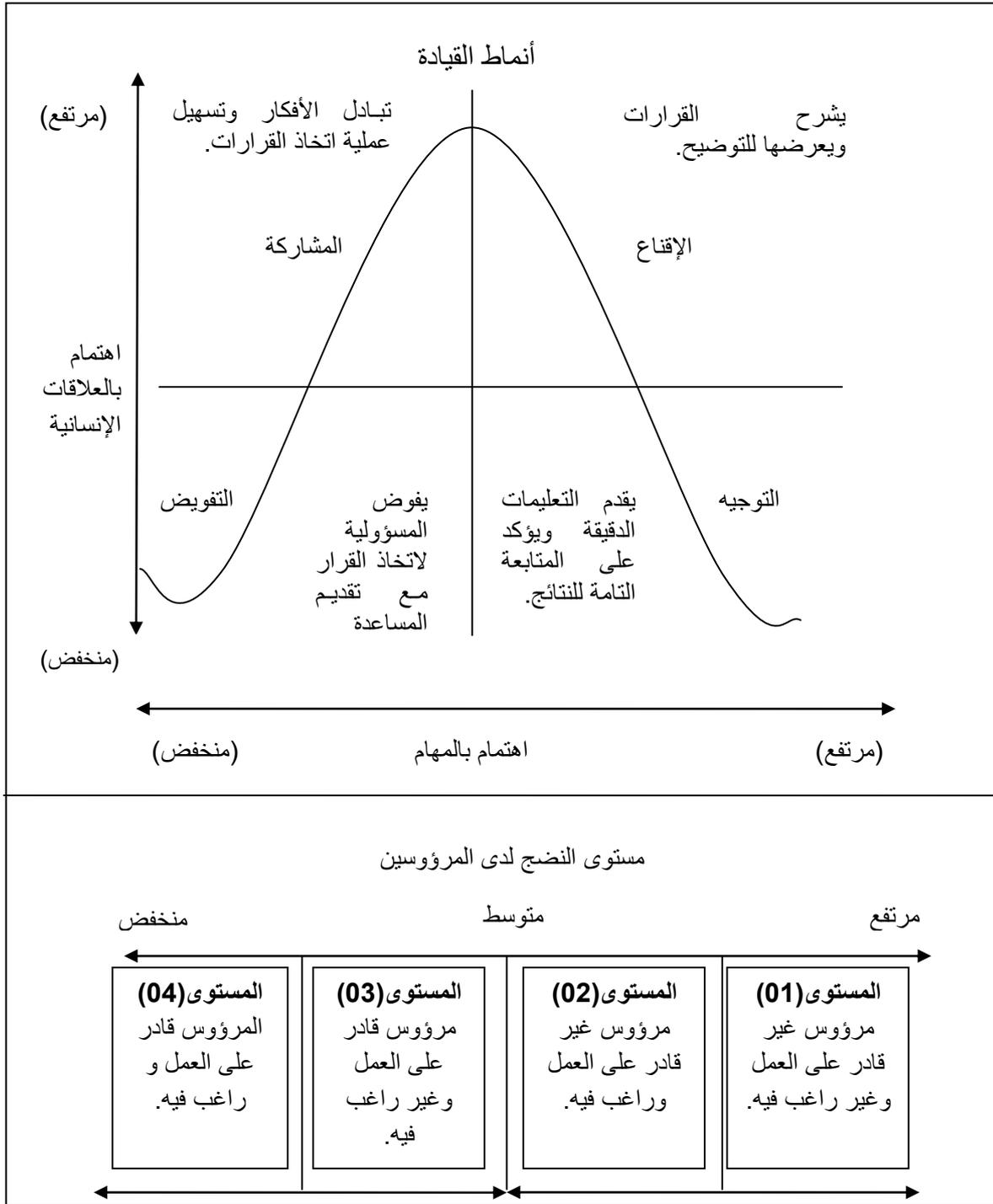
وقد تم تحديد أربعة مستويات للنضج وهي [12] ص 297:

- المستوى الأول: الفرد غير قادر على العمل وغير راغب في أدائه.
- المستوى الثاني: الفرد غير قادر على العمل لكنه راغب في أدائه.
- المستوى الثالث: الفرد قادر على العمل لكنه غير راغب في أدائه.
- المستوى الرابع: الفرد قادر على العمل وراغب في أدائه.

لذلك فإنه يتعين تصميم أنسب توليفة بين سلوكيات القائد المهتمة بالعمل، وتلك المهتمة بالعلاقات الإنسانية، بما يقابل المستويات الأربعة لنضج المرؤوسين ومن ثم ينتج لدينا أربعة أنماط قيادية كما يبينها الشكل رقم 5.1 وذلك كما يلي [13] ص 236:

- 1 التفويض: يترك القائد جماعة المرؤوسين يتخذون عدة قرارات تخص تصميم العمل وكذلك تحمل المسؤولية. فالقائد يعطي اهتمام قليل بمهام العمل أو العلاقات الإنسانية.
- 2 المشاركة: يشجع القائد تبادل الأفكار وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مهام العمل. ويعطي اهتمام كبير للعلاقات الإنسانية واهتمام قليل بالمهام.
- 3 الإقناع: يوضح القائد التوجيهات الخاصة بمهام العمل بطريقة مقنعة ويوليها العناية الضرورية. فالقائد يعطي اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية وبالمهام معا.
- 4 التوجيه: يقدم القائد تحديد دقيق للمهام ويؤكد على الرقابة الصارمة للأعمال. فهو يهتم أكثر بمهام العمل واهتمام أقل بالعلاقات الإنسانية.

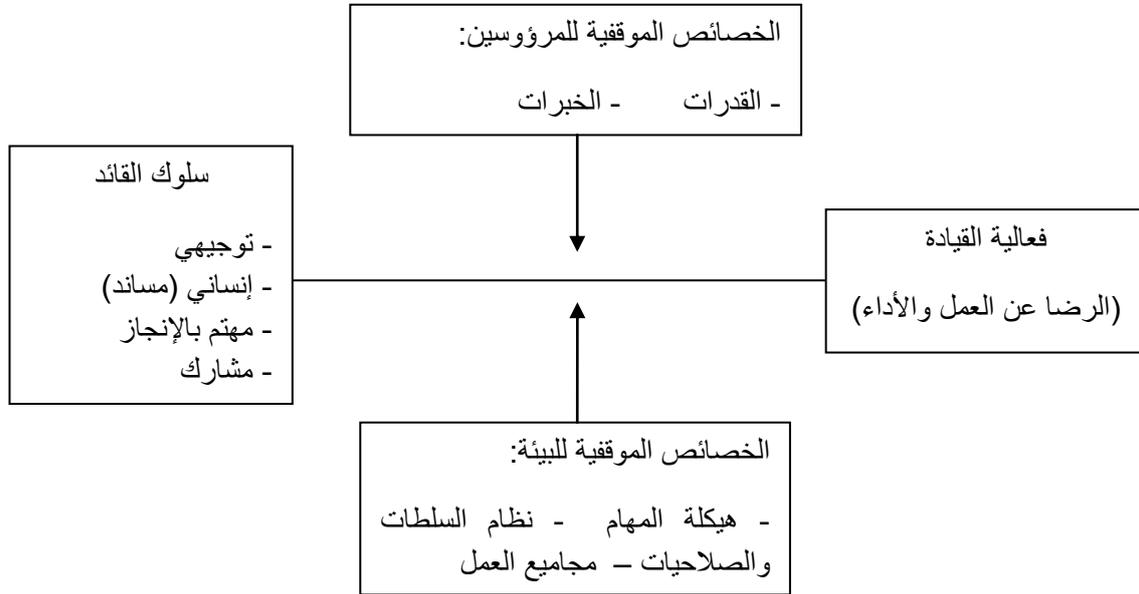
فهذا النموذج للقيادة الموقفية يتطلب من القائد، والذي يكتسب القدرة على تقييم وتحديد وبدقة متطلبات الموقف، ثم بعدها يتم اختيار أو تبني النمط القيادي المناسب. فهذه المقاربة تعطي للمرؤوسين مكانة هامة والتي تشعرهم بأهميتهم على غرار المهمة المنجزة، ويقترح هذا النموذج، حتى يكون القائد فعالا يجب أن يبقى متيقظ لتطور مستويات النضج لمرؤوسيه وحتى يتخذ السلوك (النمط) المناسب لذلك [52] ص 374.



3.3.3.1 نموذج المسار والهدف لـ Robert House

يقدم House نظرية أخرى في التيار الخاص بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة، وتعتمد هذه النظرية جزئياً على نظرية التوقع في الدافعية لـ Vroom. ونظرية House تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف أي أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف

ويؤثر في مستوى دافعية رضا المرؤوسين. إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي. وتتمثل متغيرات الموقف التي تدخلها النظرية في فروضها في مجموعتين: خصائص المرؤوسين، خصائص بيئة العمل [14] ص322. كما يبينه الشكل رقم 6.1.



الشكل رقم 6.1: نظرية المسار والهدف لـ House [45] ص443.

وتسمية المسار والهدف التي يحتويها عنوان النظرية مشتقة من المفهوم المحوري التي تتضمنه النظرية. وهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل، وأهدافهم الشخصية. وأيضاً بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف، فالنظرية تقترح أن تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوسين أو على رضاهم يتوقف على قدرة هذا السلوك على أن يحقق أهداف مرؤوسيه، وكذلك قدرته على أن ييسر ويوضح المسارات الموصلة والمحقة لهذه الأهداف. أي أن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوس الخاصة بالإشباع والمنافع سواء كانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية، وكذلك بالتوقعات المرتبطة بهذه المنافع والتي تمثل المسارات المؤدية إليها. وتستخدم النظرية في محاولتها لتفسير أثر السلوك القيادي على دافعية أداء المرؤوس، ورضاه واتجاهاته النفسية، أربعة أنماط قيادية وهذه الأنماط هي: القيادة الموجهة؛ القيادة الإنسانية؛ القيادة المشاركة؛ القيادة المهتمة بالإنجاز [51] ص.ص174-175.

وسيمتدح التطرق إلى تلك الأنماط الأربعة بشيء من التفصيل كما يلي [13] ص.ص237-238:

1- القيادة الموجهة: وفيها يتم تحديد ما هو متوقع من المرؤوسين أن يقوموا به، كما تقدم لهم تعليمات على الأعمال التي ينبغي عليهم أدائها والطريقة المستخدمة أو المتبعة في أدائها. ووضع جدول زمني

للانتهاء من إنجاز تلك الأعمال، وكما يتم تحديد معايير محدودة للمردودية وكذلك توضيح القائد في الجماعة.

2- القيادة الإنسانية (المدعمة): يتم في ظلها اتخاذ مقاييس وإجراءات سهلة لأداء العمل، وكما يتم اختيار المرؤوسين لأداء تلك الأعمال على قدر من المساواة، ويتم التعامل بود مع المرؤوسين وبدون حواجز، فللقائد اهتمام أفضل بالمرؤوسين.

3- القيادة المهمة بالإنجاز: يتم في ظلها وضع الأهداف وتثبيتها، ويتوقع القائد من مرؤوسيه بذل أقصى جهودهم، وأن يظهروا أفضل ما لديهم، فهو يؤكد على ضرورة التحسين المستمر للأداء، وهو متأكد من أن المقاييس المرتفعة تكون محترمة.

4- القيادة المشاركة: يشارك المرؤوسون في اتخاذ القرار ويفحصونه، ويطلب منهم القائد أن يقدموا اقتراحاتهم وآرائهم، والتي يأخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرار.

4.3.1. النظريات الحديثة في القيادة

بالرغم من المجهودات التي قدمتها كل من النظريات السابقة في تفسيرها للقيادة والتي ركزت معظمها على شخص القائد. من خلال دراستها للسمات والسلوك وكذلك المواقف التي يتم على أساسها اختيار القائد لأسلوبه القيادي حتى تكون قيادته فعالة وناجحة. ولكن في مطلع السبعينات ظهرت فلسفة جديدة قد وجهت اهتمامها للمرؤوسين فركزت على السبل التي تجعل الآخرين على استعداد لإطاعة وإتباع القائد. وهذا استنادا إلى تلك السمات أو الخصائص التي مازالت سارية إلى يومنا هذا.

1.4.3.1. النظرية التفاعلية

تستخدم التفاعلية Interactionism هنا لتشير لوجهات النظر المختلفة في دراسة القيادة ، والتي تؤكد على الصلة بين تأثير العوامل المتعددة والتي ترتبط بظهور القيادة وسلوك الجماعة وبناتجها. ووفقا لهذا الرأي العام فإن القيادة هي الظاهرة التي تنشأ عندما تتكون الجماعة (Gibb 1960) خلال عملية التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء. وتتحدد نواحي بناء الجماعة جزئيا بناء على حاجات الجماعة، وخصائص أفراد الجماعة، والدور الذي يرتبط بهذا المركز ينبع من التفاعل بين الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة وعلاقاتهم بالآخرين في الجماعة، وحاجات الجماعة وأهدافها وأية متغيرات أخرى ترتبط بالجماعة [4] ص 631.

وتعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية - عملية التفاعل الاجتماعي، وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة. فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم. وقد أسفرت الجهود التي قامت بتفسير هذه النظرية عن اتجاهات عديدة، إلا أنها تدور حول محور واحد هو النظر للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين. فقد اتجه بعض المفكرين مثل Tomas Gordon إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة. ويقيم كل من Hollander & Jullian فهمهما للتفاعل بين شخصية القائد، المرؤوسين والموقف على أساس النظر للقيادة على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف [2] ص.ص 373-374.

2.4.3.1. نظرية تبادل المنفعة (قائد- مرؤوسين)

صاحب هذه النظرية George Graen ومساعديه، والتي ظهرت في سنة 1970. وتؤكد هذه النظرية على ضرورة تكامل الثنائية (one-on-one) من خلال العلاقات بين القادة والمرؤوسين بدلا من الصفات أو السلوكيات وخصائص الموقف [53] ص 448. ويرى Graen أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، إلا أن Graen يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما [40] ص 274:

- العلاقات المتبادلة داخل- الجماعة:

هناك بعض المرؤوسين تتميز العلاقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المؤسسة، مما يجعلهم داخل جماعة القائد.

- العلاقات المتبادلة خارج- الجماعة:

هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف، لذلك نقول أنهم يبقون خارج جماعة القائد، حيث أن التبادل بين القائد وهؤلاء مبني على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة. إن نجاح القائد في قيادته يتحدد بقدرته على تعظيم العلاقات المتبادلة داخل الجماعة وحجمها وتدنية العلاقات المتبادلة خارج الجماعة وكذلك حجمها.

3.4.3.1. القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته Charisme على رؤية ورسالة للمؤسسة Visionnaire ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المؤسسة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. وقد ظهر مفهوم charisme منذ بداية الأزمة خصوصا في سنة 1980. بحيث أصبح القائد أكثر زعامية (charismatique) ونأخذ في ذلك ما قاله الباحث عمار أكتوف في هذا الصدد " أصبح القائد بطل ثقافة المؤسسة [54] ص 23. كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وتحفيز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل [12] ص 314.

وكما يقوم القائد التحويلي بدفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمؤسسة. كذلك يساعد القائد التحويلي مرؤوسيه بأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط ومحدود لأهدافهم بل يدفعهم لإنجاز أكبر يهيئ لهم تحقيق ذاتهم [1] ص 123.

أما القيادة التبادلية فتقوم على مفهوم بناء العلاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على حاجات تابعيه ورغباتهم ثم يوضح كيف سيتم إشباعها بالتبادل لتحقيق أهداف محددة أو أداء واجبات معينة، وبالتالي يحصل المرؤوسون على مكافئات لأداء العمل بينما يستفيد القادة من إنهاء المهام ومن خلال توضيح التوقعات يساعد القادة في بناء ثقة تابعيهم، بالإضافة إلى أن إشباع حاجات المرؤوسين قد يحسن الإنتاجية والروح المعنوية. ومع ذلك فبسبب أن القيادة التبادلية تستخدم الالتزام (التقيد بالقوانين) فإن القادة التبادليين بشكل عام يحافظون على الاستقرار في المؤسسة بدلا من تعزيز التغيير، إن المهارات التبادلية مهمة لكل القادة ولكن عندما تحتاج المؤسسة إلى تغيير، تصبح هناك حاجة إلى نوع من القيادة ألا وهي القيادة التحويلية [19] ص 95. والجدول رقم 4.1 يوضح بشيء من التفصيل الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

وهناك أربعة عوامل حسب Bass والتي ساهمت في ظهور القيادة التحويلية وهي كما يلي [55] ص 224:

1. الاعتبارات الشخصية: ويتعلق بالبعد الإنساني لنظريات القيادة والتي تشمل الاحترام والتعاطف وعلى كل ما يعزز تنمية الأفراد.

2. التأثير الشخصي: ويرجع ذلك إلى القائد والذي يعتبر كنموذج لمن حوله مما يخلق نوع من الجاذبية والإعجاب، وهذا التأثير مبني على ثقته الشخصية.
3. التنشيط الفكري: تشجيع الأفراد على الابتكار وتصور أفاق جديدة، ومستقبل مختلف، ولتحقيق ذلك يجب الاعتماد على القيم المكتسبة باستعمال الوسائل المختلفة للمؤسسة.
4. الإلهام: المرؤوسين الذين ينجحون في تجاوز مصالحهم الشخصية وإنجازاتهم وفخرهم سيساهم ذلك في تغذية ولعهم Passion.

الجدول رقم 4.1: الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية [55] ص 223.

القيادة التبادلية والتحويلية وفق Van Wart (2005)		
التحويلية	التبادلية	القيادة
توجيه عالي، نظام مفتوح، الكثير من المتغيرات.	مراقبة، نظام مغلق، انخفاض عدد المتغيرات.	الإطار النظري
الخبرة والمرجعية.	شرعية، المكافآت والعقاب، التأثير المباشر والفوري.	نوع السلطة
المصالح الجماعية: النجاح التنظيمي، الرضا النفسي كالإعجاب بالقائد، المنهج الرمزي الذي يركز على الإيديولوجية أو قطيعته مع الماضي.	المصالح الخاصة: الأجور، الحاجات الضرورية، ومحاسبة الجماعة. الطريقة العقلانية	تحفيز المرؤوسين
غير مستقرة، الحاجة إلى التغيير والأزمات.	الاستقرار	الشروط الميسرة والمتوفرة
مردودية استثنائية في الكمية والنوعية	مردودية جيدة	توقعات الأداء
نظرة شاملة للبيئة، التخطيط الإستراتيجي، توضيح الرؤية، ويدر التغيير التنظيمي، يعلم ويفوض، يدير الإبداع، يراجع، تنمية الموارد، يحفز ويدعم روح الفريق.	يراقب العمليات، يخطط، يوضح الأدوار، يعلم، يفوض، يحل المشكلات، يراجع، تخطيط الأفراد، يشجع على النمو المهني ويحفز الجماعات.	تقوية سلوكيات القائد

خلاصة القول أننا وجدنا الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة وأساليبها، و نظرا لكم الهائل من المعلومات حاولنا انتقاء منها ما يناسب هذه الدراسة، وهذا حتى نصل إلى الهدف المنشود دون إطالة مملة أو اختصار مخل من خلال عرض وتتبع هذه الدراسات.

وقد توصلنا إلى أن القيادة تعتبر أحد ميادين الإدارة، فكون أن المدير يتعامل مع الأفراد فهو يستعمل القيادة باعتبارها تدرج ضمن وظيفة التوجيه في الإدارة. والنظرة التي وجهها الفكر الإداري للأنماط القيادية اتسمت في بدايتها بالشدّة والقسوة في تعامل المديرين مع مرؤوسيهم وهذا ما أظهرته النظرية الكلاسيكية في تبنيها للنمط الاستبدادي في القيادة، وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتغير تلك النظرة السابقة وتبنت النمط الديمقراطي في القيادة من خلال تعاملها بإنسانية مع الأفراد، لتأتي بعدها المدرسة السلوكية والتي تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وتؤكد على ضرورة إشباع حاجات المرؤوسين وأهمية سلوك المدير في التأثير على نفسية المرؤوسين وسلوكهم. في حين ترى المدرسة الحديثة أن القائد الفعال هو الذي يتناسب أسلوب قيادته حسبما تمليه الظروف والمواقف.

كما توصلنا إلى أن جميع الدراسات قد اعتمدت كل واحدة منها على متغير أو العديد من المتغيرات في تفسيرها لمفهوم القيادة الفعالة. فنظرية السمات قد حددت فعالية القيادة بتوافر مجموعة من الخصائص والسمات والتي تميز القادة عن غيرهم. أما النظرية السلوكية فقد ربطت فعالية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين، حيث أظهرت أهمية أسلوب القيادة ومدى تأثيره على أداء العمل، كما أظهرت أن هناك علاقة واضحة بين السلوك القيادي وفعالية هذا السلوك في تحقيق كل من الإنتاج ورضا المرؤوسين على حد سواء. لتأتي بعدها النظرية الموقفية وتأخذ بعين الاعتبار ما تم إهماله سابقا لتؤكد على أهمية الموقف في تحديد الأسلوب القيادي الفعال. وجاءت مؤخرا النظريات الحديثة والتي جمعت بين كل المتغيرات السابقة (المرؤوسين، القائد والموقف) في تفسيرها للقيادة واعتبرتها جميعا مهمة في تحقيق قيادة فعالة.

وبناء على ما سبق تبقى القيادة الفعالة هي تلك القيادة الحديثة والتي تهتم بانشغالات المرؤوسين والبحث عنها، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وهذا من أجل تحفيزهم على العمل، حتى ترتفع معنوياتهم ويزيد التزامهم اتجاه مؤسستهم ويتحقق بذلك رضاهم عن قائدهم بشكل خاص ورضاهم عن العمل بشكل عام.

الفصل 2

الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية

بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين، وذلك لما قامت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لتلك المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية في تصميمها للأعمال التي يقوم بها العمال والتي جعلت من العامل آلة تدار حسب رغبة الإدارة، وما ترتب على تطبيقها من مشاكل (كشعور العمال بالعزلة، انخفاض روحهم المعنوية وارتفاع دوران العمل) وكان ذلك نتيجة الملل، الروتين في العمل وعدم الراحة النفسية.

وكان تطبيق مبادئ الإدارة العلمية وفقا لشعار أطلقه رائدها تايلور آنذاك هو أنه هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، فقد جعلت الإدارة العلمية كل شيء مفروض على العمال ويجب الالتزام به، وذلك كون أن الإدارة هي التي تقوم بتحديد ما يعملون وكيف يعملون فما يريدونه وما يشعرهم بالراحة ليست له أهمية. وبعد الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، فكانت لها رسالتها والتي تؤكد فيها على ضرورة توفير جملة من العناصر الأساسية والتي تأخذ بعين الاعتبار أهمية العنصر البشري كخاصية التقدير والاحترام للعامل، الإثارة والحماس عند ممارسة الأعمال وأخيرا إشراك العامل في كل ما يهمه.

وفي هذا السياق سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟ ما هي النظريات التي قامت في تفسيرها لهذا المفهوم، ما هي المتغيرات التي اعتمدها كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي؟ وما هي عوامل تحقيق الرضا الوظيفي؟ وللإجابة على الأسئلة السابقة وأسئلة أخرى قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1.2. ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات المهمة، التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح أو فشل أي مؤسسة. وذلك على افتراض أن المؤسسة التي يشعر فيها العمال بعدم الرضا عن أعمالهم سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بتلك التي يشعر فيها العمال بالرضا. وحتى نعرف أكثر عن الرضا الوظيفي سنتطرق في هذا المبحث: لمفهوم الرضا الوظيفي، ثم نتعرض لمختلف النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع. ونشير أخيرا إلى أثار كل من الرضا وعدم الرضا الوظيفيين، وذلك في ثلاثة مطالب.

1.1.2. مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعلق بشعور العامل بالسعادة والارتياح، وليس معنى ذلك أن العامل الذي يشعر بالرضا هو العامل المنجز لعمله والعكس صحيح. وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الرضا الوظيفي وإبراز طبيعته.

1.1.1.2. تعريف الرضا الوظيفي

اهتم الكثير من الدارسين والباحثين بموضوع الرضا الوظيفي، الأمر الذي أفرز العديد من التعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له. ويعود ذلك لتباين حاجات الأفراد وتوقعاتهم بل حتى تلك الحاجات والتوقعات تختلف من فرد لآخر.

وفي عام 1935 عرف Hoppock الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد" [56] ص13.

ويعرفه كل من Landy و Trumbo: "حيث يريان بأن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام" [57] ص132.

ويعرفه عبد الفتاح المغربي بأنه "هو الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة، وكما قال بأنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما [58] ص.ص326-327:

- المنظور العاطفي: وهو أن الرضا الوظيفي يستند إلى العاطفة الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد وبذلك فإن الدرجة المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد.
- المنظور الإدراكي: ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

أما Herzberg وآخرون فقد حددوا ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي هي [59] ص.ص 64-65:

- الرضا الداخلي: والذي ينتج من مصدرين أولهما المتعة المتأنتية من انهماك الفرد في عمله، وثانيهما إحساس الفرد بالإنجاز وأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.
- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية.

وكما يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج من إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، وكما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة. والرضا عن العمل ليس مطلقا، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له إنما الرضا عن العمل مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين [60] ص 110.

و يمكننا النظر إلى الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

والدراسة الحالية فتعرف الرضا الوظيفي بأنه " ذلك الشعور النفسي الإيجابي لدى الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها، والذي يمكن اعتباره بأنه انعكاس لمدى الإشباع الذي تقدمه هذه الوظيفة وشخصيته والبيئة التي يعمل فيها "

2.1.1.2. طبيعة الرضا الوظيفي

يمكن القول أن هناك عددا من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله. فهناك مثلا اصطلاح الروح المعنوية وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل. وهناك أيضا مصطلح الرضا الوظيفي، وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات

مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً [60] ص111.

ويقصد بالروح المعنوية المزاج السائد، أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة، وبتقنة الفرد بدوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة وبالاستعداد للكفاح من أجل الجماعة [61] ص278.

وكما يمكن النظر إلى الروح المعنوية من خلال المنظور الفردي الذي يحدد مشاعر الفرد اتجاه بيئته وعمله. إن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية للفرد واحتياجاته ومدى إشباعها ومستوى تكيف الفرد مع البيئة والعمل، كما يمكن النظر إليها من منظور الجماعة حيث تحدد الروح المعنوية في تعبير جماعي أو في ظل ردود الفعل الجماعية، وركز هذا المنظور على القيم الاجتماعية أكثر من تركيزه على القيم الفردية، ويؤكد على مشاعر الترابط بين أعضاء الجماعة والمشاركة في تحقيق أهدافها [59] ص66.

وكما يقصد بالاتجاهات بصفة عامة بأنها مشاعر الفرد اتجاه الأشياء، أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن، وإذا ما تم نمو الاتجاهات فإنها تبقى داخلية وخاصة بالفرد [62] ص139.

والمقصود بالاتجاهات نحو العمل بأنها: المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع (الميل) السلوكي اتجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم، ويقصد بالاستقرار النفسي: أنها متى تكونت يصعب تغييرها [63] ص204.

ولذلك فالرضا الوظيفي مرتبط بالاتجاهات والروح المعنوية ولكنه ليس مرادفاً لأي منهما، فالرضا الوظيفي نتيجة للاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به نحو الحياة العامة، والاتجاهات عبارة عن استجابات القبول أو الرفض نحو جوانب العمل المختلفة، أما الروح المعنوية فهي مركب قوامه اتجاهات أعضاء الجماعات العاملة على اختلافهم، وهو يتولد عن الجماعات ويمكن أن يكون نتيجة لها، كما أنه يعكس جو العمل والروح السائدة فيه من حيث العلاقة مع الزملاء وإدارة المؤسسة ووضوح الأهداف ومدى الثقة في تحقيقها [59] ص66.

وتسمح كل من الدوافع والحوافز بالتأثير في سلوك الأفراد الذي بموجبه يمكن أن تتحدد معه طبيعة تلك الاتجاهات (سلبية كانت أو إيجابية) سواء بالنسبة للرضا الوظيفي بصفة خاصة والروح المعنوية بصفة عامة.

وتعني الدوافع الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك [17] ص52.

كما تعني الدوافع بأنها القوى والطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به وتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه والتي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها، ليعيد الارتياح إلى نفسه [64] ص55.

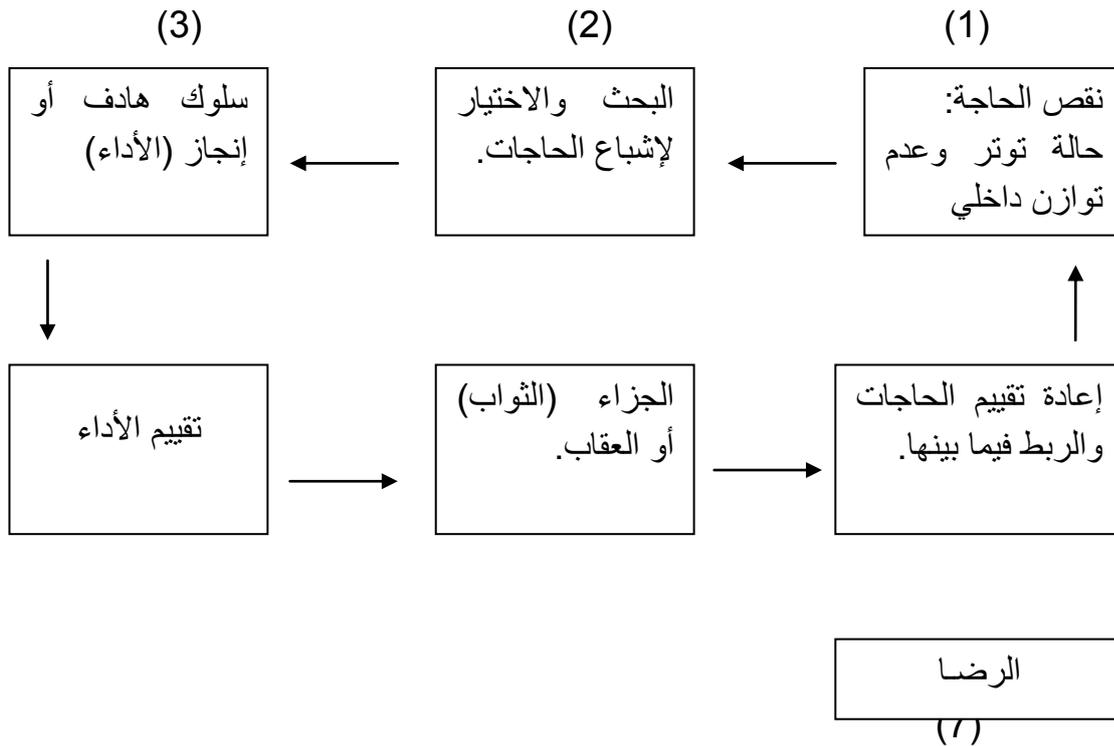
وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تؤدي دورا كبيرا في عملية الدافعية، مثل الجهد والقدرة، ويقصد بالجهد تلك الطاقات التي يبذلها الفرد عند تأديته لعمل ما، أما القدرة فهي تعكس مجموع الاستعدادات والصفات الشخصية لدى الفرد والتي تميزه عن غيره من الأفراد مثل الذكاء والخبرة [65] ص.ص150-151.

أما الحوافز فهي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية [66] ص102.

كما تعني الحوافز بأنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عند قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته [67] ص79. وتعتبر الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها إثارة قدرات الأفراد وربطهم بالعمل وجعلهم يحققون مستوى أفضل من الأداء كما ونوعا.

ومما سبق يتضح أن الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يلزم على المؤسسات وضع نظام فعال للحوافز الذي يتم توجيهه لإثارة الدوافع لدى العمال والتي بدورها تدفعهم للرفع من الإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

هذا وقد صور (سيزلاي ووالاس) الخطوات التي تمر بها عملية الدافعية وفق النموذج التالي كما يبينه الشكل رقم 1.2.



الشكل رقم 1.2: النموذج الأساسي للدوافع [68] ص 89.

2.1.2. نظريات الرضا الوظيفي ونماذج

تتعدد نظريات الرضا الوظيفي وذلك حسب تركيزها في تقديم تفسير لمسببات رضا الأفراد عن عملهم واستيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه. وإذا كانت النظريات كافة تركز على إشباع حاجات الفرد ورغباته من خلال السلوك والتصرف الناتج من دوافعه المختلفة، وترى أنه كلما أشبع الإنسان حاجاته زاد رضاه، لذا يلاحظ أن هناك علاقة بين الدوافع والرضا كما لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة في الدوافع واستبعاد باقي النظريات لتفسير دوافع السلوك، لذا تعد هذه النظريات مكملة لبعضها البعض. وفيما يلي بعض النظريات التي وجدها الباحث مهمة وتعالج موضوع دراسته:

1.2.1.2. نظرية تدرج الحاجات

ترجع هذه النظرية إلى صاحبها Abraham Maslow التي قدمها في عام 1954، والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الفرد، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجات غير المشبعة التي تليها في

التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف Maslow هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية وذلك كما هو مبين في الشكل رقم 2.2. ويرى Maslow أن إشباع الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم، فلا يمكن أن يقفز الفرد إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لترتيبها (الأمان، الانتماء، الاحترام) [59] ص.ص78-79. وفيما يلي شرح موجز لكل منها على حدة [69] ص.ص380-381.

1.1.2.1.2. الحاجات الفسيولوجية Besoins Physiologiques

وهي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الفرد على قيد الحياة وتمتاز بأنها فطرية كما أنها تعتبر البداية ف بالوصول إلى إشباع حاجات أخرى، وهي عامة لجميع البشر. إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته. وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين، وتتمثل في الأكل والشرب والراحة... إلخ

2.1.2.1.2. حاجات الأمان Besoins de Sécurité

تأتي الحاجة إلى الأمان في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، ويعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد الذي يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولعائلته، كما يسعى الفرد إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل. وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على القائد أن يدرك أهمية الحاجة إلى الأمان للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

3.1.2.1.2. الحاجات الاجتماعية Besoins Sociaux

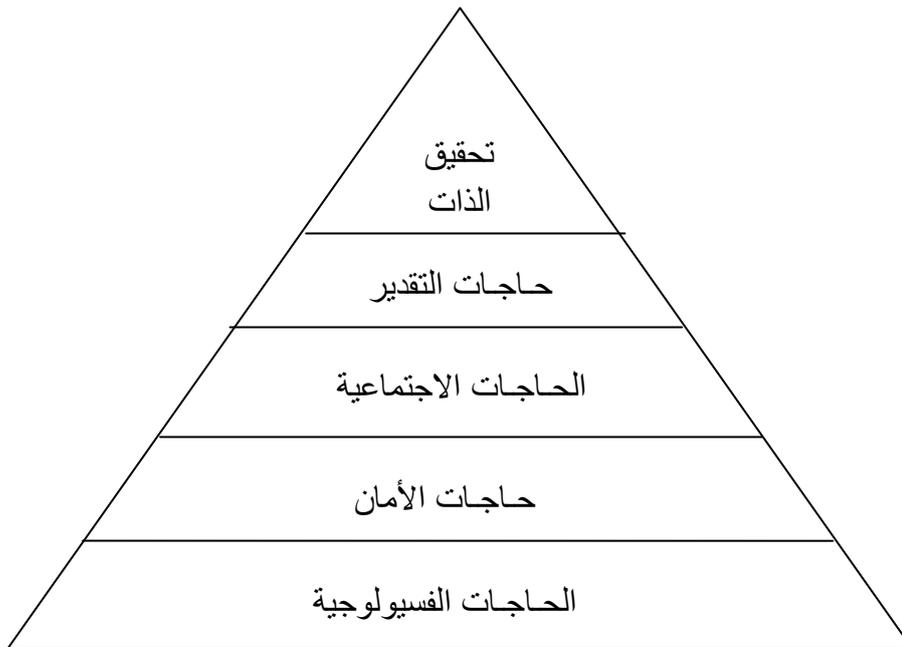
وتظهر بعد إشباع الحاجات السابقة، كدافع رئيسي يوجه السلوك، ويقصد بالحاجات الاجتماعية تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين والصدقة والمودة خاصة وأن الفرد اجتماعي بطبعه يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وأن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصدقة مع العاملين معه داخل المؤسسة. وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا ما يجعل المؤسسة تفشل في تحقيق أهدافها.

4.1.2.1.2. Besoins D'estime حاجات التقدير

وهي الحاجات الخاصة بتحقيق الاحترام الذاتي والثقة بالنفس والجدارة، حيث يشعر الفرد أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالقوة والثقة والاستقلالية، وأن يبادل الآخرين نفس الشعور، لذا فإن شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسه بمكانته. وتشعر هذه الحاجة الفرد العامل بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف مؤسسته. لذلك فالقادة الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مؤسساتهم، على عكس من يقلل من إمكانيات العمال في المؤسسة هذا ويجعل الاستفادة منهم محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد ومؤسسته.

5.1.2.1.2. الحاجة إلى الانجاز (تحقيق الذات) Besoins D'accomplissement

وهي الحاجات التي تتربع على قمة هرم الحاجات، وإنها تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق وقدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الفرد ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الفرد إلى درجة مميزة من غيره ويصبح له كيان مستقل، والحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة كونها تعبر عن نضج الفرد والتي تسمح بتحرير نفسه من الاعتماد على الغير، وعند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على تحقيق آماله باستخدام كامل طاقاته وإمكانياته النفسية والجسدية.



الشكل رقم 2.2: هرم الحاجات لـ Abraham Maslow [70] ص150.

إذن يحتاج التطبيق الواقعي لنظرية تدرج الحاجات إلى التعرف بواسطة القائد أو المؤسسة على تلك الحاجات الغير مشبعة. وبما أن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك، وجب على القائد أن يستغل هذه الفرصة لتوجيه السلوك لمصلحة المؤسسة ككل، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع بها هذه الحاجات. كما أنه على القادة أن يعملوا على إشباع حاجات كل المرؤوسين والتعرف على حاجاتهم الغير مشبعة والاهتمام بها وإثارتها لديهم وربط إشباعها بأداء مطلوب من العاملين [66] ص145.

فلا يمكن تحقيق الرضا للأفراد العاملين دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها ضمن تدرج هرمي كما أشار إليه Maslow، لذا يجب تحقيق الرضا لما له من دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد العاملين والمؤسسات وهو ما يسعى إليه كل قائد فيها، وذلك من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم ضمن أولويات معينة [59] ص.ص82-83.

2.2.1.2. نظرية العاملين

وفقاً لنظرية Maslow عن تدرج الحاجات حاول Herzberg إيجاد تفسير لعملية الرضا عن العمل بعد أن قام بدراسة لمجموعة من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية. محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها وبدرجة رضاهم أو الدافعية لذلك. وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تخلق لدى الفرد شعوراً بالرضا العالي عن العمل تسمى بالعوامل الدافعة. أما العوامل الوقائية فهي لا تتعلق بنوعية العمل نفسه، بل بالظروف المحيطة به [71] ص134.

والعوامل الدافعة هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا. والعوامل الدافعة هي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، وهي موجودة في محتوى العمل. أما العوامل الوقائية فهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به [14] ص226. والشكل رقم 3.2 يوضح كل من العاملين لـ Herzberg ويمكن تصنيف العوامل الوقائية والدافعة كما يلي [40] ص118 :

1.2.2.1.2. العوامل الدافعة

وهي تلك المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وهذه العوامل ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضا. وتتمثل في:

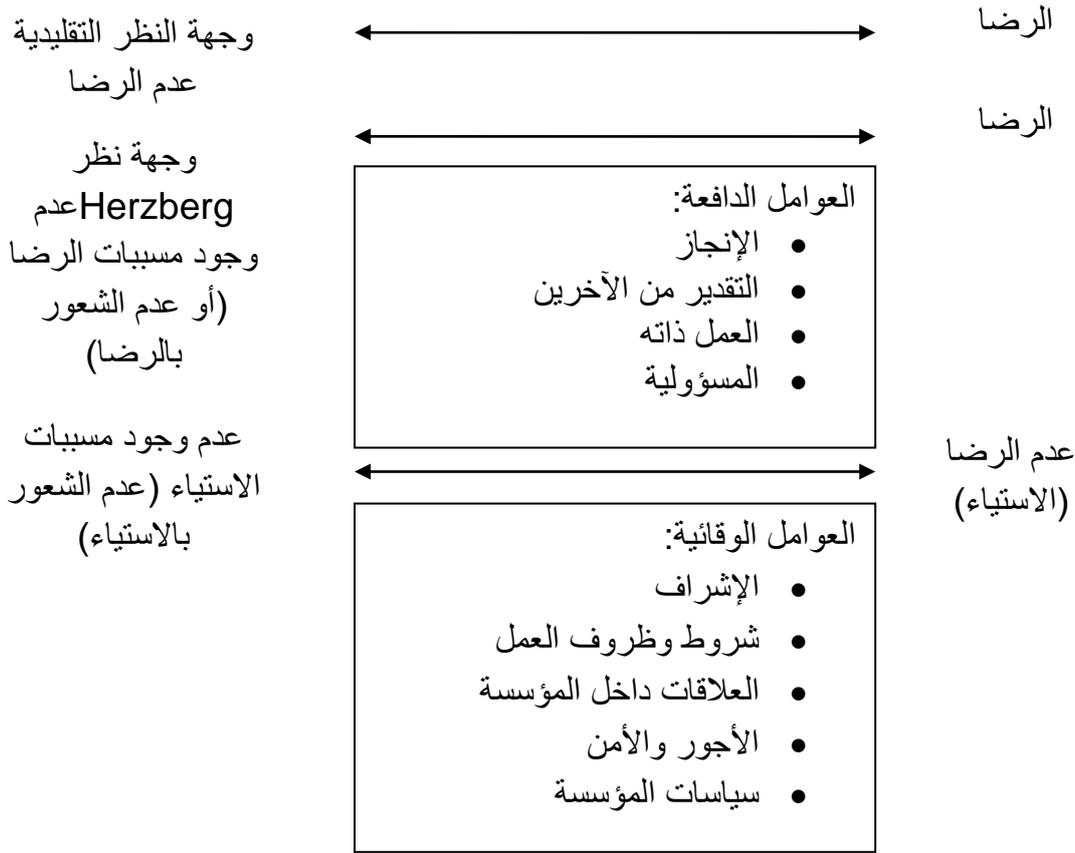
- القدرة على إنجاز وأداء العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمؤسسة.

2.2.2.1.2. العوامل الوقائية

التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد وهذه العوامل هي عوامل خارجية تتمثل في بيئة العمل كالآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- العلاقة بين الفرد وزملائه.
- نمط الإشراف والقيادة.
- الأجر وسياسات المؤسسة.

وقد قام Herzberg من خلال هذه النظرية بتقديم منهج جديد لقيادة المؤسسات يمكنهم من إحراز بعض النتائج الإيجابية مثل: تحسين الإنتاج. وقد أشار Herzberg إلى هذا المنهج الدافعي بما يسمى إثراء الوظيفة والذي حدد معناه كما يلي: يهدف إثراء الوظيفة إلى تحسين الكفاءة والرضا للعنصر البشري وذلك بجعل وظائف الأفراد ذات نطاق كبير يتسع لتحقيق الإنجاز والاعتراف للأفراد، وإعطائهم قدراً معقولاً من المسؤولية عن الأعمال وإتاحة الفرصة لهم للتقدم والنمو، وينظر Herzberg إلى مفهوم إثراء الوظيفة من وجهة نظر عمق الوظيفة حيث تعبر عن إمداد العامل بالفرصة المناسبة لتحقيق النمو والنضج النفسي خلال عمله بالوظيفة [72] ص.ص 154-155.



الشكل رقم 3.2: نظرية العاملين لـ Herzberg [40] ص 119.

وقد وجدت بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية Herzberg في التطبيق العملي، مثال ذلك شركة Imperial chemical industries التي حققت وفرا مقداره عشرون ألف دولار أمريكي سنويا من جراء تطبيق برنامج إثراء الوظيفة وهو البرنامج الذي تبنت برنامج إثراء العمل وحققت النظرية، وكذلك شركة American Telephone Telegraph والتي تبنت برنامج إثراء الوظيفة وحققت نجاحا في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته، وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء [49] ص 289. ويعرف إثراء الوظيفة بأنه: تلك الطريقة التحفيزية للأفراد من خلال تكليفهم بمجموعة إضافية من المهام والمسؤوليات، الأمر الذي يدفعهم إلى اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من التعرف على مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. لا يقتصر إثراء الوظيفة فقط على زيادة مهام إضافية مثل طريقة التحميل الأفقي (Horizontal Loading)، ولكن يستخدم بالموازاة مع زيادة المهام ضرورة إعطاء الأفراد عنصر الرقابة على هذه الأنشطة الإضافية وهذا ما يعرف بالتحميل العمودي (Vertical Loading) [73] ص.ص 8-9.

إذن فالأفكار التي قدمتها هذه النظرية تعتبر ذات أهمية بالغة في المؤسسات خاصة وأنها ركزت على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل. فهو مدخل يجب الاهتمام به عند تحديد

سياسات التحفيز داخل هذه المؤسسات [59] ص86، كما يرجع لها الفضل في ظهور منطوق إثراء الوظيفة والذي يعطي مزيداً من التنوع لمحتوى العمل الأمر الذي يسمح بالتخلص على كثير من الروتين والضغوطات على العمال، وهذا ما يجعل الفرد مرتبطاً أكثر بعمله مما يسمح برفع إنتاجيته ومن ثم إنتاجية مؤسسته.

3.2.1.2 نظرية العدالة

صاحب هذه النظرية Stacey Adams في عام 1963. وتدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض هذه النظرية أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أداءه وإنتاجيته. تؤكد نظرية العدالة أن الأفراد العاملين يقومون بمقارنة جهودهم والمكافآت التي يتلقونها مع جهود غيرهم ومكافآتهم من الأفراد الذين يعملون في ظروف مماثلة وتكون العدالة قائمة عندما يتصور الأفراد أن نسبة جهودهم للمكافآت تعادل نسب الجهود والمكافآت المماثلة لغيرهم من العاملين، وحسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم فإنه يشعر بالرضا وعند شعوره بالتمييز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر (عدم الرضا) تدفعه إلى تغيير إنتاجه داخل المؤسسة لهذا تعتمد النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها العدالة على النحو التالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد العامل}}{\text{جهوده}} = \frac{\text{عوائد العمال الآخرين}}{\text{جهودهم}}$$

وعند تحقيق العدالة يعتبر الفرد دافعا لذا فإنه على المؤسسة توجيه جهودها التحفيزية نحو تحقيق العدالة. وأن عدم العدالة أو عدم المساواة تظهر للفرد عندما يدرك أن معدل ما يحصل عليه من نتائج نسبة إلى ما يبذله من جهد لا يساوي ما يحصل عليه الآخرون من نتائج نسبة إلى ما يبذلونه من جهد، وبتعبير آخر أن عدم المساواة يحصل من خلال شعور الفرد أن :

$$\frac{\text{العمل الذي يقدمه الفرد}}{\text{المقابل الذي يحصل عليه (أجور، مكافآت)}} < \frac{\text{العمل الذي يقدمه الآخرين}}{\text{المقابل الذي يحصلون عليه (أجور، مكافآت)}}$$

وعندما يدرك الفرد أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته أقل من نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإنه سيندفع للتحرك من أجل تحقيق المساواة غير الموجودة [69] ص.ص 394-395.

وقد اقترح Adams ستة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة. حيث يمكن للفرد أن يختار استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة، أو تخفيض الشعور بعدم العدالة وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي [40] ص.ص 129-130:

- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته: أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو يقلل مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة (الفرد- أم الآخرين) وهذا لتغيير نسبة المقارنة. فمثلا: الفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل وهكذا.

- يمكن للفرد أن يغير نواتجه: كان يطلب علاوة، أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.

- محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه: وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقا. فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة، مثلا، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه. فيقرر أن عطائه إلى المؤسسة فعلا منخفض، ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.

- قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين: من خلال القيام بعملية التبرير النفسي. فمثلا، الفرد يشعر بانخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا، بأن الآخرين لا بد أن يكون جدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعلا.

- يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة: أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، مثلا، قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا، أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.

- أما الاستجابة البديلة الأخيرة: فتتمثل في ترك الموقف كله. فمثلا: قد يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي [59] ص 89:

- التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، المستوى التعليمي والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل، وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الراتب، والترقية والتقدير.

- المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.

- السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.

إذن حاولت هذه النظرية التأكيد على ضرورة العمل على تصميم أنظمة الحوافز وفقا لمبدأ العدالة للجميع. وهذا حتى تساهم المؤسسة في خلق جو من الاستقرار والارتياح بين جميع العاملين ومن ثم التقليل من الصراعات فيما بينهم، وبالتالي تحقيق نوع من الولاء لديهم في المؤسسة.

4.2.1.2. نظرية التوقع

طور هذه النظرية Victor Vroom عام 1964، وهي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة. وتعد هذه النظرية من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المؤسسة من جهة أخرى [49] ص292.

ويرى Vroom أن الرابطة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة تقوم على الاعتبارات التالية [62] ص.ص128-129:

أ. أن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات رئيسية:

- الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل في ساعات العمل مثلا.
- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل في كمية الإنتاج مثلا.
- المردود المادي أو المعنوي (سلبا أو إيجابا) الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ويتمثل في الأجر، تقدير الزملاء والقادة، وبالمكافآت والترقية.

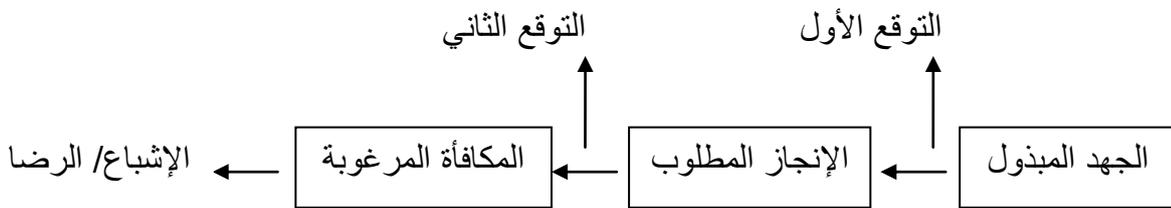
ب. إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة العوامل الثلاثة التالية:

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد. فزيادة الجهد إن لم يكن موجهة التوجيه الصحيح لا يؤدي إلى مستوى أداء مرغوب، وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط العاملين) لفظ التوقع L'expectation.
- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها لفظ تكافؤ La Valence. وتتحدد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل ناحيتين:

* مدى منفعة هذه المردودات للفرد، فكلما حققت حاجات هامة أكثر منفعة لدى الفرد كلما زادت قيمتها.

* احتمال تحقيق الفرد لتلك المردودات نتيجة أدائه للعمل. وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على المردودات.

- العلاقة التي يدرکها الفرد لملائمة العمل (بعد أدائه) والمردود المطلوب تحقيقه. ويطلق عليها اسم (الوسيلة أو الأداة) Instrumentalité. وهذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل بعد القيام به، كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب. والشكل رقم 4.2 يوضح ذلك.



الشكل 4.2: نموذج التوقع لـ Vroom [49] ص 293.

ويشير Vroom إلى أنه يجب على القادة معرفة الجوانب التي يهتم بها العاملون إذا رغبوا في الحصول على أداء أفضل، وعليهم أن يوضحوا للعاملين العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي يمكن الحصول عليها نتيجة لذلك الأداء، كما يتوجب على القادة معرفة توقعات ورغبات العاملين وذلك من خلال النقاشات المباشرة التي تدور بينهم وبين هؤلاء [59] ص 93.

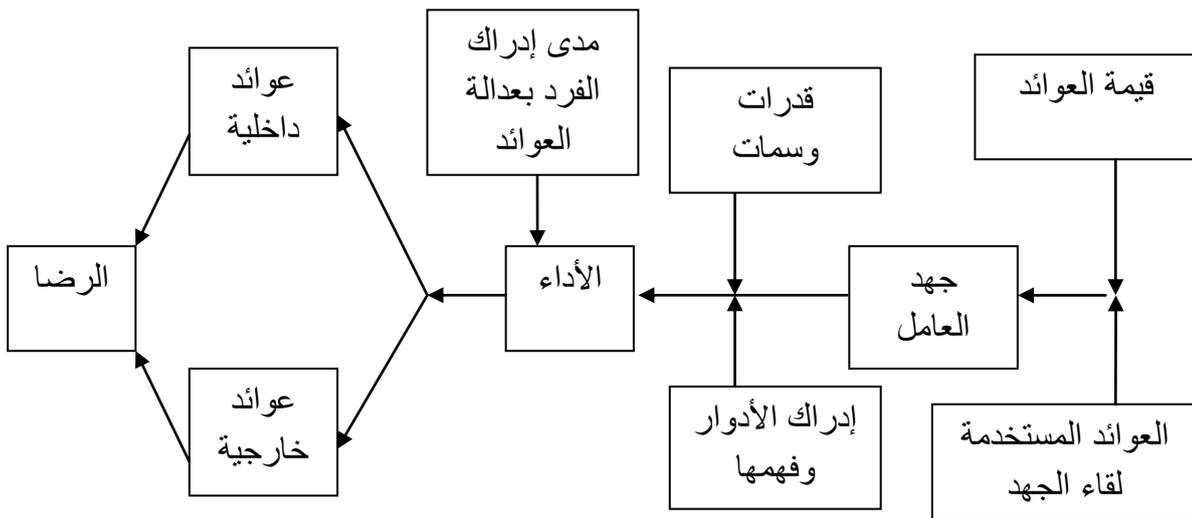
والملاحظ لهذه النظرية يجد أنها أعطت أو جاءت بأفكار جديدة ذات أهمية بالغة يجب مراعاتها عند تكليف أي عامل بأداء عمل ما. والتي منها أهمية الربط بين قدرة ذلك العامل ورغبته في العمل من جهة وبين جهده والفوائد التي يحصلها من جهة أخرى فلذلك يجب على القادة معرفة وفهم حاجات العاملين التي يرغبون في إشباعها حتى يسهلون ويحددون طريقة معينة للأداء بما يتناسب مع جهد عمالهم وما يتوقعونه من مكافآت من ذلك العمل وبذلك تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

5.2.1.2. نموذج Porter et Lawler:

طور كل من Porter و Lawler عام 1968 نموذج Vroom وقد ربطا بين كل من الإنجاز والعائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهره الشكل رقم 5.2. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت

هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. لذلك فمن أبرز ما أضافه كل من Porter و Lawler إلى نظرية Vroom هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد [49] ص 294.

واعتمادا على نظرية Vroom في التوقع بين كل من Porter و Lawler نموذجا لتفسير أداء العاملين حيث افترضنا بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد تقود إلى الرضا عن العمل، فالعوائد الداخلية أو الذاتية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد. أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المؤسسة للعامل لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية [69] ص 393.



الشكل رقم 5.2: نموذج Lawler و Porter في الدافعية في العمل [69] ص 394.

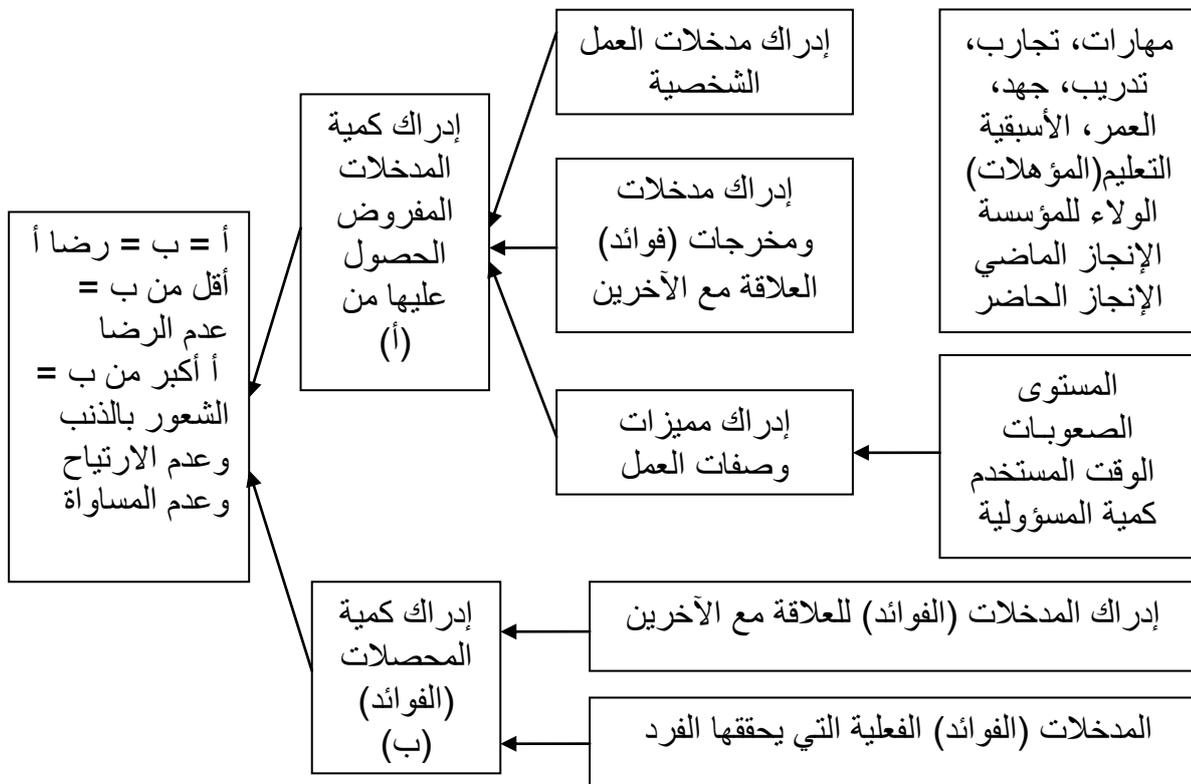
هنا ومن الشكل السابق يلاحظ أن العامل يعطي قيمة معينة للعوائد المحتملة لأداء عمل معين، ثم يقوم العامل بتكوين حكم شخصي عن احتمالية الحصول على العوائد بعد بذل الجهد لأداء العمل المقترح، مما يحدث تركيبة فيما بينهما وتسمح التركيبية السابقة (قيمة العوائد، احتمال موافقة تلك العوائد بعد بذل الجهد) بتحديد مستوى الجهد المطلوب وهذا الجهد لا يتحقق إلا في ظل توافر قدرات وسمات معينة وكذلك فهم وإدراك تلك الأدوار لأداء العمل. وتفاعل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور سيؤدي إلى إنجاز العمل المطلوب (الأداء). ويتوقع العامل في ضوءه الحصول على عوائد عادلة وهذه العوائد قد تكون داخلية كالا احترام والتقدير وتحقيق الذات وعوائد خارجية كالأجر. والتي

يتم تقييمها من وجهة نظره الذاتية وتوقعاته على أساس كونها عادلة، وإن محصلة كل العناصر السابقة ستؤدي أو تحدد درجة رضا العامل وقناعته [59] ص75.

6.2.1.2. نموذج Lawler في الرضا الوظيفي

قام Lawler بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي. وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تدرج كما يلي: (الراتب أو الدخل، الإشراف والرضا عن العمل نفسه).

ويرى Lawler أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و (ب) ما أدرك الفرد أنه حصل عليه بالفعل. فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ أنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراك العدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو نتيجة. أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح [57] ص.ص151-152. والشكل رقم 6.2 يوضح هذا المفهوم.



الشكل رقم 6.2: نموذج Lawler في محددات الرضا الوظيفي [57] ص152.

ويضيف Lawler إلى نموذجه أن أهم المؤثرات في إدراك الفرد هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة وإدراك أهمية الآخرين، كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك الجزاء (المكافآت) الذي يحصل عليه الفرد من عمله سواء كان هذا الجزاء ماديا أو معنويا.

3.1.2. آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي

إن اعتبار الرضا كمتغير تابع في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المؤسسات، سواء السلبية منها والنتيجة عن حالة عدم الرضا، أو الإيجابية والنتيجة عن حالة الرضا.

1.3.1.2. آثار عدم الرضا الوظيفي

يترتب على حالة عدم الرضا عن العمل العديد من الآثار السلبية على المؤسسات، والتي تظهر من خلال الانسحاب من العمل (الغياب، ترك العمل)، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

1.1.3.1.2. الانسحاب من العمل:

عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فإنه دائما يبحث عن أي وسيلة تبعده عن هذا العمل، وهذا ما يسمى بالانسحاب من العمل وهناك شكلين رئيسيين من أشكال الانسحاب وهما: الغياب وترك العمل [40] ص 175

1.1.1.3.1.2. الغياب

تعتبر ظاهرة الغياب عن حالة عدم رضا الفرد عن عمله إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات. فقد يكون الفرد غير راض عن عمله ولكنه لا يتغيب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لانجاز مشروع له دور هام فيه. وهذا يعني: أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب [63] ص 211. وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب. ففي دراسة أجريت سنة 1955م وجد أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة " أنترناشيونل هارفرستر " يصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى (-0.38) [74] ص 205.

ويؤدي ارتفاع معدلات الغياب عن العمل إلى العديد من الآثار السلبية والتي نذكر منها [60] ص116:

- تؤدي زيادة الغياب إلى زيادة التكاليف في الأجور المباشرة وعناصر التكاليف غير المباشرة، وقد وجد أن كثير من المؤسسات تستخدم عددا من العاملين زيادة عن حاجة العمل وصل إلى الثلث في بعض الأحوال، وذلك من أجل مواجهة التغلب عن العمل.
- يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة. إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، كذلك لابد من فحص ومراجعة إضافية للأعمال.
- كما يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات تبقى متوقفة عن العمل دون أن تستغل في عملية الإنتاج.
- يضاف إلى ما سبق أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين.

2.1.1.3.1.2. ترك العمل (دوران العمل)

يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المؤسسة، مما يكلف هذه الأخيرة تكلفة عالية. تتمثل بعض هذه التكلفة في: تكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين. وكلما ارتقينا في السلم أو التدرج التنظيمي، حيث تتعدد الوظائف تكنولوجيا، فإن هذه التكلفة تزداد. وإلى جانب هذه الأنواع من التكلفة، فهناك نوع آخر من التكاليف غير الملموسة، مثل تشتيت عمل الجماعة التي كان يعمل بها الفرد، أو خسارة أو فقد فرد اكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية خلال مدة خدمته. ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمؤسسة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوو الأداء الضعيف. ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم [40] ص.ص176-177.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض [74] ص204.

2.1.3.1.2. التمارض والإصابات

وهي من بين التصرفات التي يلجأ إليها العامل حتى يبتعد عن عمله

1.2.1.3.1.2. التمارض

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعيشي فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله [68] ص 432.

2.2.1.3.1.2. الإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله للابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد Vroom يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل [74] ص 205.

3.1.3.1.2. الشكاوي والإضراب

وتعتبر من بين السلوكيات التي يعتمدها العامل كتعبير عن عدم رضاه عن العمل

1.3.1.3.1.2. الشكاوي

تمثل وسيلة من الوسائل الاحتجاجية، والتي تعتبر كرد فعل على حالة الاستياء التي يعيشها العامل داخل البيئة التي يعمل فيها أو حتى العمل الذي يؤديه. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها فإن المؤسسة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها [68] ص 433 .

2.3.1.3.1.2. الإضراب

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها [68] ص 433. ولعل أهم سبب ظاهري لإضرابات العمال هو المطالبة بزيادة الأجر. فتظهر الإحصاءات الرسمية أن معظم الإضرابات ترجع إلى عدم رضا الأفراد عن الأجور التي يتناولونها وليس بسبب عدم استقرارهم في العمل [75] ص 439.

2.3.1.2. آثار الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي آثار إيجابية سواء كان ذلك على الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.2.3.1.2. الإلتزام التنظيمي

يعرف باعتباره اتجاه، غالبا بأنه: الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في مؤسسة معينة، وهو استعداد لبذل مجهود عال للمؤسسة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة [60] ص 99. ويلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء للمؤسسة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، وتقوية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، والرغبة في الحفاظ على موارد المؤسسة، والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المؤسسة من دون شكوى [14] ص 232.

2.2.3.1.2. تحفيز السلوك الإبداعي

إذ يعتبر تحفيز السلوك الإبداعي حصيلة رضا الفرد العامل والنتائج من أداء وظائف ذات معنى وأعمال خلاقية هادفة. فكلما تمكنت المؤسسة من زيادة رضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال من خلال اعتماد الفروق الفردية لتكييف العمل ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد الذي يؤديه كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي ليتناسب مع قدرات إحداثه [71] ص 127.

3.2.3.1.2. الأداء

والأداء يجمع في معناه بين الكفاءة والفعالية، وتعني الفعالية مدى تحقيق النتائج في ظل الأهداف المحددة. أما الكفاءة فتعني الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات وربطها بالنتائج. وهناك قراءتين ممكنتين حتى نجمع بين الكفاءة والفعالية لتحقيق الأداء: وفي المعنى المحكم فالأداء هو النتيجة

الفعلية(الفعالية)، وفي المعنى الواسع، تلك النتيجة المحققة في ظل الوسائل المستعملة لتحقيقها. فالأداء هو مجموعة خطوات منطقية أساسية للعمل وذلك بغرض تحقيق نتيجة قوية [76] ص4.

ومن القضايا الجدلية التي أثارت نقاشا حادا بين الباحثين هو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء. وهذه العلاقة المحيرة بين الرضا والأداء أثارت اهتمام وفضول مزيد من الدارسين الذين أجروا دراسات عديدة حول الموضوع، وكشفت هذه الدراسات عن نتائج متضاربة أفرزت العديد من الاتجاهات.

فقد وجد بعض الباحثين أن الرضا يؤدي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة [74] ص.ص 205-206.

وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء هي علاقة غير مباشرة، ويبررون ذلك بأنه توجد عوامل تتوسط هذه العلاقة، ومن ضمن العوامل التي قد تتوسط العلاقة بينهما هي الحصول على المكافأة. فوفقا لنظرية التوقع، فإن الأداء السابق للفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت خارجية مثل الزيادة في الدفع، الترقية، وأيضا، حصوله على مكافآت داخلية والنتيجة من الشعور بالإنجاز. وعندما يدرك الفرد عدالة هذه المكافآت، والعلاقة بين المكافآت والأداء، فإن هذا يجعله يبذل مجهودا أكبر لتحقيق أداء عالي، وأيضا قد يؤدي حصوله على المكافأة إلى رضاه عن عمله [40] ص.ص 179-180.

ومن النتائج الأخرى للرضا الوظيفي [60] ص99:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى العمال الذين يتمتعون بالرضا عن عملهم.
- يتعلم العاملون الذين هم راضون عن عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
- نسبة حوادث وتظلمات أقل.

2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ومقاييسه

سنتعرض في هذا المبحث، لعرض مختلف العوامل التي تؤثر على رضا الفرد عن عمله، ثم نتعرض للتعرف على المقاييس التي يتم على أساسها قياس الرضا الوظيفي ونشير أخيرا لبعض المقاييس التي شاع استخدامها لدى الكثير من المؤسسات وذلك في ثلاثة مطالب.

1.2.2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

أدى اختلاف وتنوع الدراسات حول مفهوم الرضا الوظيفي إلى تنوع وجهات النظر حول العوامل التي تتسبب في تحقيق الرضا الوظيفي، فمنها ما ارتبط ببيئة العمل وبعضها ما تعلق بالعمل الذي يشغله الفرد ومنها ما ارتبط بالفرد نفسه. وهذه العوامل وهي مجتمعة تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته.

وقد أطلقت الكثير من التسميات على العوامل المحققة للرضا الوظيفي فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا وذكرها آخرون بأنها العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. ونظرا لاختلاف التسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم عرضها من خلال استعراض العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

1.1.2.2. تأثير العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي

وهي كل ما تعلق بالأفراد العاملين أنفسهم والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1.1.1.2.2. احترام الذات

وهو من الأشياء التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عديد المجالات، ومن مجال تحقيقها مجال العمل وذلك من خلال المركز أو المكانة التي يمنحها له منصبه. إذ يسمح شعور العامل بالاعتزاز والافتخار بذاته والميل إلى إبداء آرائه واعتبارها مناسبة كلها مؤشرات ستؤدي بالعامل إلى تحقيق ذاته ومن ثم الارتقاء بها إلى الأعلى وهذا ما سيؤدي به حتما إلى الإحساس بالرضا.

2.1.1.2.2. تحمل الضغوط في العمل

يشعر معظم العاملين بالرضا نتيجة لإحساسهم بإنجاز غايات محددة أثناء أدائهم لأعمالهم. ولكن قد يواجه بعض العمال الكثير من الضغوطات لأداء أعمالهم. والتي منها: واجبات العمل ذاتها وكذلك المتطلبات الذاتية الضرورية لأداء العمل. فهناك العمل الشاق، والكثير والذي لا ينتهي، والمشرفون أو الزملاء الذين يصعب التعامل معهم. الأمر الذي يتطلب من العامل أن يتعلم كيفية التعايش والتعامل معها والمرونة في ذلك مما يجعله راضيا عن عمله [77] ص 290.

3.1.1.2.2. أهمية العمل بالنسبة للعامل

فكلما كان العمل هو مركز حياة للعامل ، أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته. كلما كانت درجة رضاه عن عمله أكثر باعتباره المصدر الوحيد للحصول على دخله الذي

يمكنه من الاستمرار في الحياة [60] ص112. وكون أن العمل كذلك يمثل العنصر الأساسي الذي يحقق للفرد سعادته واحترامه لنفسه واحترام غيره له. فالعمل هو الذي يحقق المركز الاجتماعي للفرد ويربطه بالمجتمع الذي يعيش فيه. هذا من جهة ما يوفره العمل من عيش كريم بالنسبة للعامل وأسرته. ومن جهة أخرى إذا أدرك الفرد بأن عمله هذا هو بمثابة المجال الذي يسمح له بالتخلص من ضغوطاته التي يتعرض لها في خضم أسرته أو البيئة التي يعيش فيها. مما يوفر له جو الشعور بالارتياح النفسي والذي يسمح له بتركيز كل قدراته وطاقاته لأداء عمله بإيجابية. فيترتب على ذلك شعوره بالرضا عن عمله.

4.1.1.2.2. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم

والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي. وقد دلت البحوث على وجود علاقة ارتباطية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي. فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن عمله، ويرى البعض بأن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجة التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي. ولكن في حالات تقدم السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. أما عن تأثير المستوى التعليمي على الرضا الوظيفي، فقد توصلت العديد من الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً. وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية العليا غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري [50] ص.ص232-233.

2.1.2.2. تأثير العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي

وهي كل ما تعلق ببيئة العمل وكذلك العمل نفسه، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1.2.1.2.2. نمط الإشراف

نمط الإشراف هو الذي يعكس أو يصور طريقة معاملة الرؤساء المباشرين على العمال وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتوقف هذا على نوع الأسلوب (الديمقراطي، الدكتاتوري والحر أو التسبيبي) الذي يعتمده الرئيس المباشر في توجيه مرؤوسيه. فالمشرف الذي

يوجه مرؤوسيه التوجيه الصحيح حتى يؤديوا أعمالهم بكفاءة، و يعمل على خلق روح التعاون فيما بينهم ليجعلهم كفريق واحد. كما يعمل على تنسيق جهودهم حتى يتوحد عملهم، ويقوم بتوزيع السلطات والمسؤوليات عليهم بصورة متكافئة مع مراعاة قدرات وإمكانيات كل واحد منهم وذلك دون محاباة أو توجه، الأمر الذي يشعرهم بالعدالة فيما بينهم سيحقق لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم أهدافهم وفي الأخير هذا كله سيساهم في تحقيق الرضا لدى العامل.

2.2.1.2.2. سياسة المؤسسة

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم عمل والتي توضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه [14] ص230. فكلما كانت هذه اللوائح والإجراءات سهلة التطبيق والتي تمكن الفرد بأن يتواصل مع زملائه بحرية، وتعطي الفرد الكثير من المرونة في أداء عمله كلما ساهمت في الرفع من الرضا عن العمل لديه.

3.2.1.2.2. ظروف العمل المادية

وهي تعبر عن الظروف الفيزيائية (المادية) لبيئة العمل، والتي تعتبر من أحد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين وتشتمل على مستويات الإضاءة، الحرارة الضجيج وغيرها. فكلما كانت هذه الظروف ملائمة لأداء العمل كلما ساعد ذلك في الرفع من رضا العامل. وقد تم تناول هذه الظروف من طرف Elton Mayo وزملائه في مصانع الهاوثورن لمحاولة التعرف على أسباب زيادة الإنتاجية.

4.2.1.2.2. محتوى الوظيفة

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد تؤدي دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا [51] ص114. فكلما كان العمل محبوبا كلما كان ذلك دافعا للعمال لإتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به. ويظهر ذلك من حيث درجة تنوع مهام العمل وذلك بالتقليل من درجة التكرار والرتابة، وكذلك درجة الاستقلالية في أدائها ومعنى ذلك درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل، بالإضافة إلى مدى توافق محتوى العمل مع ما يمتلك الفرد من قدرات وإمكانات أو ما يتيح من فرص يمكن أن يظهر فيها إبداعاته ومهاراته. فهذه النوعية من الأعمال ستساعد على اكتساب الإحساس بالإنجاز وكل ذلك سيؤدي أو ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

5.2.1.2.2. جماعة العمل

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له. فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل بما يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله [51] ص 149. فانتفاء الفرد إلى جماعة العمل تجعله يكون علاقات ومعاملات مختلفة مع أفراد جماعة العمل. هؤلاء الأفراد كل له صفاته الشخصية وقدراته واستعداداته واتجاهاته. فتتوقف سعادة الفرد في عمله على مدى إمكانية تفاهمه مع أفرادها وكذلك توافق أهدافه الشخصية مع أهداف الجماعة ومدى سيادة روح الفريق والتعاون بين أفرادها.

6.2.1.2.2. ساعات العمل

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا، وبناءا على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه [78] ص 157.

7.2.1.2.2. الترقية

ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر، ولكنه يتمتع بشروط عمل أحسن كزيادة في الراتب وارتفاع مركزه الأدبي والاجتماعي بين العمال في المجتمع [75] ص 207. وتسمح الترقية التي يحصل عليها الفرد على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو المدة التي قضاها الفرد في عمله أو والتي سمحت له باكتساب الكثير من الخبرة أهله لاحتلال مناصب عليا سيحقق للفرد مزيدا من الرضا في العمل، كونها وسيلة من وسائل التقدم الوظيفي في العمل.

ويعتبر المزج بين الأساسين السابقين (الأقدمية والكفاءة) يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات. لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة معينة للترقية على أساس الأقدمية [79] ص 297.

على العموم فإنه يجب مراعاة طموح الفرد عند إتباع سياسة للترقية فلقد أثبتت نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل حيث يرى Vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، كلما كان طموح الفرد للترقية أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن عمله فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس، فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء وعدم رضا عن العمل [51] ص 147.

8.2.1.2.2. نظام العوائد

وهي تمثل كل من الأجر، الحوافز المادية والمعنوية الأخرى، بالإضافة إلى المكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة جهد إضافي أو التزام بمواعيد العمل وغيرها. والأجر كأحد الحوافز المادية التي تمثل إشباعا لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي يعبر عن رضا الفرد إذا تناسب هذا الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف الأخرى، وتناسبه كذلك مع ظروف العمل وحتى مع كمية الحاجات التي يشبعها الفرد. كما أن الإدراك الذي يكون لدى الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل الأخرى ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد، أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمؤسسة بالنسبة للآخرين في المؤسسة نفسها أو في مؤسسات أخرى، ومن ثم يجعل الفرد يستقر في عمله ويتعلق به وهو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أدائه لعمله وبالتالي شعوره بالرضا.

والجدول التالي رقم 1.2 يلخص ما تم عرضه فيما يخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 1.2: العوامل المسببة المؤثرة على الرضا الوظيفي [80] ص 192.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي). * اختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.	* مدة و توقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال. * التكنولوجيا. * نمط القيادة و الإشراف.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة</u> * الشعور بالإنجاز. * الأجر و الحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع الآخرين.	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> * درجة تكبير الوظيفة. * درجة إثراء الوظيفة. * السيطرة على الوظيفة. * طبيعة الوظيفة. * المشاركة في اتخاذ القرار. * المستوى التنظيمي للوظيفة.	* عامل السن. * الأقدمية في العمل * نوع الجنس. * المستوى التعليمي. * أهمية العمل للعامل. * شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته، و طموحه).

ويمكن القول في الأخير أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من مجتمع لآخر. فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضا عن العمل في مجتمع، في حين أن عاملا آخر يكون له تأثير أكثر على الرضا في مجتمع آخر هذا ويمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدم أي طريقة من طرق قياس الرضا عن العمل، لمعرفة تأثير كل عامل أو عنصر على رضا العاملين. ومحاولة تحسين حالة الرضا إذا رأت إدارة المؤسسة ذلك [60] ص 115.

2.2.2. مقاييس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الأفراد بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا

يعطي نتائج مفيدة، لأن الأفراد غالباً لا يريدون الإفصاح عن ذلك وحتى إذا كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقد بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه [63] ص 206.

وهناك نوعين من أساليب قياس الرضا عن العمل، والتي توفر معلومات في التعرف على أثر جوانب العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر العاملين هما [71] ص 137:

- قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية، مثل الغياب وترك العمل، ويغلب عليها طابع الموضوعية حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.

- المقاييس التي تقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم الوظيفي عن العمل.

1.2.2.2. المقاييس الموضوعية للرضا عن العمل

تقيس هذه المقاييس الرضا من خلال الآثار السلوكية له، وهي من أكثر المقاييس بساطة وانتشاراً. حيث تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد في تلمس درجة الرضا الوظيفي الغياب وترك الخدمة (العمل).

1.1.2.2.2. الغياب

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل. أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياباً، ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل. فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل في ذلك اليوم [60] ص 115. ويعتبر معدل غياب الفرد عن عمله مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله. فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله عن فرد آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله. لذلك فإن احتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيها يتيح لها تتبع معدلات الغياب والحضور واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالاتي [51] ص 405:

مجموع أيام غياب الأفراد

متوسط عدد الأفراد العاملين × عدد أيام العمل

2.1.2.2.2. ترك الخدمة

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة. فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. وبحسب معدل ترك الخدمة كما يلي [51] ص406:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة زمنية} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

2.2.2.2. المقاييس الذاتية للرضا عن العمل

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كانت كتابية أو شفوية، ويمكن أن نميز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء التي تستخدم في هذا المجال.

1.2.2.2.2. تقسيم الحاجات

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية ومثل ذلك الذي اقترحه Maslow في هرم الحاجات. وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمجموعة الحاجات المختلفة لديه. وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات يكون لها أسئلة متعلقة بها في القائمة [51] ص407. ومن مزايا طريقة الاستقصاء (في تقسيم الحاجات) سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة وخصوبة المعلومات [59] ص108.

2.2.2.2.2. تقسيم الحوافز

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا وهي: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، وأخيرا ظروف العمل.

3.2.2. أساليب شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي، إلا أن كثير من المؤسسات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر عادة هذه الأساليب على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيه، وذلك إما عن طريق المقابلات الشخصية أو عن طريق الاجتماعات [50] ص234. وقد بذل علماء الاجتماع جهوداً مضمّنة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي [63] ص206:

1.3.2.2. الاستبيانات ذات المقاييس المقننة

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وهناك نوعيات عديدة منها مقياس: Job Descriptive Index (JDI) وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزملاء. وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس Minnesota للرضا الوظيفي (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن عشرين (20) جانباً من جوانب العمل مثل الأجر، وفرص الترقية، مستوى المسؤولية.... [77] ص.ص270-271. وهناك عناصر أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل الأجر وذلك من خلال مستوى الأجر، الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجر... ويبين الجدول رقم 2.2 عينة من أشهر المقاييس المستخدمة في مقياس الرضا عن العمل.

الجدول رقم 2.2: قياس الرضا عن العمل (أكثر المقاييس شيوعاً) [63] ص207.

مدى الرضا عن الأجر	مقياس الرضا الوظيفي	دليل وصف العمل
بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر	بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات التالية:	ضع (نعم) أو (لا) أو (?) بالنسبة لكل وصف أو لكل كلمة مما يأتي: <u>العمل نفسه:</u>
بوضع درجة من الدرجات التالية:	(1) غير راض تماماً	- روتيني
(1) غير راض تماماً	(2) غير راض	- مرضي
(2) غير راض	(3) محايد	- جيد
(3) محايد	(4) راض	<u>الترقية:</u>
(4) راض	(5) راض كلية	- مغلقة.
		- محدودة.

تابع للجدول رقم 2.2

<p>(5) راض كلية الرضا عن مستوى الأجر: - الأجر الحالي. - مقدار الدخل الكلي من العمل. الرضا عن الزيادات في الأجر: - الانتظام في الزيادة. - كيف تحدد الزيادات في الأجر.</p>	<p>- استغلال قدراتك. - السلطة. - سياسات وإجراءات العمل. - العلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء.</p>	<p>- فرص جيدة للترقية.</p>
--	---	----------------------------

ويتم عادة استخدام طريقة Likert (ليكرت) لملئ عناصر أو محتويات الكثير من الاستبيانات باختلاف أنواعها، والتي يتم صياغتها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم. ويتكون المقياس وفق طريقة (ليكرت) Likert من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل، ويكون مطلوباً من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها، بأن يختار واحداً من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالآتي:

(05)	(04)	(03)	(02)	(01)
لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق جداً

وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح ما بين (1 و 5) حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة. وبتجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، يمكن حساب الدرجة أو القيمة التجميعية (الكلية) لرضاه.

2.3.2.2. طريقة الحالات (الوقائع) الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الفرد العامل أن يصف الحالات أو الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الفرد اتجاه عمله [59] ص 108.

وقد تم استخدام طريقة الحالات الحرجة من طرف Herzberg لقياس مشاعر الأفراد اتجاه العمل في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا. وقد تبع Herzberg عدد من الباحثين في استخدام طريقة الوقائع الحرجة لقياس عوامل الرضا وعدم الرضا. وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم وهي كما يلي [51] ص 415-416:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها: شهر، ستة أشهر، سنة... الخ). صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها: شهر، ستة أشهر، سنة... الخ). صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

3.3.2.2. طريقة المقابلات الشخصية

وتتضمن مقابلة الأفراد العاملين بصفة شخصية، ووجها لوجه. وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، غالبا ما يفصح الفرد العامل عنها بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الاستقصاء. فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على العوامل المختلفة التي سببت التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل [40] ص 170.

3.2. العلاقة بين الرضا الوظيفي والأنماط القيادية

سنهتم في هذا المبحث بدراسة العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال سياسة الاتصال التي يعتمدها كل نمط من الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي والفوضوي (الحر) في تواصله مع مرؤوسيه ثم بعد ذلك درجة المشاركة التي يمنحها المدير لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات وأخيرا سندرس تلك العلاقة من خلال درجة التفويض للقيام بأداء المهام، وهذا في ثلاثة مطالب كما يلي:

1.3.2. مساهمة الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

يعد الاتصال بمثابة النظام الفعال الذي يربط كافة أجزاء المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة، أو يربط كافة المؤسسة ببعضها البعض، وتتحقق عملية التفاعل فيما بينها لتكون النظام الكلي للمؤسسة. أي أن الاتصال يعد بمثابة الطاقة المحركة لكافة عناصر المؤسسة ونظمها الفرعية ضمن إطار التكامل الكلي ولتحقيق أهداف معينة [65] ص 183.

وكما يعتبر الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وخلق حركة (ديناميكية) الجماعة، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة [81] ص 81.

ويعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفسارات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه [82] ص.ص 298-299.

1.1.3.2. أهمية الاتصال

يسمح الاتصال بتحقيق العديد من الأغراض للمرؤوسين ومديرهم ويشبع عدد من الاحتياجات لديهم، والاتصال الفعال يوفر الكثير من الإيجابيات التي تترك لدى المرؤوس على الخصوص شعورا بالسعادة والارتياح داخل المؤسسة ويمكن عرض تلك الأهمية فيما يلي:

- تساهم عملية الاتصال في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها الأعضاء في المؤسسة، وذلك مبني على أساس المقابلات والاجتماعات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمؤسسة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء مرؤوسيه والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المؤسسة ككل، وكما يسمح الاتصال باطلاع المدير على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه وصيغ عمله داخل المؤسسة، والاتصالات هي المفتاح المؤدي للنظام التعاوني وذلك من خلال تنسيق الجهود فيما بين المدير ومرؤوسيه [81] ص 82.

- كما أن للاتصال تأثير على أداء العاملين، فمن خلاله يعرفون ماذا يفعلون وكيف يعملون في أقسامهم وبالاتصال يمكن أن يؤثر نظام الدوافع والحوافز على العاملين، ويؤثر على درجة رضاهم وعلى كيفية أدائهم [65] ص 184.

- كما يسمح الاتصال بخلق نوع من الطمأنينة والثقة في نفوس المرؤوسين والشعور بالاهتمام من قبل مديرهم. فتصبح لديهم الحرية في إبداء مشاعرهم وأفكارهم وآرائهم، أو بتعبير آخر يسمح الاتصال بخلق تفاعلات اجتماعية داخل المؤسسة.

- كما يسمح الاتصال باطلاع المرؤوسين وفهمهم لما يحدث من تغييرات في طرق وأساليب العمل، والتي قد تبادر بها المؤسسة بما يضمن تأييد وقبول المرؤوسين لها وكذلك قدرتهم على التعامل معها.

2.1.3.2. سياسة الاتصال وانعكاسها على الرضا الوظيفي

توجد العديد من السياسات الاتصالية التي تعتمد على المؤسسة وذلك بإتباعه النمط من الأنماط الاتصالية في إيصال المعلومات إلى جميع مستوياتها الإدارية، حيث تؤثر هذه الأنماط من الاتصال على رضا العاملين، إذ يختلف مستوى هذا الأخير على أساس نوع السياسة الاتصالية التي تطبقها كل مؤسسة. وحتى وإن اختلفت المؤسسات فإننا نجد فيها نوعين من الاتصالات: اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية

1.2.1.3.2. سياسة الاتصالات الرسمية

الاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على علاقات مقررّة وفي نطاق الهيكل التنظيمي [83] ص163. وتأخذ الاتصالات الرسمية العديد من الأشكال كما يلي:

1.1.2.1.3.2. سياسة الاتصالات الهابطة ذات الاتجاه الواحد

وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والتعليمات من المديرين إلى المرؤوسين وذلك طبقاً لتسلسل الوظائف، والتدرج الهرمي للسلطة. ويعبر الاتجاه الواحد عن عدم المشاركة في تبادل الأفكار والمعاني والحقائق والمعلومات، حيث تتدفق المعلومات والتعليمات في اتجاه واحد بصرف النظر عن استرجاع المعلومات وأهمية تلك المعلومات المرتدة كركن رئيسي في عملية الاتصال [84] ص217.

ويبدو كذلك أن أنواعاً معينة من الاتصالات المتجهة إلى أسفل محدودة بسبب طبيعتها، ومن هذا القبيل رسائل التغذية الراجعة المتعلقة بتقييم الأداء (Baird 1977). وينطبق هذا الوصف – بصفة خاصة – على تلك المؤسسات التي تهمل تزويد العاملين فيها بوصف وظائفهم والتدريب والتوجيه.

وبالتالي تواجه هذه المؤسسات نقصا في الرسائل المتجهة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بشأن أساليب العمل المناسبة، ومرسليها وسياسات المؤسسة [77] ص334.

ومما سبق يتضح أن هذا النوع من الاتصال من سمات القيادة المستبدة ، فيمكن النظر هنا إلى أن الاتصالات هي أداة فقط لنقل الأوامر والتعليمات للمرؤوسين دون مراعاة إن تم استيعابها أم لا، وهذا ما يدل على إهمال المدير لقدرات مرؤوسيه وإمكانية تطبيق ما تم من تلك التعليمات والأوامر لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وما سيواجههم من مشاكل وصعوبات عند القيام بأعمالهم، وهذا ما سينعكس سلبا على أدائهم لها لأنهم غير متفهمين لجوانب الأعمال التي يؤديونها والجهد الواجب بذله لإنجازها، مما سينتج عنه الكثير من التظلمات والشكاوي والتي تعبر عن عدم رضاهم عن العمل. وكون أن هذا الاتصال في اتجاه واحد فإنهم لا يجدون من يسمعهم ولا من يأخذ بتلك الشكاوي والتظلمات فيصابون بالإحباط.

2.1.2.1.3.2. سياسة الاتصالات الصاعدة

وهي تلك الرسائل المتجهة من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا في المؤسسة. ويتكون معظمها من معلومات عن الإنتاج، أو مشكلات تحدث في بيئة العمل، ويتضمن هذا النوع من الاتصالات أيضا شكاوي من المستويات الدنيا أو اقتراحات بشأن تحسين الإنتاج، كما أن لهذا النوع من الاتصالات أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة، ولا يتوافر – لسوء الحظ – ما يكفي من الاتصالات الصاعدة في كثير من المؤسسات، فالتغذية الراجعة الصاعدة المتعلقة بمشكلات العمال وصعوباته قد تكون محدودة أو قليلة جدا، لأن العاملين في المستويات الدنيا يخشون – أحيانا – عواقب إرسال معلومات عن سلبيات في العمل إلى المستويات العليا، لاعتقادهم بأن المديرين لن يهتموا باقتراحاتهم أو مشكلاتهم، وربما لا يسمعونها على الإطلاق [77] ص334.

فالاطصالات الصاعدة قد تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم ما لم تكن عبارة عن اتصالات شكلية فقط، وذلك لما يأخذ المدير بعين الاعتبار جميع مشكلاتهم وصعوبات العمل التي تعترضهم، وإمكانية التوصل معهم لاقتراحات حلول قد تكون مناسبة للعلاج مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل، فيشعرهم هذا بأهميتهم لدى مديرهم مما يزيد من درجة رضاهم عن عملهم.

وتمد الاتصالات الصاعدة المؤسسة بعدد من المزايا الهامة. التي يمكن تلخيصها في الآتي [84]

- يستطيع المديرون الحصول على صورة أفضل عن العمل، والإنجازات والمشكلات والاستعدادات إلى جانب إدراك المشاعر والأحاسيس بالنسبة للمرؤوسين على كافة المستويات.
- تستطيع الإدارة اكتشاف المعوقات، والمشكلات مبكرا قبل استفحالها وتراكم أثرها، وذلك فيما يرتبط بالأفراد والسياسات، التصرفات والمتغيرات التي قد تؤدي إلى إحداث المشكلات.
- تستطيع الإدارة بمساعدة المشرفين والرؤساء المباشرين تعويد المرؤوسين على إتباع أسلوب منظم ومفيد في مجال التقارير والإمداد بالمعلومات المختلفة.
- تستطيع الإدارة عن طريق الترحيب بسياسة الاتصال الصاعد الحصول على إجابات أفضل للمشكلات التي تواجهها مما يسهل اضطلاعها بمسؤولياتها.
- تستطيع الإدارة كذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال الصاعد تسهيل انسياب وقبول الاتصال الهابط نظرا لأن الإصغاء الجيد يصنع منصتين أفضل.

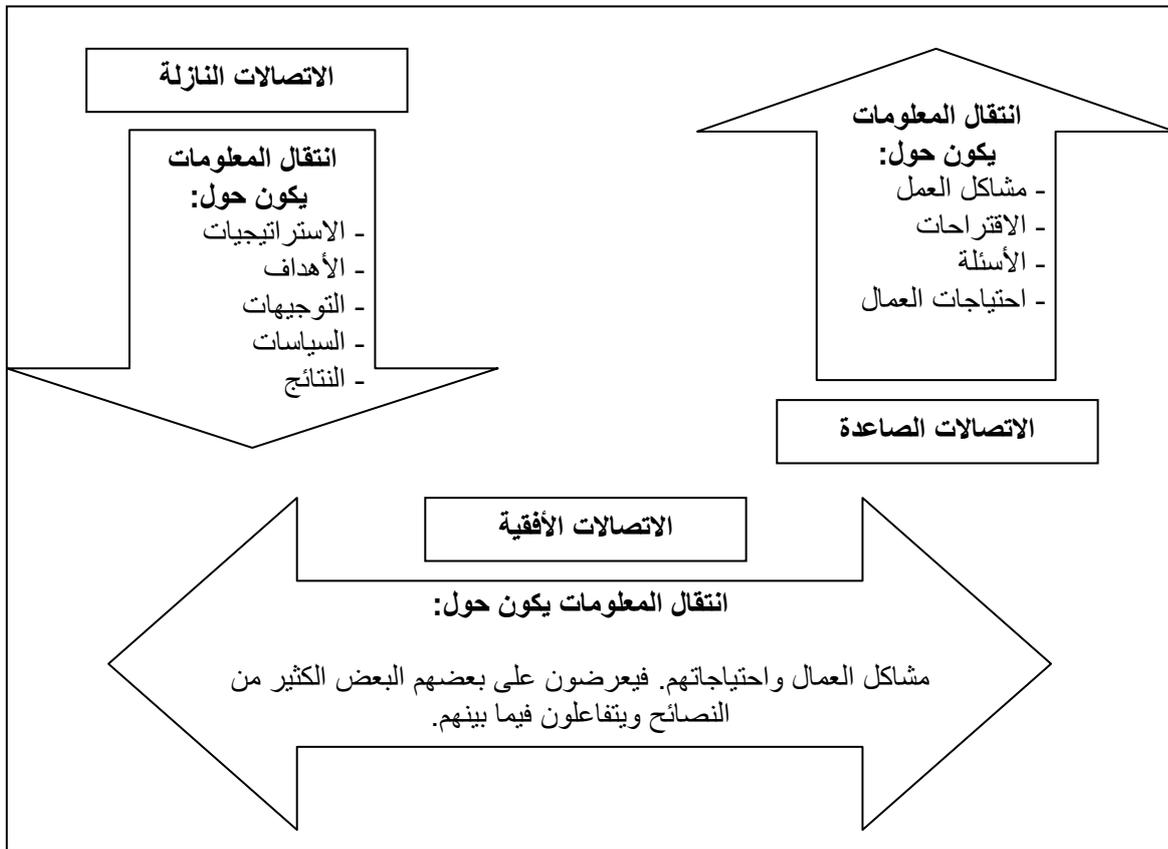
ويمثل هذا النوع من الاتصالات بين الإدارة والعاملين الإحاطة بما يقع من أحداث ووقائع وما يدور بين العاملين على هذه المستويات من أفكار ووجهات نظر، وما يعترض سبيلهم من صعوبات وعراقيل في العمل، الأمر الذي يكشف النقاب عن حقيقة ما يجري في هذا العمل، مما يساعد على حل مشاكل التنفيذ والتطبيق وعلاج أسباب شكوى هؤلاء العاملين فترتفع معنوياتهم ويتحسن أدائهم ويزيد بالتالي تعاونهم مع الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة [85] ص 131.

3.1.2.1.3.2. سياسة الاتصالات ذات الاتجاهين (الهابط - الصاعد)

وتعكس هذه السياسة مدى المشاركة والتفهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والمعاني حول موضوعات وقضايا مختلفة، حيث تظهر هذه السياسة نقطة الالتقاء والتعارض ومدى التوافق بالنسبة لموضوع الرسالة، وذلك كون أن سياسة الاتصال ذات الاتجاهين (الهابط - الصاعد) تهتم بعنصر المعلومات المرتدة أو استرجاع المعلومات، نظرا لوجود جسر مفتوح من الاتصالات، حيث تتدفق المعلومات والأفكار في كل اتجاه من أعلى إلى أسفل، وبالعكس، في ظل جو تسوده الثقة، والإحساس بالرضا، وارتفاع الروح المعنوية لقدرة العاملين على إشباع العديد من الحاجات المعنوية من خلال مزاوله الاتصالات نظرا لإمكانية تحقيق التفاعل والتكامل الفردي والجماعي بمزاولته وسرعة التعرف على المشكلات وتنمية العلاقات بين الأفراد [84] ص 219. وبهذا تنبعث الحياة في المنظمة، ويعد هذا النوع من الاتصالات من خصائص القيادة الديمقراطية التي يهتما تبادل المعلومات مع المرؤوسين [82] ص 307.

4.1.2.1.3.2. سياسة الاتصالات الأفقية

وهي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في نفس المستوى التنظيمي، وغالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيدا للغاية، وبخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضروريا للتنسيق بينهم لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها أو لتحقيق غايات محددة. ويساعد هذا النوع من الاتصالات على تبادل المعلومات، الأخبار وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد أثناء العمل واستمرارها (Koehler, Anato & Applbaum 1981). وينبغي أن نلاحظ هنا أنه إذا ساعدت الاتصالات الأفقية على زيادة الإنتاج، فقد يؤدي كثرة الاتصالات غير الرسمية أثناء العمل إلى تدهور مستويات الأداء المهني (Katz & Kahn 1966) [77] ص335. والشكل التالي رقم (2-7) يوضح أنواع الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.



الشكل رقم (2-7): أنواع الاتصالات الرسمية في المؤسسة [52] ص435.

5.1.2.1.3.2. سياسة الباب المفتوح

وتعرف سياسة الباب المفتوح من اسمها، حيث تشير هذه السياسة إلى سماح الإدارة العليا باستقبال كافة العاملين على جميع المستويات في كل الأوقات لمناقشة وتبادل المعلومات والتعرف على المشكلات المرتبطة بجوانب العمل المختلفة، التقنية منها والاجتماعية. وإن كانت سياسة الباب المفتوح تنطوي على مزايا عديدة منها التخفيف من حدة معوقات الاتصال التي تنجم عن وجود

وسطاء بين الإدارة العليا وبين المستويات الدنيا مما قد يشوه أو يؤخر أو يعطل انسياب وتدفق المعلومات هذا إلى جانب تحث على سيادة جو من الثقة بين العاملين والإدارة العليا، مع إحداث التكامل والتفاعل بين الأفراد مما يعزز ويقوي العلاقات [84] ص220.

فالمدير الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها. إلا أنه يعتقد في نفس الوقت أنه ليس من المفيد أن يشرح لهم تفصيلاً لأمر العمل، وكيفية أدائه وحل مشاكله، لأنه لو فعل ذلك لأعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وضيع بذلك الفائدة المرجوة من أسلوب الحرية. فسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لا تعني استعداد المدير من هذا الطراز للاستماع إلى مشاكل مروسيه وتفهمها ومعالجتها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل [2] ص219.

ويتضح مما سبق أن سياسة الباب المفتوح في الاتصال من سمات القيادة الحرة، والتي تفتح المجال لجميع العاملين بالاتصال مباشرة بمديرهم، فيتمكنون من اطلاعه على جميع انشغالاتهم واستفساراتهم والعوائق التي يتعرضون لها عند أداء أعمالهم، وهذا ما يحقق نوع من التقارب بينه وبين مروسيه مما يؤدي إلى التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وبهذا يتأكد المروسون من أن رسالتهم قد وصلت وأنه تم فهمها فيؤدي ذلك إلى نوع من الثقة والشعور بالطمأنينة وهي كلها أمور سترفع من معنوياتهم فيزيد ذلك من درجة رضاهم عن العمل.

2.2.1.3.2. سياسة الاتصالات غير الرسمية

ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي لا تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمخض عنها وضع الهيكل التنظيمي. وهي تلبي حاجة الأفراد والجماعات إلى الانتماء، وتشيع رغبتهم في الحصول على المعلومات. والجماعات غير الرسمية تمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي، و يرتبط أفراد هذه الجماعة اختياريًا مع بعضهم نتيجة التماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي، أو المادي بينهم، أو على أساس المحاباة، القربى، أو المصالح المشتركة [86] ص146.

والذي يدعو إلى تنامي هذا النوع من الاتصالات، ما تسفر عنه الاتصالات الرسمية من تصور في توصيل المعلومات أو تبادلها لهذا فإن الموضوعات التي تنقل عن طريق الاتصالات غير الرسمية قد تشمل الحقائق الكاملة أو الجزئية أو المحرفة أو الإشاعات والأكاذيب أو الاتجاهات الشخصية أيا كان نوعها [82] ص308.

ومن الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي لا يخضع للرقابة وهذا ما يفسر سرعة تنقلها على المستويات الإدارية داخل المؤسسة، فليس من السهل ولا من المرغوب فيه محاولة مراقبة هذه الاتصالات لأنها تمنح للأفراد نوع من الرضا لحاجاتهم الاجتماعية [87] ص 481.

إذن فالالاتصال غير الرسمي ذو فائدتين، فائدة اجتماعية وفائدة عملية. فالمؤسسة لا تعمل كآلة وإنما هي مكان تتشكل فيه العلاقات بين الأفراد داخل الهيكل الرسمي لإنجاز مهامهم، فلا يمكن أن تسير دون الرجوع إلى الاتصال غير الرسمي، فهي عبارة عن قناة للتعبير الطبيعية وعفوية وتستعمل كثيرا داخل المؤسسات نظرا لكون القنوات الرسمية بطيئة أحيانا وقليلة التأكيد، كما أن المعلومات المتحصل عليها رسميا محدودة جدا [88] ص.ص 38-39.

وتزداد شبكة الاتصالات غير الرسمية عادة عندما يكون هناك غموض في سياسة المؤسسة، فيلجئ المرؤوسون إلى الاحتكاك فيما بينهم لمحاولة فهم تلك السياسة، كما تعتبر الاتصالات غير الرسمية السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله تبادل الشكاوي والتظلمات والتعبير بكل حرية عن مشاعرهم النفسية اتجاه مديرهم أو حتى اتجاه بعضهم البعض، وبشكل عام اتجاه مناخ العمل أو العمل نفسه داخل المؤسسة.

2.3.2. مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها أساس الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. وهو ما رآه Herbert Simon في كتابه السلوك الإداري من جانب عملية اتخاذ القرارات في مجال المؤسسات أن اتخاذ القرار هو مرادف للإدارة، أي أن الإدارة هي اتخاذ القرار بكامل صورتها، ويقصد بذلك أن المدير ووظيفته الحقيقية هي إصدار القرارات، وأن ما يميز وظيفته عن غيرها من الوظائف هو عملية اتخاذ القرار [89] ص 93.

وتظهر عملية اتخاذ القرار أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إليها، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة وتتعامل مع كل موضوع محتمل [82] ص 160.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه "طريقة للتصرف من بين طريقتين أو أكثر مطروحة أمام المدير" [26] ص 262. وتتم عملية اتخاذ القرار بالعديد من الخطوات وأولها هو وجود مشكلة تحتاج إلى

حل وذلك من خلال معرفة مسبباتها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ثم تليها عملية البحث عن البدائل والتي تعتبر حلول للمشكلة، وتليها عملية المقارنة ما بين البدائل من خلال معرفة مميزات كل بديل والمفاضلة فيما بينها، لتأتي بعدها خطوة اختيار البديل المناسب والذي يتوافق مع تحقيق الأهداف المطلوبة، وتأتي كخطوة أخيرة عملية تنفيذ القرار ومتابعته.

وتعتبر عملية تنفيذ القرار ومتابعته المرحلة المهمة في عملية اتخاذ القرار، فغالبا من يتخذ القرار لا يقوم بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهم العاملون لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة آخرين غير الذين أعدوه ولذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للعاملين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وربما معنويا أهم لأن اقتناع هؤلاء العاملين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم للاهتمام وبذل المزيد من الجهد. وهذا إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل [90] ص.ص 22-24. ويفهم مما سبق أنه حتى لو تم اتخاذ القرار النهائي من طرف المدير فإن فعالية تنفيذه تتوقف على المشاركة في جميع خطواته من طرف العاملين مما يسمح لهم بفهمه ومن ثم الإلمام بجميع جوانبه والنجاح في تطبيقه.

ويصور لنا David Emery مفهوم المشاركة بقوله: أن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون وهو ما أسماه Emery دور غير المديرين وأن إمكانية ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ المدير متخذ القرار بالآراء والتوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون والتي تيسر له اتخاذ القرارات الصائبة وتضمن له في نفس الوقت حسن تنفيذها [89] ص.ص 208.

والمشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية اتجاهها بوعي وحماس ذاتي. وفي هذا الصدد يرى Peter Drucker أن المشاركة ما هي إلا مضمون حسي وعقلي للشخص ضمن المجموعة والتي سنشجعه في المساهمة والاشتراك بأهداف المجموعة والمشاركة بمسؤولياتهم [81] ص.ص 98-99.

1.2.3.2. أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

يرى مؤيدو المشاركة أنها ترفع من مستوى رضا المرؤوسين وتزيد من دافعيتهم للأداء للأسباب الآتية (Yuki, 1981) [78] ص.ص 229-230 :

- تحقق المشاركة تفهم المرؤوسين للقرار، وقبولهم له، وبالتالي فهي تؤدي إلى إزالة مخاوفهم، بما من مقاومتهم المحتملة للقرار. فما قد يشعر به المرؤوسون من قلق بشأن الآثار التي يمكن أن تترتب على قرار ما، يزول من خلال استيضاح الأمر والتعرف على طبيعة القرار والآثار المترتبة عليه.
- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ. ومرجع هذا الالتزام والحماس هو شعور المرؤوسين عندما يشاركون في القرار مشاركة حقيقية بأن هذا القرار قرارهم، لأنه نتاج عن مشاركتهم وإسهامهم.
- تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار، وتفهمهم لبرنامج تنفيذه، وبالتالي تيسر التنفيذ الفعال للقرار، والتطبيق المرن له.
- تمكن المشاركة من تعرف المرؤوسين تعرفا صحيحا على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال. فالمشاركة تتيح لهم هذه المعلومات، وتتيح الإجابة على تساؤلاتهم بشأن نظم الثواب والعقاب التي تستخدمها المؤسسة، وهي بذلك تزيد من دافعيتهم للأداء الفعال.
- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال، والشعور بالذاتية، والإنجاز. فضلا عن هذا فالمشاركة تجعل العمل أكثر إثارة وإشباعا.
- عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعا مثل عقد اجتماعات للمناقشة، ودارة المناقشة بأسلوب ديمقراطي، وفتح فرصة للحوار الحر... الخ، فإن الجماعة قد تمارس ضغوطا على أفرادها لزيادة قبول الأفراد للقرار، أو لتحقيق إذعانهم وإضعاف مقاومتهم له.
- تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل وتيسير فرص التنسيق بينهم، وكذلك تقوية وتنمية روح الفريق.
- يمكن للمدير أن يستخدم المشاركة في بعض الحالات كوسيلة للتفاوض والمساومة وللاتفاق على التنازلات المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه.
- يمكن للمشاركة أن تساهم في زيادة كفاءة القرار عندما يملك المرؤوسون من الخبرة والمعلومات والدراية بواقع الممارسة ما قد لا يكون متاحا للمدير. فإذا استطاع المدير أن يستميل مرؤوسيه في أن يتعاونوا جميعا للوصول إلى قرارات أفضل، فإن مجمع الخبرة والمعلومات الذي يتوافر من خلال المشاركة يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة القرار.

2.2.3.2. سياسة المشاركة وانعكاسها على الرضا الوظيفي

تختلف الأنماط التي تتم فيها عملية المشاركة في اتخاذ القرار، فهناك بعض من المدراء من يقوم باتخاذ القرار بنفسه دون مشاركته لأحد من مرؤوسيه لا في القرارات التي تخص مؤسستهم أو حتى القرارات التي تخصهم، والبعض الآخر يعمل على تشجيع المشاركة لدى مرؤوسيه، ويسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم خصوصا في بعض القرارات التي تهمهم أو تؤثر عليهم عند اتخاذها، والنوع الأخير يعمل على تشجيع المشاركة على نطاق واسع، ويكتفي المدير فقط بالملاحظة وتقديم تعليمات عامة. وقد يكون لكل نمط من الأنماط السابقة تأثير كبير على المؤسسة أو على العمال أنفسهم .

والمدير الذي لا يسمح لمرؤوسيه بمشاركته في اتخاذ القرار فإنه يمارس نمطا قياديا أوتوقراطيا، فإن هذا السلوك الذي سلكه بعدم سماحه لمرؤوسيه باتخاذ القرار قد يؤثر على الكثير منهم، فإذا كان من بين المرؤوسين من هم على استعداد أو حتى لديهم القدرة والخبرة اللازمة، فكون هؤلاء يطمحون في أن تكون مساهمتهم ايجابية وتظهر على أرض الواقع ولن يسمح لهم بالمشاركة في رسم القرارات التي تخصهم سيشعرون بعدم الرضا.

ومن بين الآثار التي ستظهر على هؤلاء المرؤوسين ما يلي [91] ص361:

- وجود نسبة عالية من التذمر والعدوان اتجاه القائد
- يتميز سلوك المرؤوسين بقلة التماسك وانعدام الدافعية وشعورهم بالاغتراب
- شعور المرؤوسين بالإحباط لعدم السماح لهم في النقاش والمحاورة

وبصفة عامة تتصف الجماعة العاملة في ظل النمط الأوتوقراطي بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك، ارتفاع الشكاوي، ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب، ارتفاع نسب التلّف وظهور المشكلات وازدياد نزاعات العمل [86] ص226.

والمدير الذي يمارس نمطا ديمقراطيا سيسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات خصوصا إذا ما تعلق الأمر بتلك القرارات التي تخصهم، والتي تكون لها آثار على الفرد وأداءه عند اتخاذها، وهذا ما سيقوي الإحساس لدى المرؤوسين بالمسؤولية مما يبسر على المدير القيام بأداء أعماله، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير ومرؤوسيه ويرفع روحهم المعنوية. ويقول Tead أن من الحقائق التي أصبحت ثابتة، أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها، وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها. ولهذا السبب فإن القيادة

الديمقراطية التي يسهم فيها الجميع تتفوق على القيادة الأوتوقراطية (التحكيمية)، والفرق بين القيادتين هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التي تنجز بها الأعمال في المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها [2] ص.ص 226-227. فالمدير الذي يمارس نمطا ديمقراطيا سيعطي الفرصة للكثير من المرؤوسين بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم، والتعبير عن أفكارهم فيشعرون بأهميتهم، وتزداد دافعيتهم للعمل كونهم يعرفون ما هو مطلوب منهم فترتفع بذلك معنوياتهم ويلتزمون بأداء واجباتهم بنجاح.

والمدير الذي يمارس نمطا حرا (فوضويا) يترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم، كما يترك الحرية في اتخاذ القرارات لمرؤوسيه مع أقل قدر من مشاركة المدير لهم في مجالات (المشاركة، التنفيذ، التشجيع والنقد) وهذا الأسلوب سيؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين، ومن هذه السلبيات [92] ص 374:

- الآراء التي يصل إليها المرؤوسين، هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور المدير الذي ينسق تلك الأفكار.
- عدم الاستقرار والعمل يكون حسب الحضور، وكذلك قلة الاحترام للمدير وارتفاع نسبة الغياب لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.
- إجبار المرؤوسين على قبول الكسل نتيجة نقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات.

3.3.2. مساهمة التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي

يعرفه Annick على أنه: " عقد رسمي، غرضه التحويل المؤقت لسلطة اتخاذ القرار لمهمة أو جزء منها، من المدير إلى المرؤوس " [93] ص 39. والتفويض بشكل عام يعني منح الغير حق التصرف أو اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة والواقع أن خاصية المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والرقابة إلى جانب حل المشكلات، وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظا بها كاملة وله الحق في استردادها في أي وقت [9] ص 214.

وبالنسبة للمسؤولية فإنه لا يستطيع المدير تفويضها. فإذا كان المدير يستطيع أن يفوض المرؤوسين سلطة أداء واجب ما. وكما أن المرؤوسين يستطيعون تفويض جزء من السلطة التي حصلوا عليها، ولكن لا يمكن للمدير أو المرؤوس أن يفوض شيئا من مسؤوليته، فالمسؤولية بكونها

التزام بالأداء هي في الحقيقة تعهد من المرؤوس لمديره، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسؤوليته أي التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب [94] ص 299.

وفي كل مرة يقوم المدير بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه، نجد أن هناك ثلاثة عناصر لازمة لهذا التفويض [95] ص 157:

- فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها.
- يجعله مسؤولاً أمامه عنها.
- وهو يمنحه السلطة اللازمة لكي يقوم بواجباته.

وتفويض السلطة ضروري في كل تنظيم إداري وبدون تفويض للسلطة ليس هناك تنظيم، إنما العبرة هي بدرجة تفويض السلطة أو ما يعرف بمركزية ولا مركزية السلطة [95] ص 157.

وتعد مركزية السلطة ولا مركزيتها من المفاهيم الإدارية الهامة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات، وتعني المركزية حصر السلطة في يد المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة حيث يكون له وحده الحق في اتخاذ كافة القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال. أما اللامركزية فهي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين المدير ومعاونيه، حيث يفوض المدير إليهم بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم بالنهوض من الأعباء الموكلة إليهم، وهنا تكون سلطة إصدار القرارات مخولة كلما أمكن ذلك إلى المستويات الإدارية الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال [82] ص 216. ويشير دعاة اللامركزية إلى أن هذا الأسلوب يشجع العلاقات الإنسانية بين الأفراد ويساعد على منحهم المكانة الأدبية، الحرية وفرصة الترقى، فالأشخاص يمكن تمميتهم بطريقة أفضل في ظل اللامركزية بالمقارنة بالأسلوب المركزي [94] ص 305.

وفي دراسة عن اللامركزية بشركة (جنرال موتورز الأمريكية) General Motors، توصل Drucker إلى فوائد اللامركزية نذكر منها [95] ص 160:

- السرعة وعدم الارتباك في اتخاذ القرارات.
- غياب التعارض بين الإدارة العليا وبين الإدارات الأخرى والذي غالباً ما يصاحب تركيز السلطة.
- الشعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين حيث يتمتعون بسلطة تتماشى مع مسؤولياتهم.
- شعور المديرين في المستويات الإدارية الأقل بديمقراطية الإدارة وعدم وجود الرسميات.

- غياب الهوية السحيقة (الواسعة) التي توجد عادة بين القليل من المدراء والعدد الكبير من المرؤوسين.

- وجود احتياطي كبير من المديرين القابلين لتولي وظائف إدارية عليا.

1.3.3.2. أهمية التفويض

يحقق التفويض مزايا عديدة سواء بالنسبة للمؤسسة التي يتم فيها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين تفوض إليهم هذه السلطة وحتى بالنسبة للمدير نفسه الذي يقوم بعملية التفويض وهي كما يلي:

- يجسد تزويد المرؤوسين بالسلطة مفاهيم الدوافع الداخلية، والقدرة الذاتية على صنع القرارات، والمسؤوليات المشتركة في أخذها. وسوف تتمكن المؤسسة من تنفيذ القرارات بشكل فعال إذا تركت مسؤولية تنفيذ القرارات الخاصة ببعض القضايا لمن هم مؤهلون لذلك، وسوف يتوافر لدى المديرين الوقت والطاقة اللازمان للتعامل مع بعض القضايا الأكثر أهمية، مثل المواقف التي تتطلب قرارا سريعا، خصوصا تلك التي تحدد اتجاه مستقبل المؤسسة، فهؤلاء المرؤوسين المزودون بالسلطة يعتبرون من أهم المشاركين في وضع الشكل المستقبلي للمؤسسة، فدائما ما يبتكرون طرقا جديدة للتعامل مع المشاكل والقضايا والتحديات التي تواجه المؤسسة في المستقبل، فهم أكثر قابلية للتغيير وأكثر قدرة على تحديد اتجاهات التغيير التي تسلكها المؤسسة [96] ص121.

- وتخلق عملية التفويض جوا مناسباً للعمل داخل المؤسسة، لأن المرؤوس لم يعد يحس بوجود الانفصال بينه وبين مديره، وستولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفا عاما، إذ يضع كل فرد في المؤسسة حجرا في بنائه. وكما يعتبر التفويض وسيلة من وسائل إشباع الحاجات النفسية للعامل، كالأمان والعدالة والأمل في نطاق العمل، وتطوير قدراته الذهنية. كما أن التفويض يرضي حاجاته الثانوية من حيث حرية التعبير، وأن يكون مطلعا على ما يجري في نطاق المؤسسة، وأنه ذو فائدة لها. كما أنه ينمي فيه روح المبادرة، إذ يشعر بأنه يشارك في صياغة القرارات في المستوى الأعلى وأن له اعتباره وقيمته، وأنه قدوة، وهذا ينمي فيه روح الإحساس بالمسؤولية عن الجماعة، وكما يعمل التفويض للشخص المفوض إليه نوعين من التفضيل إذ يسند إليه أعباء وظيفية أكبر من الوظيفة التي يقوم بها [97] ص.ص104-105. وما يفهم من هذا الأخير أن المدير عندما يقدم أو يسند أداء أعمال معينة لمرؤوسيه تتناسب وقدراتهم أو تفوقها، فهذا مشجع لهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم، مما يحثهم على العمل.

- وبالتالي يؤثر التفويض إيجابا على معنويات المرؤوسين مما يزيد من رضاهم الوظيفي، فالتعلم والتدريب أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين المدير ومرؤوسيه، كل ذلك سيساعد على تنمية المعنويات [94] ص 297.

2.3.3.2. سياسة التفويض وانعكاسها على الرضا الوظيفي للعاملين

تختلف الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للسلطة، هناك بعض من المدراء من يتمسك بكل السلطات الممنوحة له ويفرض مبدأ التفويض، هناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك، والبعض الآخر يفوض السلطة ويفشل في تحديد نوع السلطة المفوضة، والنوع الأخير يعطي تفويضا كاملا للسلطة، والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب بهما، أي عدم تفويض السلطة إطلاقا أو تفويضها إطلاقا نظرا للمخاطر التي تتجم عنهما بالإضافة لكونهما نوع من المغامرة والمجازفة إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه [9] ص 216. وعليه فدرجة تفويض السلطة يتم الحكم على أساسها على شخصية القائد ونمطه القيادي الذي يسلكه في تعامله مع المرؤوسين داخل المؤسسة، وما سينعكس سلبا أو إيجابا عليهم وفقا لتلك الدرجة من التفويض.

ويعتبر عدم تفويض السلطة، والذي هو من سمات القيادة (الأوتوقراطية) الاستبدادية، مظهر من مظاهر انعدام الثقة في المرؤوسين، كون أن مديرهم يرى فيهم عدم القدرة على أداء المهام بالطريقة التي يراها هو مناسبة لأدائها. وفي ظل تمركز السلطة في يد المدير لوحده فإنه يسمح له بوضع خطط تفصيلية شاملة للمؤسسة كلها، كما أن في ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر من المديرين على مرؤوسيهم للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم وهذا ما سينعكس سلبا على أدائهم، فالمرؤوسون مراقبون رقابة شديدة مما يخلق لديهم نوع من الشعور بالضغط والمضايقة، كما أنه وفي ظل عدم تفويض السلطة لن يجد المرؤوسون الحرية في توجيه جهودهم لإحداث التغييرات اللازمة على الأعمال المكلفون بها، كما أن هناك من بين المرؤوسين من قد يملك أفكارا واقتراحات بناءة وجديدة قد تقتل فيهم روح المبادرة فيصابون بالإحباط وهو بذلك يعتبر مظهرا من مظاهر عدم الرضا [2] ص 232. وبصفة عامة فإن عدم تفويض السلطة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية بين المرؤوسين فيعمدون إلى الاتكال في كل أمورهم على هذا المدير، وهذا سيؤدي بالتالي إلى تضخم الأعمال لديه [97] ص 132.

والتفويض الجزئي للسلطة، وهو من سمات القيادة الديمقراطية، والتي تمنح جزءا من سلطاتها لمرؤوسيهما التي تعرف بأنهم يملكون القدرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم في حدود

السلطات الممنوحة لهم، كما يشجع المدير هنا العمل الجماعي والذي يظهر في تكوينه لفرق العمل والتي تسمح للمرؤوسين بالتفاعل مع بعضهم البعض وهذا يؤدي بدوره إلى تكوين علاقات إنسانية قوية. وتعطي فرق العمل للمرؤوسين الفرصة في تنمية معارفهم والحرية لطرح أفكارهم والتي يتم الأخذ بها لمعالجة الكثير من المشاكل فيما بينهم. كما أن التفويض هنا يعطي المرؤوسين أيضا الفرصة للتعلم عندما يقعون في الأخطاء أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليهم، ويقوم المدير بتصحيحها حتى لا يقع مرؤوسه مرة أخرى في نفس تلك الأخطاء مستقبلا فهو يعمل بذلك على تدريبهم وتطوير مهاراتهم. إذن هو اختبار لمرؤوسيه لمعرفة مدى جاهزيتهم ونضجهم على تحمل المسؤولية مستقبلا [97] ص.ص 132-133.

ويتضح مما سبق أن التفويض يعطي للمرؤوسين القدرة على تصريف أمور أعمالهم بحرية. حيث يشجعهم ذلك على تنمية قدراتهم والمبادرة لمعالجة المشاكل التي تعترضهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ ما هو مطلوب منهم بشكل جيد فيشعر المرؤوسون حينها بأهميتهم، وبتقوية مديرهم وتقديره لهم. فترتفع معنوياتهم ويدفعهم ذلك للاندماج أكثر في عملهم وحبهم له، وستمند العلاقة من العمل إلى المؤسسة ككل لتظهر في انتمائهم وولائهم لها.

والتفويض الكامل هو سمة من سمات القيادة الحرة، والمدير عند إتباعه لأسلوب التفويض الكامل سيعطي المزيد من الحرية والاستقلالية لمرؤوسيه في ممارسة أعمالهم، وذلك لثقتهم في أنهم قادرون على أداء أعمالهم، فيستجيب المرؤوسون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم. ونجاح عملية التفويض هنا مرتبطة بقدرة المرؤوسين على استيعاب الواجبات المفوضة إليهم وفهمها، وذلك نظرا لوجود فروقات فردية بين المرؤوسين من حيث درجة قدرتهم وتعلمهم ومعارفهم. فالمرؤوسون الذين يفضلون تجنب المسؤولية والذين لا تكون لديهم القدرة الكافية على استيعاب متطلبات العمل وأهدافه، لن يستريحوا لهذا الأسلوب، لأن الأساس الذي يبنى عليه تطبيق هذا الأسلوب يتطلب ثقة المرؤوس بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله [2] ص 258.

بالرغم من مرور حوالي قرن من الزمن من اهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي، وبالرغم من تعدد الدراسات في هذا المجال لم يتوصل الباحثين إلى تعريف شامل حول الرضا الوظيفي، وذلك كون أن هذا الأخير مرتبط بمشاعر النفس البشرية وبالغموض والتعقيد.

وقد توصلنا في هذا الفصل إلا أنه وبشكل عام فالرضا الوظيفي هو تعبير عن تلك الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو الأسلوب القيادي أو زملاء العمل أو المناخ العام.. الخ. ويعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة وذلك

لما له من انعكاسات إيجابية و التي قد تظهر في تحسين و تنمية أداء العاملين و تطوير العملية الإنتاجية و من ثم تحقيق نجاح المؤسسة.

كما توصلنا إلى أن نمط القيادة الديمقراطية من المؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات ويحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين ولهذه القيادة مواصفاتها، فالمدير الذي يمارس نمطا قياديا ديمقراطيا يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بينه وبين المرؤوسين في المؤسسة ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن إبراز الجانب الإنساني، لديه بمشاركته لمرؤوسيه في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي لا شك أنها تساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة. فاهتمام المدير بمشكلات مرؤوسيه واحتياجاتهم له الدور الكبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء آرائه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور المرؤوس بتحقيق ذاته.

وسنتطرق في الفصل الموالي إلى محاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة نפטال بولاية البليدة من وجهة نظر المدراء ومن وجهة نظر المرؤوسين، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بها.

الفصل 3

دراسة حالة مؤسسة نפטال NAFTAL البلدية

بعدما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى أدبيات كل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، جاء الفصل الثالث ليحاول إسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع، وقد وقع إختيارنا على مؤسسة نפטال NAFTAL. وهي الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع مختلف المنتجات البترولية بالجزائر.

إذن كيف تؤثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال؟ وسنجيب على هذا السؤال من خلال المحاور التالية:

- مدى مساهمة الخصائص التنظيمية والبشرية لمؤسسة نפטال في فرض النمط القيادي الديمقراطي على مدرائها.

- مدى مطابقة رؤية المرؤوسين اتجاه النمط القيادي لرؤسائهم مع المضمون الحقيقي لهذا النمط القيادي السائد في المؤسسة.

- علاقة الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

من أجل الإجابة على هذا السؤال سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

1.3. عرض عام لمؤسسة نפטال

2.3. الإطار المنهجي للدراسة

3.3. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات الخاصة بها.

1.3. عرض عام لمؤسسة نפטال

تعتبر مؤسسة نפטال من بين المؤسسات الرائدة التي تنشط في سوق المشتقات البترولية ذات الشهرة الواسعة في السوق الجزائرية، ولمعرفة المزيد عن هذه المؤسسة سنتعرض في هذا المبحث، إلى تقديم الهيئة المستقبلية، ثم نتعرض للمهام التي تؤديها هذه المؤسسة لنشير أخيرا التنظيم الداخلي لها وذلك في ثلاثة مطالب كما يلي:

1.1.3. تقديم الهيئة المستقبلية

الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (NAFTAL/Spa) هي مؤسسة وطنية ذات أسهم، برأسمال يقدر بـ: 15.65 مليار دينار جزائري، متخصصة في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية مثل الوقود، الإطارات المطاطية والزيوت بمختلف أنواعها، ولها خبرة تعادل 30 سنة في مجال توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة، وهي أول متخصص في هذا المجال على المستوى الوطني.

1.1.1.3. نشأة مؤسسة نפטال

أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (E.R.D.P) بموجب المرسوم رقم 101/80 الصادر بتاريخ 1980/01/01 وقد عرفت عدة تطورات ابتداء من سنة 1982 إلى غاية سنة 1987. حيث تم انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما :

- نفتك : المكلفة بتكرير الموارد البترولية .

- نפטال : المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

حيث أصبحت نפטال مؤسسة مستقلة تماما و لها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها.

تم بموجب المرسوم رقم 87/189 إنشاء مؤسسة نפטال (NAFTAL) مهمتها توزيع و تجارة المنتجات البترولية مثل الوقود، و الإطارات المطاطية ، و الزيوت بمختلف أنواعها ثم قامت بإعادة هيكلتها و جزئت إلى ما يلي [98]:

✓ الوقود و الزيوت (CLP)

✓ غاز البترول المميع (GPL)

✓ النقل الجوي البحري (AVM)

✓ الزفت (BITUME)

وتم إعادة هيكلة مؤسسة نפטال في سنة 1998 وأصبحت مؤسسة ذات أسهم، تابعة 100% لمجمع سوناطراك. وتم رفع رأس مالها إلى 15 650 000 000,00 دج خمسة عشر مليار وستمائة وخمسون مليون دينار جزائري، متخصصة في توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني، تقع مديرتها العامة بالشرافة ولاية الجزائر.

وذلك بقرار رقم 760 المؤرخ في 12 نوفمبر 2003 المتعلق بتعديل هيكلة مؤسسة نפטال وتنظيمها إلى [99] :

- ✓ فرع التسويق يختص في تسويق الوقود والزيوت
- ✓ فرع غاز البترول المميع .
- ✓ فرع الزفت و مشتقاته .
- ✓ الفرع الدولي (النقل البحري والجوي) .

2.1.1.3. شعار المؤسسة

هو شعار خاص بصاحب العلامة التجارية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال، ويظهر الشعار السابق كلمة نפטال حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى كلمتين (نفط) وهو **النفط** أو **البترول** و(أل) هي الحروف الأولى لبلدنا **الجزائر**، بإختصار **نفطال = نفط الجزائر**. كما يظهر الشعار أيضا خمسة خطوط مستقيمة والتي تعبر عن الفروع الخمسة لشركة نפטال، حيث يتخصص كل فرع من هذه الفروع في إنتاج منتج معين وهي كما يلي: فرعي الخروبة المتخصصان في إنتاج الوقود والزفت ومشتقاته، فرع الدار البيضاء المتخصص في إنتاج وقود الطائرات والبواخر، فرع الشراقة المتخصص في إنتاج الزيوت بمختلف أنواعها والعجلات المطاطية وأخيرا فرع المحمدية المتخصص في إنتاج الغاز. الموضح في الشكل أدناه والذي يظهر في كل الأوراق الرسمية لمؤسسة نפטال.



الشكل رقم 1.3: شعار مؤسسة نפטال الإدارة العامة لمؤسسة نפטال لسنة 2011

2.1.3. منتجات مؤسسة نפטال ومهامها

تعمل المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية على تقديم وتأمين العديد من الخدمات والإسهامات في قطاع المحروقات بالجزائر، ومن أهم الخدمات التي تقدمها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إسهاما منها في الاقتصاد الوطني يمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ تعبئة غاز البترول المميع (GPL).
- ✓ إنشاء (تكوين) الزفت.
- ✓ توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، التشحيم (الزيوت)، الزفت، العجلات المطاطية، المنتجات الخاصة.
- ✓ نقل المنتجات البترولية.

1.2.1.3. منتجات مؤسسة نפטال

يرتكز نشاط مؤسسة نפטال على إنتاج وبيع كل من الوقود، الزفت، غاز البترول المميع، الزيوت و العجلات المطاطية. والجدول رقم 1.3 يلخص لنا منتجات المؤسسة.

الجدول رقم 1.3: منتوجات مؤسسة نפטال

المنتوجات	أصنافها وخصائصها
الوقود	تسوق نפטال خمسة (5) أنواع من وقود السيارات وهي (بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين ممتاز بدون رصاص، غاز البترول، غاز البترول المميع/وقود)، إضافة إلى الوقود الخاص بالطائرات و السفن البحرية مثل Gas-oil marine l'AVGAS 100LL. بالإضافة إلى غاز البترول المميع (GPL)، الذي يضم مادتي البر وبان ، و البوتان التجاري .
الزيوت	تسوق نפטال تشكيلة متنوعة من الزيوت والتي تدخل ضمن قطاع النقل وقطاع الصناعة. هذه التشكيلة موافقة لمعايير الجودة الدولية، وهي ذات ساعات مختلفة إنطلاقاً من قارورة 2/1 لتر حتى برميل 180 كلغ.
الزفت	تسوق نפטال أربعة (4) أشكال من الزفت: - الزفت النقي (Les bitumes purs): يستخدم في الميدان الخاص بالطرقات، وذلك من أجل تشييد وصيانة الطرقات وصناعة الأغلفة الزفتية. - الزفت المؤكسد (Les bitumes oxydés): يستعمل من أجل العزل الحراري أو الصوتي، كما يستعمل لحماية بعض الأشياء من التآكل. - الزفت المائع (Les bitumes fluidifiés): يستعمل في الطلاء الخارجي للطرقات. بالإضافة إلى مستخلصات الزفت
العجلات المطاطية	تنتج نפטال أنواع مختلفة من العجلات المطاطية والتي منها: عجلات الشاحنات، السيارات، الدراجات النارية، الدرجات الهوائية.
المواد الخاصة	الشمع الأبيض المعدني (les paraffines)، المبيدات وغيرها من المنتجات والتي يتم إستعمالها في: الصيدلة، الغذاء...

2.2.1.3. مهام شركة نפטال

تتولى شركة نפטال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم و تسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني، و بناء على هذا فان مهامها تتمثل في ما يلي :

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.

- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية .
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر، والحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

3.1.3. التنظيم الداخلي لمؤسسة نفطال

1.3.1.3. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفطال

استجابة للتغيرات الاقتصادية العالمية، ومن أجل الإعداد للتقدم في سوق تنافسي أكثر انفتاحاً، خضعت مؤسسة نفطال لإعادة تنظيم ، في 2001/01/01 ، و هذا من أجل :

- تعزيز و تقوية مكانة المديرية العامة في دورها المتمثل في تصميم و توجيه الإستراتيجيات .
- لا مركزية فعلية للأنشطة العملية .

وعليه فان الهيكل التنظيمي لشركة نفطال أصبح يتمحور حول ثلاث أقطاب رئيسية :

- المديرية العامة: ممثلة في المدير العام، اللجنة التنفيذية.
- المديرية الوظيفية: ويتمثل دورها في الإستراتيجيات و سياسات الشركة، مع ضمان الترابط والتنسيق مع بعضها البعض، وهي تضم ثلاث أنواع من المديرية: المديرية التنفيذية، المديرية المركزية، المديرية المساعدة.

- الأنشطة العملية: و تتولى تطبيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، و تتولاها خمسة فروع هي:

1. قطاع الوقود Branche Carburant : و مهمته توزيع الوقود بمختلف أنواعه .

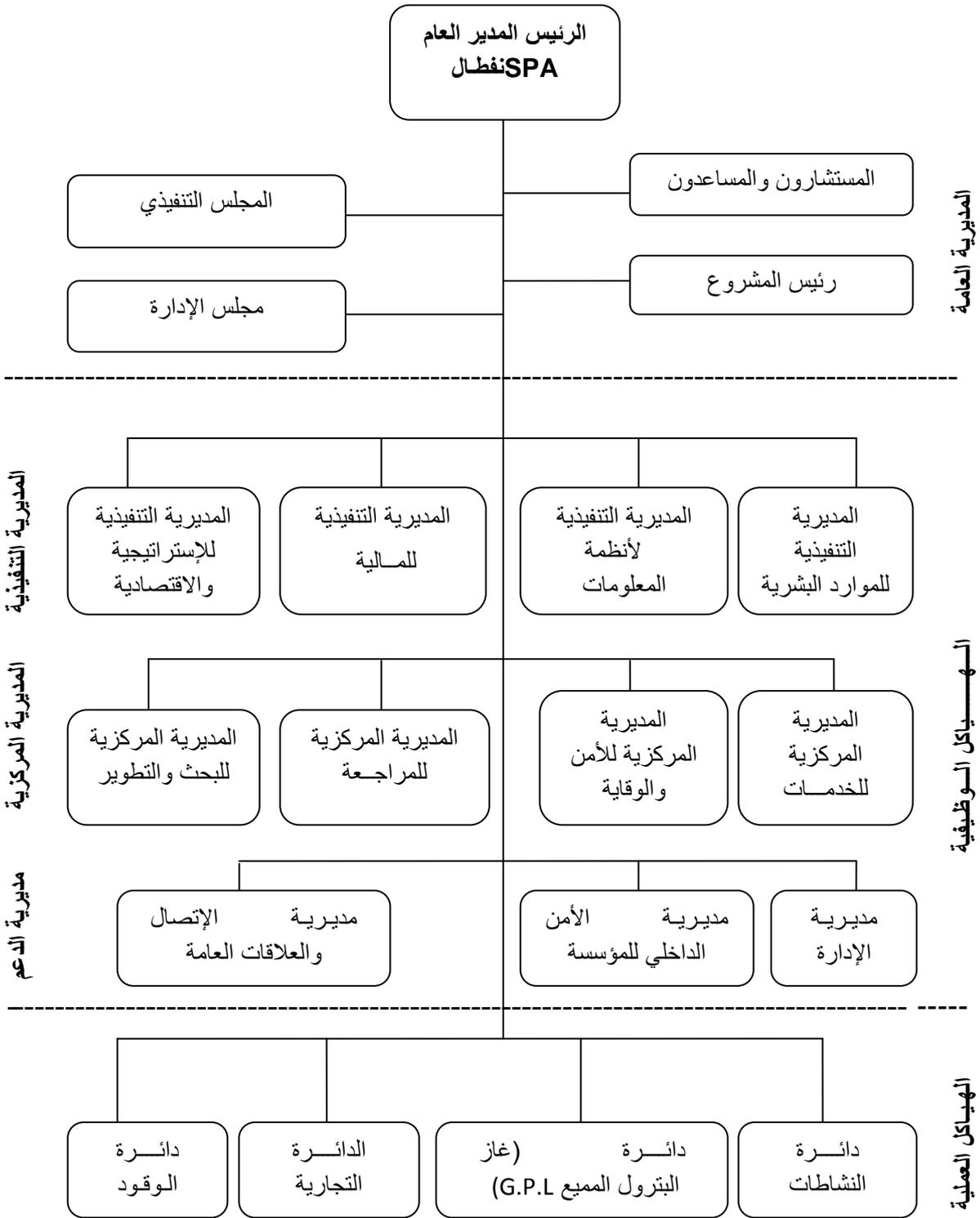
2. قطاع الغاز المميع GPL : و يتولى مسؤولية توزيع غاز البوتان.

3. قطاع النشاطات الدولية ، و الشراكة.

4. القطاع التجاري Branche commercialisation

5. قطاع الزيوت و العجلات المطاطية Branche lubrifiants et pneumatique

و يمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم 2.3 الذي يوضح الهيكل التنظيمي العام لشركة نفطال.

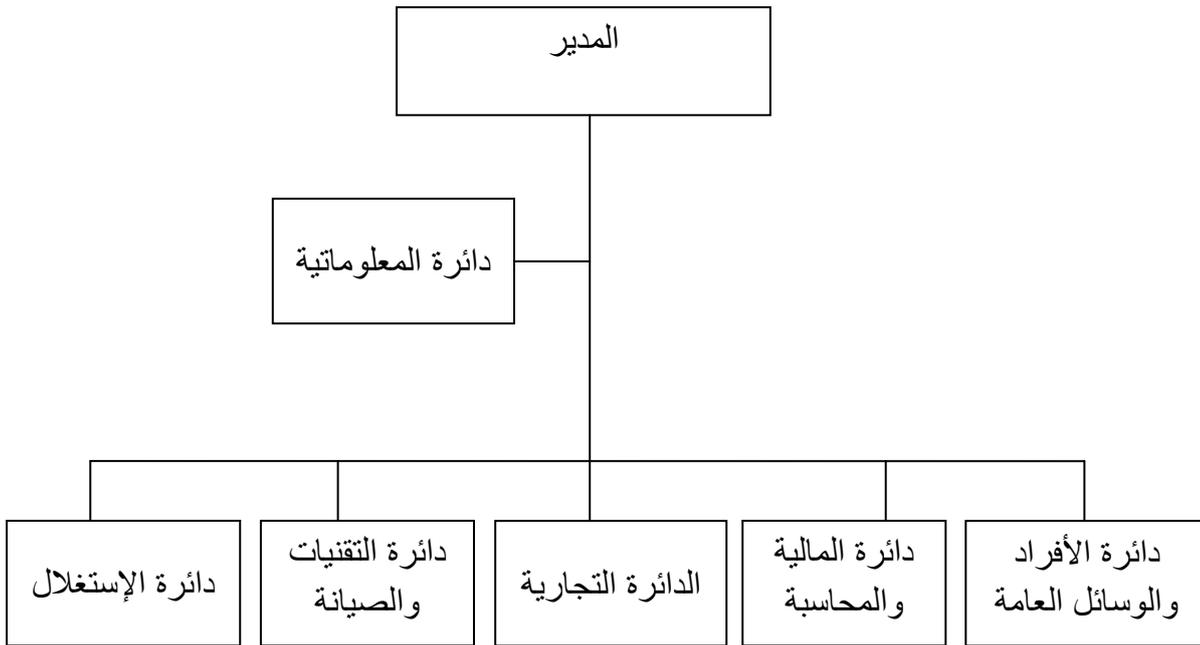


الشكل رقم 2.3: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال، المديرية العامة لمؤسسة نפטال

2.3.1.3. الهيكل التنظيمي الخاص بالهيئة المستقبلية GPL البلدية

فيما يخص المؤسسة التي تم إجراء تريبصنا فيها، فقد أنشأت بموجب قرار الرئيس المدير العام لمؤسسة نفضال وذلك بناء على إقتراح مدير وحدة نفضال/GPL ، حيث تم إنشاء مقاطعة نفضال/ GPL بولاية البلدية، والتي تتفرع منها المراكز التالية: بني تامو، المدينة، حجوط وخميس مليانة... وقد دخلت هذه المقاطعة حيز النشاط في 01 نوفمبر 1999 [100].

تتمثل هيكل المؤسسة في المستويات التالية:



الشكل رقم 3.3: الهيكل التنظيمي لشركة نفضال GPL البلدية، دائرة الموارد البشرية

وتتمثل مهام كل دائرة من الدوائر المبينة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال / GPL الموضح في الشكل أعلاه فيما يلي:

1.2.3.1.3. دائرة الإعلام الآلي

تقوم هذه الدائرة بما يلي :

- ضمان استمرارية خدمة النظم المعلوماتية على مستوى الوحدة والمراكز العملياتية.
- السهر على سلامة المعلومات والنظم المعلوماتية.

- السهر على السير الحسن للمعلومات الخاصة بالتسيير نحو هياكل المقاطعة، الفروع والهياكل المركزية.

- ضمان الدعم لمستعملي الأنظمة المبرمجة.

2.2.3.1.3. دائرة النقل والاستغلال

وبها ثلاثة مصالح كالتالي: **مصلحة النقل، مصلحة التموين ومصلحة الإنتاج.**

تتمثل مهام هذه الدارة فيما يلي:

- تحديد الموارد المادية والبشرية الضرورية لتحقيق أهداف الإنتاج والتخزين حسب وحدات المنطقة.
- متابعة أداء وسائل النقل على مستوى كل المراكز التابعة للمقاطعة.
- تحضير الميزانية الخاصة بالنقل.
- تنمية أو تطوير قدرات التعبئة، والتخزين وتحسين أداء الإنتاج والإنتاجية.
- تحصيل أداء المنتج والتخزين على مستوى مراكز التخزين وتقديم الإقتراحات للبدء في عملية التعديل إن كانت هناك أخطاء على مستوى الإنتاج والتخزين.
- تنشيط وحث الأفراد الذين يعملون على مستوى دائرة الإستغلال للعمل على تنفيذ المهام وتقييم أدائهم.
- تحليل أداء وحدات التعبئة، وتقديم إقتراحات مع القيام بعمليات إتجاه الوحدات العملياتية أو المراكز التي تخص المقاطعة من أجل القيام بالتعديلات في الوحدات الموجودة في الحالة الصعبة (حالة غير مرضية).
- تحضير على مستوى القطاع مخططات (خطط) الإنتاج استنادا على أهداف المبيعات.
- السهر على تحسين معارف الأفراد من خلال عملية التكوين والرسكلة، وكذلك الحفاظ على الإنضباط طبقا للنظام الساري في المؤسسة.
- تحديد الموارد البشرية و المادية الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المحددة سابقا على المدى القصير و المتوسط في إطار عمل دائرة الإستغلال والنقل.

3.2.3.1.3. دائرة التقنيات و الصيانة

وتحتوي هذه الدائرة على مصلحتين كما يلي: **مصلحة صيانة العتاد المتحرك ومصلحة صيانة المنشآت الثابتة.**

تتمثل مهام هذه الدارة فيمايلي:

- العمل بالتعاون مع مدير القطاع في إعداد سياسات القطاع فيما يخص صيانة التجهيزات الثابتة و الآلات.
- تنسيق و مراقبة أنشطة المصالح الموجودة تحت مسؤولية مدير الدائرة.
- دراسة الفرص و السماح أو قبول كل طلب استثمار فيما يخص مراكز التعبئة للقطاع.
- العمل على تقديم اقتراحات في إطار تغييرات لتحسين التجهيزات.
- السهر على إحترام إجراءات الصيانة في إطار عقلنة إستهلاك قطع الغيار وتخفيض تكاليف الصيانة.
- تحليل وقبول طلبيات على قطاع الغيار من مراكز التعبئة للقطاع.
- مراقبة و متابعة خطط التكاليف في الزمن المحدد.
- إعداد التقارير و الميزانيات السنوية لكل أنشطة الصيانة للقطاع
- التأكد من متابعة وقت إنجاز أشغال التطوير و التوسعة المبرمجة على مستوى مراكز التعبئة التابعة للقطاع.
- العمل على خلق روح التعاون على مستوى المصالح.
- السهر على الدمج التدريجي للتصنيع المحلي فيما يخص قطع الغيار بالتعاون مع قسمة GPL.
- تحميل المسؤولية للأفراد العاملين على مستوى الدائرة من أجل تنفيذ المهام والحفاظ على الانضباط، خلق والمحافظة على روح الفريق على مستوى المصالح التابعة لها.

4.2.3.1.3 دائرة المالية و المحاسبة

وتحتوي هذه الدائرة على ثلاثة مصالح: **مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، ومصلحة الميزانية والتكاليف.**

تتمثل مهام هذه الدارة فيما يلي:

- تنسيق نشاطات الدائرة ومتابعة عمل أفرادها.
- التأكيد على القيام بعمليات التحليل المالي والمحاسبي.
- عملية التحضير الموسمي والسنوي للوضعيات المحاسبية.
- السهر على تقريب الحسابات للتواصل فيما بين الوحدات.
- تأمين الحجز المعلوماتي لحالات مجمل المقاطعة.
- متابعة، تنسيق والتسيير الجيد للأنظمة المحاسبية.
- تحضير الميزانية المحاسبية للمقاطعة وإدارة خزيتها.

- إقامة علاقات مع البنوك ومراكز الصكوك البريدية ومتابعة تطبيق التشريع الجبائي.
- تأكيد الحفظ السليم للوثائق المحاسبية لحماية المعطيات من التلف.

5.2.3.1.3. الدائرة التجارية

دائرة التسويق هي المسؤولة على العمليات مع الزبائن و جميع المعاملات التجارية في السوق، إعداد جداول المشتريات و تحضير بطاقة المنتج مع الأخذ بمختلف نشاطات المؤسسة و تنقسم هذه الدائرة إلى :

-مصلحة البيع.

-مصلحة التسويق.

6.2.3.1.3. دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة

وتحتوي هذه الدائرة على مصالحتين كما يلي: **مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة.** وتتمثل مهام هذه الدارة فيما يلي:

- التأكد من السير الجيد الوسائل العامة للقطاع وكذلك التأكد من التوظيف الجيد لها.
- العمل على توفير الموارد البشرية الضرورية للقطاع مع السهر على التطوير المستمر لمعارفها.
- تسيير الموارد البشرية التي يتوفر عليها القطاع و المراكز.
- العمل بالتعاون مع مدير القطاع في تحديد السياسات و الإستراتيجيات الواجب إتباعها من أجل تحقيق أهداف القطاع.
- التحديد بالتعاون مع مسؤولي المراكز و المصالح المختلفة للقطاع تقديرات و تقييم احتياجات القطاع للأفراد.
- العمل على تطوير مناهج و تقنيات خاصة للتكوين في القطاع .
- العمل على تحسين مناخ و ظروف العمل في كل مراكز و مصالح القطاع.
- توجيه و تنشيط الأفراد الموجودون تحت سلطتك و تحديد لهم نشاطات و أهداف دقيقة مع التقييم المنتظم لأدائهم استنادا على تلك النشاطات و الأهداف مع البحث على التحسينات المحتملة.
- السهر على الجانب التنظيمي للقسم و ذلك باقتراح تطويرات و تعديلات على هيكل القسم مع التأكد بأن الوظائف والمسؤوليات محددة جيدا.

2.3. الإطار المنهجي للدراسة

يشتمل هذا المبحث على وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد منهج ومجتمع وعينة وكيفية بناء وتوزيع أداة الدراسة، مع التحقق من صدقها وثباتها، وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات ونتائج الدراسة، وفي الأخير تقديم وصفا لخصائص أفراد عينة الدراسة.

1.2.3. منهج الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة

سنحاول في هذا المطلب إبرازاً لأهم شروط البحث العلمي والتي منها تحديد المنهج المعتمد، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وهذا لمعرفة الأطر التي تمت فيها قصد جعلها أكثر دقة ووضوح من حيث النتائج المستقاة منها.

1.1.2.3. منهج الدراسة

هو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث لتحديد خطوات بحثه والذي يمكن من خلاله التوصل إلى حل مشكلته في الدراسات التحليلية والوصفية فيختار الباحث المنهج الوصفي لأنه يعتمد على التحليل ووصف الحالة وإعطاء النتائج [101] ص76، ويأتي الغرض من تقديم المنهج لتبيان النقاط الهامة والأساسية في استيضاح المعلومات والبيانات.

حيث أنه للوصول إلى الحقيقة في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد، وأسئلة وفروض الدراسة، تقتضي أن طبيعة الموضوع تفترض المنهج المتبع لجمع المعلومات، مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة [102] ص99.

مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفي التحليلي** المناسب لغرض الموضوع، "حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وتصويرها كميًا، عن طريق جمع بيانات عن المشكلة، تنظيمها وتصنيفها، وتحليلها" [103] ص30.

وتبرز أهمية المنهج الوصفي التحليلي في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف للأشياء الظاهرة للعيان، بل إنه أسلوب يتطلب البحث والتقصي والتدقيق في الأسباب والمسببات للظاهرة الملموسة. لذلك فهو أسلوب فعال في جمع البيانات، إذ يزود الباحث بوصف للمتغيرات التي تتحكم في الظواهر قيد الدراسة، سواء كانت تلك ظواهر إجتماعية أو نفسية.. الخ [104] ص96.

وتعتبر دراسة الحالة من أهم وسائل البحث الوصفي في تحليله للظواهر ووصفها، وهي عبارة عن بحث وصفي معمق لحالة، أو ظاهرة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة [105] ص 80.

وفي حالتنا هذه تم الإعتماد على دراسة حالة مؤسسة نفضال المتواجدة على مستوى ولاية البليدة، لمحاولة تشخيص واقع الأنماط القيادية فيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بها.

2.1.2.3. مجتمع الدراسة

إن المجتمع هو عبارة عن جميع وحدات المعاينة التي تقوم بدراستها، أي هو جميع وحدات المعاينة التي نريد الاستدلال على خواصه عن طريق العينة، بعبارة أخرى تشير عبارة المجتمع إلى أي مجموعة من المقاييس أو الأفراد أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة قابلة للملاحظة [106] ص 143.

وقبل تحديد مجتمع الدراسة سنحاول عرض البنية السوسيو مهنية للموارد البشرية التي تنشط بمؤسسة نفضال GPL البليدة.

يشغل مقاطعة نفضال GPL بالبليدة 87 عاملا موزعين على ثلاث مستويات إدارية في الهرم التنظيمي كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم 2.3: توزيع العاملين على المستويات الإدارية.

النسبة (%)	المجموع	المؤقتون	الدائمون	المستوى الإداري
51.14	45	3	42	إطارات cadres
22.73	20	2	18	أعوان تحكم Maîtrises
26.13	23	12	11	عمال تنفيذيون Exécutions
100	88	17	71	المجموع
	100	19.32	80.68	النسبة (%)

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد العاملين المذكور سالفًا موزع بنسبة 51.14% كإطارات وهي النسبة الغالبة، من بينهم مدير الوحدة، بالإضافة إلى 22.73% كعمال مهرة Maîtrises والفئة الأخيرة هي من العمال التنفيذيين Exécutions بنسبة 26.13% وهو ما تقتضيه طبيعة

نشاط المؤسسة محل الدراسة، كما يلاحظ أن الوحدة تشمل على خمس عمال مؤقتين أي 2.64% من مجموع العاملين.

وقد إشتمل مجتمع الدراسة على جميع المدراء الذين يشغلون منصب رئيس قسم بما فيهم مدير المقاطعة وكذلك رؤساء المصالح الذين يعملون تحت إشرافهم المباشر في المؤسسة. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 23 فرد منهم 7 مدراء (رؤساء الأقسام) بما فيهم مدير الوحدة، ومنهم 16 رئيس مصلحة.

3.1.2.3. أفراد عينة الدراسة

إستخدم الباحث في دراسته **المسح الإجتماعي الشامل**، لذلك طبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح على مستوى المؤسسة محل الدراسة. تم إختيار العينة المقصودة (العمدية) وهي التي يختارها الباحث عن قصد لأنه يرى أنها تحقق أهداف دراسته بشكل أفضل. وبالتالي فإنه يقتني عناصر العينة لأنه يعرف مسبقاً أنهم الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة بحثه [107] ص45، وأساس إختيار هذه العينة شخصي ولا تراعى فيه صفة العشوائية والفرص المتكافئة، ويكون الباحث متحيزاً في الإختيار [108] ص335.

2.2.3. أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة في مختلف الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المراد توظيفها في البحث والتي تخدم غرض الموضوع، ويتم استخدام هذه الأدوات وفق منهج معين وهذا حسب طبيعة الدراسة، ومشكلة الدراسة. والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كما يلي:

1.2.2.3. الإستبيان

اعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان كأداة للدراسة، وإختيارنا للإستبيان كأداة لجمع المعلومات، يرجع لملائمته لمثل هذه الدراسات التي تستهدف فئة المديرين، حيث من الصعب علينا استخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، كالملاحظة أو المقابلة، فمن جهة صعوبة قبول هذه الأدوات من طرف المديرين لكثرة انشغالهم، ومن جهة أخرى يتطلب استخدامها وقتاً طويلاً مقارنة بالإستبيان.

تم تصميم إستبيانين لهذه الدراسة، وقد وجه الأول للمدراء (رؤساء الأقسام)، أما الثاني فوجه للعاملين الذين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة تحت الإشراف المباشر للمديرين (رؤساء الأقسام). حيث اعتمدنا في تصميمهما على الإطار النظري لهذه الدراسة، وعلى إستبيانات أخرى للدراسات

السابقة للموضوع، وتكييفها وفقا لأسئلة وفرضيات الدراسة، وقد جاء الإستبيانين في شكلهما النهائي كما يلي:

الإستبيان الأول:

يقيس هذا الإستبيان النمط القيادي الذي يمارسه كل مدير (رئيس القسم)، حسب إجابته الشخصية المسجلة، وقد جاء الاستبيان الأول في شكله النهائي، متكونا من جزأين رئيسيين كالآتي :

الجزء الأول:

يشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة من المديرين (رؤساء الأقسام). وهذه البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني:

يشمل محاور الأنماط القيادية التي يمارسها كل مدير في المؤسسة، وللتعرف على ذلك تعتمد الباحث طرح الكثير من الأسئلة المفتوحة للوقوف على السلوكيات التي يمارسها المدراء (رؤساء الأقسام).

الإستبيان الثاني:

يهدف الاستبيان الثاني الموجه للمرؤوسين (رؤساء المصالح) للتأكد من آراء المدراء حول نمط قيادتهم، وذلك عن طريق المقارنة بين مواقف القادة والمرؤوسين حول موضوع النمط القيادي، على اعتبار أن هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين، وقد جاء هذا الإستبيان في شكله النهائي، متكونا من ثلاثة أجزاء كالآتي:

جاء الإستبيان الثاني مماثل للإستبيان الأول في جزأيه الأول والثاني، ولذلك لا داعي لذكر الأسئلة المتعلقة بهما.

الجزء الثالث: يشمل محور الرضا الوظيفي للمرؤوسين (رؤساء المصالح)، ويتضمن هذا المحور (11) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين (رؤساء المصالح) فيما يخص المحور الخاص برضاهم عن الأنماط القيادية التي

يمارسها مدراءهم (رؤساء الأقسام)، حيث تم وضع أمام كل فقرة الاختيارات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3.3: مقياس Likert الخماسي [109] ص540

المقياس	غير راض تماما	غير راض	راض إلى حد ما	راض	راض تماما
الوزن	1	2	3	4	5

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وفق الجدول التالي رقم 4.3:

الجدول رقم 4.3: المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات الموافقة لها [109] ص541.

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدا	(1 - 1.79)
نادرا	(1.80 - 2.59)
أحيانا	(2.60 - 3.39)
غالبا	(3.40 - 4.19)
دائما	(4.19 - 5)

ويلاحظ من الجدول السابق أن طول الفقرة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي 0.80 وقد حسبت طول الفقرة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

وبعد إخراج الاستبيانين في صورتها النهائية باللغة العربية تمت ترجمتهما إلى اللغة الفرنسية حيث أن مسؤولي نפטال اشترطوا تقديم الاستمارة بهذه اللغة، وبالتالي كان من المفروض إخراج الاستبيانين باللغة التي يفهمها المستجوبون، لأن هذه النقطة من أهم عوامل نجاح الإستهبيان في أداء مهمته.

2.2.2.3. الوسائل الإحصائية

تم الاعتماد في هذه الدراسة بشكل رئيسي في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على البرنامج الإحصائي المشهور المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أو **Statistical Package for Social Sciences**، المعروف اختصاراً بـ SPSS، والذي يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية، وتسهيل الحصول على النتائج، وإظهار المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وكذا معاملات الارتباط، كما تم الاستعانة ببرنامج Excel 2007، من أجل المساعدة في إعادة رسم وتحويل البيانات الرقمية إلى أشكال مختلفة، والتي تسمح بإظهار النتائج بشكل أفضل قصد تسهيل عملية التحليل والمقارنة.

3.2.2.3. صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على صدق المحتوى للتحقق من صدق أداة الدراسة، ويشير صدق المحتوى إلى "المدى الذي تبلغه الفقرات الموجودة في الاستبيان في تمثيل المحتوى الذي اختير لكي يتضمنه الاستبيان" [110] ص 168.

ولهذا الغرض تم استشارة بعض الأساتذة والمعنيين ، ومنهم الأستاذ المشرف، للإطلاع على الإستبيان في صورته الأولية، وقد تم الأخذ بالتوجيهات التي قدموها ثم قمنا في الأخير بإجراء بعض التعديلات على هذه الاستبيانات لتتخذ شكلها النهائي.

3.2.3. خصائص أفراد عينة الدراسة

سنتعرض من خلال هذا العنصر إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في الجنس، والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة لكل من المديرين (رؤساء الأقسام) والعاملين (رؤساء المصالح)، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية مع تمثيلها بالأعمدة البيانية.

1.3.2.3. خصائص أفراد عينة الدراسة من المديرين (رؤساء الأقسام)

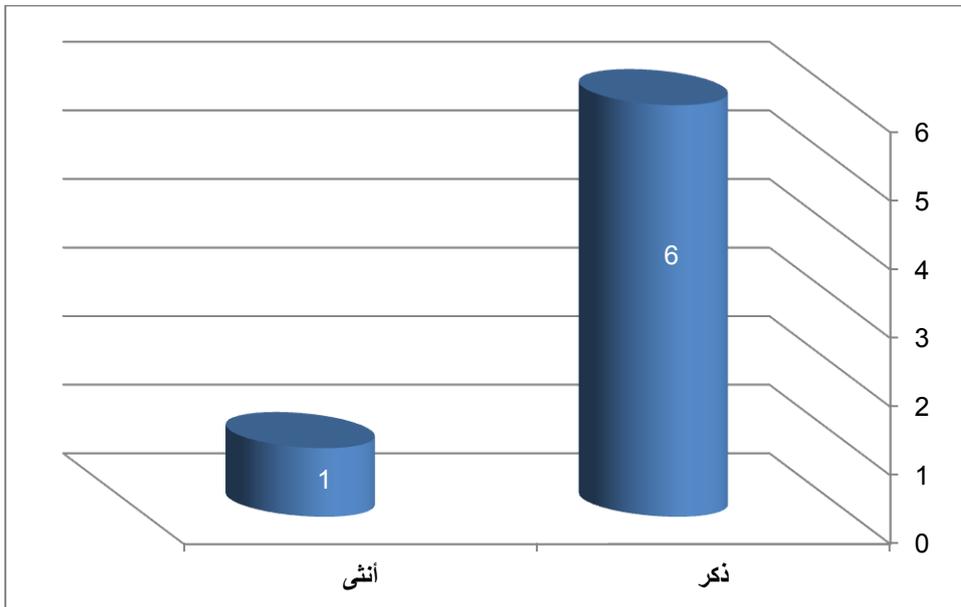
يتسم أفراد الدراسة بعدة خصائص حددتها السمات الديمغرافية للدراسة، وذلك استناداً إلى البيانات العامة الواردة في الجزء الأول من الإستبيان. ويمكن توضيح خصائص أفراد الدراسة من المديرين فيما يلي:

- توزيع أفراد الدراسة من المديرين حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم 5.3 والشكل رقم 4.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس.

الجدول رقم 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	6	85%
أنثى	1	15%
المجموع	7	100%



الشكل رقم 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس

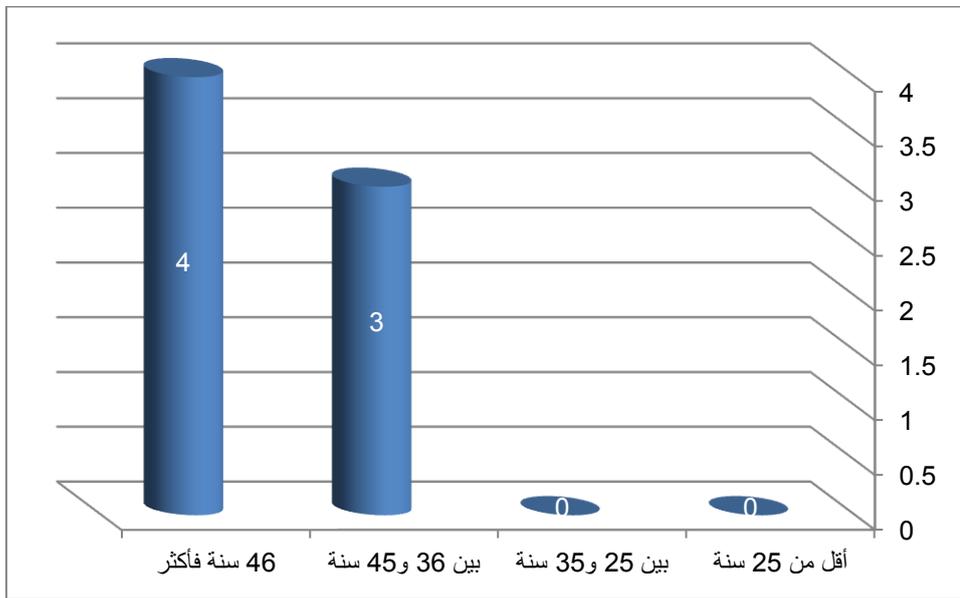
يوضح الجدول رقم 5.3 والشكل رقم 4.3 أن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (85%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (15%) وهي نسبة قليلة مقارنة مع الذكور. وهذا يعني بأن فئة الإناث قادرة أن تتولى منصب مسؤولية مدير (رئيس قسم).

- توزيع أفراد الدراسة من المديرين حسب السن:

يوضح الجدول رقم 6.3 والشكل رقم 5.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب السن.

الجدول رقم 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%0	0	أقل من 25 سنة
%0	0	بين 25 و 35 سنة
%43	3	بين 36 و 45 سنة
%57	4	46 سنة فأكثر
%100	7	المجموع



الشكل رقم 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب السن

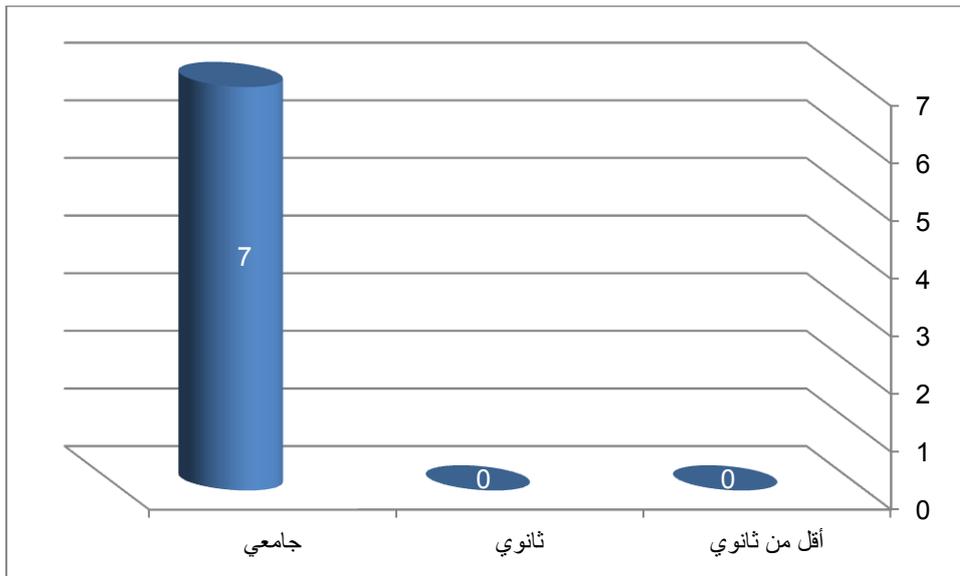
يوضح الجدول رقم 6.3 والشكل رقم 5.3 التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن، واتضح من خلاله ضعف فئة الشباب أقل من 35 سنة في المناصب القيادية، بحيث تركزت أعمار المديرين في الفئة العمرية بين 36 و 45 سنة والفئة العمرية 46 سنة فأكثر. حيث العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 46 سنة فأكثر بنسبة بلغت (57%)، تليها الفئة العمرية ما بين 36 و 45 سنة بنسبة بلغت (43%). أما فئة من أعمارهم أقل من 25 سنة متساوية مع الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة بنسبة بلغت 0%، وهذا أمر عادي لأفراد يشغلون منصب مدير (رئيس قسم)، مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة.

- توزيع أفراد الدراسة من المديرين حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم 7.3 والشكل رقم 6.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	أقل من ثانوي
%0	0	ثانوي
%100	7	جامعي
%100	7	المجموع



الشكل رقم 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب المستوى التعليمي

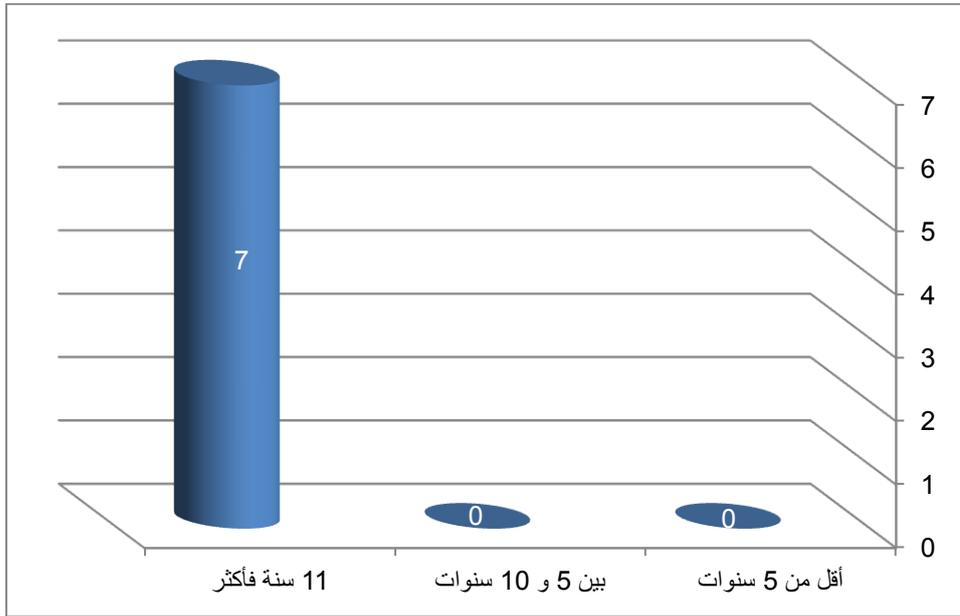
يوضح الجدول رقم 7.3 والشكل رقم 6.3 التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن، أن جميع أفراد عينة الدراسة من المديرين من فئة الجامعيين بنسبة قدرت بـ 100%، وهذه النسبة عادية نظرا لما تتطلبه هذه الوظيفة من مستوى تعليمي عالي.

- توزيع أفراد الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم 8.3 والشكل رقم 7.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	%0
بين 5 و 10 سنوات	0	%0
11 سنة فأكثر	7	%100
المجموع	7	%100



الشكل رقم 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم 8.3 والشكل رقم 7.3 التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة، واتضح من خلاله أن جميع أفراد عينة الدراسة من المديرين تتراوح خبرتهم من 11 سنة فأكثر أي ما نسبته %100. وهو ما يبررتحليل سؤالنا عن سن المديرين، حيث تمنح المناصب القيادية على أساس الأقدمية في العمل بالمؤسسة.

2.3.2.3. خصائص أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين (رؤساء المصالح)

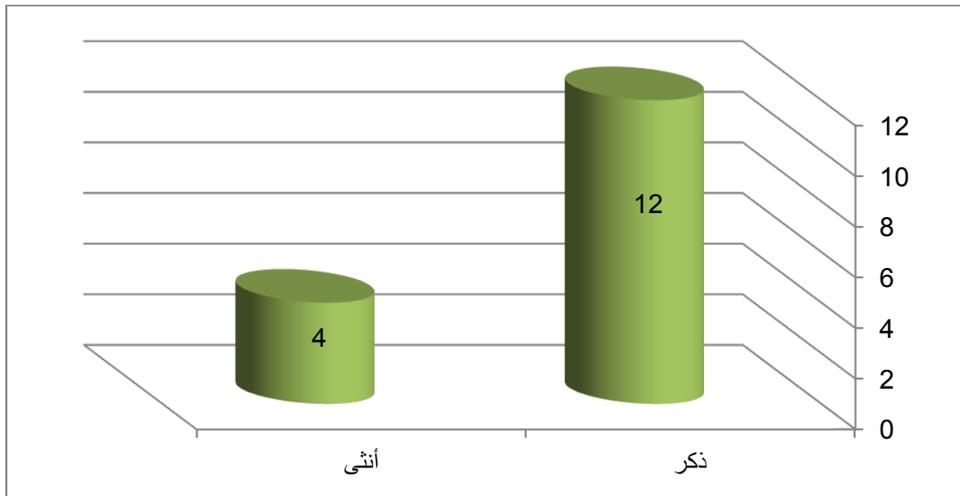
يتسم أفراد الدراسة بعدة خصائص حددتها السمات الديمغرافية للدراسة، وذلك استناداً إلى البيانات العامة الواردة في الجزء الأول من الإستبيان. ويمكن توضيح خصائص أفراد الدراسة من المرؤوسين فيما يلي:

- توزيع أفراد الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم 9.3 والشكل رقم 8.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس.

الجدول رقم 9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%75	12	ذكر
%25	4	أنثى
%100	16	المجموع



الشكل رقم 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس

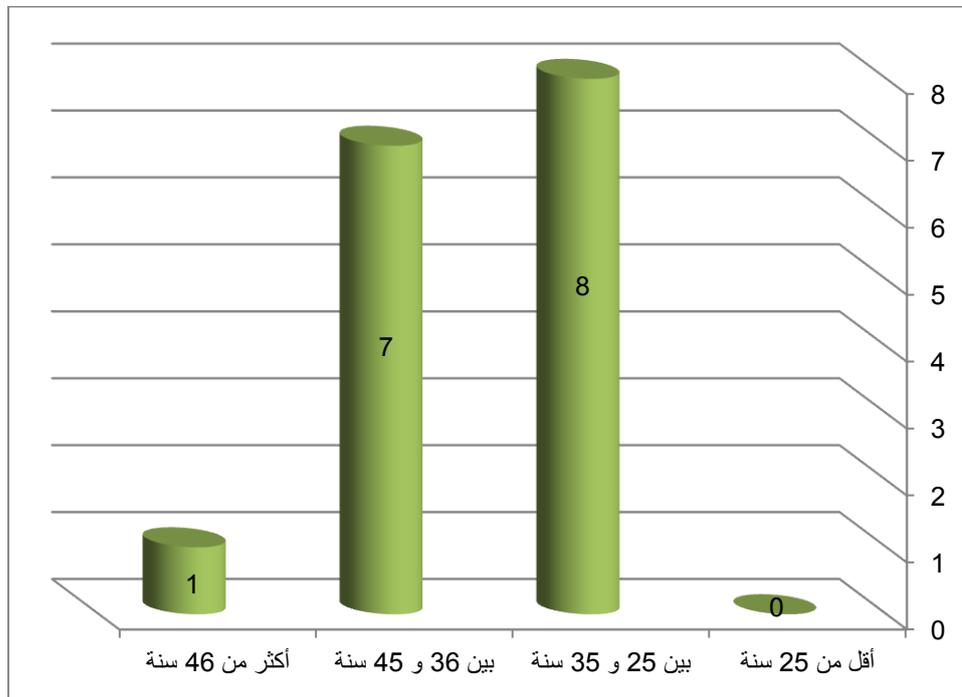
يوضح الجدول رقم 9.3 والشكل رقم 8.3 أن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (75%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (25%) وهي نسبة قليلة مقارنة مع الذكور. وهذا يعني بأن فئة الإناث حاضرة إلى جانب الذكور في تولي نفس المسؤوليات (رئيس مصلحة).

- توزيع أفراد الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم 10.3 والشكل رقم 9.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن.

الجدول رقم 10.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%0	0	أقل من 25 سنة
%50	8	بين 25 و 35 سنة
%44	7	بين 36 و 45 سنة
%6	1	46 فأكثر
%100	16	المجموع



الشكل رقم 9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن

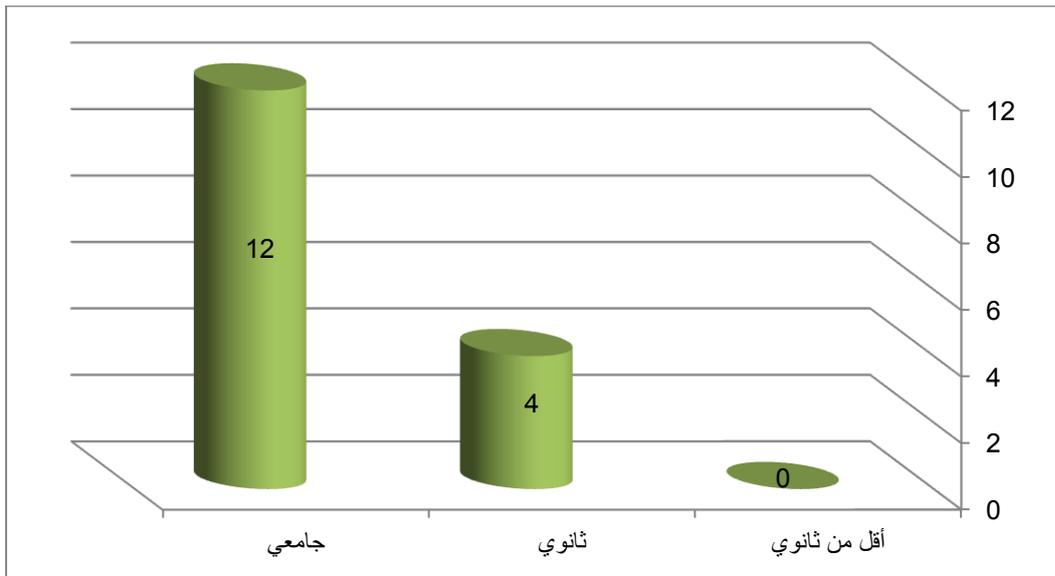
يوضح الجدول رقم 10.3 والشكل رقم 9.3 التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن، واتضح من خلاله أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين يغلب عليهم عنصر الشباب، حيث نجد أكبر نسبة من المرؤوسين تركزت في الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة، بنسبة 50% تليها مباشرة الفئة العمرية ما بين 36 و 45 سنة، بنسبة 44%. في حين كانت النسبة منعدمة في الفئة الأولى أي فئة أقل من 25 سنة، أما نصيب الفئة الأخيرة أي فئة أكثر من 46 سنة، فقد كان 6% من مجموع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين.

- توزيع أفراد الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم 11.3 والشكل رقم 10.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 11.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	أقل من ثانوي
%25	4	ثانوي
%75	12	جامعي
%100	16	المجموع



الشكل رقم 10.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي

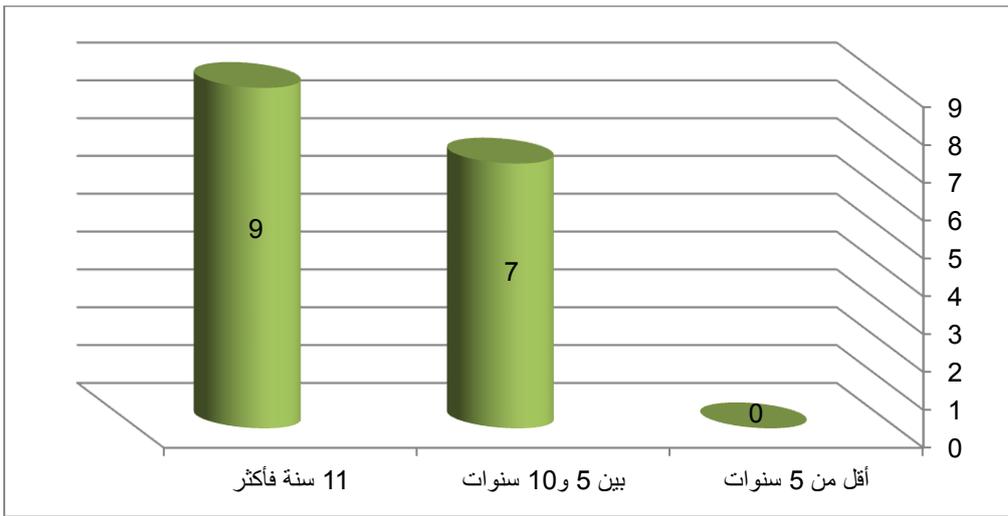
يوضح الجدول رقم 11.3 والشكل رقم 10.3 التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي، أن جميع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين من فئة الجامعيين بنسبة قدرت ب 75%، أما بالنسبة لأصحاب المستوى الثانوي فقد قدرت نسبتهم ب 25%. أما فيما يخص المستوى أقل من ثانوي فقد كانت النسبة منعدمة. وهذه النسب عادية حيث أصبح التوظيف في السنوات الأخيرة لحاملي الشهادات الجامعية.

- توزيع أفراد الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم 12.3 والشكل رقم 11.3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم 12.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	%0
بين 5 و10 سنوات	7	%44
11 سنة فأكثر	9	%56
المجموع	16	%100



الشكل رقم 11.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم 12.3 والشكل رقم 11.3 التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة، واتضح من خلاله أن جميع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات. حيث نجد أكبر نسبة من المرؤوسين لديهم خبرة 11 سنة فأكثر، بنسبة %56، ثم تليها فئة ما بين 5 و10 سنوات بنسبة %44. ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين يملكون خبرات كبيرة، وهذا راجع ربما لسياسة المؤسسة محل الدراسة في توظيف الأفراد من هذا النوع لتسيير شؤون المؤسسة، وهذا ما يؤدي بنا أن نقول أن هناك علاقة طردية بين السن والخبرة.

3.3. تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بهذه الدراسة، إذ تم إجراء التحليل الوصفي وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للأسئلة الواردة في الاستبيان، مع اختبار الفرضيات الخاصة بكل سؤال في نهاية مناقشته على النحو الآتي:

1.3.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول وإختبار الفرضية الأولى

يقول السؤال الأول: ما مدى مساهمة الخصائص البشرية والتنظيمية لمؤسسة نفضال في فرض النمط القيادي الديمقراطي؟، وسنجيب على ذلك من خلال تحليل جميع الأجوبة التي قدمها أفراد العينة من المديرين، حيث سنقوم بحساب التكرارات (ت) والنسب المئوية (%).

1.1.3.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول

- طريقة المديرين (رؤساء الأقسام) في إتخاذ القرار:

يعتبر إتخاذ القرار الدور الرئيسي لأي مدير، بل أن عمل المدير هو إتخاذ القرارات، وحتى تكون هذه القرارات ذات فعالية، يجب أن تكون مبنية على أسس سليمة. والمشكل ليس في إتخاذ القرار ولكن المشكل في كيفية إتخاذ القرار، فإتخاذ القرارات إعتقاداً على التحيزات والأهواء الشخصية والتي تعد شكلاً من أشكال القيادة الأوتوقراطية سيكون مصيرها الفشل.

ويهدف هذا السؤال إلى التعرف على واقع إتخاذ القرار من طرف المديرين ومدى مشاركتهم لمرووسيهيم فيها. وكانت الإجابات يظهرها الجدول رقم 13.3 كما يلي:

الجدول رقم 13.3: طريقة المديرين في اتخاذ القرار

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
28	2	- تتخذ القرار بمفردك ثم تعلنه على مرووسيك
72	5	- تشارك مرووسيك في إتخاذ القرار
0	0	- آخر حدد
100	7	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته (72%) من أفراد عينة الدراسة من المدراء يشاركون مرووسيهيم في إتخاذ القرارات، وهذا ما يبين حاجتهم إلى المعلومات والإقتراحات التي يمتلكها

مرؤوسيههم وإدراكهم أنهم هم من سيعمل على تنفيذ تلك القرارات ولا يمكن أن يكون ذلك التنفيذ سليما إلى إذا تم مشاركتهم في صياغتها فهم بذلك يسلكون نمطا قياديا ديمقراطيا، في حين أن ما نسبته (28%) من المدراء لا يشاركون مرؤوسيههم في إتخاذ القرارات فهم بذلك يمارسون نمطا أوتوقراطيا، حيث يتخذون القرارات بأنفسهم ثم يقومون بإعلانها على مرؤوسيههم لتنفيذها، ومن هنا يمكن أن نقول أنه في مؤسسة نفعال يوجد بعض المدراء من يركزون إهتمامهم على العمل ويهملون مرؤوسيههم، فهم بذلك يمارسون نمطا أوتوقراطيا.

- درجة تفويض السلطة من طرف المديرين:

يعتبر مبدأ تفويض السلطة أفضل دليل للحكم على النمط القيادي الذي يمارسه أي مدير، حيث يمكننا من معرفة مدى المركزية أو اللامركزية في أي مؤسسة كانت. ففي ظل المركزية لا يتم تفويض السلطات بشكل كافي، ويكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من المدراء على مرؤوسيههم للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم. وهذا من سمات القيادة الأوتوقراطية. وعلى العكس من ذلك فإن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات، وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف لأداء ما وكل إليهم من مهام، فالمرؤوسين يمكن تنميتهم بطريقة أفضل في ظل اللامركزية. وهذا من سمات القيادة الديمقراطية، فما واقع ذلك في مؤسسة نفعال؟

الجدول رقم 14.3: درجة تفويض السلطة من طرف المديرين

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
28	2	دائما
72	5	أحيانا
0	0	نادرا
0	0	أبدا
100	7	المجموع

في حالة الإجابة ب نادرا أو أبدا؛ ما هو السبب:

- ليست لديك الثقة في مرؤوسيك
- ترى بأنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية
- آخر حدد

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته (72%) من أفراد عينة الدراسة من المدراء أحياناً ما يفوضون سلطاتهم إلى مرؤوسيه، وهذا بسبب كثرة الأعمال الإدارية للمدراء سواء خارج أو داخل المؤسسة، حيث يضطرون في كثير من الأحيان إلى الانتقال من مكاتبهم للقيام بمهام المديرية والوحدات الأخرى فيحتم عليهم ذلك تفويض جزء من مهامهم. وأن ما نسبته (28%) من المدراء دائماً ما يفوضون سلطاتهم لمرؤوسيه وهذا ما يؤكد الثقة الكبيرة الموجودة بين المدراء (رؤساء الأقسام) ومرؤوسيه (رؤساء المصالح) داخل مؤسسة نفطال، وإيمانهم بأهمية التفويض كونه يوفر لهم الكثير من الوقت ويسهل عليهم أداء مهام أخرى، ويبقى هذا من وجهة نظرهم.

- واقع الإتصال بالمرؤوسين من طرف مدراءهم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على وسيلة الإتصال التي يعتمد عليها المدراء في إيصال المعلومات إلى مرؤوسيه في المؤسسة، فمن خلال عملية الإتصال وأساليبها، تبرز قوة وقدرة المدير في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق الهدف.

الجدول رقم 15.3: تحليل واقع الإتصال

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
57	4	• ما هي الوسيلة المستعملة في الإتصال بمرؤوسيك: - الإجتماعات الدورية
43	3	- الباب المفتوح
00	0	- آخر
100	7	المجموع
00	0	• ما يتم معالجته في الإجتماعات : - الوقوف على حجم النجاحات المحققة من طرف المؤسسة.
100	4	- تبادل الآراء والإقتراحات لحل مشاكل العمل.
00	0	- طرح مشاكل العمال ومحاولة إيجاد حلول لها.
00	0	- آخر حدد
100	4	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته (57%) من أفراد عينة الدراسة من المديرين يستعملون الاجتماعات الدورية كوسيلة للإتصال بمرؤوسيههم، وذلك طبقا لإجراءات التنظيم الرسمي المحدد. كما أن ما يتم معالجته في الاجتماعات هو تبادل الآراء والإقتراحات لحل مشاكل العمل مما يؤكد أن المدراء في إجتماعاتهم يركزون إهتمامهم على العمل ويهتمون مشاكل مرؤوسيههم، في حين أن ما نسبته (43%) من المدراء يستعملون الباب المفتوح للإتصال بمرؤوسيههم. وذلك بإلغاء الحواجز بينه وبينهم وإتاحة الفرصة لهم لمقابله وطرح مشكلاتهم وإقتراحاتهم، الأمر الذي يساعد أولئك المدراء في حل الكثير من مشاكل مرؤوسيههم ومعرفة أسبابها بدلا من تصعيدها إلى المستويات الإدارية العليا.

- السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحات لتحسين ظروف العمل:

يعتبر السماح أو عدم السماح للمرؤوسين لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل معيار للحكم على أيضا على نوع النمط القيادي الذي يمارسه المدير. ويهدف هذا السؤال إلى التعرف على كيفية تصرف المدراء إتجاه الإقتراحات والآراء التي يقدمها المرؤوسين إن سمح لهم ذلك.

الجدول رقم 16.3: تحليل واقع تشجيع المديرين لمرؤوسيههم لتقديم مقترحات لتحسين العمل

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
72	5	هل تشجع مرؤوسيك على تقديم مقترحات لتحسين العمل: نعم
28	2	لا
28	2	إذا كانت الإجابة بلا، ما هو السبب: - تضمن بأن ذلك مضيعة للوقت. - تضمن بأن ذلك غير مهم لأن كل شيء يسير بشكل طبيعي. - آخر حدد
100	7	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته (71.4%) من أفراد عينة الدراسة من المدراء يشجعون مرؤوسيههم لتقديم إقتراحات لتحسين ظروف العمل، وأن ما نسبته (28.6%) من المدراء لا يشجعون مرؤوسيههم على تقديم إقتراحات لتحسين ظروف العمل ويبررون ذلك بأن كل شيء يسير بشكل طبيعي، مما يدل على أن هؤلاء لا يقبلون التغيير.

- تقييم المديرين للعلاقة التي تربطهم بمرؤوسيههم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين المديرين والمرؤوسين، للتعرف على خصائص الجو الاجتماعي داخل المؤسسة. ويظهر ذلك في الشكل التالي:

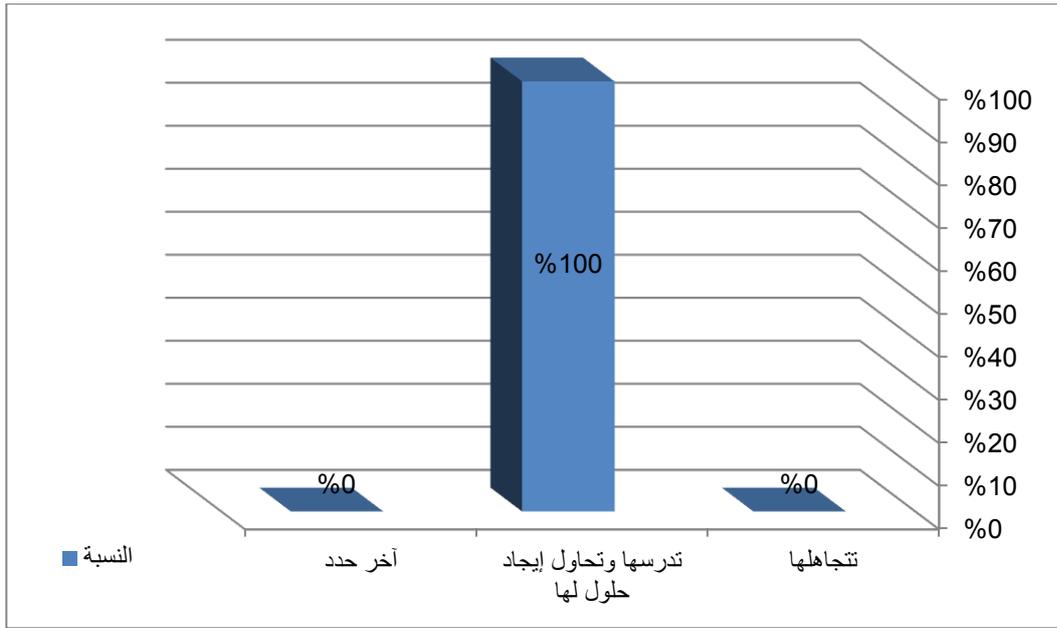
الجدول رقم 17.3: العلاقة التي تربط المديرين بمرؤوسيههم

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
0	0	الحذر
100	7	الثقة والصراحة
0	0	الصراع والتصادم
100	7	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 100% من أفراد عينة الدراسة من المدراء يرون بأن علاقتهم مع مرؤوسيههم تسودها الثقة والصراحة، وهذا ما يشير أن المرؤوسين داخل المؤسسة يعيشون جوًا اجتماعيًا فيه الكثير من الراحة النفسية والتفاهم مع مدرائهم. بمعنى آخر أن العلاقات داخل المؤسسة يسودها جو من التفاهم والتقارب بين المدراء ومرؤوسيههم.

- شكاوي المرؤوسين وتصرف المديرين حيالها:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على كيفية تعامل المدراء مع الشكاوي التي يقدمها مرؤوسوهم ويظهر ذلك في الشكل رقم 12.3:



الشكل رقم 12.3: تصرف المدراء إتجاه شكاوي مرؤوسيهم

تشير نتائج الشكل السابق أن جميع المدراء في المؤسسة يأخذون بشكاوي المرؤوسين فيقومون بدراستها ويحاولون إيجاد حلول لها، وهذا من وجهة نظرهم، مما يدل على أن المدراء في المؤسسة لديهم إهتمام بمرؤوسيهم ويدركون مدى أهميتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة، وهذا من سمات النمط القيادي الديمقراطي.

- الطريقة التي يفضلها المدراء في أداء المرؤوسين لأعمالهم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على كيفية أداء الأعمال من طرف المرؤوسين، وهذا من وجهة

نظر مدراءهم، ونتائج السؤال يظهرها الجدول رقم 18.3

الجدول رقم 18.3: كيفية أداء الأعمال من طرف المرؤوسين

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
72	5	تعطيه الحرية لتنفيذها بالطريقة التي يفضلها
28	2	تلتزمهم بأدائها بطريقة معينة
00	0	آخر حدد
100	7	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق بأن ما نسبته 71.4% من المدراء يعطون الحرية لمروسيهم لأداء أعمالهم، حيث ينفذونها بالطريقة المفضلة لديهم. وهذا ما يدل على أن هؤلاء المدراء يشجعون مروسيهم لتقديم كل ما لديهم من قدرات ذاتية وإستغلالها في أداء أعمالهم، وهذا من سمات القيادة الديمقراطية في حين ما نسبته 28.6% من المدراء يلزمون مروسيهم بأداء أعمالهم بطريقة معينة، مما يجعل المرؤوسين كأنهم آلات يتم التحكم فيها. وهذه خاصية من خصائص النمط القيادي الأوتوقراطي.

- أساس العلاقة التي تربط المدراء بمروسيهم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على نوع العلاقة التي تربط المدراء بمروسيهم، ونتائج السؤال يظهرها الجدول رقم 19.3

الجدول رقم 19.3: توزيع المدراء حسب علاقتهم مع مروسيهم

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
57	4	علاقات رسمية
42	3	علاقات تعاون معهم
00	0	علاقة خضوع منهم
100	7	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 57.15% من المدراء يؤكدون أن علاقتهم مع مروسيهم هي علاقة رسمية، تفسر تبادل لأوامر وتعليمات تخص العمل وهذا ما يجعل العلاقة هي علاقة رئيس بمرووس، في حين يرى 42.85% من المدراء أن علاقتهم مع مروسيهم هي علاقة تعاون فيها الكثير من تبادل للآراء والإقتراحات فيما بينهم. مما يجعل العمل عملا جماعيا.

2.1.3.3. اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن: خصائص مؤسسة نفضال التنظيمية و البشرية تفترض من مدرائها ممارسة نمطا قياديا ديمقراطيا.

للإجابة على هذه الفرضية، يوضح الجدول رقم 20.3 توزيع المدراء (رؤساء الأقسام) وفق رؤيتهم للنمط القيادي الذي يمارسونه في المؤسسة.

الجدول رقم 20.3: توزيع المديرين تبعاً للنمط القيادي الذي يمارسونه

النسبة (%)	العدد	النمط
72	5	الديمقراطي
28	2	الأوتوقراطي
100	7	المجموع

يشير الجدول السابق إلى النتائج التي أشارت إليها الجداول السابقة، حيث يوضح هذا الجدول أن ما نسبته 72% من المدراء يمارسون النمط القيادي الديمقراطي، في حين بلغت نسبة المدراء الذين يمارسون النمط القيادي الأوتوقراطي 28%.

وبناء على ذلك يمكن إستنتاج أن النمط القيادي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، على اعتبار أن حوالي ثلاثة أرباع المستجوبين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد. كما أن الخصائص التنظيمية لمؤسسة نفضال وما تتميز به من خصوصيات، يفرض على مدراءها على اختلاف توجهاتهم وتعدد مناصبهم وتنوع مشاربهم ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، من أجل المحافظة على التوازنات الداخلية للمؤسسة في جوانبها التنظيمية والبشرية، والقضاء على عدم الرضا الوظيفي، وتحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة. كما أن طبيعة تفكير الأفراد في مؤسسة نفضال وكذا الخصائص البشرية لها تجعل من الضروري جداً الاستغناء عن النمط القيادي الأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي لغرض تحقيق الانسجام بين الفئات العمالية من جهة ورؤسائهم من الجهة المقابلة. وهذا ما يصب في اتجاه إثبات صحة الفرضية الأولى للدراسة.

2.3.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني وإختبار الفرضية الثانية

يقول السؤال الثاني: هل تتطابق رؤية المرؤوسين اتجاه النمط القيادي لرؤسائهم مع المضمون الحقيقي لهذا النمط القيادي السائد في مؤسسة نفضال / GPL البلدية؟ وسنجيب على ذلك من خلال تحليل جميع الأجوبة التي قدمها أفراد العينة من المرؤوسين، حيث سنقوم بحساب التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1.2.3.3. تحليل نتائج السؤال الثاني

- مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات، ونوع القرارات التي يشاركون فيها والأسباب التي تقف عائقا أمام مشاركتهم في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم 21.3: مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان	
56.25	9	قرارات وظيفية	نعم
18.75	3	قرارات إستراتيجية	
00	0	قرارات تخص مساركم المهني	
00	0	آخر حدد	
12.5	2	إنعدام الثقة	لا
12.5	2	إهمالكم	
00	0	آخر حدد	
100	16	المجموع	

تشير نتائج الجدول السابق أن 75% من أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين (رؤساء المصالح) يشاركون في إتخاذ القرارات، منهم 56.25% يشاركون في إتخاذ قرارات وظيفية و 18.25% يشاركون في إتخاذ قرارات إستراتيجية، وما نسبته 25% من أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين لا يشاركون في إتخاذ القرار، ويبرر 12.5% منهم سبب ذلك بأن رئيسه لا يثق في قدراته. أما 12.5% المتبقية فيبررون عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار بإهمالهم وعدم رغبتهم في إتخاذ القرار.

والمشاركة الكبيرة للمرؤوسين في إتخاذ القرارات الوظيفية ستمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بطريقة سليمة وصحيحة، ولكن ما يعاب على هذه المشاركة أنها تخص العمل الروتيني الذي لا يأتي بالجديد. وتكون مشاركتهم قليلة فيما يخص إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة كونها تتعلق بأهداف طويلة الأجل أو بصيغة أخرى برؤية مستقبلية للمؤسسة. وهنا يجب أن تكون مشاركة المرؤوسين واسعة حتى يطلع المدراء على آراء وأفكار ووجهات نظر مرؤوسيهم والتي يمكن أن تكون مفيدة في تحديد هذه الرؤية. إلا أن هؤلاء المدراء يمكن أن نقول أنهم يمارسون نمطا قياديا ديمقراطيا. كما أن بعض المدراء لا يسمحون لمرؤوسيهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات كان نتيجة لإنعدام الثقة في قدراتهم، وهذا ما يؤكد بأن هؤلاء المدراء يمارسون نمطا قياديا أوتوقراطيا.

- تفويض السلطة للمرؤوسين:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مدى تفويض السلطة من طرف المدراء، والأسباب التي تقف عائقاً أمام إمتناعهم عن تفويض سلطتهم لمرؤوسيهـم وهذا من وجهة نظرهم. والتعرف كذلك على دافعية المرؤوسين عند إمتناع المدراء تفويض السلطة لهم. ونتائج السؤال يظهرها الجدول رقم 22.3 والشكل رقم 13.3.

• درجة تفويض السلطة للمرؤوسين

الجدول رقم 22.3: تفويض السلطة للمرؤوسين

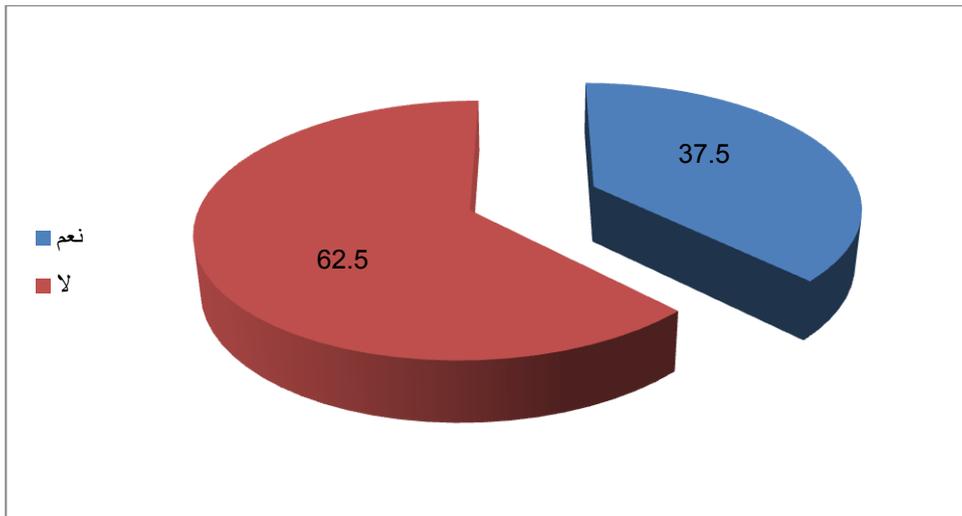
النسبة (%)		التكرار	البيان
75%	12.5	2	دائماً
	62.5	10	أحياناً
25%	12.5	2	نادراً
	12.5	2	أبداً
100		16	المجموع
25		1	إذا كان نادراً أو أبداً؛ ما هو السبب:
75		3	- لا ترغبون في تحمل المسؤولية - مديركم لا يثق في قدراتكم
100		4	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 75% من المرؤوسين يرون أن مدراءهم يفوضون السلطة لهم، منهم 12.5% يؤكدون أن مدراءهم دائماً ما يفوضون لهم السلطة، في حين يرى ما نسبته 62.5% من المرؤوسين أن مدراءهم أحياناً ما يفوضون سلطاتهم لهم. في حين يؤكد 25% من المرؤوسين أنهم نادراً وأبداً ما يتم تفويض السلطة لهم مقسمةً مناصفةً بينهما، ويرجع ما نسبته 75% منهم سبب ذلك أن مدراءهم لا يثقون في قدراتهم، أما النسبة المتبقية والتي هي 25% تصرح بأنها غير قادرة على تحمل المسؤولية.

ونستنتج مما سبق أن المدراء في المؤسسة يمارسون نمط قياديا ديمقراطيا كدرجة أولى، يليه النمط الأوتوقراطي في الدرجة الثانية. ما نستنتج مما سبق أن هناك بعض المدراء يكيفون نمط قيادتهم مع قدرات مرؤوسيهم مما يجعلهم لا يفوضون السلطة لهم.

• درجة دافعية المرؤوسين لتحمل المسؤولية

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على دافعية المرؤوسين من خلال رد فعلهم وسلوكهم إتجاه إعراض مديرهم عن تفويض السلطة لهم. ونتائج السؤال يظهرها الشكل رقم 13.3



الشكل رقم 13.3: دافعية المرؤوسين لتحمل المسؤولية

يظهر من الشكل السابق أن 62.5% من المرؤوسين يطالبون مدراءهم بتفويض السلطة لهم عندما يمتنعون عن ذلك، وهذا ما يدل على أن هؤلاء المرؤوسين لديهم دافعية لتحمل المسؤولية ويرون بأن ذلك يمثل لهم نوع من أنواع التدريب كونهم سيأخذون منصب مدراءهم يوما ما. كما يرى هؤلاء أن تفويض السلطة لهم دليل على ثقة مدراءهم بهم وتقديرهم لقدراتهم مما يشجعهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتقييمها من طرف مدراءهم. في حين يرى 37.5% أنهم لا يطلبون من مرؤوسيهم تفويض السلطة لهم ويبررون ذلك بأهم لا يرغبون في تحمل المسؤولية، كونهم يخافون الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن توقعهم في مشاكل مع مدراءهم.

- مدى مشاركة المرؤوسين في المؤسسة:

هدف هذا السؤال إلى التعرف على حجم المشاركة لدى المرؤوسين و دافعتهم للمساهمة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ووضع الأهداف المستقبلية لها. ونتائج هذا السؤال يظهرها الجدول رقم 23.3.

الجدول رقم 23.3: التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حول مشاركة المرؤوسين في المؤسسة

الرقم	العبرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
01	إيجاد حلول للكثير من مشاكل المؤسسة.	0	2	4	3	7	3.94	1.124
		0	12.5	25	18.75	43.75		
02	الحضور للإجتماعات التي تعقدها المؤسسة.	0	3	3	6	4	3.69	1.078
		0	18.75	18.75	37.5	25		
03	الملتقيات، والندوات التي تنظمها المؤسسة	1	4	7	3	1	2.94	0.998
		6.25	25	43.75	18.75	6.25		
04	وضع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	3	3	6	4		2.69	1.078
		18.75	18.75	37.5	25			
0.7719	3.3125	الإتجاه الكلي						

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (3.94) إلى (2.69)، والانحرافات المعيارية من (1.124) إلى (0.998). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين مشاركتهم تكون أحيانا في مجملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.312) بانحراف معياري قدره (0.771)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " إيجاد حلول للكثير من مشاكل المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة المشاركة من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.94) بانحراف معياري قدره (1.124). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين في المؤسسة غالبا ما يشاركون في إيجاد حلول لمشاكل مؤسستهم. وهذا ما يشير أن المرؤوسين لهم الرغبة في تحقيق الإستقرار والإستمرار لمؤسستهم. كما يدل هذا على أن المدراء يعطون فرصا كبيرة لمرؤوسيهم لإفادتهم بأفكارهم حتى يتمكنوا من إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة. حتى وإنه يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن ذلك لم يؤثر على الإتجاه العام لهذه الفقرة.

وقد جاءت الفقرة رقم (2) التي تضمنت: " الحضور للإجتماعات التي تعقدها المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة المشاركة من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.69) بانحراف معياري قدره (1.078). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين **غالباً** ما يحضرون للإجتماعات، مما يشير إلى أهمية الإجتماعات لدى المرؤوسين باعتبارها صورة من صور الإتصال الشخصي والمباشر بمدراءهم مما يجعلهم يحققون الفهم المتبادل فيما بينهم.

وقد جاءت الفقرة رقم (3) التي تضمنت: " الملتقيات والندوات التي تنظمها المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة المشاركة من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.94) بانحراف معياري قدره (0.998). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين **أحياناً** ما يشاركون في الملتقيات والندوات التي تنظمها المؤسسة، وهذا ما يدل على أن المرؤوسين واعون بأهمية المشاركة في الملتقيات والندوات التي تنظمها المؤسسة للاستفادة منها، وذلك بزيادة معارفهم والإطلاع على كل ما هو جديد داخل المؤسسة أو خارجها.

وقد جاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " وضع الأهداف المستقبلية للمؤسسة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة المشاركة من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.69) بانحراف معياري قدره (1.078). مما يدل على أن المرؤوسين **أحياناً** ما يشاركون في وضع الأهداف المستقبلية.

- التعرف على واقع الإتصال و أثره على المرؤوسين:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على الوسيلة التي يستعملها المدراء للإتصال بمرؤوسيهـم، وما سبب الإتصال بهـم، وذلك من وجهة نظر المرؤوسين، وفي الأخير التعرف على كيفية تأثير ذلك الإتصال على المرؤوسين، وتظهر نتائج هذا السؤال في الجدول رقم 24.3 والجدول رقم 25.3 والشكل رقم 14.3.

الجدول رقم 24.3: وسائل الإتصال والمواضيع المعالجة من خلالها

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
68.75	11	• ما هي الوسيلة المستعملة في الإتصال بمرؤوسيك: - الإجتماعات الدورية
31.25	5	- الباب المفتوح
00	0	- آخر حدد
100	16	المجموع
00	0	• ما يتم معالجته في الإجتماعات : - الوقوف على حجم النجاحات المحققة من طرف المؤسسة.
100	11	- تبادل الآراء والإقتراحات لحل مشاكل العمل.
00	0	- طرح مشاكل العمال ومحاولة إيجاد حلول لها.
00	0	- آخر حدد
100	11	المجموع

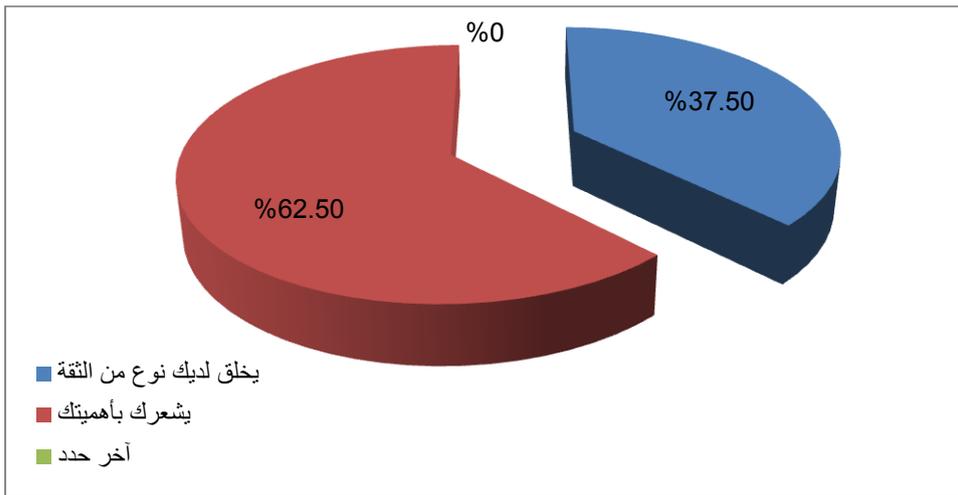
تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 68.75% من المرؤوسين يؤكدون أن الإجتماعات الدورية هي الوسيلة المعتمدة للإتصال بالمدراء، ويكون إهتمام المدراء في هذه الإجتماعات بحل مشاكل العمل دون النظر في مشاكل المرؤوسين. في حين ما نسبته 31.25% من المرؤوسين يؤكدون أن مدراءهم يفضلون إستعمال الباب المفتوح للإتصال بهم.

وما يمكن إستنتاجه مما سبق أنه وبالرغم من أن الإجتماعات الدورية هي الوسيلة التي يعتمد عليها الكثير من المدراء في الإتصال بمرؤوسيهيم إلا أن هدفها هو العمل على حل مشاكل العمل وإهمال مشاكل العمال والتقيد بتنفيذ الأوامر والتعليمات الخاصة بطريقة أداء العمل. والتي يمكن أن تنعكس سلبا على أداء الأعمال من طرف المرؤوسين. كما تتم الإجتماعات الدورية في أوقات معينة مما قد يجعل لدى الكثير من المرؤوسين الكثير من المشاكل التي تخصهم أو حتى تخص عملهم فلا يجد المدراء الوقت الكافي لدراستها كلها فيركزون في هذه الإجتماعات على حل مشاكل العمل فقط. كما أن فتح باب الإتصال مع المرؤوسين سيعمل على رفع كفاءتهم من جهة، كما يؤدي إلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين ومدراءهم من جهة ثانية.

الجدول رقم 25.3: سبب الإتصال بالمدراء

النسبة	التكرار	البيان
37.5	6	أخذ مشورته
62.5	10	لتنسيق الجهود
0	0	لتجنب العقاب
100	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 62.5% من المرؤوسين يتصلون بمدراءهم من أجل تنسيق الجهود، في حين ما نسبته 37.5% من المرؤوسين يتصلون بمدراءهم لأخذ مشورتهم، وهذا ما يدل على أن هؤلاء لا يتخذون أي قرار ولا يمكنهم التصرف لمواجهة موقف ما إلا باستشارة مدراءهم. وما يتركه الإتصال بالمدراء على المرؤوسين يظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم 14.3: أثر الإتصال على المرؤوسين

نلاحظ من الشكل السابق أن ما نسبته 62.5% من المرؤوسين يمكنهم الإتصال بمرؤوسيههم من الشعور بأنهم مهمين لدى مدراءهم، وهذه النسبة تتوافق مع نتيجة الجدول رقم (3-25) فيما يخص إتصال المرؤوسين بمدراءهم من أجل تنسيق الجهود، وهذا ما سيعطي المرؤوسين الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم وآرائهم. مما يساهم في خلق جو تنافسي فيما بينهم فيسعى كل واحد منهم إلى تحقيق ذاته. في حين يرى ما نسبته 37.5% من المرؤوسين أن إتصالهم بمدراءهم سيسمح لهم بخلق نوع من الثقة معهم، وهذه النسبة أيضا تتوافق مع نتيجة الجدول رقم (3-25) فيما يخص إتصال المرؤوسين بمدراءهم من أجل أخذ مشورته، وهذا ما يدل على أن المرؤوسين تنقصهم ثقة مدراءهم، فحتى لا يقع المرؤوسون في إرتكاب الأخطاء سيرجعون دائما إلى مدراءهم.

- تقييم المرؤوسين للعلاقة التي تربطهم بمدراءهم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين المديرين والمرؤوسين، للتعرف على خصائص الجو الاجتماعي داخل المؤسسة. ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الجدول رقم 26.3: العلاقة التي تربط المديرين بمرؤوسيهـم

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
12.5%	2	الحذر
62.5%	10	الثقة والصراحة
25%	4	الصراع والتصادم
100%	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 62.5% من المرؤوسين تربطهم علاقة تسودها الثقة والصراحة، في حين يرى 25% من المرؤوسين أن علاقتهم بمدراءهم يسودها الصراع والتصادم، ويرى ما نسبته 12.5% من المرؤوسين أن علاقتهم مع مدراءهم يسودها الحذر.

وما يمكن إستنتاجه مما سبق أن قيام العلاقات على أساس الثقة والصراحة يفسر وجود نمط قيادي ديمقراطي، وأما قيام العلاقات على أساس الحذر يفسر سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يركز على الجانب السلطوي في الإدارة والتوجيه الرسمي للمرؤوسين، والمحاسبة الفردية لهم، مما يسبب ظاهرة عدم الإندفاع الذاتي للعمل الأمر الذي يخلق لدى المرؤوسين سلوكيات للحذر لتجنب الوقوع في العقاب، أما العلاقات على أساس الصراع والتصادم يفسر أن هناك إختلاف في طريقة العمل أو حتى إختلاف في وجهات النظر وعدم التفاهم مع المرؤوسين. وهذه النتائج جاءت متعارضة تماما مع النتائج الخاصة بإجابات المدراء.

- شكاوي المرؤوسين وكيفية تعامل المدراء معها:

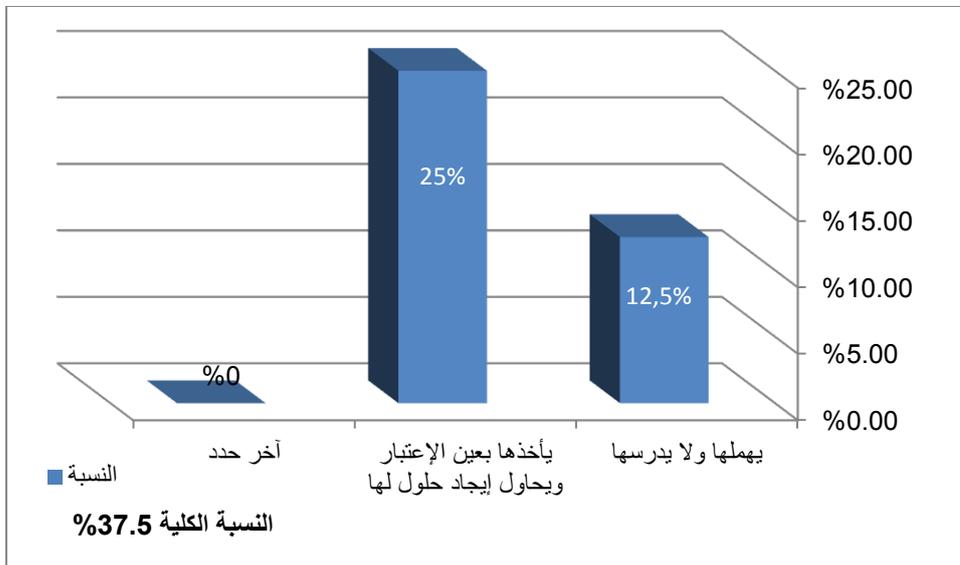
يهدف هذا السؤال إلى التعرف على واقع جو العمل، وذلك من خلال شكاوي ومشاكل المرؤوسين وكيفية التعامل معها من قبل مدراءهم وهو ما بينه الجدول رقم 27.3 والشكل رقم 15.3.

الجدول رقم 27.3: شكاوي ومشاكل المرؤوسين

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
37.5	6	هل لديكم شكاوي ومشاكل تخص العمل في المؤسسة: نعم
62.5	10	لا
100	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 62.5% من المرؤوسين ليس لديهم شكاوي أو مشاكل في العمل، مما يدل على أنهم يؤدون أعمالهم بطريقة جيدة، وذلك لفهمهم لها. في حين أن ما نسبته 37.5% من المرؤوسين لديهم شكاوي في العمل، وهذا ما يدل على أنهم غير فاهمين لها أو أنها لا تتوافق مع قدراتهم، مما يجعلهم مترددين في أداءها فيخلق لديهم مشاكل في العمل. وعلى العموم فيمكن القول أن المؤسسة تعيش نوع من الإستقرار.

والذين كانت لهم شكاوي في العمل كان التعامل معها كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم 15.3: كيفية التعامل مع شكاوي المرؤوسين

يظهر الشكل السابق أن ما نسبته 25% من المرؤوسين يقرون بأن مشاكلهم وشكاويهم يتم أخذها بعين الإعتبار ويحاول إيجاد حلول لها، في حين يرى يؤكد ما نسبته 12.5% منهم أن شكاويهم ومشاكلهم في العمل يتم إهمالها، وهذه النتائج جاءت متعارضة أيضا مع الإجابات التي قدمها المدراء.

- أداء الأعمال من طرف المرؤوسين:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على كيفية أداء المرؤوسين لأعمالهم، ونتائج السؤال يظهرها الجدول رقم 28.3.

الجدول رقم 28.3: كيفية أداء الأعمال من طرف المرؤوسين

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
68.75	11	لديك الحرية لأدائها بالطريقة التي تفضلها
31.25	5	يلزمك بأدائها بطريقة معينة
00	0	آخر حدد
100	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 68.75% من المرؤوسين لديهم الحرية في أداء أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها، في حين أن ما نسبته 31.25% منهم يلتزمون بأداء أعمالهم وفق طريقة محددة. و يتوافق هذا مع الإجابات التي قدمها المدراء، مما يدل على أن المدراء يمارسون كل من النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي.

- تشجيع المرؤوسين لتقديم إقتراحات لتحسين ظروف العمل:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف إن كان هناك تشجيع من قبل المدراء لمرؤوسيه من أجل تقديم إقتراحات لتحسين ظروف العمل. ونتائج السؤال يظهرها الجدول رقم 29.3.

الجدول رقم 29.3: مقترحات المرؤوسين لتحسين العمل

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
68.75	11	هل يطلب رئيسك تقديم مقترحات لتحسين ظروف العمل؟
31.25	5	نعم لا
100	16	المجموع

تابع للجدول رقم 29.3

		إذا كانت الإجابة بلا؛ ما هو السبب:
60	3	• يرى أن كل شيء يسير بشكل طبيعي
40	2	• يرى بأن ذلك مضيعة للوقت
0	0	• آخر حدد
100	5	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ما نسبته 68.75% من المرؤوسين يؤكدون بأن مدراءهم يطلبون منهم تقديم إقتراحات لتحسين ظروف العمل. في حين ما نسبته 31.25% منهم يؤكدون بأن مدراءهم لا يطلبون منهم إقتراحات لتحسين ظروف العمل، ويبرر ما نسبته 60% منهم سبب ذلك بأن مدراءهم يرون أن كل شيء يسير بشكل طبيعي، وما نسبته 40% منهم يبررون سبب ذلك بأن مدراءهم يرون أن ذلك مضيعة للوقت. ويتوافق هذا مع الإجابات التي قدمها المدراء.

- أساس العلاقة التي تربط المدراء بمرؤوسيهـم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على نوع العلاقة التي تربط المدراء بمرؤوسيهـم، ونتائج السؤال يظهرها الجدول رقم 30.3.

الجدول رقم 30.3: توزيع المرؤوسين حسب علاقتهم مع مدراءهم

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
56.25	9	علاقات رسمية
43.75	7	علاقات تعاون معهم
00	0	علاقة خضوع لهم
100	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 56.25% من المرؤوسين يؤكدون على أن لهم علاقات رسمية مع مدراءهم، في حين أن ما نسبته 43.75% يؤكدون بأن علاقتهم مع مدراءهم هي علاقة تعاون معهم، ويتوافق هذا مع الإجابات التي قدمها المدراء.

- تقييم المرؤوسين للنمط القيادي لمدراءهم:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على وجهة نظر المرؤوسين إتجاه النمط القيادي الممارس في المؤسسة، وجاء تقييم المرؤوسين للنمط القيادي لمدراءهم كأخر سؤال لأنه يعتبر كتلخيص لكل الأسئلة السابقة ونتائج هذا السؤال يظهرها الجدول رقم 31.3.

الجدول رقم 31.3: توزيع المرؤوسين حسب تقييمهم لنمط قيادة مدراءهم

النسبة (%)	التكرار (ت)	البيان
0	0	نمط مركزي
31.25	5	نمط شبه مركزي
68.75	11	بالمشاركة
100	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق أن ما نسبته 31.25% من المرؤوسين يرون أن مدراءهم يمارسون نمطا قياديا شبه مركزي، وما يؤكد ذلك الإجابات المتباينة التي قدمها المرؤوسين إتجاه سلوك مدراءهم، والدليل في ذلك أن المرؤوسين يقرون بأن مدراءهم يسمحون لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات من جهة ويمتنعون عن تفويض السلطة لهم من جهة أخرى، فهم بذلك يمارسون كل من النمط القيادي الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي على حد سواء، فيمكن أن نقول أن هؤلاء المدراء يكيّفون نمط قيادتهم على أساس الخصائص التي يمتاز بها مرؤوسوهم. في حين أن ما نسبته 68.75% من المرؤوسين يرون أن مدراءهم يمارسون نمطا قياديا مشاركا، وهذا ما يؤكد أن هؤلاء يمارسون نمطا قياديا ديمقراطيا.

2.2.3.3. اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن: رؤية المرؤوسين تجاه النمط القيادي لرؤسائهم لا تتطابق مع المضمون الحقيقي لهذا النمط القيادي السائد في المؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية، يوضح الجدول رقم 32.3 توزيع العاملين وفق رؤيتهم للنمط القيادي الذي يمارسه مدراءهم في المؤسسة.

الجدول رقم 32.3: توزيع المرؤوسين تبعاً للنمط القيادي الذي يمارسه مدراءهم

النسبة (%)	العدد	النمط
68.75	11	الديمقراطي
31.25	5	الأوتوقراطي
100	16	المجموع

تشير نتائج الجدول السابق إلى النتائج التي أشارت إليها الجداول السابقة، حيث يوضح هذا الجدول أن ما نسبته 68.75% من المرؤوسين يرون أن مدراءهم يمارسون النمط القيادي الديمقراطي، في حين بلغت نسبة المرؤوسين الذين يرون أن مدراءهم يمارسون النمط القيادي الأوتوقراطي 31.25%.

وبناء على ذلك يمكن استنتاج أن المرؤوسين يرون أن النمط القيادي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وهذا ما يؤكد ما قلناه في تحليلنا للسؤال رقم (3-20) والموجه لفئة المدراء، كما أنه يشير إلى وجود توافق في هذه النقطة بين المرؤوسين والمدراء في ما يخص النمط القيادي المتبع في المؤسسة، أو الأكثر انتشاراً، أي النمط الديمقراطي، وهو تأكيد آخر لصحة الفرضية الأولى من جهة، كما أن رؤية العاملين للنمط القيادي السائد في مؤسستهم، بما أنها تميل إلى النمط القيادي الديمقراطي فإنها تعكس الواقع الحقيقي للنمط القيادي السائد في المؤسسة، بل تعكس واقع تطلعات العمال ورغبتهم في رؤية قيادة ديمقراطية تدير مؤسستهم وتسهر على شؤونهم وتعمل على تحسين أوضاعهم في ظل جو من حرية الرأي والممارسة لدى المرؤوسين. وهذا ما يثبت من جهة ثانية عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة على اعتبار أن إجابات المرؤوسين كانت متوافقة مع الإجابات التي قدمها المدراء.

3.3.3. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث وإختبار الفرضية الثالثة

ويشمل هذا البعد 11 فقرة والتي تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين في ظل النمط القيادي السائد داخل مؤسستهم. ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين لفقرات هذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهو ما يظهره الجدول رقم (3-33).

الجدول رقم 33.3: التكرارات (ت) والنسب المئوية(%) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حول رضاهم الوظيفي عن النمط القيادي

الرقم	العبارة	المقياس						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		راض تماما	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض تماما			
1	يحرص رئيسنا على معاملتنا معاملة إنسانية	ت	4	7	5	0	0	3.94	0.772
		%	25	43.75	31.25	0	0		
2	نعمل مع رئيسنا كفريق عمل واحد	ت	0	6	7	3	0	3.19	0.750
		%	0	37.5	43.75	18.75	0		
3	يشاركنا رئيسنا في بعض القرارات التي تهمننا	ت	1	7	4	2	2	3.19	1.167
		%	6.25	43.75	25	12.5	12.5		
4	يحرص رئيسنا على إطلاعنا على جميع البرامج والخطط الجديدة في المؤسسة	ت	1	8	5	2	0	3.5	0.816
		%	6.25	50	31.25	12.5	0		
5	يعمل رئيسنا على تشجيعنا لإبداء آرائنا وإقتراحاتنا في العمل	ت	2	5	6	0	3	3.19	1.276
		%	12.5	31.25	37.5	0	18.75		
6	يحفزنا رئيسنا على العمل بأسلوب أفضل	ت	1	10	2	0	3	3.37	1.258
		%	6.25	62.5	12.5	0	18.75		
7	يتفهم رئيسنا لحاجات العمال ومشاعرهم في المؤسسة	ت	2	6	5	2	1	3.38	1.088
		%	12.5	37.5	31.25	12.5	6.25		
8	يظهر رئيسنا نمطا قياديا إيجابيا	ت	4	6	4	2	0	3.75	1.00
		%	25	37.5	25	12.5	0		

تابع للجدول رقم 33.3

0.957	3.63	0	2	5	6	3	ت	يشجعنا رئيسنا على حل بعض المشاكل التي تعترضنا في العمل إعتقادا على قدراتنا الشخصية	9
		0	12.5	31.25	37.5	18.75	%		
1.00	3.25	0	4	6	4	2	ت	يركز رئيسنا على تنسيق جهود العمل بين العمال	10
		0	25	37.5	25	12.5	%		
1.025	3.88	0	2	3	6	5	ت	يأخذ رئيسنا بعين الإعتبار جميع الشكاوي والمشاكل التي نتعرض لها	11
		0	12.5	18.75	37.5	31.2	5		
0.794	3.477	الاتجاه الكلي							

1.3.3.3.1. تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت من (3.94) إلى (3.88)، والانحرافات المعيارية من (1.276) إلى (0.750). ويوضح تحليل بيانات الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين راضون عن النمط القيادي لمدراءهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لرضاهم الوظيفي (3.477) بانحراف معياري قدره (0.794)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين راضون عن النمط القيادي الممارس داخل المؤسسة من طرف مدراءهم.

وقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تضمنت: " يحرص رئيسنا على معاملتنا معاملة إنسانية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.94) بانحراف معياري قدره (0.772). وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين راضون عن المعاملة التي يعاملون بها من طرف مديريهم، كما يدل على غياب تلك النظرة الميكانيكية للعنصر البشري التي كانت سائدة في فترة سابقة. إن هذا الاتجاه يعكس وعي المدراء في المؤسسة بأهمية الجانب الإنساني في تعاملهم مع مرؤوسيه.

وجاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: " يأخذ رئيسنا بعين الإعتبار جميع الشكاوي والمشاكل التي نتعرض لها " في المرتبة الثانية من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.88) بانحراف معياري قدره (1.025). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون عن اهتمام مدراءهم بمشاكلهم داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بتقليل الكثير من المشاكل التي قد تقع فيها المؤسسة من غيابات، إضرابات وصراعات، وهذا ما يؤكد على أن المدراء داخل المؤسسة يؤمنون بأهمية تحقيق الإستقرار فيها لضمان إستمراريتها. حتى وإنه يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن ذلك لم يؤثر على الاتجاه العام لهذه الفقرة.

وجاءت الفقرة رقم (9) التي تضمنت: " يشجعنا رئيسنا على حل بعض المشاكل التي تعترضنا في العمل إعتقادا على قدراتنا الشخصية " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63) بانحراف معيار قدره (0.957). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون على هذه الفقرة، وهذا ما يؤكد على أن المدراء في المؤسسة لديهم نوع من الثقة في مرؤوسيهم، كما أن الاعتماد على القدرات الشخصية للمرؤوسين في إيجاد حلول لمشاكل العمل يعتبر بمثابة شكل من أشكال التدريب لهم، ويدخل كل هذا ضمن مفهوم تمكين المورد البشري. ويقصد بهذا الأخير " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم بإتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج. فالتمكن يجعل العاملين يتصرفون كأنهم ملاك للمؤسسة وشركاء في تحديد الأهداف، إتخاذ القرارات المناسبة، وقراءة النتائج والتحليل والتنبؤ، وتحريك الأرقام نحو الإنجازات الفعالة، وتحمل المسؤولية المترتبة على نتائج الأعمال" [111] ص110.

وجاءت الفقرة رقم (4) التي تضمنت: " يحرص رئيسنا على إطلاعنا على جميع البرامج والخطط الجديدة في المؤسسة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5) بانحراف معيار قدره (0.816). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون على هذه الفقرة، وهذا ما يعكس مدى أهمية وصول المعلومات إلى جميع الأفراد داخل المؤسسة وعدم تركزها فقط على مستوى المدراء. إذ أن إطلاع المرؤوسين على كل ما هو جديد سيساهم في تنظيم العمل وحسن أدائهم له.

وجاءت الفقرة رقم (7): " يتفهم رئيسنا لحاجات العمال ومشاعرهم في المؤسسة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.38) بانحراف معياري قدره (1.088). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون إلى

حد ما عن تفهم حاجاتهم ومشاعرهم من طرف مدراءهم، والسبب في ذلك التشتت الكبير نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، مما يؤكد أنه يوجد البعض من المدراء من لا يتفهم حاجات مرؤوسيه ومشاعرهم الأمر الذي يؤثر سلبا على معنوياتهم، وبالرغم من هذا إلا أن ذلك لم يؤثر على الاتجاه العام لهذه الفقرة.

وجاءت الفقرة رقم (6): " يحفزنا رئيسنا على العمل بأسلوب أفضل " في المرتبة السابعة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (1.258). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون إلى حد ما على هذه الفقرة. وهذا التشجيع سيجعل كل مرؤوس يقدم أفضل ما عنده، فيكشف عن ما يمتلكه من قدرات ويقدم أفضل ما لديه. بصفة عامة سيسمح هذا بخلق جو من التنافس فيما بين المرؤوسين من أجل تقديم الأحسن.

وجاءت الفقرة رقم (11): "يركز رئيسنا على تنسيق جهود العمل بين العمال " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.25) بانحراف معياري قدره (1.00). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون إلى حد ما على هذه الفقرة. فتنسيق الجهود بين العمال يسمح بأداء الأعمال بشكل سهل وسريع، ويسمح بتبادل الأفكار والآراء، توحيد الجهود وخلق جو يسوده الكثير من التفاهم.

وجاءت الفقرة رقم (5): "يعمل رئيسنا على تشجيعنا لإبداء آرائنا وإقتراحاتنا في العمل " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (1.276). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون إلى حد ما على هذه الفقرة، وهذا ما يعكس وعي المدراء بأهمية المساعدة التي يقدمها مرؤوسيه من خلال تشجيعهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم، فتزداد دافعيتهم للعمل كونهم يعرفون ما هو مطلوب منهم وبذلك ترتفع معنوياتهم ويلتزمون بأداء واجباتهم بنجاح. حتى وإنه يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، مما يؤكد أن هناك بعض من المدراء لا يشجعون مرؤوسيه على تقديم مقترحات في العمل كونهم لا يقبلون التغيير، مما يجعل المرؤوسين يعملون في جو آلي وروتيني خال من كل ما هو جديد، وبالرغم من ذلك لم يؤثر هذا على الاتجاه العام لهذه الفقرة.

وجاءت الفقرة رقم (2): "نعمل مع رئيسنا كفريق عمل واحد" في نفس المرتبة مع الفقرة رقم (5) من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها

الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (0.750). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون إلى حد ما على هذه الفقرة، وهذا ما يؤكد على وعي المدراء في المؤسسة بأهمية تشكيل فرق العمل، حيث العمل في شكل فريق يعد من أبرز مظاهر التعاون في المؤسسات الحديثة، وذلك بعد زوال النزعة الفردية التي كانت سائدة في الفكر الكلاسيكي، والفريق يتميز أعضاؤه بتنوع القدرات والمهارات والتعاون في العمل، فالهدف المحقق يكون نتاج عمل واحد. كما أن العمل في فريق واحد يلغي الكثير من الفروقات بين أعضائه، إذ يصبح كل الأعضاء متساوون فيما بينهم مجتمعون لتحقيق هدف واحد.

وجاءت الفقرة رقم (3): "يشاركنا رئيسنا في بعض القرارات التي تهمننا" في نفس المرتبة مع الفقرة رقم (5) والفقرة رقم (2) من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (1.167). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين راضون إلى حد ما على هذه الفقرة. فمشاركة المرؤوسين في إتخاذ بعض القرارات التي تهتمهم سيقوي الإحساس لديهم بالمسؤولية مما يبسر على المدراء القيام بأداء أعمالهم، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير ومرؤوسيه ورفع روحهم المعنوية. حتى وإنه يلاحظ أن هناك تشتتا كبيرا نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، إلا أن ذلك لم يؤثر على الاتجاه العام لهذه الفقرة.

وجاءت الفقرة رقم (8) التي تضمنت: "يظهر رئيسنا نمطا قياديا إيجابيا" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الرضا من طرف أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) بانحراف معيار قدره (1.00)، والتي تعمدت أن أتطرق إليها في الأخير لأنها يمكن إعتبارها ملخصا لكل الفقرات التي جاءت في هذا المحور. تدل هذه الفقرة على أن أفراد عينة الدراسة راضون عن النمط القيادي لمدراءهم، وهذا ما يؤكد أن النمط القيادي الممارس من طرف المدراء في المؤسسة يتبنى فلسفة إنسانية في تعامله مع المرؤوسين وذلك من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وحل مشاكل الأعمال التي يقومون بها، فهذا يشعرهم بقيمتهم وإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم. كما أن المدراء في المؤسسة يقومون بدعم مرؤوسيهم و يعملون على تحقيق حاجاتهم و يتفهمون مشاعرهم، الأمر الذي يساهم في خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي لهم والتقدم بالأفكار الإبداعية لديهم وبالتالي القضاء على جميع مظاهر التذمر والتغيب وغيرها من مظاهر عدم الرضا الوظيفي .

2.3.3.3. اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: هناك علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء في مؤسسة نפטال والرضا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 34.3: توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب درجة رضاهم عن النمط القيادي السائد في المؤسسة واتجاههم العام

مقياس ليكارت					راض	راض	غير راض	غير راض
					تماما	راض	إلى حد ما	تماما
الاتجاه العام					المتوسط الحسابي			
					الانحراف المعياري			
أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب درجة الرضا					2	6	5	2
النسبة (%)					%81.25			
					%18.75			

تشير نتائج الدراسة الجدول رقم 34.3 أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة من المرؤوسين راضون عن النمط القيادي الممارس في المؤسسة ، ونستنتج من ذلك بأن رضاهم الوظيفي عالي في ظل النمط القيادي السائد في المؤسسة.

وقد تباينت درجات الرضا لدى أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين عن النمط القيادي السائد في المؤسسة. فكون أن العبارات الموجهة إليهم كلها عبارات إيجابية وهي من **مميزات النمط الديمقراطي** والتي رضي عنها ما نسبته %81.25 من أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين مما يؤكد أن جل المدراء في المؤسسة يمارسون نمطا قياديا ديمقراطيا في تعاملهم مع مرؤوسيه. إلا أن هناك ما نسبته %18.75 من المرؤوسين غير راضين عن النمط القيادي السائد في مؤسستهم، وهذا ما يؤكد أن هناك من المدراء من يمارس نمطا قياديا أوتوقراطيا جعل من المرؤوسين غير راضين. ومما سبق يمكن أن نقول أن العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والنمط القيادي الممارس من طرف مدراءهم تأخذ إتجاهين، إتجاه سلبي يظهر من خلال عدم رضا العاملين عن النمط الأوتوقراطي، والآخر إيجابي يظهر من خلال رضا العاملين عن النمط الديمقراطي. وفي الأخير يمكن أن نقول أن رضا معظم أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين يدل على ممارسة معظم مدراءهم للنمط القيادي الديمقراطي في المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية ومجالها البشري، وأهميته هذا الميدان. كما قمنا بعرض الإطار المنهجي وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة كيفية تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نفطال بولاية البليدة، وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الأكثر انتشار في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، على اعتبار أن حوالي ثلاثة أرباع المستجوبين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد. كما أن الخصائص التنظيمية لمؤسسة نفطال وما تتميز به من خصوصيات، يفرض على مدراءها على اختلاف توجهاتهم وتعدد مناصبهم وتنوع مشاربهم ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، من أجل المحافظة على التوازنات الداخلية للمؤسسة في جوانبها التنظيمية والبشرية، والقضاء على عدم الرضا الوظيفي، وتحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة. كما أن طبيعة تفكير الأفراد في مؤسسة نفطال وكذا الخصائص البشرية لها تجعل من الضروري جدا الاستغناء عن النمط القيادي الأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي لغرض تحقيق الانسجام بين الفئات العمالية من جهة ورؤسائهم من الجهة المقابلة.
- إن رؤية العاملين للنمط القيادي السائد في مؤسستهم، وبما أنها تميل إلى النمط القيادي الديمقراطي فإنها تعكس الواقع الحقيقي للنمط القيادي السائد في المؤسسة، بل تعكس واقع تطلعات العمال ورغبتهم في رؤية قيادة ديمقراطية تدير مؤسستهم وتسهر على شؤونهم وتعمل على تحسين أوضاعهم في ظل جو من حرية الرأي والممارسة لدى المرؤوسين.
- توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة نفطال GPL البليدة. حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي والذي عبر عنه جل المرؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرت نسبتهم بـ 81.25%. وكانت هذه العلاقة سلبية من خلال عدم رضا المرؤوسين والذين قدرت نسبتهم بـ 18.75% وذلك لممارسة المدراء نمطا أوتوقراطيا.

خاتمة

بحكم طبيعة المنافسة السائدة بين المؤسسات وفي ظل العولمة وانفتاح الأسواق، فقد دفع ذلك إلى زيادة الإهتمام بالعنصر البشري وسلوكه. حيث تحولت النظرة للتعامل معه من إستخدام العقاب والتهديد والإرغام على العمل إلى إستخدام أسلوب الإقناع والتشجيع.

فالنمط الأوتوقراطي كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي لأنه يتلاءم مع وضع العاملين في ظلهم ومستواهم آنذاك، وذلك أن المؤسسات في الماضي لم تكن معقدة وتعيش في بيئة مستقرة، وكانت تتسم بالبساطة على خلاف ما هي عليه الآن، كما أن العاملين في ظل مؤسسات الماضي لم يكونوا على مستوى من العلم والمعرفة كما هم عليه الآن، فالنمط القيادي الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات كبيرة ومعقدة، أصبح العاملون فيها من الطراز العالي والمؤهل والعلمي والمتخصص، هذا فضلا على أن الفلسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها الإدارة الحديثة، وما تركز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين المدير ومرووسيه وإتاحة الفرصة لهم لمشاركته في تأدية بعض مهامه، وتقديره لحاجاتهم النفسية والإجتماعية والعمل على إشباعها. وكل هذه المتطلبات لا يمكن للإدارة الحديثة تطبيقها في ظل القيادة الأوتوقراطية.

فالفلسفة الجديدة للوضع الراهن والتي تتميز بكثير من التعقيد والغموض تفرض على من يتولى إدارة أية مؤسسة وقصد الحفاظ على مواردها البشرية والتي تعتبر الأساس في تحقيق النجاح لهذه المؤسسة، أن يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لمرووسيه كون أن السوق الذي تتواجد فيه المؤسسات هو سوق تنافسي، وبالتالي هنالك إمكانية لإستقطاب الأيدي العاملة من قبل تلك المؤسسات وخاصة المؤسسات المنافسة. كما أن المؤسسات أصبحت تسعى لزيادة قدرتها على البقاء، النمو، الإستمرارية وزيادة الأداء، وتحقيق الكفاءة والفعالية ولن يتحقق هذا إلا من خلال تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

لقد جاءت هذه الدراسة لإبراز كيفية تأثير الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال. وذلك من خلال التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة، والتعرف على العلاقة التي تربط كل من الأنماط السابقة على الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى كل ما يتعلق بمفهوم القيادة، إنطلاقاً من تقديم التعاريف المختلفة للقيادة وإبراز عناصرها، إضافة إلى شرح تفصيلي للمصطلحات ذات العلاقة بالقيادة، كمفاهيم الرئاسة والإدارة، وأخيراً التعرض لخصائص الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي والنمط الحر) والتي تقوم عليها دراستنا هذه.

كما تناولت الدراسة مفهوم الرضا الوظيفي، وأهم النظريات التي قامت في تفسيرها للرضا الوظيفي، وذلك حسب تركيزها في تقديم تفسير لمسببات رضا الأفراد عن عملهم واستيائهم منه، وإبراز العوامل المؤثرة فيه والتعرف على مقاييسه، وكذا إبراز الآثار المترتبة عن الرضا وعدم الرضا الوظيفيين، إضافة إلى إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي والنمط الحر) والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، من خلال ثلاثة جوانب مهمة، جانب الإتصال، تفويض السلطة وإتخاذ القرار.

وفي نهاية هذا البحث وضمن محتوى هاته الخاتمة، سنتطرق أولاً إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وفي الأخير سنقترح الآفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن هذا الحقل من حقول إدارة الموارد البشرية.

- تعددت الدراسات في مجال القيادة، وتفاوتت من حيث نوعية المتغيرات التي أفترض تأثيرها على فعالية السلوك القيادي. فقد ركز مدخل السمات على بعد واحد (سمات القائد) وركز مدخل السلوك على بعدين (الإنتاج والعلاقات) بينما أضاف المدخل الموقفي بعداً ثالثاً وهو (الموقف) أو الظرف الذي تمارس في ظله القيادة، لذا أكدت نظريات المدخل الموقفي (أو الظرفي) على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف أو الظرف السائد، فالمدير الفعال هو من يمارس أنماطاً قيادية مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به.

- تتعدد الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء عند تنظيمهم وتوجيههم للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. وبالرغم من عدم وجود نمط قيادي واحد يصلح للتطبيق بنجاح في جميع المواقف إلا أن هذه الأنماط تتوزع بين محورين هما الإهتمام بالعاملين، والإهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

- يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة لإستجاباته السلوكية والنفسية إتجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها في ضوء مدى ما توفره له من إشباعات نفسية ومادية. وهناك تبعاً لذلك مجموعة من العوامل الموقفية (مادية، شخصية، تنظيمية) تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

- يعكس الرضا الوظيفي مدى فعالية القيادة التي يمارسها المدير لتوجيه مرؤوسيه ، على إعتبار أن دور المدير كقائد يتمثل في تنظيم بيئة العمل وخلق مناخ يحث العامل على الأداء، إذ لا يعقل أن يعمل أي عامل بشكل جيد تحت توجيه مديره الذي لا يرتاح له أو يحس بأنه غير متعاون معه ولا يشجعه على إبراز قدراته فيشعره ذلك بأنه غير مهم، مما ينعكس سلبياً على رضاه الوظيفي ومن ثم على أدائه.

ولمعرفة الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء والعلاقة التي تربط تلك الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للعاملين، قمنا بدراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية البليدة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

- يمارس مدراء مؤسسة نفضال كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، حيث أن النمط القيادي الواسع الإنتشار في ممارسة المديرين بالمؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي. وإستعمال المدراء لكلا النمطين يؤكد نتائج الدراسات التي جاءت بها النظرية الموقفية حيث لا تعترف بوجود نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ويمارسه جميع المدراء ويعطي نتائج واحدة.

- النمط القيادي الأكثر انتشار في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، على إعتبار أن حوالي ثلاثة أرباع المستجوبين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد. كما أن الخصائص التنظيمية لمؤسسة نفضال وما تتميز به من خصوصيات، يفرض على مدراءها على اختلاف توجهاتهم وتعدد مناصبهم ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، من أجل المحافظة على التوازنات الداخلية للمؤسسة في جوانبها التنظيمية والبشرية، والقضاء على عدم الرضا الوظيفي، وتحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة. كما أن طبيعة تفكير الأفراد في مؤسسة نفضال وكذا الخصائص البشرية لها تجعل من الضروري جداً الاستغناء عن النمط القيادي الأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي لغرض تحقيق الانسجام بين الفئات العمالية من جهة ورؤسائهم من الجهة المقابلة.

- يرى المرؤوسون في مؤسسة نفضال أن مدراءهم يمارسون كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، حيث أن النمط القيادي الواسع الإنتشار حسب رؤيتهم هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وهذه النظرة متوافقة تماماً مع النتائج الخاصة برؤية المدراء إتجاه الأنماط التي يمارسونها. وهذا التوافق في النتائج يفسر أن النمط القيادي الذي يمارسه المدراء في المؤسسة يستند إلى الخصائص التي يمتاز بها المرؤوسين. فبما أن رؤيتهم تميل إلى النمط القيادي الديمقراطي فإنها تعكس الواقع الحقيقي للنمط القيادي السائد في المؤسسة، بل تعكس واقع تطلعات العمال ورغبتهم في رؤية قيادة

ديمقراطية تدير مؤسساتهم وتسهر على شؤونهم وتعمل على تحسين أوضاعهم في ظل جو من حرية الرأي والممارسة لدى المرؤوسين.

- أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين راضون عن النمط القيادي الممارس في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لرضاهم الوظيفي (3.477) بانحراف معياري قدره (0.794)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور ونستنتج من ذلك بأن رضاهم الوظيفي عالي في ظل النمط القيادي السائد في المؤسسة وهو النمط الديمقراطي.

- توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة نفضال GPL البليدة. حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي والذي عبر عنه جل المرؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرت نسبتهم بـ 81.25%. وكانت هذه العلاقة سلبية من خلال عدم رضا المرؤوسين والذين قدرت نسبتهم بـ 18.75% وذلك لممارسة المدراء نمطا أوتوقراطيا.

أفاق الدراسة:

- وفي الأخير يمكن إقتراح المواضيع التالية والتي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية لموضوع الرضا الوظيفي والأنماط القيادية:
- إجراء دراسة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة مقارنة بين مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة) ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.
 - إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في قطاع الإتصالات (تكون العينة مكونة من مدراء الإدارة التنفيذية والمرؤوسين الذين يشرفون عليهم مباشرة).
 - إجراء دراسة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (إعتمادا على نموذج الشبكة الإدارية لـ Black و Mouton).
 - إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في مؤسسة إقتصادية خاصة و مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

الملحق رقم 1
الاستبيان الخاص بالمدرء
جامعة سعد دحلب البلدة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
الموضوع: إستبيان
بسم الله الرحمان الرحيم

سيدي

في إطار التحضير لرسالة ماجستير على مستوى كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت عنوان:

أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والذي نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل
موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم عليه، وأحيطكم علما أن ما ستدلون به من إجابات لن تستعمل إلا
لأغراض البحث العلمي وسيتعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالب: حمدود محمد

رقم الهاتف: 0790017730

البريد الإلكتروني: medhamdoud@hotmail.fr

الجزء الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة بين 25 و 35 سنة
- بين 36 و 45 سنة 46 فأكثر
3. المستوى التعليمي:
- أقل من ثانوي أقل من ثانوي ثانوي جامعي آخر
4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات
- 11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة:

6. ما هو الأسلوب الذي يعتمد عليه المدير لإتخاذ القرار في المؤسسة بشكل عام؟

- تتخذ القرار ثم تعلنه على مرؤوسيك لتنفيذه
- تشترك مع مرؤوسيك في إتخاذ القرار
- آخر حدد.....

7. ما هي درجة تفويض السلطة لديك؟

- دائما أحيانا نادرا أبدا

• إذا كان نادرا أو أبدا، لماذا؟

- لا تثق في مرؤوسيك
- ترى بأنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية
- لإمتناعهم
- آخر حدد.....

8. ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في الإتصال بمرؤوسيك؟

الإجتماعات الدورية

الباب المفتوح

آخر حدد.....

9. إذا كانت هناك إجتماعات في المؤسسة، ما هي المواضيع التي يتم التطرق إليها؟

الوقوف على حجم النجاحات التي حققتها المؤسسة

تبادل الآراء والإقتراحات لحل مشاكل العمل

طرح مشاكل العمال وإيجاد حلول لها

آخر حدد

10. كيف تقيم علاقاتك بمرؤوسيك بشكل عام؟

علاقة مبنية على الحذر

علاقة مبنية على الثقة وصراحة

علاقة مبنية على الصراع والتصادم

11. ما هي الطريقة التي يفضلها المدير في أداء مرؤوسيه لأعمالهم؟

تعطيه الحرية لتنفيذها بالطريقة التي يفضلها

تلزمهم بأدائها بطريقة معينة

آخر حدد

12. ما أساس العلاقات التي تربطك بمرؤوسيك؟

علاقة رسمية علاقة تعاون وتشاور علاقة خضوع منهم

13. هل يشجع المدير مرؤوسيه لتقديم إقتراحات لتحسين العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بلا: ما هو السبب؟

ترى بأن ذلك مضيعة للوقت

ترى بأنها غير مهمة لأن العمل يسير بشكل عادي

آخر حدد

14. في حال وجود شكاوي من طرف مرؤوسيك، كيف تتعامل معها؟

تتجاهلها

تدرسها وتحاول إيجاد حلول لها

آخر حدد.....

الملحق رقم 2
الاستبيان الخاص بالمرؤوسين
جامعة سعد دحلب البلدية
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
الموضوع: إستبيان
بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي

في إطار التحضير لرسالة ماجستير على مستوى كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت عنوان:

أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والذي نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل
موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم عليه، وأحيطكم علما أن ما ستدلون به من إجابات لن تستعمل إلا
لأغراض البحث العلمي وسيتعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت تأطير الأستاذ: كشاد رابح

من إعداد الطالب: حمدود محمد

رقم الهاتف: 0790017730

البريد الإلكتروني: medhamdoud@hotmail.fr

الجزء الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى

5. العمر: أقل من 25 سنة بين 25 و 35 سنة

بين 36 و 45 سنة 46 سنة فأكثر

6. المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي ثانوي جامعي آخر

7. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات

11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة

8. هل يشاركك رئيسك في إتخاذ القرارات:

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه القرارات:

قرارات عملية قرارات إستراتيجية قرارات تخص مسارك المهني
 آخر.....

• في حالة عدم إشراككم في إتخاذ القرارات ، فما هي أسباب ذلك:

عدم ثقة رئيسك
 عدم الإهتمام من طرفك
 آخر حدد.....

9. هل يفوضك رئيسك أداء بعض المهام؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

• إذا كان نادرا أو أبدا لماذا؟

لأنك غير قادر على تحمل المسؤولية

لأنك لا تحب تحمل المسؤولية أصلا

رئيسك لا يثق في قدراتك

آخرحدد.....

10. في حالة عدم تفويض السلطة، هل تطالب رئيسك بتفويضها لك؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم : لماذا؟

11. هل يشاركك رئيسك في: (ضع علامة x في الخانة المناسبة)

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة
					الحضور للاجتماعات التي تعقدها المؤسسة
					الندوات والمؤتمرات التي تنظمها المؤسسة
					وضع الأهداف المستقبلية للمؤسسة

12. هل هناك إجتماعات تعقد في مصلحتكم من طرف رئيسك؟

دائما أحيانا نادرا غالبا

13. إذا كانت هناك إجتماعات، ما هي أهم المواضيع التي يتم معالجتها؟

الوقوف على حجم النجاحات التي توصلت إليها المؤسسة.

العمل على تقديم الاقتراحات والآراء لحل بعض مشاكل العمل.

طرح مشاكل العمال والسعي إلى إيجاد حلول لها.

□ آخر حدد.....

14 . في حالة عدم وصول المعلومات، كيف سيكون رد فعلك حيال ذلك؟

- اللامبالاة
 □ التضايق والمطالبة بها
 □ عدم التحفيز والشعور بالإحباط
 □ آخر حدد.....

15. ما أساس العلاقات التي تربطك برئيسك؟

- علاقات رسمية □ علاقات تعاون وتشاور □ علاقات خضوع وولاء له

16. هل لديك شكاوي ومشاكل في العمل بالمؤسسة؟

- نعم □ لا

• في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم التعامل معها؟

- يتم إهمالها وعدم دراستها
 □ أخذها بعين الاعتبار ومحاولة إيجاد حل لها
 □ آخر حدد.....

17. ما هو أسلوب الإتصال المعتمد في مؤسستكم؟

- الباب المفتوح
 □ الاجتماعات الدورية
 □ آخر حدد.....

• في حال القيام بالاتصال برئيسك، هل هذا يكون من أجل؟

- أخذ مشورته
 □ لتنسيق الجهود
 □ لتجنب العقاب
 □ آخر حدد.....

• ما هو أثر تبادل الإتصال بينك وبين رئيسك؟

- يخلق لديك نوع من الثقة

يشعرك بأهميتك

آخر حدد.....

18. إذا قدمت لك مهام من طرف رئيسك وكلفت بأدائها، كيف يتم ذلك؟

لك الحرية في أدائها بالطريقة المفضلة لديك

يلزمك بأدائها بطريقة معينة

لا يهمه كيف تؤديها

آخر حدد.....

19. هل يطلب منك رئيسك تقديم مقترحات لتحسين ظروف العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بلا، ما هو السبب؟

يرى أن الأوضاع تسير بشكل منتظم وعادي

يرى ذلك مضيعة للوقت

آخر حدد.....

20. كيف تقيم علاقاتك بمرووسيك بشكل عام؟

علاقة مبنية على الحذر

علاقة مبنية على الثقة وصراحة

علاقة مبنية على الصراع والتصادم

21. ما هو تقييمك لنمط قيادة رئيسك؟

نمط مركزي

شبه مركزي

بالمشاركة

آخر حدد.....

الجزء الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى العمال

ما هو مستوى الرضا الوظيفي عن النمط القيادي الذي يمارسه رئيسك في المؤسسة؟

يرجى وضع علامة (x) في الحقل المناسب أمام كل عبارة والتي تعبر عن وجهة نظرك، وذلك حسب درجة رضاك لكل منها (راضي جدا، راضي، راضي إلى حد ما، غير راضي، غير راضي تماما)

رقم العبارة	العبارة	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي تماما
1	يحرص رئيسنا على معاملتنا معاملة إنسانية					
2	نعمل مع رئيسنا كفريق عمل واحد					
3	يشاركنا رئيسنا في بعض القرارات التي تهمننا					
4	يحرص رئيسنا على إطلاعنا على جميع البرامج والخطط الجديدة في المؤسسة					
5	يعمل رئيسنا على تشجيعنا لإبداء آرائنا وإقتراحاتنا في العمل					
6	يحفزنا رئيسنا على العمل بأسلوب أفضل					
7	يتفهم رئيسنا لحاجات العمال ومشاعرهم في المؤسسة					
8	يظهر رئيسنا نمطا قياديا إيجابيا					

					9	يشجعنا رئيسنا على حل بعض المشاكل التي تعترضنا في العمل إعتقادا على قدراتنا الشخصية
					10	يركز رئيسنا على تنسيق جهود العمل بين العمال
					11	يأخذ رئيسنا بعين الإعتبار جميع الشكاوي والمشاكل التي نتعرض لها

قائمة المراجع

1. Lainy Pierre, "le leadership organisationnel", Edition chenelière éducation, Paris, (2008).
2. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة، عمان، (2007).
3. Dunkan jack, "les grandes idées du management", Edition mare nostrum, paris, (1996).
4. السيد أبو النيل محمود ، "علم النفس الصناعي"، دار النهضة العربية، بيروت، (1985).
5. حنفي عبد الغفار ، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، مصر، (2002).
6. عبيدات سهيل أحمد ، "القيادة: أساسيات، نظريات ومفاهيم" ، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، (2007).
7. البدري طارق عبد الحميد ، "أساسيات علم إدارة القيادة"، دار الفكر، الأردن، (2007).
8. جواد ناجي شوقي ، "إدارة الاستراتيجية"، دار الحامد، الأردن، (2000).
9. كلالدة ظاهر، "إتجاهات حديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران، الأردن، (1997).
10. Pettinger Richard, "mastering strategic management", Palgrave, great Britain, (2002).
11. Alain Duluc, "leadership et confiance", Dunod, paris, 2^{ème} edition, (2008).
12. سيد مصطفى أحمد ، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار المعادي الجديدة، مصر، (2005).
13. Shermerhorn John et Chappell David, "principes de management", Edition village mondial, paris, (2002).
14. ماهر أحمد ، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، (2003).

15. حامد عبد السلام زهران، "علم النفس الإجتماعي"، دار عالم الكتب، مصر، (2003).
16. شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية، لبنان، (2002).
17. القريوتي محمد قاسم ، "السلوك التنظيمي"، دار وائل، الأردن، (2009).
18. العجمي محمد حسنين ، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة، الأردن، (2008).
19. زيد منير عبوي، "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية، الأردن، (2007).
20. مرسي سلامة اللوزي، خضير كاظم محمود، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار إثراء، الأردن، (2008).
21. Taylor F.W, "La direction scientifique des entreprises", Edition ENAG, Alger, (1992).
22. Fayol Henry, "Administration industrielle et générale", Edition ENAG, Alger, (1990).
23. دادي عدون ناصر ، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، (1999).
24. Mintzberg Henry, "le manager au quotidien, les 10 rôles du manager", Edition des organisations, paris, (2002).
25. نائف برنوطي سعاد ، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل، الأردن، (2008).
26. فرج طريف شوقي محمد ، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، مصر، دون سنة.
27. Detrie Jean Pierre, "Stratégor (Politique générale de l'entreprise)", Edition Dunod, 3^{ème} Edition, Paris, (1997).
28. Kennedy Karol, "toutes les théories des organisations (Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités)", Edition maximam, paris, (2002).
29. John p. kotter , "what leaders really do" , in HBR, Harvard business school publishing, (desember2001).
30. مازن إسماعيل محمد الخطيب، "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير، الجامعة الإسلامية، (2004).
31. Mintzberg Henry, "Le management : voyage au centre des organisations", Edition d'organisation, paris, (2006).
32. Mintzberg Henry, "the manager's job, folklore and fact" , in HBR, Harvard business school publishing,(March/April 1990).

33. Robins Stephen, DECENZO David : "Management, L'essentiel des concepts et des pratiques", Edition PEARSON éducation, paris, (2004).

34. كامل أحمد بربر، "الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل، لبنان، (2008).

35. الصحن محمد فريد ، المصري محمد سعيد ، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، (1998).

36. علي شريف، الكردي منال ، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، (2004).

37. مقدادي يونس عبد العزيز ، حداد عبد الكريم ، "مدخل إلى علم الإدارة"، دار زهران، الأردن، (1995).

38. Plane Jean-Michel, "management des organisations", Edition Dunod, Paris, (2003).

39. CHarreux Gérard, PITOL-BELIN Jean-Pierre, "Les théories des Organisations", in l'Encyclopédie de gestion, tome2, Edition Vuibert, (1992).

40. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، (2004).

41. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، (2004).

42. جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، مصر، (1999).

43. لعويسات جمال الدين ، "مبادئ الإدارة"، دار هومة، الجزائر، (2009).

44. الجيوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، "الإدارة علم وتطبيق"، دار المسيرة، الأردن، (2008).

45. العامري صالح مهدي محسن ، الغالبي طاهر محسن منصور ، "الإدارة والأعمال"، دار وائل، الأردن، (2007).

46. عفيفي محمد صديق ، أحمد إبراهيم عبد الهادي، "السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي والبيروقراطية المصرية"، مكتبة عين شمس، مصر، (2003).

47. Robins Stephen, DECENZO David : "Management, L'essentiel des concepts et des pratiques", Edition PEARSON éducation, paris, (2004).

48. دي ديرلوف، فكر رجال الأعمال، "الطريق إلى النجاح المتكامل"، دار الراتب الجامعية، لبنان، (2006).

49. العميان محمود سلمان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، الطبعة الثالثة، الأردن، (2005).
50. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، مصر، (2003).
51. صقر أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، (1983).
52. John R.S, James G.H, Richard N.O, "Comportement humain et organisation", 2^e Edition, Village Mondial, Paris, (2002).
53. Marilyn M. Helms, "Encyclopedia of management", Thomson Gale, 5th Edition, USA, (2006).
54. Migani Philippe, "Les systèmes de management", Les Edition d'organisation, Paris, (1993).
55. Proulx Denis : "Management des organisations publiques", Presses de l'université du Québec, Québec, (2006).
56. S. Saiyadain Mirza : "Human Resources Management", Published by Tata McGraw- Hill, New Delhi, India,(2009).
57. الصيرفي محمد ، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء، مصر، (2007).
58. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، (2007).
59. الشرايدة سالم تيسير، "الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار صفاء، الأردن، (2008).
60. شلويش مصطفى نجيب ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، (2000).
61. فرج عبد القادر طه، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار النهضة العربية، لبنان، (1986).
62. المغربي كامل محمد ، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر، الأردن، (2004).
63. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و بسيني إسماعيل علي ، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، (2004).
64. العديلي ناصر محمد، "السلوك الإنساني التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، (1995).
65. رائد يوسف الحاج، "إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي"، دار غيداء، الأردن، (2009).
66. بربر كامل ، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، (2000).

67. حسونة فيصل ، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، عمان، الأردن، (2008).
68. أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، (1991).
69. العبادي هاشم فوزي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوراق، عمان، الأردن، (2006).
70. Denis Bourgeois-Bailly, "Comportement humains et management ", Pearson Education, France, (2006).
71. كريم ناصر علي، الدليمي أحمد محمد خلف ، "علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل"، دار وائل، الأردن، (2009).
72. شهاب محمد علي ، "السلوك الإنساني في التنظيم"، دار الفكر العربي، مصر، (1990).
73. William Pride, Robert Hughes, Jack Kapoor, "Business", south-western, USA, 11thEdition, 2008.
74. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، (2002).
75. عادل حسن، "الأفراد في الصناعة"، دار النهضة العربية، لبنان، (1985).
76. بوجميل أحمد، "أداء الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، (مارس 2004).
77. رونالد ريجيو، ترجمة: فارس حلمي، "المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي"، دار الشروق، الأردن، (1999).
78. صقر أحمد عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، لبنان، (1989).
79. Laurent Belanger et autre : "Gestion Stratégique des Ressources Humaines", Edition Gaétan Morin, Lawi se Ville, canada, (1988).
80. شنوفي نورالدين ، "تفعيل نظام تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، (2005).
81. زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة، الأردن، (2007).
82. العلاق بشير ، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري، الأردن، (2008).
83. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة، الأردن، (2009).
84. سعيد يس عامر، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها"، مركز قيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، (2000).

85. المصري أحمد محمد ، "الإدارة الحديثة، اتصالات- معلومات- قرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، (2008).
86. خليل الشماع، خضير محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، (2005).
87. William Werther et autres, "La gestion des ressources humaines", McGraw-Hill, paris, 2^eEdition, (1994).
88. Pateyron Emmanuel- Arnaud, "management stratégique de l'information", Edition economica, paris, (1994).
89. نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة، الأردن، (2007).
90. علي حسين، "نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران، الأردن، (2008).
91. المصري سعيد محمد ، "التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، مصر، (1999).
92. محمد شفيق، "العلوم السلوكية (تطبيقات في السلوك الاجتماعي ومهارات التعامل والإدارة)"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، (1999).
93. Renand- Coulon Annick, "La délégation de pouvoir", Edition DUNOD, Paris, (1992).
94. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، "الإدارة، وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية، مصر، (2005).
95. النجار عبد العزيز ، "الإدارة الذكية"، المكتب العربي الحديث، مصر، (2008).
96. تيسفا جبير ميدين وبيتر شافير، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسين، "تحديات القيادة للإدارة الفعالة"، دار الفكر، الأردن، (2005).
97. الوالي محمود إبراهيم ، نظرية التفويض الإداري، دار الفكر العربي، مصر، (1989).
98. المرسوم رقم 189/87 المؤرخ في 25 أوت 1987 يعدل للمرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1980 المعدل و المتضمن إحداث المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها.
99. القرار رقم 760 المؤرخ في 12 نوفمبر (2003). المتعلق بإعادة هيكلة مؤسسة نفضال.
100. القرار رقم 23 المؤرخ في 22 ديسمبر (1999). المتعلق بإعادة هيكلة مؤسسة نفضال. لإنشاء منطقة GPL البلدية.
101. محجوب وجيه ، "أصول البحث العلمي ومناهجه" ، دار المناهج، الأردن، الطبعة الثانية، (2005).

102. بحوش محمد ذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1999).
103. الصاوي محمد، مبارك محمد، "البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته"، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (1998).
104. كامل محمد المغربي، "أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، دار الثقافة، الأردن، (2007).
105. غازي عناية، "منهجية إعداد البحث العلمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، (2008).
106. عمار الطيب كشرود، "البحث العلمي ومناهجه في العلوم السلوكية والاجتماعية"، دار المناهج، عمان، (2007).
107. فوزي غرابية وآخرون، "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2008).
108. بلقاسم سلاطينية، حسن الجيلان، "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى، الجزائر، (2004).
109. عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، (2008).
110. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، مكتبة ومطبعة الأشعاع الفنية، مصر، (2002).
111. نوال أحمد العوضي، "نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، (2005).