



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مسؤولي
عمال الجزائرية للمياه فرع غرداية من وجهة نظر العاملين

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص
علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
د. بابا واعمر بالحاج

إعداد الطالب:
قلاع الضروس زكرياء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	د. خطارة عبد الرحمان
مشرفا	جامعة غرداية	د. بابا واعمر بالحاج
مناقشا	جامعة غرداية	د. خويلدي سليمان

السنة الجامعية: 2025/2024



شُكْرُكَ رَبِّ

أعوذ بالله من الشيطان الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَلَدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ
آية 19 سورة النمل

فخير لنا أن نبدأ كلا منا بشكر الله تعالى على نعمة الإسلام دين الحق والإنصاف ،
وعلى توفيقه لنا في إنجاز هذا البحث المتواضع ،
كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وبأسمى العبارات والتقدير
إلى الأستاذ المشرف الدكتور

"باباوا عمر بالحاج"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته متمنيا له

المزيد من النجاح والتوفيق إن شاء الله .

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير لكل من قدم يد العون سواء من بعيد أو قريب

إِهْدَاء

إلى التي سهرت الليالي من أجل تربيتنا وراحتنا وإلى التي أضاءت

دربنا بالشموع أُمِّي أطال الله في عمرها

و إلى الذي أهدى روحه وصحته وماله ولم يبخل علينا يوما

إلى الذي يسعد بسعادتنا ويحزن يحزننا إلى ذلك المقام الراسخ بذهننا.

أبي أطال الله في عمره.

وإلى العائلة

و إلى كل الأصدقاء والأحبة

وإلى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة سواء من بعيد أو من قريب.

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد داخل الشركة الجزائرية للمياه والرضا الوظيفي لدى العاملين بها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيانين معدلين من إعداد الباحث كروم إسماعيل وبوبكر صلاح، أحدهما لقياس النمط القيادي والآخر لقياس الرضا الوظيفي، تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية مكونة من 300 عاملاً إدارياً من مختلف المصالح داخل الشركة، بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS_25، أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي، في حين لوحظ ضعف في العلاقة بين النمط السلطوي والرضا الوظيفي، إضافة إلى غياب علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والنمط الفوضوي. توصي الدراسة بتبني أنماط قيادية تشاركية تعزز من رضا العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الرضا الوظيفي، الشركة الجزائرية للمياه فرع غرداية

Abstract:

This study aims to explore the relationship between leadership styles within the Algerian Water Company - Ghardaïa Branch and job satisfaction among its employees. The study utilized a descriptive-analytical approach, relying on two questionnaires developed by researchers Khaled Ismail and Bakr Salah, one for measuring leadership style and the other for measuring job satisfaction. The study was conducted on a purposive sample of 40 employees from various departments within the company. After collecting and analyzing data using SPSS version 25, the results showed a statistically significant relationship between democratic leadership style and job satisfaction. However, a weak relationship was observed between autocratic leadership style and job satisfaction, alongside an unclear relationship with laissez-faire leadership style. The study recommends adopting participative leadership styles to enhance employee satisfaction and increase their motivation towards work.

Keywords: Leadership style, job satisfaction, Algerian Water Company - Ghardaïa Branch

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان الإهداء
	ملخص الدراسة
	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
أ - ج	المقدمة
02	1- مشكلة الدراسة
03	2- فرضيات الدراسة
03	3- أهداف الدراسة
04	4- تعريف المصطلحات
05	5 - الدراسات السابقة
07	6- التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
11	تمهيد
12	1- مفهوم القيادة
14	2- أهمية القيادة
15	3- عناصر القيادة
16	4- العوامل المؤثرة في القيادة
17	5- الأنماط القيادية
20	6- نماذج تفسير السلوك القيادي
28	7- نظريات القيادة
38	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
40	تمهيد
41	1-تعريف الرضا الوظيفي
41	2-أهمية الرضا الوظيفي
42	3-التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي
42	4-العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية
42	5-آثار عدم الرضا الوظيفي
43	6-النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
51	7-قياس الرضا الوظيفي
54	8-عوامل الرضا الوظيفي
59	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
63	تمهيد
64	1-منهج الدراسة
64	2-متغيرات الدراسة
65	3-التعريف بميدان البحث
74	4- الدراسة الاستطلاعية
74	5-عينة الدراسة
75	6-أدوات الدراسة
76	7-إجراءات التطبيق الميداني
77	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
79	تمهيد
80	1- عرض النتائج
86	2-مناقشة النتائج

الخاتمة
قائمة المصادر والمراجع
الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	دور كل نمط من أنماط القيادة إزاء متغيرات الإدارة	20
2.	تصنيف مقياس ليكارت	52
3.	عدد الآبار المستعملة من طرف القطاعات المؤسسة	67
4.	محتوى استبيان الرضا الوظيفي	76
5.	محتوى استبيان النمط القيادي	76
6.	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	80
7.	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	81
8.	العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الديمقراطي	82
9.	العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي (السلطي)	83
10.	العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الحر/الترسلي	83
11.	العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي (بشكل عام)	84
12.	الإحصاءات الوصفية لمستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه - غرداية	85

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	عناصر القيادة	16
2.	العوامل المؤثرة في القيادة	17
3.	الشبكة الادارية في نموذج (بليك وموتون)	23
4.	أبعاد القيادة في نموذج "ردك"	25
5.	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	34
6.	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	55
7.	يوضح متغيرات الدراسة	64

مقدمة

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، تسعى المؤسسات جاهدة إلى تعزيز مكانتها التنافسية من خلال تحسين جودة أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، هذا السعي لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف المادية أو الربحية، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء بيئة عمل محفزة تُمكن الأفراد من الإبداع والابتكار، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة. وفي هذا السياق، تُعد الإدارة الفعالة بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تعمل على توجيه الجهود البشرية والمادية نحو تحقيق النتائج المرجوة (العمري، 2018، ص 45).

لا يمكن فهم دور الإدارة بمعزل عن السياق العام الذي تعمل فيه المؤسسة، والذي يتشكل من مجموعة من العوامل المتداخلة، مثل العوامل الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية. هذه العوامل تشكل مجموعها إطاراً ديناميكياً يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. ومن هنا، فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على فهم هذه العوامل والتعامل معها بمرونة، مما يتطلب تبني أساليب إدارية متطورة تعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد (الحوالدة، 2020، ص 12).

تُعتبر العمليات الإدارية الأساسية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، من العناصر الرئيسية التي تُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، فإن التحدي الحقيقي لا يكمن في مجرد توجيه الأفراد نحو تحقيق المطلوب، بل في كيفية تحفيزهم وتعزيز سلوكياتهم لتحقيق إنجازات نوعية وليست كمية فقط. هذا التحدي يتطلب من القادة فهماً عميقاً لطبيعة العاملين ودوافعهم، بالإضافة إلى القدرة على توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (الغامدي، 2019، ص 78). ومن هنا، برزت أهمية مفهوم القيادة كعامل محوري في نجاح العمل الإداري، حيث أصبحت موضوعاً رئيسياً للبحث والدراسة في مجال الإدارة.

مقدمة

لقد حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين، حيث تم تصميم العديد من البرامج التكوينية التي تهدف إلى تطوير المهارات القيادية وفهم نظرياتها وأنماطها. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، حيث يعتمد ذلك على النمط القيادي الممارس داخل المؤسسة وانعكاساته على أداء العاملين. ولا يمكن تحقيق هذا النجاح إلا من خلال فهم الرؤوسين لتطلعات القائد وقدرته على التأثير في سلوكهم وتوجيه جهودهم نحو هدف مشترك (الزعي، 2021، ص 34). وبالتالي، فإن القيادة تُعتبر عنصرًا أساسيًا في حياة المجتمعات والمؤسسات، حيث تُحدد قيمها وضوابطها كيفية تأثير القائد في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة.

منذ القدم، ناقش الفلاسفة والمفكرون موضوع الأنماط القيادية، واستمر هذا الاهتمام حتى عصرنا الحالي. وتشير الأبحاث إلى أن النمط القيادي يؤثر بشكل كبير على متغيرات تنظيمية عديدة، مثل الرضا الوظيفي، الذي يعكس درجة ارتياح الفرد لبيئة العمل ووظيفته. هذا الرضا يتأثر بعوامل متعددة، منها الإشراف، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، والتي تُعد جميعها من مسؤوليات القائد في توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم (الشريف، 2017، ص 56). فعندما يشعر العاملون بالرضا عن عملهم، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على أدائهم وولائهم للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

من ناحية أخرى، تختلف الأنماط القيادية باختلاف شخصيات القادة وفلسفاتهم. فبعض القادة يتبنون النمط التسلطي، حيث تتركز السلطة في يد القائد وحده، ويتم اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الرؤوسين. هذا النمط قد يكون فعالًا في بعض الحالات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، ولكنه قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين (الخليفة، 2016، ص 89). وفي المقابل، يفضل بعض القادة النمط الحر أو الفوضوي، الذي يعطي الأولوية لرغبات الرؤوسين ويترك لهم حرية اتخاذ القرارات. هذا النمط قد يعزز من الإبداع والابتكار، ولكنه قد يؤدي إلى الفوضى وعدم الوضوح في الأهداف (الغريب، 2018، ص 102).

مقدمة

أما النمط الديمقراطي، فيجمع بين سلطة القائد ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، مما يعزز الرضا لدى الطرفين ويحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين. هذا النمط يُعتبر الأكثر فعالية في العديد من الحالات، حيث يشجع على التعاون وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة التزام العاملين بتنفيذها (العمرى، 2020، ص 67).

يمكن القول إن القيادة تُعتبر من المواضيع الأساسية التي تتطلب اهتمامًا كبيرًا في مجال الإدارة، نظرًا لأهميتها في تحقيق النجاح التنظيمي. فالقائد الفعال هو الذي يستطيع فهم طبيعة العاملين ودوافعهم، ويتمكن من توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال تبني الأنماط القيادية المناسبة، يمكن للمؤسسات تعزيز مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وتحسين أدائهم، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (النجار، 2019، ص 23).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-تعريف المصطلحات

5 - الدراسات السابقة

6-التعقيب على الدراسات السابقة

1- الإشكالية

يُعد وجود إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أمراً أساسياً يعكس قيمة وأهمية العنصر البشري في تعزيز عوامل النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية، فضلاً عن دوره في رفع مستوى الأمم والشعوب على مختلف الأصعدة. إن النظام الإداري وتفاعله مع العاملين يساهم في تكوين انطباعات مختلفة لديهم حول بيئة العمل، حيث قد يؤدي الإدراك الخاطئ لهذه البيئة إلى تأثيرات سلبية على سلوكيات الأفراد ويؤكد هذا ما يظهر من اهتمام الدراسات والأبحاث ومتابعة الأحداث والحوارات المتعلقة بطرق التنظيم المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسات ومراكز العمل، مما يبرز تزايد الانتباه لهذه الجوانب ومحاولة تطويرها لما لها من أثر مباشر في سير العمل وتحقيق الأهداف.

من جانب آخر تشير نتائج العديد من الدراسات الأكاديمية إلى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساهم في زيادة الدافعية، وتحسين فعالية الإنتاج، وتقليل معدلات الغياب والتأخر. يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشعورية التي ينشأ عنها تقييم الفرد لبيئة عمله مقارنةً بتوقعاته، معبراً عن مجموعة من المدركات والتوقعات الداخلية التي قد تظل كامنة حتى تظهر لاحقاً في سلوك وتصرفات الفرد (ملحم، 2556 ص 11)

وتنبع أهمية هذا المفهوم من علاقة الرضا الوظيفي بتحقيق الفرد لإشباع حاجاته من خلال تفاعله مع العمل وبيئته، مما يعزز الشعور بالثقة والولاء والانتماء، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية بكفاءة وفعالية. وعلى الجانب الآخر، يظهر عدم الرضا عندما تنعكس مشاعر الفرد سلباً تجاه بيئة العمل التي تشمل سياسة المنظمة والإدارة وظروف العمل ومدى الأمان الوظيفي والرواتب والمكانة الاجتماعية، مما يؤثر في ميله نحو الإقبال أو الإحجام عن أداء مهامه.

ومن بين العوامل المؤثرة على مستوى الرضا؛ هي سياسات التنظيم داخل المؤسسة، إذ يرتبط الرضا - في أغلب الأحيان - بالنمط القيادي المتبع، وتُعد القيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة. ويتشكل هذا الأسلوب تبعاً لشخصية القائد ويختلف من نموذج إلى آخر.

ويفرض التداخل بين متغيري الرضا الوظيفي والقيادة تحديد علاقة متبادلة تساعد على تفسير سلوك الفرد داخل أي منظمة، حيث لا يُعد هذان المتغيران متناقضين، بل يمثلان درجات متفاوتة ضمن مستوى واحد يتمثل في التوافق الوظيفي الذي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقه في الموظف بكل الطرق

والوسائل، والنمط القيادي الذي يعتمد عليه القائد قد يؤثر في الرضا الوظيفي للموظف وهذا ما ستسعى الدراسة الحالية لاكتشافه وتأكيده.

أسئلة الدراسة:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية

2-فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية؟

- مستوى الرضا الوظيفي لدى عاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية جيد.

3-أهداف الدراسة

- استقصاء رؤى وآراء العاملين: التعرف على وجهات نظر العمال بشأن النمط القيادي السائد وتطبيقه داخل المؤسسة.

- قياس مستوى الرضا الوظيفي: تقييم مدى رضا العمال عن وظائفهم المختلفة، من خلال أدوات واستبيانات ملائمة.

- استكشاف العلاقة التنظيمية: تحليل العلاقة بين النمط أو الأسلوب القيادي المستخدم ومستوى الرضا الوظيفي، مع تسليط الضوء على أهمية دراسة الجوانب التنظيمية ودور المختصين في مجال علم النفس التنظيمي في تعزيز الثقافة المؤسسية.

- إثراء المؤسسة بالدراسات العلمية: تقديم نتائج عملية تبين كيفية تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي وإضافة معرفة قيمة للمكتبة العلمية الخاصة بالمؤسسة.

4-تعريف: مصطلحات الدراسة:

القيادة : هي عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد وبما يكفل تحقيق الأهداف (محمد المحمدي الماضي، ص111)

النمط القيادي : هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه (العسيلي، 1999، ص15)

الرضا الوظيفي : درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق الإشباع من عوامل متعددة ومنها عوامل خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تدمير، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهني ومتناسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته (عويد سلطان المشعان، 1991، ص11)

القائد : القائد هو الشخص الذي يؤثر في سلوك الأفراد داخل الجماعة ويوجههم بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة، ويتميز بقدرته على كسب ثقة الأفراد وتحفيزهم للعمل الجماعي (زهران، 2005)

5-الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالنمط القيادي

دراسة فاطمة الزهراء بوزيد: (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي الجزائري، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. شملت العينة (250) موظفًا من خمسة بنوك حكومية وخاصة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. استخدمت الباحثة استبانة مكونة من جزأين: مقياس القيادة التحويلية (MLQ)، ومقياس الرضا الوظيفي (MSQ). أظهرت النتائج أن 60% من القادة في البنوك الجزائرية يتبنون نمط القيادة التحويلي، في حين أن بقية القادة يعتمدون على الأنماط التعاملية أو التسلطية. كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.72)، وفسرت القيادة التحويلية 52% من التباين في مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة: نجاة بوساحة ،خمقاني فطيمة،(2016)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للعامل الإداري في بلدية الرويسات، من خلال التعرف على النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة، ومستوى الرضا الوظيفي للعمال الإداريين بها، واعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني، وبحثنا الموضوع من جانبه النظري من خلال بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، وقد تم تصميم استمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية، ووَزعت على عينة الدراسة المكوّنة من 58 عامل، وتمّ تحليلها حسب التساؤل الرئيسي للدراسة وتساؤلاته الفرعية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها أن للنمط القيادي علاقة بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، وأنّ النمط القيادي الغالب في المؤسسة محل الدراسة، ديمقراطي وهو نمط القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين المسؤول ومرؤوسيه ومباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم، ويظهر من خلال الرضا الذي أبدى به عمال البلدية. ومن أهم الاقتراحات والتوصيات أن تكون عملية اختيار المسؤولين قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال. وإتاحة فرص التكوين للمسؤولين في مجال القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل البلدية أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال

دراسة أحمد محمد أحمد التيرب:(2004)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أنماط القيادة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة الدراسة (1911) مشاركًا، منهم (1666) طالبًا و(260) من أعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة كأداة رئيسية. أظهرت النتائج حصول النمط القيادي الديمقراطي على تقدير متوسط من قبل المشاركين، بينما سجّل النمطان التسييين والأوتوقراطي تقديرات منخفضة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والجنس لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة عبد الرحمن فالخ العبادلة: (2003)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بين الفئات الإدارية في دوائر الجهات الحكومية بمحافظات جنوب الأردن، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (111) فرداً من المديرين، المساعدين، ورؤساء الأقسام في مختلف الدوائر الحكومية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة كأداة رئيسية للدراسة. توصلت النتائج إلى شيوع النمط القيادي المشارك بين الفئات الإدارية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة بدراني محمد . صكري أيوب (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأنماط القيادة الإدارية المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالاغواط، والوقوف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (نمط الإشراف، التحفيز، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالاغواط، ولتحقيق هذا الهدف إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما تمّ تصميم إستبانة مكونة من (30) فقرة كأداة لجمع المعلومات، وتمّ توزيعها على عينة تضم 35 عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة . وبعد المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05. الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، النمط القيادي، الرضا الوظيفي، مؤسسة إتصالات الجزائر

دراسة: بن أحمد لخضر ، حمياني صبرينة ، لباز عبد القادر ، (2020)

تناولت هذه الدراسة موضوع اختبار مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، ولقد طبقت في فرع مؤسسة نفطال بولاية الجلفة، توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha 0.05$ = لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وحسب المستجوبين فقد جاء مستوى ممارسة النمط الديمقراطي بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعاً، بينما مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي والمتساهل فقد جاء متوسطين، كما كان مستوى ممارسة القيادة الإدارية بالمؤسسة مرتفعاً وأيضاً مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً

دراسة د. أمينة براهيم (2017)

ناقشت مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الجزائري، حيث هدفت إلى تقييم الرضا لدى الأطباء والممرضين في عشرة مستشفيات جزائرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 300 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لتغطية المستويات الوظيفية والتخصصات المختلفة. استخدمت الباحثة استبانة شاملة لقياس عوامل متعددة تؤثر على الرضا الوظيفي مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات مع الإدارة، الفرص التدريبية، والضغوط النفسية والجسدية، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية منها التحليل الوصفي، معامل الارتباط، والتحليل الانحداري. أظهرت النتائج انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بسبب ضغوط العمل ونقص الموارد، خاصة في محوري الأجور وظروف العمل، بينما كانت العلاقات مع الزملاء والإدارة أكثر إيجابية نسبياً، كما أثرت الضغوط النفسية والجسدية سلباً على الرضا. وأكد التحليل الانحداري أن ظروف العمل والفرص التدريبية لهما التأثير الأكبر على مستوى الرضا الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحسين بيئة العمل من خلال توفير الموارد الطبية، تعزيز الدعم الإداري، تقديم برامج تدريبية مستمرة، وزيادة الرواتب والحوافز لتعزيز رضا العاملين.

دراسة حسن بن حسين بن عطاس الخيري (2008)

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المرشدين المدرسين في المدارس الحكومية بمراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي في محافظتي الليث والقنفذة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 98 مرشداً مدرسياً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أدوات ميدانية لقياس الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز، كما لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسط دافعية الإنجاز بين المرشدين ذوي الرضا المرتفع والمنخفض، باستثناء أبعاد محددة مثل المثابرة، والخوف من الفشل، وقلق بدء العمل التي كانت أعلى لدى المرشدين ذوي مستوى الرضا العالي.

6-التعقيب على الدراسات السابقة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع جملة من الدراسات السابقة في إبراز الدور الجوهرى للنمط القيادي في تشكيل بيئة العمل وتأثيره المباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فقد أجمعت أغلب الدراسات، مثل دراسة بوزيد (2018) وبوساحة وخمقاني (2016) وبن أحمد وآخرون (2020)، على أن النمط

القيادي الديمقراطي يعد من أكثر الأنماط فاعلية في تعزيز الرضا الوظيفي، لما يوفره من مناخ تشاركي قائم على الاحترام المتبادل وتفويض الصلاحيات ودعم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

وقد دعمت الدراسة الحالية هذا الاتجاه، حيث سعت إلى استكشاف العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي في سياق مؤسسي محلي، يتمثل في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، مما يعزز الطابع التطبيقي للدراسة ويوفر بيانات ميدانية ذات دلالة خاصة بالسياق الجزائري، وهو ما يشكل إضافة نوعية مقارنة بالدراسات السابقة ذات الطابع العام أو التي تناولت قطاعات أخرى مثل التعليم، الصحة، أو البنوك.

كذلك، تتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات مثل براهيمي (2017) والخيري (2008) من أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر أكثر بالعوامل التنظيمية كالنمط القيادي، وظروف العمل، والأجور، والدعم الإداري، مقارنةً بالعوامل الشخصية أو الفروق الديموغرافية، وهو ما يؤكد مركزية التنظيم الإداري في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الولاء المهني.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمدت غالبية الدراسات السابقة - كما هو الحال في بوزيد (2018) وبدراني وصكري (2023) - على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أدوات كمية مثل الاستبيان، وهو ما تم اعتماده كذلك في الدراسة الحالية، ما يعزز المقارنة المنهجية ويوفر إطاراً لقياس المتغيرات بطريقة كمية دقيقة.

وتتميز الدراسة الحالية عن بعضها من حيث التركيز المزدوج على كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي معاً كمتغيرين مترابطين داخل مؤسسة خدماتية محلية، مما يسهم في إغناء البحوث العربية حول بيئة العمل في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي. كما أنها تُبرز خصوصية السياق الثقافي والاجتماعي الجزائري، ما يعطي نتائجها قيمة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسات المشابهة.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in each corner, framing the central text.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني القيادة

تمهيد

1- مفهوم القيادة

2- أهمية القيادة

3- عناصر القيادة

4- العوامل المؤثرة في القيادة

5- الأنماط القيادية

6- نماذج تفسير السلوك القيادي

7- نظريات القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تتصاحب الإدارة الفعالة في الدراسات الحديثة مع تحقيق أهداف المؤسسة سواء على المدى الطويل أو القصير، حيث تُقاس الفاعلية بمدى قدرة الإدارة على الإنجاز ضمن الإطار الزمني المحدد وبأدوات فعالة نحو تحقيق أهداف معينة، وفي قلب هذا المفهوم تكمن القيادة والتسيير، إذ تُعتبر القيادة المحور الرئيسي الذي تركز عليه معظم نشاطات المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة.

مع ازدياد عدد المؤسسات وتعقد أعمالها وتنوع علاقاتها الداخلية وتشابكها، وبالإضافة إلى تأثير المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الخارجية، بات موضوع القيادة يستدعي البحث والدراسة المستمرة. فهي ليست مجرد ظاهرة عابرة؛ بل هي نتاج تفاعل دائم مع المتغيرات البيئية والزمانية، ما يجعل دراستها ضرورية لوضع استراتيجيات وخطط تسهم في تحسين أساليب التسيير والنهوض بالمؤسسات والمجتمعات نحو الأفضل في عصر العولمة.

1- مفهوم القيادة:

القيادة، كمفهوم، تُعدّ من أكثر المفاهيم تعقيداً وثراءً في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد حاول العديد من الباحثين على مر العقود تقديم تعاريف تلائم طبيعة العصر الذي عاشوا فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار السياقات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي أثرت في فهمهم للقيادة. عند تحليل التعاريف الواردة في النص، يمكننا استخلاص عدة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم، مع تقديم رؤية نقدية وإضافة بصمة خاصة للباحث.

أ- القيادة كعملية تأثير وتحفيز

- يرى ستوجديل (1958) أن القيادة هي عملية التأثير على جماعة لتحقيق الأهداف المنشودة، أما باس (1960) يركز على قدرة القائد على تحفيز الآخرين لتغيير سلوكهم وعاداتهم. كلا التعريفين يشتركان في التركيز على "التأثير"، لكن باس يضيف بعداً جديداً وهو "التحفيز" و"التغيير". هذا يعكس فكرة أن القائد ليس مجرد شخص يوجه الآخرين، بل هو شخص قادر على إحداث تحول داخلي فيهم يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المشتركة. على الرغم من أهمية التأثير، فإنني أرى أن التحفيز وحده لا يكفي إذا لم يكن مدعوماً برؤية واضحة واستراتيجية تنفيذية. لذا، يجب أن تكون القيادة مزيجاً من التأثير والتحفيز، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة.

ب- القيادة كمسؤولية وأداء جماعي

- يصف ليكرت (1966) القيادة بأنها الحفاظ على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة أما الخطيب (1981) فيشدد على أن القيادة تعتمد على التعاون والتكاتف بين الأفراد. كلا التعريفين يركزان على الجانب الاجتماعي للقيادة، حيث يبرز دور الجماعة كعنصر أساسي في تحقيق الأهداف. ليكرت يركز على المسؤولية الفردية داخل الفريق، بينما الخطيب يركز على الديناميكية الجماعية. أتفق مع هذه الرؤية، لكنني أعتقد أن المسؤولية ليست فقط فردية أو جماعية، بل هي أيضاً استراتيجية. القائد الناجح يجب أن يكون قادراً على تحويل المسؤولية إلى نظام عمل واضح يعتمد على الشفافية والمرونة، مما يعزز الثقة ويقلل من الصراعات الداخلية.

ج- القيادة كفن التنسيق والتحفيز

يُعرف القيادة بأنها فن تنسيق الجهود وشحذ همم الأفراد، مع التركيز على رفع معنويات العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة. فقد وصف بفنر (Bfinner) القيادة بهذا الفن الذي يركز على التنظيم والتنسيق، بينما ركز فيفر (Pfeffer) على الدعم النفسي والتحفيز كوسيلة لرفع معنويات العاملين. يجمع التعريفان بين الجانبين التنظيمي والنفسي، ويُعتبر التوازن بين التنسيق والتحفيز أساسيًا لنجاح القيادة الحديثة، حيث أن التنسيق بدون تحفيز قد يؤدي إلى روتينية، والتحفيز بدون تنظيم قد يسبب فوضى، لذلك يجب أن يكون القائد قادرًا على الجمع بينهما لخلق بيئة عمل منتجة ومريحة.

د- القيادة كسلوك ومسؤولية اجتماعية

- تعريف النجار (1928) يركز على الصفات الشخصية للقائد ودوره في ربط الإدارات المختلفة.

- الياسين (1995) يصف القيادة بأنها سلوك موجه ذو طابع اجتماعي.

التعريفان يشتركان في التركيز على الجانب الشخصي والسلوكي للقائد، لكن الياسين يضيف بعدًا اجتماعيًا مهمًا، حيث يجعل القيادة ليست مجرد مهارة فردية، بل هي مسؤولية اجتماعية. أتفق مع الياسين في أن القيادة ليست فقط مسألة صفات شخصية، بل هي أيضًا مسؤولية اجتماعية. ومع ذلك، أرى أن القيادة الحديثة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي كأدوات جديدة تدعم السلوك القيادي.

هـ- القيادة كقوة معتمدة على الصفات الشخصية

- هاشم (1985) يعرف القيادة بأنها توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين.

- هوي (Hoy, Wayne) يعتبرها قوة تعتمد على الصفات الشخصية.

كلا التعريفين يشتركان في التركيز على الصفات الشخصية للقائد، لكن هاشم يركز على الغاية، بينما هوي يركز على الأصول الثابتة التي تدعم القوة الشخصية. أعتقد أن القيادة ليست فقط مسألة صفات شخصية أو أصول ثابتة، بل هي مزيج من الكفاءة الشخصية والاستجابة للمتغيرات البيئية. القائد الناجح يجب أن يكون لديه مرونة تسمح له بالتكيف مع التغيرات دون فقدان هويته أو مصداقيته.

بناءً على التفاعل بين هذه التعاريف، يمكن تقديم تعريف متكامل للقيادة:

"القيادة هي عملية مؤثرة ومحفزة تعتمد على الصفات الشخصية والمهارات التنظيمية، وتهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التنسيق بين الأفراد والجماعات، مع التركيز على رفع المعنويات وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية."

كما يمكننا إضافة عنصر "الاستدامة" كركيزة أساسية للقيادة الحديثة. فالقيادة ليست فقط تحقيق الأهداف الحالية، بل هي بناء نظام مستدام يمكن للأجيال القادمة الاستفادة منه. كما أرى ضرورة التركيز على "القيادة الرقمية"، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من العملية القيادية في العصر الحديث.

الخلاصة

القيادة ليست مفهومًا ثابتًا، بل هو مفهوم ديناميكي يتطور مع الزمن. من خلال تحليل التعاريف المختلفة، يمكننا استنتاج أن القيادة تجمع بين التأثير، التحفيز، المسؤولية، التنسيق، والسلوك الاجتماعي. ومع ذلك، يجب أن تكون القيادة الحديثة مرنة ومستدامة، وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

2-أهمية القيادة:

تعد القيادة عنصراً أساسياً في المنظمات نظراً لتعدد النشاطات التي يشملها دورها في جميع المجالات الإدارية، سواء في التخطيط أو، خاصةً، في الجوانب الإشرافية. يتحمل القائد مسؤولية توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة، مستنداً إلى قدرته على التأثير في سلوكياتهم (حنفي عبد الغفار, 1995)، بهذا يلعب القائد دوراً محورياً في تنظيم الجهود وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، إذ يعتمد العاملون عليه في إنجاز المهام وتحقيق المخرجات المطلوبة (Dobel, political, p. 58). وتكمن أهمية القيادة في قدرتها على توجيه الأنشطة الجماعية نحو المسار الذي يحدده القائد، ما يساعد على توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة. ففي ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد بثقافته المتنوعة، تصبح القيادة الحكيمة ضرورية لضمان استمرارية النجاح ومواكبة التغيرات (Wallisp, 247–295).

3-عناصر القيادة:

تتألف القيادة من عدة عناصر رئيسية تُشكّل أساس نجاحها، وهي:

- القائد:

يُعتبر القائد محور عملية القيادة، إذ تُستمد قدرته من تأثيره الفعّال على الآخرين. فكلما زادت قدرة القائد على التأثير، زادت احتمالية تحقيق مخرجات مرضية. ويزداد هذا التأثير قوة عندما تكون لديه معرفة عميقة بمرووسيه، مما يتيح له قيادة أكثر فعالية.

- الجماعة أو المرؤوسون:

يمثلون العنصر الأساسي لتنفيذ العمل، حيث يُعد القائد مستمدًا قوته من تفاعلهم ودعمهم. ولذلك يجب أن تكون احتياجاتهم موضع اهتمام خاص، مما يفرض على القائد ضرورة التعرف على متطلباتهم من أجل تحفيزهم وتشجيعهم بشكل مستمر.

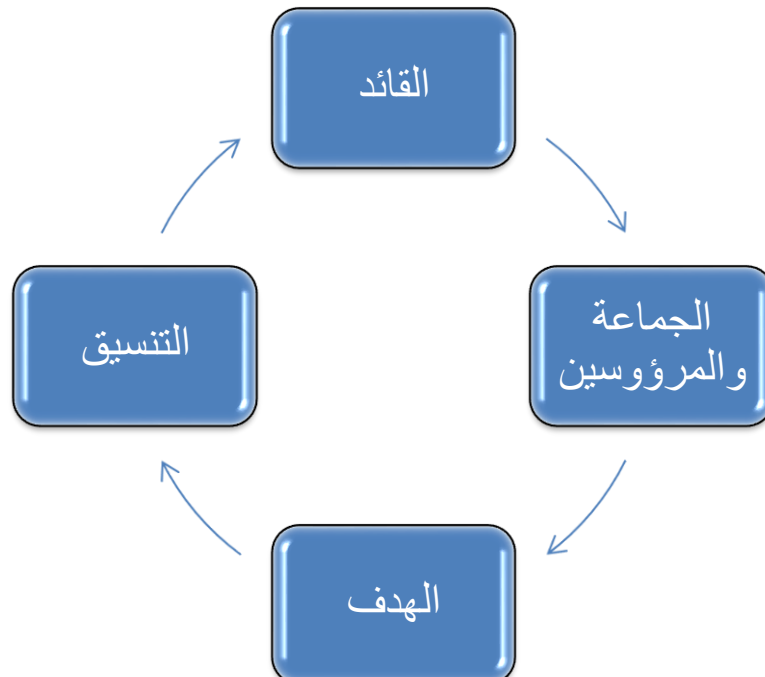
- الهدف:

يُعتبر الهدف هو الوضع الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وهو المحدد الرئيسي لتوجيه الجهود والأنشطة الجماعية نحو تحقيقه.

- التنسيق:

التنسيق الفعّال يُعد عنصرًا أساسيًا للقيادة الناجحة، حيث لا يكفي وجود الجماعة أو تحديد الهدف لتحقيق القيادة. بل يجب أن يكون هناك تناغم بين جهود الجماعة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تدعم العملية القيادية ولا تعيقها(القحطاني، 2551، ص11).

شكل رقم (1): يوضح عناصر القيادة



من إعداد الباحث

4-العوامل المؤثرة في القيادة:

تتأثر عملية القيادة بمجموعة من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاحها أو تعيقها، وتشمل ما يلي:

- السمات الشخصية والسلوكية للقائد:

تشمل السمات الجسمية، النفسية، والسلوكية التي يمتلكها القائد، والتي تُعتبر أساساً لقدرة القائد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم.

- صفات المرؤوسين وسماتهم:

تتعلق هذه الصفات بالجوانب الجسمية، النفسية، والسلوكية للأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يعتمد نجاح القيادة على فهم القائد لمرؤوسيه وتلبية احتياجاتهم وتحفيزهم.

- أهداف المؤسسة:

تلعب الأهداف دوراً حيوياً في عملية القيادة، سواء كانت أهدافاً قصيرة المدى أو طويلة المدى، حيث تُوجه كافة الأنشطة الجماعية نحو تحقيق هذه الغايات.

- نوع المؤسسة وخصائصها التنظيمية:

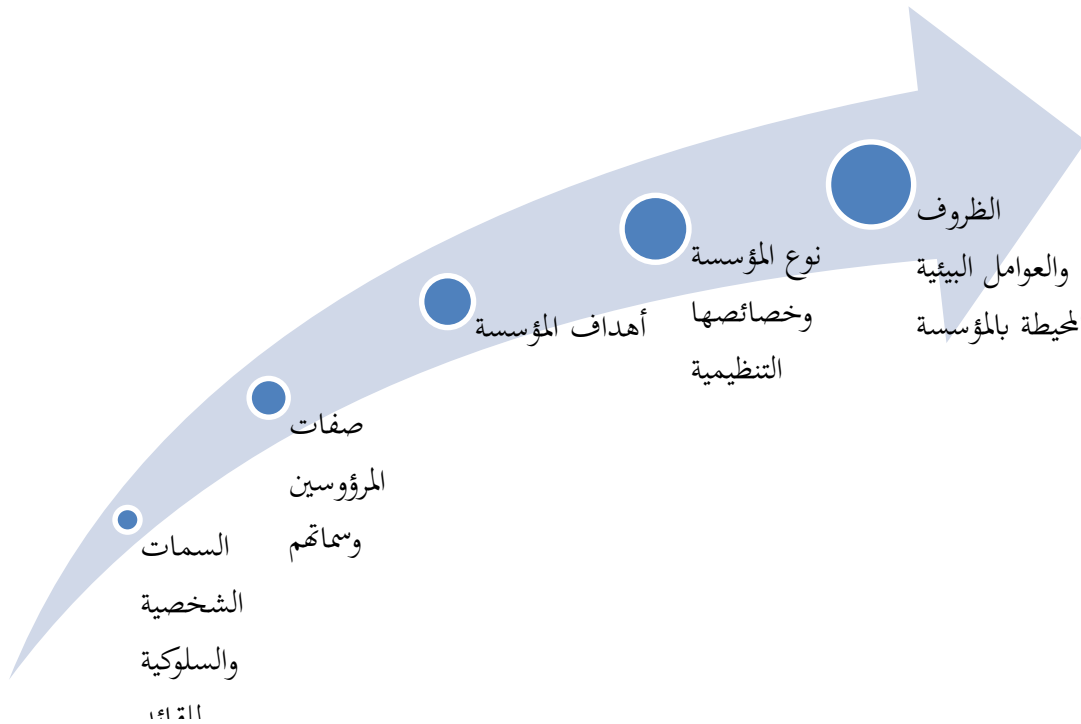
يشمل ذلك حجم المؤسسة، نوع إنتاجها، الأساليب التنظيمية، الهيكل التنظيمي، طبيعة المهام المتوفرة، نظام الحوافز، وكذلك جماعات العمل داخل المؤسسة.

- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة:

تشمل الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة، مثل العوامل السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، والتي يجب أن تتكيف القيادة معها لضمان تحقيق الأهداف. (عقيلي عمر وصفي، 1992)

والشكل التالي يختصر العوامل المؤثرة في القيادة:

الشكل الرقم (02): العوامل المؤثرة في القيادة



المصدر: من إعداد الباحث

5- الأنماط القيادية:

الأنماط القيادية تُعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية. يمكن تصنيف الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية: الأوتوقراطي، الديمقراطي، والترسلي (الحر). ومع ذلك، فإن التطورات الحديثة في بيئة العمل والتكنولوجيا تتطلب إعادة النظر في هذه الأنماط التقليدية وإضافة أبعاد جديدة تعكس الواقع المعاصر.

1. النمط الأوتوقراطي (Autocratic Style):

يشق هذا النمط من الكلمة اليونانية "Autocratie"، وتعني "الحكم الواحد". يتميز هذا النمط بتركيز السلطة الكامل في يد القائد، حيث يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صياغتها أو تنفيذها بشكل إبداعي.

أنواع النمط الأوتوقراطي:

- الأوتوقراطي الجائر: يتميز بالاستبداد والاعتماد على أساليب الإكراه والتهديد لتحقيق الأهداف.
- الأوتوقراطي العادل: رغم عدالته النسبية، فإنه يظل محافظاً على مركزية السلطة وعدم منح الحرية للمرؤوسين.

تأثيراته السلبية:

- خلق بيئة عمل مشحونة بالتوتر نتيجة الاعتماد على الخوف والتسلط.
- تقييد الإبداع والابتكار بسبب غياب الحرية الفكرية.
- توسيع الفجوة بين القائد والمرؤوسين، مما يؤدي إلى ضعف الروح الجماعية.
- أرى أن النمط الأوتوقراطي قد يكون فعالاً في حالات الطوارئ أو الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة. ومع ذلك، فإن استدامته في بيئات العمل الحديثة قد تكون كارثية، خاصة في ظل الحاجة المتزايدة إلى الإبداع والتعاون. لذا، أقترح إضافة "النمط الأوتوقراطي المرن" كنسخة معدلة تجمع بين الحزم والانفتاح الجزئي على آراء المرؤوسين، مما يتيح تحقيق التوازن بين الكفاءة والإبداع.

2. النمط الديمقراطي (Democratic Style):

يتميز هذا النمط بمشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تقديم الأفكار والاقتراحات. يعتمد على الاحترام المتبادل ويهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التعاون.

إيجابياته:

- تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد.
- تحفيز الإبداع والابتكار من خلال تمكين المرؤوسين.
- إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

سلبياته:

- بطء اتخاذ القرارات بسبب الحاجة إلى مناقشة وجهات النظر المختلفة.

- احتمالية حدوث تضارب في الآراء، مما يؤدي إلى تعقيد عملية التنفيذ.
على الرغم من فوائد النمط الديمقراطي، فإنني أعتقد أن هناك حاجة إلى "قيادة ديمقراطية هجينة" تجمع بين المشاركة والمرونة مع التركيز على الأهداف الاستراتيجية. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات ودعم اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، مما يقلل من عيب البطء الذي يميز هذا النمط.

3. النمط الترسلّي (الحر) (Laissez-Faire Style):

يُعرف هذا النمط بتوفير حرية واسعة للمرؤوسين في إدارة أعمالهم واتخاذ قراراتهم بشكل مستقل. يتنازل القائد عن دوره التقليدي في التوجيه والإشراف المباشر.

سلبياته:

- غياب الحماس والدافعية لدى المرؤوسين بسبب ضعف الإشراف.
 - تداخل الجهود وتكرارها، مما يؤدي إلى إضاعة الوقت والموارد.
 - عدم وضوح التعليمات والأهداف، مما يسبب التردد وعدم الاستقرار.
- أعتقد أن النمط الترسلّي قد يكون فعالاً فقط في بيئات العمل التي تحتوي على أفراد ذوي كفاءات عالية وقدرة ذاتية على الإدارة. ومع ذلك، فإن غياب الإشراف الكامل قد يؤدي إلى فقدان السيطرة على الأهداف الاستراتيجية. لذلك، أقترح تطوير "النمط الترسلّي الموجه"، حيث يقوم القائد بتقديم إطار عام للأهداف مع منح المرؤوسين حرية التنفيذ ضمن هذا الإطار. يساعد هذا النمط في تحقيق التوازن بين الحرية والإشراف، مما يعزز الكفاءة والاستقلالية في آن واحد.
- الأنماط القيادية ليست ثابتة، بل هي ديناميكية وتتطور مع الزمن، من خلال تحليل الأنماط الثلاثة التقليدية، يمكننا استنتاج أن القيادة الحديثة تحتاج إلى مزيج من الحزم، المشاركة، والحرية، مع التركيز على الاستدامة والابتكار.

الجدول رقم (01): يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة إزاء متغيرات الإدارة

متغيرات الإدارة	النمط القيادي الأوتوقراطي (تسلطي)	النمط القيادي الديمقراطي (تشاركي)	النمط القيادي الترسلي (حر)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	القائد يحدد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	يحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطط والأهداف متروك للأفراد والجماعة
إجراءات العمل ووسائله وطريقته	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يسلمها للأفراد بأسلوب خطوة بخطوة	يضع القائد خطة العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد إجراءات ووسائل العمل إلا إذا طُلب منه ذلك
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة، وتُقسم المهام بما يوافق مصلحة العمل	لا يشارك القائد في توزيع المهام ولا يوضح واجبات الأفراد
الثناء والنقد ووسائل التحفيز للإنجاز	يتصرف القائد وفق هواه، وغالباً ما يلجأ إلى العقاب	القائد موضوعي في دوره، فيبني الثناء أو النقد، ويقوم بدور العنصر المشترك مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد، ولا يُعاقب على أداء الأفراد إلا إذا طُلب منه ذلك

(باغي محمد، 1982 ص126)

6- نماذج تفسير السلوك القيادي:

اعتمد الباحثون في دراساتهم حول الأنماط القيادية على مجموعة من النماذج التي تهدف إلى تفسير الأبعاد المختلفة المرتبطة بسلوك القادة والعوامل المؤثرة في أدائهم. ومن أبرز هذه النماذج يأتي نموذج ليكرت (Likert, 1967)، الذي يُعتبر واحداً من أكثر النماذج شمولاً وتأثيراً في مجال الإدارة والقيادة.

نموذج ليكرت: الأنماط الأربعة للقيادة

قسّم ليكرت الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط رئيسية، بناءً على بعدين أساسيين: الإنتاج والعلاقات الإنسانية. هذه الأنماط تعكس مستويات مختلفة من الثقة والتواصل بين القائد والمرؤوسين، وهي كالتالي:

1. النمط المتسلط الاستغلالي:

- يعتمد على أساليب التهديد والتخويف.
- يتميز بعدم الثقة بالمرؤوسين وغياب الاهتمام بحاجاتهم الإنسانية.
- يركز بشكل أساسي على تحقيق الإنتاج بأي ثمن، حتى لو كان ذلك على حساب العلاقات الإنسانية.

2. النمط المتسلط العادل:

- يظهر مستوى محدودًا من الثقة بين القائد والمرؤوسين.
 - يوازن بين تحقيق الإنتاج وتعزيز العلاقات الإنسانية.
 - يشجع المشاركة المحدودة في اتخاذ القرارات، مع الحفاظ على سلطة القائد.
 - يُعدّ هذا النمط تحسنًا عن النمط الأول، ولكنه لا يزال يفتقر إلى الثقة الكاملة والمشاركة الفعالة.
- #### 3. النمط الاستشاري (الديمقراطي):

- يتميز بمستوى عالٍ من الثقة والاهتمام بالمرؤوسين.
 - يشجع إبداء الآراء والأفكار، لكن القائد يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي.
 - يعزز العلاقات الإنسانية ويخلق بيئة عمل أكثر إيجابية.
- #### 4. النمط المشارك:

- يظهر أعلى مستوى من الثقة والتقدير للمرؤوسين.
- يشجع على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.
- يعتمد على الرقابة الذاتية من قبل المرؤوسين، مما يقلل الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- يُعتبر هذا النمط الأكثر فاعلية لتحقيق النجاح المستدام.

رؤية ليكرت للنمط المثالي

أكد "ليكرت" أن المديرين الذين يتبنون النمط الرابع (المشارك) يحققون أعلى مستويات النجاح التنظيمي. وأشار إلى أن الشركات التي تعتمد هذا النمط تتميز بفاعلية أكبر في تحديد الأهداف وتحقيقها، وذلك من خلال تعزيز المشاركة الجماعية والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. كما لاحظ أن هذا النمط يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية للأفراد.

تحليل نقدي لإسهامات ليكرت

رغم أهمية نموذج ليكرت، إلا أن هناك نقاطاً تستحق النقاش والتأمل:

1. مرونة النموذج:

- يُعتبر النموذج شاملاً ومفيداً في تصنيف الأنماط القيادية، لكنه قد يكون أقل مرونة في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

- أقترح إضافة "النمط الهجين" الذي يجمع بين ميزات الأنماط المختلفة، مما يتيح للقائد التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2. التركيز على المشاركة:

- يشدد ليكرت على أهمية المشاركة في النمط المشارك، لكنه لا يأخذ بعين الاعتبار أن بعض البيئات قد تتطلب قرارات سريعة وغير قابلة للتأجيل.

- لذلك، أرى أن النمط المثالي يجب أن يوازن بين المشاركة والحزم، خاصة في الأزمات أو المواقف الطارئة.

وفي ضوء تحليل نموذج ليكرت، يمكن تقديم رؤية محدثة لأنماط القيادة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحديثة:

"الأنماط القيادية يجب أن تكون مرنة ومتكاملة، بحيث تجمع بين المشاركة الفعالة والحزم عند الحاجة، مع الاعتماد على التكنولوجيا لدعم التواصل واتخاذ القرارات."

الخلاصة

نموذج ليكرت يظل أحد أهم النماذج في تفسير الأنماط القيادية، حيث يقدم إطاراً واضحاً لفهم العلاقة بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية. ومع ذلك، فإن التطورات الحديثة في بيئات العمل تتطلب تحديثاً لهذا النموذج ليشمل مرونة أكبر واستخداماً للتكنولوجيا.

الشكل رقم (03): الشبكة الادارية في نموذج (بليك وموتون)

9/1							9/9	
			5/5					
1/1							1/9	

(Blake and Mouton, 1968,p10)

يركز هذا النموذج على أنماط القيادة من خلال بُعدين أساسيين:

-الاهتمام بالإنتاج (Concern for Production): يُمثل المحور الأفقي.

-الاهتمام بالأفراد (Concern for People) : يُمثل المحور العمودي.

ويحدد خمسة أنماط رئيسية للقيادة على النحو التالي:

1. (1/1) الإدارة المتساهلة:

- يتميز هذا النمط بضعف الاهتمام بكل من الإنتاج والأفراد.

2. (9/1) إدارة المهمة:

- يركز بشكل كبير على الإنتاج مع اهتمام ضئيل بالأفراد.

3. (1/9) إدارة النادي:

- يولي اهتمامًا كبيرًا بالأفراد مع إهمال واضح للإنتاج.

4. (5/5) الإدارة المتوازنة:

- يعكس توازنًا معتدلًا بين الاهتمام بالإنتاج والأفراد.

5. (9/9) الإدارة الفعّالة:

- يُظهر هذا النمط أعلى مستوى من الاهتمام بكل من الإنتاج والأفراد، مما يحقق أقصى فعالية.

أ. القائد السلبي:

- يتسم هذا الأسلوب بالسلبية في التسيير، حيث يغيب تمامًا الاهتمام بكل من العاملين والإنتاج.
- غالبًا ما يفشل هذا القائد في تحقيق أهداف التنظيم.

ب. القائد الاجتماعي:

- يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم وتنمية قدراتهم.
- يُظهر اهتمامًا ضعيفًا بالعمل والإنتاج.

ج. القائد التقليدي:

(المنيف، 1993م، ص446)

- يركز بشكل مفرط على الإنتاج.
- يتعامل مع العاملين كأنهم أدوات إنتاجية فقط.
- يعتمد على أسلوب التحكم المباشر في عمل المرؤوسين وتوجيهه.

د. القائد المتوازن:

(عبد الوهاب، 1980م، ص104-105)

- يسعى لتحقيق التوازن بين العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

هـ. القائد الاجتماعي:

(السواط وآخرون، 2000ص140)

- يُظهر اهتمامًا كبيرًا باستثمار العنصر البشري لتحقيق أهداف التنظيم.
- يعتمد على العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام بين القائد والعاملين.
- يتميز بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج مع العمل على تلبية وتطوير قدرات وحاجات الأفراد.
- يُعتبر هذا النمط الأفضل لدمج القيم الإنسانية مع متطلبات العمل.

نموذج "ردن" (W. Reddin):

أضاف "ردن" بعدًا ثالثًا يسمى "الفاعلية" إلى البعدين الأساسيين اللذين اقترحهما "بليك وموتون". ويرى أن القيادة تُبنى على ثلاثة أبعاد رئيسية:

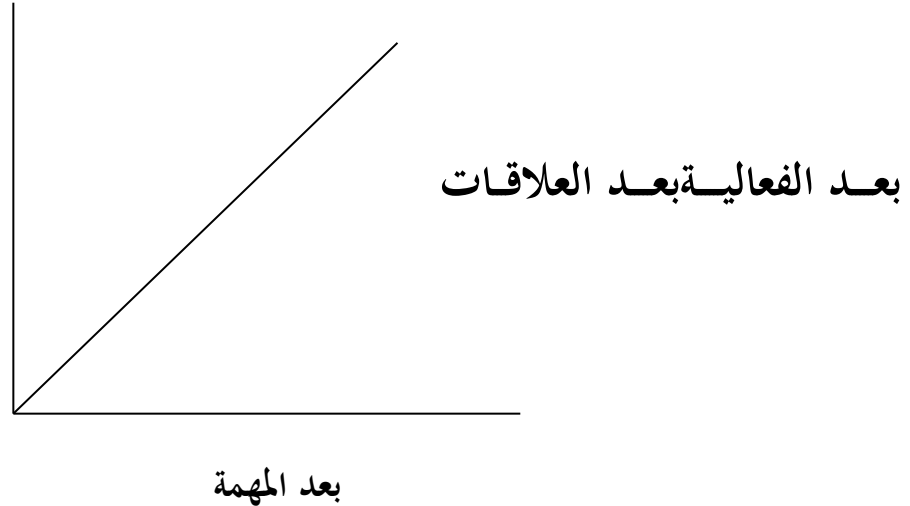
1. بعد المهمة.

2. بعد العلاقات.

3. بعد الفاعلية.

(إلياس، 1404هـ، ص 149)

الشكل رقم (04): أبعاد القيادة في نموذج "ردك"



(إلياس، 1404هـ، ص 149-150)

حدد "ردن" أربعة أنماط للسلوك القيادي على النحو التالي:

1. القائد المنعزل:

- يتميز بعدم الاهتمام الكبير بالعمل أو بالعلاقات مع الأفراد.

2. القائد المتفاني:

- يركز بشكل كبير على العمل فقط، دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3. القائد المرتبط:

- يسعى إلى بناء علاقات قوية مع المرؤوسين مع اهتمام أقل بالعمل.

4. القائد المتكامل:

- يظهر اهتماماً كبيراً بكل من العلاقات الإنسانية والعمل على حد سواء.

وقد أشار "ردن" إلى أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد بشكل رئيسي على الظروف والمواقف التي يتم تطبيقها فيها، حيث يمكن أن تكون فعالة في سياقات معينة وغير فعالة في سياقات أخرى. كما حدد خمسة عوامل رئيسية تؤثر على فاعلية الأنماط القيادية، وهي:

- المناخ النفسي السائد داخل المؤسسة.

- التكنولوجيا المستخدمة في أداء المهام.

- العلاقة مع الرؤساء والزعماء.

نموذج تنبوموشمادت (Tannenbaum and Schmidt):

وضع كل من ("تنبوموشمادت Tannenbaum and Schmidt) "نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تتواجه القادة، وقد حاول هذا النمط أن يشرح كيفية، حيث توصل إلى وجود سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد عند اختياره لنمطه القيادي، وهذه الأنماط القيادية تتأثر بعدد من العوامل منها:

-العوامل الشخصية للقائد: المعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات

-العوامل المتعلقة بالمرؤوسين : كالأستقلالية، تحمل المسؤولية، والمعرفة والخبرة -العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي : الهيكل التنظيمي، المستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة (القحطاني، 2001م، ص88).

الأنماط القيادية وفق هذا النموذج:

1. النمط الأول:

- القائد يتخذ القرار بشكل منفرد ويعلنه للمرؤوسين.

- يحدد المشكلة، البدائل الممكنة، ويختار الحل المناسب، ثم يطلب من المعنيين التنفيذ.

2. النمط الثاني:

يتخذ القائد القرار ويحاول اقناع المرؤوسين بفعاليتها، وهو نفس السلوك القيادي السابق إلا أن القائد حاول تأييد مرؤوسيه للقرار المتخذ(السواط وآخرون، 2000م، ص135).

3. النمط الثالث:

القائد الذي يعرض قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع وجهات النظر (غالبا بشكل فردي)، إلا أنه قلما يقوم بتعديل القرار، وهنا نجد أن القيادي توصل إلى قرار فردي، ثم عرضه على مرؤوسيه بشكل يسمح لهم بالوقوف على حيثيات القرار (رفاعي، 1985م، ص105-106).

4. النمط الرابع:

القائد يقرر قرارا مبدئيا قابلا ويحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من

بينها ما يراه مناسباً ثم يقدمه إلى مرؤوسيه ويطلب منهم مناقشته وإدخال التعديلات اللازمة، هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة (السواط وآخرون، 2000م، ص 136).

5. النمط الخامس:

- يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين، يطلب منهم تقديم آرائهم واقتراحاتهم للمساعدة في اتخاذ القرار.

6. النمط السادس:

- يحدد القائد الحدود العامة للقرار ويترك للمرؤوسين مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

7. النمط السابع:

تضع إدارة المنظمة، الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ميترك القائد للمرؤوسين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة (القحطاني، 2001م، ص 89)

الفرق بين القائد والمدير:

التمييز بين القائد والمدير غالباً ما يكون صعباً بسبب قربهما من قمة المسؤوليات داخل المؤسسة، لكنهما يختلفان في عدة جوانب:

- القائد:

يستمد سلطته من قدرته على كسب ولاء الأفراد والتأثير عليهم. القيادة تنبع من الجماعة، حيث يتوجه القائد لإلهام الأفراد ودفعهم لطاعته.

- المدير:

يستمد سلطته من التنظيم الرسمي الذي يُحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرار بشكل رسمي. يعد المدير سلطة مفروضة على الأفراد بناءً على موقعه ومستواه الإداري.

العلاقة بينهما:

قد يكون القائد مديراً، لكن من الصعب أن يصبح المدير قائداً إلا إذا استطاع كسب ولاء الأفراد خارج التنظيم الرسمي. (المهوس و خاشقجي، 1982م، ص 151-155).

الفروقات بين القائد والمدير:

في سياق العمل المؤسسي، تبرز أهمية التفريق بين مفهومي "القيادة" و "الإدارة"، حيث يلعب كل منهما دوراً مميزاً في تحقيق الأهداف وتحفيز الفرق. ويمكن إبراز الفروقات بينها على التالي:

- يحظى القائد برضا الجماعة التي يقودها، على عكس المدير الذي قد لا يتمتع بنفس مستوى القبول لدى مرؤوسيه.
- يسعى القائد إلى تحقيق التوازن بين أهداف العمل واحتياجات العاملين، بينما يركز المدير غالبًا على أهداف العمل مع إهمال الجوانب الإنسانية باعتبارها أقل أهمية.
- يقتنع التابعون بالهدف الذي يسعى إليه القائد، بينما قد لا يكون لديهم نفس الشعور تجاه أهداف المدير الرسمية.
- يثق التابعون بأسلوب القيادة الذي يتبعه القائد لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين يلتزم التابعون بأوامر المدير بدافع الخوف من سلطته وليس اقتناعًا بأسلوبه.
- ترتفع الروح المعنوية للتابعين للقائد نتيجة اهتمامه بهم، بينما تكون أقل بالنسبة للعاملين تحت إدارة المدير. (الهواري، 1992م، ص181).

7-نظريات القيادة:

نظرية الرجل العظيم:

نظرية الرجل العظيم، المعروفة أيضًا بنظرية "القائد الموهوب"، تعد من أقدم النظريات التي تناولت مفهوم القيادة. ترى هذه النظرية أن القادة يولدون بصفات استثنائية تجعلهم قادرين على التأثير في الآخرين، وهي صفات فطرية غير مكتسبة ولا يمكن تعلمها. يرتبط هذا الاعتقاد بأسطورة القائد البطل، التي تربط نجاح القيادة بوجود قدرات خارقة وهبها الله للقائد، كما هو موضح في كتابات كنعان (1992م، ص 152) وحسين (1999م، ص 122).

وفقًا لهذه النظرية، تعتبر الصفات الجسدية جوهرية في تحديد قدرة الفرد على القيادة بفعالية، حيث أكد "شيلدون" أن النجاح القيادي يتطلب توفر خصائص جسدية معينة في القائد (علاقي، 1151هـ، ص 080). كما أشار بعض المفكرين إلى أن عددًا محدودًا من الأفراد يمتلكون تلك القدرات الفطرية التي تؤهلهم للقيادة.

كما يُعتقد أن السمات الشخصية والقيادية الفطرية تمكّن الفرد من أن يكون قائدًا، مما يجعل القيادة محصورة في بعض العائلات. ويرى أصحاب هذه النظرية أن القادة يسهمون بشكل جوهري في تشكيل هوية المجتمع وفي إحداث تغييرات تاريخية مهمة. وحسب ادعاءاتهم، فإن السمات القيادية تُعتبر موروثه وليست مكتسبة (كنعان، 1992، ص 152).

ومع ذلك، يشير العديد من المفكرين إلى أن هذه النظرية تفتقر إلى الأسس العلمية والشواهد التجريبية. كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الظروف والمواقف المتغيرة التي قد تؤثر على الفرد، والتي يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال الخبرة العملية في الميدان.

نظرية السمات:

نظرية السمات هي إحدى أولى النظريات التي ظهرت لتفسير القيادة من منظور فردي، وتقوم على أن نجاح القائد يعتمد على امتلاكه مجموعة من السمات التي تميزه عن غيره. وقد اهتم الباحثون بدراسة السمات القيادية المشتركة بين القادة الناجحين، واستخدموا طرقًا استنتاجية لتحديد (أبو الخير، 1989م، ص 101).

تشير هذه النظرية إلى وجود اختلاف في أنواع السمات القيادية، ومن أبرزها وفقًا لبعض الباحثين:

- المبادرة والفعالية.
- الأمانة والأخلاق.
- الطموح والنزاهة والشهامة.
- الذكاء وسداد الرأي وحسن التصرف.
- التعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية (مجموع، 1991م، ص 210).
- بينما يرى آخرون أن السمات الأكثر أهمية تشمل:
- الصحة والثقة بالنفس.
- الاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة.
- القدرة على التعرف على أفكار الآخرين (أبو الفضل، 1996م، ص 18-12).

خلال النصف الأول من القرن العشرين، اهتمت الدراسات بالكشف عن السمات القيادية الأساسية، ومنها:

- القدرة: الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث.
- الإنجاز: التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات.
- المسؤولية: الاعتماد على النفس، المبادرة، المثابرة.
- المشاركة: التعاون، النشاط، العلاقات الجيدة.

- المركز الاجتماعي: الحالة الاقتصادية والاجتماعية، الشهرة (Bass، 1951م-1912م، الكلاي، 2555م، ص 11).

وقد ركزت الأبحاث في النصف الثاني من القرن العشرين على السمات التي تميز القادة الفاعلين عن غيرهم، بهدف التنبؤ بفعالية القيادة المستقبلية (درويش، 1990م، ص 111-112؛ شوقي، 1992م، ص 60).

من بين الانتقادات الموجهة لنظرية السمات القيادية ما يلي:

1. غياب الأدلة الداعمة: لا توجد أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة ثابتة بين السمات القيادية والسلوكيات الفعلية للقادة (الكلاي، 2555م، ص 16).
2. عدم وجود سمات موحدة: لا توجد سمات قيادية مشتركة بين جميع القادة؛ فقد ينجح البعض بسبب أخلاقهم، وآخرون بسبب قدرتهم على الملاحظة أو التأثير في الآخرين، بينما يعتمد آخرون على ذكائهم وثقة الآخرين في أحكامهم وقراراتهم.
3. التنوع في السمات والمجالات: السمات القيادية قد لا تتوفر بالكامل في شخص واحد، كما أن وجود هذه السمات في شخص معين لا يضمن أن يكون قائدًا ناجحًا. تختلف السمات المطلوبة حسب مجال القيادة (أمني، إداري، عسكري، سياسي). أيضًا، السمات الناجحة في زمان أو مكان معين قد لا تكون فعالة في سياقات مختلفة (النمر وآخرون، 2551م، ص 119؛ كنعان، 1992م، ص 119).
4. تعقيد التعاريف والإجراءات: لم يتم الاتفاق على تعريفات موحدة للسمات القيادية، كما لا توجد أساليب دقيقة لقياس النمط القيادي. وقد أظهرت الدراسات اختلاف العلاقة بين سمات مثل الذكاء، العدالة، والمهارة الإنسانية، والنجاح القيادي.

النظرية السلوكية:

النظرية السلوكية، المعروفة بـ "Théorie comportementale"، تُسلط الضوء على أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. تعكس هذه النظرية نتائج تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة، حيث يُعتبر التفاعل بين الأفراد في بيئة العمل أحد السبل لتحقيق الذات، وتظهر استجابة العامل للتنظيم الإداري عندما يشعر بتلبية حاجاته الأساسية. تُعتبر المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية (إبراهيم، 1992م، ص 09).

تأثير الانتقادات السابقة: ساعدت الانتقادات الموجهة لنظرية السمات على اكتشاف محددات أخرى تؤثر في الفاعلية القيادية، وأدت إلى ظهور النظرية السلوكية التي تركز على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد تصرفاته وأنواع السلوكيات التي يُظهرها أثناء القيادة (الكلاي، 2555م، ص 19).

خصائص إدارية سلوكية قيادية:

- سلوكيات التنظيم والإنجاز: مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة.
- السلوكيات التعزيزية: مثل استخدام القوة لإلزام المرؤوسين بالطاعة.
- السلوكيات الديناميكية: وضع الأهداف والعمل لتحقيقها.
- السلوكيات الاتصالية: تعزيز التفاعل بين القائد والمرؤوسين.
- السلوكيات الأمنية: توفير الحماية والأمن وتقليل الشعور بعدم الاستقرار لدى العمال.

نمطان قياديان وفق دراسات "أوهايو ومتشجان":

1. السلوك القيادي المرتبط بتنظيم العمل: يتم التركيز فيه على الأداء الوظيفي والإنجاز عبر تنظيم الأنشطة، وضع جداول ومعايير دقيقة للعمل، توحيد الإجراءات، وتحديد المهام الواضحة للعاملين. هذا النهج يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.
2. السلوك القيادي المرتبط بسلوك العاملين: يهتم القائد بفهم حاجات العمال، تعزيز الروح المعنوية، تقديرهم، مساعدتهم في حل مشكلاتهم، وتهيئة بيئة عمل داعمة تُشبه الأسرة. هذا الأسلوب يعزز الدافعية، الإنجاز، والرضا الوظيفي (حسين، 1999م، ص 220-221).

النظرية الوظيفية:

النظرية الوظيفية (Théorie de la fonctionnelle) تُركز على أهمية الموقع الرسمي للقائد داخل التنظيم في تحديد السلوك القيادي. وفقاً لهذه النظرية، يُستمد السلوك القيادي من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد، حيث تمنحه هذه المكانة كافة الصلاحيات التي يمارسها على مرؤوسيه، دون الحاجة إلى الاعتماد على ثقافته الشخصية أو قدرته على الإقناع. وبالتالي، يتمثل دور القائد في ممارسة سلطته التي تُلزم المرؤوسين باتباع الأوامر، سواءً بقناعة أو خوفاً من العقاب (مجموع، 1991م، ص 212؛ كلالده، 1992م، ص 21).

خصائص النظرية الوظيفية:

1. العلمية والفنية: ترتبط بالمعرفة العلمية واستخدام الأدوات العملية والتحليل المنطقي في العمل.
2. اتجاهان قياديان:
 - القيادة لغرض شخصي: تعتمد على الأسلوب المتشدد لتنفيذ المهام.
 - القيادة الإبداعية: تعتمد على احترام العاملين للقيادة بفضل مهاراتهم وإبداعهم في التوجيه وتنمية الكفاءات (كلالده، 1992م، ص 162).

الأهداف في القيادة الوظيفية:

- أ. أهداف التنظيم:
 - وضع السياسات العامة.
 - التأثير في سلوك العاملين.
 - توزيع الأدوار وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ب. أهداف العاملين:
 - حل المشكلات الفردية والجماعية.
 - تلبية حاجات العاملين وإشباع تطلعاتهم.
 - استثمار إمكانيات الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ج. أهداف القائد الشخصية:
 - إثبات قدرته على النجاح.
 - تعزيز مكانته الاجتماعية والاقتصادية.
 - تحسين موقعه الوظيفي من خلال توافق أهداف التنظيم مع أهداف العاملين (كنعان، 1992م، ص 151-152).

مهمة القائد:

وفقاً لهذه النظرية، فإن مهمة القائد تتمثل في "تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عبر تحقيق الأهداف الفرعية، مع تعزيز التماسك بين أعضاء الجماعة" (مجموم، 1991م، ص 218). تُبرز النظرية الوظيفية أن القيادة ليست حكراً على فرد واحد فقط، بل قد تُمارس من قِبَل مجموعة من الأفراد حسب احتياجات التنظيم.

نظرية الموقف:

نظرية الموقف (Théorie de l'attitude) تنطلق من فكرة أن القيادة لا تعتمد على سمات شخصية عامة لدى الأفراد، بل على سمات نسبية تتفاعل مع الموقف القيادي المحدد. تفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية تظهر فقط في إطار المواقف والظروف التي يواجهها القائد، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف المواقف والظروف المحيطة. كما أن بروز القيادة غالباً ما يكون مشروطاً بوجود مشكلات تستدعي التدخل القيادي (كنعان، 1982م، ص 110) (مجموع، 1992م، ص 211).

أهم أسس النظرية:

1. عدم وجود أسلوب قيادي مثالي: تُشير النظرية إلى أن الأسلوب القيادي المناسب يتحدد وفقاً للظروف الموقفية، وأنه لا يمكن اعتماد أسلوب واحد كمعيار مطلق للقيادة.
 2. العوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي:
 - صعوبة المهمة والصفات المرتبطة بها.
 - نضج العاملين وخبراتهم.
 - حاجات العاملين الجماعية واتخاذ القرارات المشتركة.
 - العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق.
 - مصادر قوة القائد ومكانته في التنظيم (إبراهيم، 1992م، ص).
- هذه النظرية تُبرز أهمية المرونة في القيادة؛ حيث يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة لضمان النجاح.

الشكل (05): العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



(محمد إبراهيم 1992م، ص 166)

تؤكد النظرية الموقفية على أن دور السمات في تحديد خصائص القيادة ليس مُستبعدًا، لكنها تُعطي الأولوية للموقف الإداري والظروف المحيطة في تحديد القيادة الفعالة. وفقًا لهذه النظرية، القيادة تُعتبر استجابة للموقف الذي يواجهه القائد، حيث يُظهر هذا الموقف الحاجة لاتخاذ القرار الملائم (كلالده، 1992م، ص 166).

أهم جوانب النظرية:

1. أهمية اختلاف المنظمات: يُشير اختلاف طبيعة العمل في المنظمات إلى تنوع السمات القيادية المطلوبة؛ فالقيادة في بيئة تعليمية تختلف عن القيادة في بيئة صناعية مثل المعمل.
 2. اعتبارات موقفية: السمات والمهارات القيادية تتباين وفقًا لعدة عوامل، منها:
 - طبيعة العمل أو المهمة.
 - الحاجات الخاصة بالمنظمة والعاملين.
 - التفاعل بين القائد والعاملين.
 - المشكلات التي تستدعي تدخلاً قيادياً.
- هذا المنهج يُبرز كيف أن القيادة تعتمد بشكل أساسي على الظروف والموقف وليس فقط على السمات الشخصية العامة للقائد.
- وتشير بعض الآراء إلى أن المركز القيادي يؤثر بشكل كبير على الخصائص القيادية المطلوبة للقائد. فالمهام والأهداف التي يواجهها قائد شركة للتنسيق تختلف تمامًا عن تلك التي يتعامل معها مدير جامعة.
- على سبيل المثال:

- قائد شركة للتنسيق: يحتاج إلى مهارات تنظيمية قوية، قدرة على إدارة الموارد، التفاوض، والتعامل مع العملاء بأسلوب مباشر لضمان تحقيق الأهداف التجارية.
- مدير جامعة: يتطلب مهارات في القيادة الأكاديمية، التحفيز الفكري، بناء بيئة تعليمية داعمة، التعامل مع شؤون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وإدارة السياسات التعليمية.
- هذا التنوع يعكس أهمية مواءمة السمات القيادية مع طبيعة المركز القيادي لضمان تحقيق الفاعلية المطلوبة في القيادة.

النظرية التفاعلية:

النظرية التفاعلية (Théorie interactive) تُعتبر نموذجًا توفيقيًا يجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف. تُركز هذه النظرية على أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تعتمد على تكامل وتفاعل عدد من العوامل الرئيسية، وليس فقط على سمات شخصية القائد. تشير النظرية إلى أن فعالية القيادة تتطلب تفاعلًا شاملاً بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف القيادي (مليكة، 1961م، ص 262؛ أبو الفضل، 1999م، ص 21).

عوامل النجاح في القيادة التفاعلية:

1. شخصية القائد: مدى إدراك القائد لنفسه وللآخرين ودوره في إدراك الموقف.
2. أفراد الجماعة: طبيعة الأفراد وخصائصهم.
3. العلاقة بين أعضاء الجماعة: مستوى التعاون والتفاهم بينهم.
4. العوامل الموقفية والبيئية: الظروف المحيطة والموقف الذي يواجهه القائد.

أهمية العاملين وتأثيرهم:

ترتبط النظرية النجاح القيادي بقدرة القائد على تحقيق تفاعل اجتماعي إيجابي مع رؤوسيه، وحل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم، حيث يُعتبر العامل الذكي نموذجًا إيجابيًا لاستجابة الأوامر من خلال تحليلها ومشاركة البدائل المفيدة للجماعة. في المقابل، قد يؤدي العامل المتهور إلى نتائج سلبية تتعارض مع أهداف التنظيم.

أبعاد وخصائص النجاح القيادي:

أ. المجموعة العاملة: تجانس الأفراد في المستوى التعليمي والقيم والخلفيات، وعدد أعضاء المجموعة، واستقرارها ومرونتها.

ب. المناخ الاجتماعي: مدى بُعده عن مظاهر القلق والتوتر، وتوفير فرص التحفيز والشعور بالولاء والانتماء.

ج. درجة الألفة: التعاون واحترام الآراء والمهارات العالية داخل المجموعة.

د. تنوع وجهات النظر: استخدام اختلاف وجهات النظر لتحقيق تفاعل أكبر واستثمارها لتحقيق الأهداف المشتركة.

مجال تطبيق النظرية:

يُعتبر نجاح تطبيق النظرية التفاعلية في المؤسسات مرتبطاً بتطور الإدارة في مجال التسيير القيادي.

النظرية التبادلية:

تُعرف النظرية التبادلية في القيادة بأنها نمط من التفاعل يتم فيه تبادل المنافع بين القادة والمرؤوسين. يقوم القادة بتوفير العدالة ودفع عجلة العمل، بينما يظهر المرؤوسون احترامهم وتقديرهم للقيادة. بحسب الكلاي (2555م، ص 16)، يعتبر التفاعل الاجتماعي انعكاساً لتبادل المنافع، حيث يضحي العاملون بجهودهم لصالح الآخرين طالما أن الآخرين يقومون بالمثل من أجلهم.

تؤكد هذه النظرية على أن دور القائد وإسهامه الفعّال في دعم وتطوير الموظفين يزيد من مكانته بينهم، بينما يُعتبر التزام العاملين وتعاونهم مع القائد دافعاً لمزيد من الدعم من قبل القائد وفريقه (أبو الفضل، 1992م، ص 21). ومن بين أبرز محاسن هذه النظرية أنها تساهم في زيادة الوعي بحاجات الآخرين وتشجع على تبادل المنافع بشكل عادل. عندما يؤدي القائد واجباته بفاعلية، فإنه يستحق المكافآت التي تأتي نتيجة موقعه القيادي، مما يعزز فعالية القيادة (الكلاي، 2555م، ص 16).

تشير الدراسات إلى أن مفهوم النظرية التبادلية يستند إلى العلاقات التي يُكوّنُها القائد مع مرؤوسيه، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين:

1. **العلاقات داخل المجموعة الداخلية:** تتسم هذه العلاقات بمستويات عالية من الثقة والتفاعل والمشاعر الإيجابية، بالإضافة إلى المكافآت. وتعتمد النظرية على أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه في هذه المجموعة بسلوكيات مميزة تختلف عن تلك التي يمارسها مع مرؤوسين المجموعة الخارجية.

2. **العلاقات داخل المجموعة الخارجية:** تفتقر هذه العلاقات إلى الثقة القوية والتفاعل والمشاعر الإيجابية، وتكون المكافآت محدودة.

مع التغيرات في الظواهر الاجتماعية، أصبح من الواضح أن تفسير القيادة لا يمكن أن يعتمد على نموذج أو متغير واحد. بل ينظر إلى القيادة على أنها ظاهرة معقدة تجمع بين القائد والمرؤوسين ومهام العمل والبيئة المحيطة.

خلاصة الفصل:

في الختام، يمكننا الإشارة إلى أن هناك تنوعاً واسعاً في الأساليب القيادية التي توضح سلوك القائد تجاه أفراد مجموعته. وعلى الرغم من اختلاف أساليب التعامل، إلا أنها تتشارك في تحقيق الدور القيادي الأساسي، وهو توجيه سلوك المرؤوسين نحو تحقيق أهداف محددة.

تُعد هذه الأنماط وسيلة لمعالجة التحديات المتنوعة في بيئة العمل، وتنظيم شؤون الموظفين داخل المؤسسة. كما أنها تمثل وسيلة للتواصل بين القائد والمرؤوسين بغرض تناول قضاياهم المشتركة، وتقديم حلول للمواقف المختلفة بما يحقق رضا الطرفين.

لقد أكدت النظريات التي تم تناولها أن فعالية القائد تعتمد على قدرته على اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة الموقف الحالي. ويمكن تلخيص نجاح القائد في خبرته التي تتراكم من خلال تدريبه المتواصل على مواجهة المواقف المختلفة. هذا التدريب يعزز حساسيته لاستيعاب أهداف المؤسسة والعمل على تلبية احتياجات الأفراد. ببساطة، تتجلى فعالية القائد في قدرته على تحقيق التوازن بين متطلبات الطرفين.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

1- تعريف الرضا الوظيفي

2- أهمية الرضا الوظيفي

3- التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي

5- آثار عدم الرضا الوظيفي

4- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

7- قياس الرضا الوظيفي

8- عوامل الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل من دراستنا سنستعرض في هذا الفصل المهارات الاجتماعية لها أهمية كبيرة في حياتنا، فالمهارات الاجتماعية تساعد الأفراد على التفاعل والتواصل مع الآخرين بفعالية. تعتبر هذه المهارات أساسية في بناء العلاقات الإيجابية وتعزيز التفاهم والتعاون في مختلف المجالات الحياتية، سواء في العمل، أو الأسرة، أو المجتمع، في حين كما تساهم في بناء علاقات إيجابية وتعزيز الإنجاز الشخصي، بالإضافة إلى ذلك، تساعدنا على التعامل مع التوتر والضغط بشكل أفضل

1-تعريف الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى الحالة النفسية التي تعكس مدى توافق الفرد مع وظيفته، حيث يندمج الشخص في عمله ويتفاعل معه لتحقيق طموحاته المهنية ورغباته في التطور والنجاح. يمكن أن يكون هذا التفاعل إيجابيًا، مما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن عمله، أو سلبيًا، مما يسبب عدم الرضا نتيجة عوامل مادية أو معنوية.

يرى لاندي وترامبو أن مفهوم الرضا الوظيفي يُستخدم للتعبير عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، مشابهاً لاستخدام مصطلح "نوعية الحياة" للإشارة إلى انطباعات الفرد عن حياته بشكل عام (Trumbo & Landy, p. 35). بينما يعرف فروم الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي تحقق

بها الوظيفة نتائج ذات قيمة إيجابية للعامل، مما يمنحه شعورًا بالانسجام والراحة (Vroom). من جانبه، يوضح الصبحي أن الرضا الوظيفي يعني حالة من القناعة والقبول الناتجة عن إشباع الحاجات والرغبات المرتبطة بالوظيفة، من خلال تفاعل الفرد مع طبيعة العمل وبيئته. كما يشمل الشعور بالثقة والولاء والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بفعالية وكفاءة (الصبحي، 1413هـ، ص. 1).

أما مصطفى كامل وسونيا البكري فيعرفان الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية التي تصاحب تحقيق الفرد لأهدافه وإشباع حاجاته ورغباته، وذلك نتيجة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بطبيعة الوظيفة ومحيط العمل (كامل والبكري، 1990، ص. 78).

في المجمل، يتركز الرضا الوظيفي في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، سواء بين القادة والمرؤوسين أو بين الزملاء. فعندما تسود أجواء من التعاون والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات، يشعر الموظفون بالارتياح والسرور، مما يؤدي إلى رضاهم عن عملهم وتحقيق الأداء المتميز (بدر، 1983، ص. 75).

2-أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال. فمهما بلغ تطور التكنولوجيا والمعدات الحديثة، فإنها تظل عديمة الجدوى إذا لم يتوفر العقل البشري القادر على تشغيلها وإدارتها بكفاءة. لذلك، يُعد تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين أمرًا حيويًا لتحقيق التزامهم وولائهم لمؤسساتهم، بالإضافة إلى تحسين أدائهم المهني وجودة العمل (العتيبي، 1991، ص. 78).

3-التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على صحة الموظف الجسدية والنفسية، وكذلك على نوعية حياته داخل بيئة العمل وخارجها. فقد كشفت إحدى الدراسات عن وجود علاقة قوية بين عدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل، الملل، أو النزاعات التنظيمية، وبين ارتفاع معدلات الأمراض مثل أمراض القلب، بل وحتى الوفاة المبكرة (خضر وآخرون، 1995، ص. 293). وفي المقابل، أشارت دراسة أخرى إلى أن الموظفين الذين يتمتعون برضا وظيفي مرتفع يعيشون حياة أطول مقارنة بزملائهم غير الراضين عن وظائفهم.

4-العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية:

تشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بمستويات الغياب ودوران العمل (انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى). بمعنى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب وانخفاض استنزاف المؤسسات لتكاليف استقطاب وتدريب موظفين جدد. وعلى الرغم من أن الأبحاث لم تتوصل إلى علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بشكل عام، إلا أن دراسة استعرضت 23 بحثاً مستقلاً أكدت وجود علاقة إيجابية، وإن كانت ضعيفة، بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط حوالي 0.14، مما يعزز الفرضية التي تبنتها مدرسة العلاقات الإنسانية بأن "العامل السعيد هو العامل المنتج" (خضر وآخرون، 1990، ص. 293).

5-آثار عدم الرضا الوظيفي:

من ناحية أخرى، يؤدي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي إلى مشكلات متعددة تؤثر سلباً على المؤسسة والموظفين معاً. فمن شأن عدم الرضا أن يزيد من معدلات الغياب عن العمل، حوادث العمل، التأخر المستمر، واستقالة الموظفين للانتقال إلى مؤسسات أخرى. كما يتسبب في زيادة الشكاوى العمالية وتوجه الموظفين نحو تشكيل اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم. كل هذه العوامل تخلق مناخاً تنظيمياً غير صحي، مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل وأداء المؤسسة ككل (خضر وآخرون، 1990، ص. 293).

أرى أن الرضا الوظيفي لا ينبغي أن يُنظر إليه فقط كوسيلة لتحسين الإنتاجية، بل كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المؤسسات. فالموظف الذي يشعر بالتقدير والاحترام في مكان عمله لا يصبح مجرد آلة لإنتاج الأرقام، بل يتحول إلى شريك حقيقي في تحقيق أهداف المؤسسة.

بناءً على تحليلي الشخصي، أعتقد أن المؤسسات التي تُولي اهتماماً أكبر للجوانب النفسية والاجتماعية لموظفيها، مثل توفير فرص التطور المهني، تعزيز التواصل الفعال، وخلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والمساواة، ستتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. كما أنني أؤكد على ضرورة أن تقوم المؤسسات بإعادة النظر في سياساتها الإدارية التقليدية، التي غالباً ما تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط، والانتقال نحو نهج أكثر شمولية يضع الإنسان في مركز العملية الإدارية.

6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

مع تزايد البحث في مجال الرضا الوظيفي، برزت الحاجة إلى دراسات نظيرية تهدف إلى وضع إطار نظري شامل يساعد على فهم مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده وطرق قياسه. لم يعد الأمر يقتصر فقط على تحديد مستوى الرضا ومداه، بل تعدى ذلك إلى دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي. من أبرز النظريات التي حاولت تفسير هذا المفهوم:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

تشكل هذه النظرية جزءاً أساسياً من الفكر الإداري الحديث، وتستند إلى دراسات "هاوثورن" والأبحاث اللاحقة التي أجراها علماء في جامعتي أوهايو ومشيغان (عبد الله المدلج، 2005، ص. 11).

أهم أفكار النظرية:

- أهمية العنصر البشري:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على أن الإنسان هو العنصر الأهم في العمل. التركيب المعقد للإنسان والجوانب النفسية والاجتماعية والجسدية التي تميزه تتطلب تعاملاً واعياً معه لتحفيزه على التعاون لتحقيق أهداف العمل. فالإدارة لا يمكنها التعامل مع الموظفين كآلات، بل يجب أن تنظر إليهم ككائنات بشرية ذات احتياجات ودوافع متعددة.

- دوافع العمل ليست مادية فقط:

تؤكد النظرية أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور والمكافآت المادية فقط. هناك حاجات نفسية واجتماعية مثل احترام الذات، تأكيد الهوية، والحاجة إلى الشعور بالتقدير من الآخرين. هذه الدوافع تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

- دور الجماعات غير الرسمية:

يشير الباحثون إلى أن العاملين داخل المؤسسات يشكلون فيما بينهم جماعات عمل غير رسمية. لهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، مما يؤثر بدوره على سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة. لذلك، يجب على الإدارة التعامل مع الموظفين كجماعات وليس كأفراد منفصلين.

- الاتجاه الديمقراطي في الإدارة:

يُعتبر الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيلاً بتحقيق مناخ عمل ملائم. حيث يتم إشباع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وبالتالي تعزيز الإنتاجية (عبد الله المدالج، 2005، ص. 11).

-تطبيق النظرية في بيئات العمل:

على هذا الأساس، سعت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب الاجتماعية والنفسية لهم. وقد ركزت النظرية على العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث يُفترض أن ارتفاع الرضا يؤدي إلى زيادة الأداء، بينما انخفاض الرضا يؤدي إلى انخفاض الأداء.

-انتقادات وجهت للنظرية:

على الرغم من أهمية نظرية العلاقات الإنسانية، إلا أنها تعرضت لانتقادات بسبب مبالغتها في التركيز على العنصر البشري وإغفالها لجوانب التنظيم الأخرى. كما أن النظرية لم تقدم إطاراً شاملاً لتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، بل ركزت بشكل رئيسي على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري (عبد الله المدالج، 2005، ص. 11).

ب-نظرية الحاجات لماسلو (1943):

قدم أبراهام ماسلو نظرية الحاجات كإطار لتفسير الدوافع البشرية، والتي استُخدمت لاحقاً لتفسير الرضا الوظيفي. قسّم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات هرمية، وأكد أن إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس على الإنتاجية والولاء للمؤسسة (زياد الدهش، 2006، ص. 16).

مستويات الحاجات لدى ماسلو:

1. الحاجات الفيزيولوجية: تشمل الحاجات الأساسية للحياة مثل الطعام، الشراب، الجنس، والإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة. في بيئة العمل، تتحقق هذه الحاجات من خلال توفير الرواتب المناسبة، الحوافز المادية، وظروف العمل الصحية.
2. حاجات الأمن والضمان: تتضمن الحاجة إلى الأمان والاستقرار، مثل حماية العامل من المخاطر، تأمين الراتب الملائم، وضمان حقوقه عند ترك العمل. توفر بيئة العمل الآمنة علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوسين، مما يعزز الشعور بالطمأنينة.
3. الحاجات الاجتماعية: تتعلق برغبة الإنسان في بناء علاقات اجتماعية والتواصل مع الآخرين. عدم إشباع هذه الحاجات في العمل قد يؤدي إلى شعور العامل بعدم التوازن النفسي، مما يزيد معدلات الغياب وترك العمل. يمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال تنظيم فترات راحة جماعية أو نشاطات اجتماعية غير رسمية.
4. حاجات التقدير والاحترام: تشمل الرغبة في الحصول على تقدير الذات والاعتراف من الآخرين. يقسم ماسلو هذه الحاجات إلى رغبة في القوة، الإنجاز، الاستقلالية، والرغبة في كسب السمعة واحترام الآخرين.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي هذه الحاجة بعد إشباع المستويات السابقة، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق إمكاناته وقدراته. في بيئة العمل، يمكن تحقيق هذه الحاجة من خلال تفويض السلطات، منح الحرية في اتخاذ القرارات، والمشاركة في تحديد طرق العمل.

ج- نظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg):

قام "فريدريك هرزبورغ" مع فريق من زملائه بدراسة شاملة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الأمريكية. بناءً على نتائج هذه الدراسة، قدم "هرزبورغ" إطاراً نظرياً يوضح أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي: العوامل الدافعة والعوامل الصحية أو الوقائية (عبد الله الشهري، 1999، ص. 10).

- العوامل الدافعة:

هي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق دافعية داخلية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. ترتبط هذه العوامل بشكل مباشر بمحتوى العمل وتصميمه، وتتمثل فيما يلي:

- الإنجاز: إنجاز المهام والشعور بالنجاح في العمل.
 - المسؤوليات: تحمل المسؤولية عن العمل الخاص والعمل الجماعي.
 - الحصول على التقدير: الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
 - فرص التقدم والنماء: تقديم فرص للنمو المهني والشخصي.
 - أهمية العمل: أداء عمل له قيمة وأهمية بالنسبة للمنظمة.
- تشير هذه العوامل إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يشعر الموظفون بأن عملهم مفيد ومثير للاهتمام، وأن لديهم الفرصة لإظهار قدراتهم وإثبات جدارتهم (حسن الخيري، 2008، ص. 11).
- العوامل الصحية أو الوقائية:**

- هي العوامل المرتبطة ببيئة العمل، والتي تعمل على منع عدم الرضا، ولكنها لا تحقق الرضا بذاتها. تتمثل هذه العوامل في:
- ظروف العمل: البيئة المادية التي يعمل فيها الموظفون (مثل الإضاءة، التهوية، والتجهيزات).
 - الراتب والمكافآت: توفير أجور عادلة وحوافز مادية.
 - سياسات المنظمة: السياسات الإدارية التي تؤثر على الموظفين.
 - العلاقات مع المشرفين: جودة العلاقة بين الموظفين والإدارة.
 - الأمن الوظيفي: ضمان استقرار الوظيفة وحماية حقوق الموظفين.
 - المكانة الاجتماعية: مكانة الفرد داخل المؤسسة وفي المجتمع.
- تعتبر هذه العوامل بمثابة "صمام أمان"، حيث تمنع المشاعر السلبية مثل القلق وعدم الأمان، لكنها لا تخلق رضا وظيفيًا حقيقيًا إذا لم يتم دعمها بالعوامل الدافعة (سميح القاروط، 2006، ص. 20).

-إسهامات النظرية:

- أدت نظرية "هرزبورغ" إلى ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وهي إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحفيزًا وجاذبية. يتضمن الإثراء الوظيفي ما يلي:
- إضافة مهام جديدة تتحدى قدرات الموظف وتنميتها.
 - زيادة التنوع في العمل لتجنب الروتين.
 - تقديم فرص للنمو المهني والتدرج الوظيفي بناءً على الكفاءة.
 - توفير المزيد من الاستقلالية والحرية في أداء العمل.

- السماح للموظفين بالسيطرة على جوانب من عملهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم الشخصية (عبد الله المدج، 2005، ص. 19).

د-نظرية أوشي (Ouchi):

قام "ويليام أوشي" بإجراء عدة دراسات ميدانية خلال السبعينيات في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف التعرف على أسباب نجاح الإدارة اليابانية وتميزها عن الإدارة الغربية التقليدية. بناءً على نتائج هذه الدراسات، توصل "أوشي" إلى نموذج جديد في الإدارة سماه "نظرية Z"، وشرح أفكاره في كتابه الشهير الذي صدر عام 1981 (عبد الله المدج، 2005، ص. 11).

-أسس النظرية:

تركز نظرية "أوشي" على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لا يمكن حلها فقط من خلال تقديم المال أو التطوير التقني. فهذه الأمور غير كافية دون تعلم كيفية إدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبأنهم جزء فعال من المنظمة (عويده المشعان، 1991، ص. 218).

بناءً على ذلك، قدم "أوشي" ثلاثة عناصر رئيسية لتحقيق النجاح الإداري:

1. الثقة: يرى "أوشي" أن الثقة والإنتاجية وجهان لعملة واحدة، ولا يمكن فصلهما. فالمنظمات التجارية التي تعتمد على نظام إداري مبني على الثقة بين العاملين تحقق نجاحًا أكبر. الثقة تخلق بيئة عمل مستقرة وتزيد من التعاون بين الموظفين.
2. الحذق والمهارة: تتميز الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب وحدة الذهن، مما يعكس الحذق والمهارة في العمل. هذا العنصر يعزز من كفاءة الأداء وجودة المنتجات أو الخدمات.
3. الألفة والمودة: تعتمد الحياة اليابانية على العلاقات الاجتماعية القوية والروابط المشتركة، مما يؤدي إلى حياة مطمئنة وآمنة. هذه الألفة والمودة تنعكس في بيئة العمل، حيث يتم بناء علاقات متينة وصدقات حميمة بين العاملين.

-أهداف النظرية:

يرى "أوشي" أن تطبيق هذه النظرية يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة معًا. ومن بين هذه الأهداف:

- زيادة الثقة بين العاملين والإدارة.

- تعزيز الألفة والمودة في بيئة العمل.
- زيادة الانغماس في العمل والشعور بالفاعلية.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- زيادة الاستقلالية والحرية للعاملين في أداء مهامهم.
- تعزيز الإنتاجية وتحقيق الجودة (عبد الله الشهري، 1999، ص. 18).

- نموذج شامل للإدارة اليابانية:

اقترح كل من "باسكال وأرتيوس" نموذجًا نظريًا شاملاً للعناصر التي تساهم في نجاح الإدارة اليابانية، والتي تؤدي إلى تحقيق الرضا للعاملين والإنتاجية للمنظمة. تتضمن هذه العناصر:

1. النمط الإداري: التركيز على أساليب الإدارة التي تعزز التعاون والمشاركة بين العاملين.
2. خطة طويلة المدى: وضع استراتيجيات طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق استدامة النجاح.
3. الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية ويمنح الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات.

4. الأنظمة: تطوير أنظمة إدارية تدعم الثقة والألفة بين العاملين.
5. العضو العامل: الاهتمام بالفرد كعنصر أساسي في العملية الإدارية، وتعزيز شعوره بالانتماء.
6. المهارات: تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر لضمان الكفاءة والجودة.
7. أهداف المرؤوسين: تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، مما يعزز من الدافعية والإنتاجية (عبد الله الشهري، 1999، ص. 38).

- أهمية النظرية:

تمثل نظرية "أوشي" محاولة لدمج أفضل ممارسات الإدارة اليابانية في بيئات العمل الغربية. من خلال التركيز على الثقة، المهارة، والألفة، تسعى النظرية إلى خلق بيئة عمل محفزة ومستدامة تحقق الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية للمنظمة. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه النظرية يتطلب تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية، وهو ما قد يكون تحديًا في بعض البيئات.

هـ - نظرية الدرفير (Alderfer):

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، والتي أشارت إلى قصور في تفسير الحاجات الإنسانية وطريقة إشباعها، بذل العديد من العلماء جهودًا لتحسين النظرية وتقليل عيوبها. كان من بين هؤلاء

العلماء "كلارنس الدرفير"، الذي اقترح تعديلاً على نظرية ماسلو من خلال تقليص مستويات الحاجات من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات فقط. عُرِفَت نظريته بالرموز (E.R.G)، وهي اختصار لكلمات: **Existence** (حاجة البقاء)، **Relatedness** (حاجة الارتباط)، و **Growth** (حاجة النمو) (صادق محمد، 1981، ص. 291).

–مستويات الحاجات في نظرية الدرفير:

1. حاجة البقاء (Existence Needs):

تشمل هذه الحاجات الأساسيات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان البقاء والحياة. تتعلق هذه الحاجات بالعوامل البيئية مثل الحاجات الفسيولوجية (الطعام، الشراب، المأوى) والحاجات الأمنية (الأمان الشخصي، الاستقرار الوظيفي).
– تتوافق هذه الحاجة مع المستويين الأول والثاني في هرم ماسلو (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن).

2. حاجة الارتباط (Relatedness Needs):

تشير هذه الحاجة إلى درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة به والعلاقات التي يقيمها مع الآخرين في المجتمع. تتضمن هذه الحاجة التفاعل الاجتماعي، بناء العلاقات الشخصية، والحصول على الدعم والاحترام من الآخرين.
– تتوافق هذه الحاجة مع المستوى الثالث في هرم ماسلو (الحاجات الاجتماعية) وبعض جوانب المستوى الرابع (حاجات التقدير).

3. حاجة النمو (Growth Needs):

ترتبط هذه الحاجة بتطوير قدرات الإنسان واستعداداته لتحقيق إمكاناته الكاملة. تشمل هذه الحاجة الرغبة في الإنجاز، التقدير الذاتي، وتحقيق الذات.
– تتوافق هذه الحاجة مع المستوى الخامس في هرم ماسلو (حاجة تحقيق الذات).

–مميزات نظرية الدرفير مقارنة بنظرية ماسلو:

– المرونة في الانتقال بين المستويات:

على عكس نظرية ماسلو التي تفترض أن الإنسان ينتقل من مستوى إلى آخر بشكل هرمي (من الأسفل إلى الأعلى)، تسمح نظرية الدرفير بالانتقال بين المستويات بشكل أكثر مرونة. فمثلاً، إذا لم يتم إشباع حاجة النمو، قد يعود الفرد إلى التركيز على حاجات الارتباط أو حتى حاجات البقاء.

- إمكانية إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد:

تؤكد النظرية أنه يمكن إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، مما يجعلها أكثر واقعية وملائمة للتطبيق في بيئات العمل المختلفة.

- التوازن بين الحاجات:

تشير النظرية إلى أن الإنسان يسعى دائماً لتحقيق توازن بين حاجاته المختلفة، وليس بالضرورة أن تكون هناك أولوية ثابتة لمستوى معين من الحاجات.

من خلال استعراض النظريات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي، يمكن الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تعكس وجهات النظر المتعددة والتي هي كالتالي:

- تحقيق الرغبات والاحتياجات:

يسعى الأفراد من خلال العمل إلى تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، حيث يعتبر العمل وسيلة لتحقيق الرقي والتقدم الشخصي، بالإضافة إلى دوره في المساهمة في تطور المجتمع. الإنسان بطبيعته يتمتع بدوافع وحاجات متعددة يسعى لإشباعها، ويمتلك الإرادة الحرة والطاقة الكافية للوصول إلى تلك الاحتياجات وتحقيق أهدافه.

- الرضا الوظيفي كمنتج لعوامل متعددة:

الرضا الوظيفي ليس نتيجة لعامل واحد فقط، بل هو نتاج مجموعة من العوامل المتكاملة مثل الأداء، الإنتاجية، الإنجاز، الدافعية، والعوامل الوقائية المرتبطة ببيئة العمل. هذه العوامل تعمل معاً بشكل متناغم لتوفير بيئة عمل تشبع احتياجات الموظفين وتدفعهم نحو تحقيق أفضل النتائج.

- أهمية سلم الحاجات لماسلو:

لا يمكن تجاوز أهمية سلم الحاجات الذي طرحه "ماسلو"، حيث إن إشباع الحاجات الأساسية (مثل الغذاء والمأوى والأمان) يشكل الأساس الذي يمكن بناء عليه تقديم حوافز أعلى. ففي حالة عدم إشباع الحاجات الأساسية، ستقل قيمة الحوافز الأخرى، وستبقى عملية إشباع الاحتياجات غير مكتملة بالنسبة للعامل الذي يركز على تلبية متطلبات البقاء الأساسي أولاً.

– اختلاف السياقات الثقافية والاقتصادية:

هناك تحديات كبيرة في تطبيق بعض النظريات الغربية التي تم تطويرها في دول متقدمة علميًا واقتصاديًا على مجتمعاتنا العربية والإسلامية أو الدول النامية. ذلك لأن هذه النظريات غالبًا ما تتبنى سياقات مختلفة تمامًا عن واقعنا، حيث تكون الحاجات الأساسية غالبًا هي الأولوية القصوى، بينما تأتي الحاجات العليا كمرحلة لاحقة قد لا تكون متاحة للجميع في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

7- قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بقياس الرضا الوظيفي تحديد مؤشر أو دلالة على وجود مستوى معين من الرضا المقبول تجاه العمل (عبد الله الشهري، 1999، ص. 61). يساعد هذا القياس المؤسسات في رسم السياسات وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين. يمكن إدراك هذه الدلالات من خلال الانطباعات والاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، حيث يقوم الموظفون بتقييم مدى رضاهم أو عدم رضاهم عن وظائفهم بناءً على مجموعة من العوامل.

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي:

1. قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:

تُستخدم عدة أساليب لقياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه وظائفهم، ومن أبرزها:

أ. التصنيف الأحادي الشامل:

– يعتمد هذا الأسلوب على استجابات الموظفين لمجموعة من الأسئلة التي تقيس مشاعرهم تجاه العوامل الأساسية في العمل.

– يتم تقديم استجابات متنوعة تتراوح بين خمس درجات، مثل:

– "راضٍ تمامًا"

– "راضٍ إلى حد ما"

– "محايد"

– "غير راضٍ إلى حد ما"

– "غير راضٍ بشدة"

- هذا الأسلوب يُعرف بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم جمع النقاط التي يعطيها الموظفون لتقييم مشاعرهم تجاه عوامل العمل المختلفة.

أمثلة على الأسئلة المستخدمة:

- سؤال مباشر:

يمكن طرح سؤال مثل: "هل أنت راضٍ عن عملك؟"، مع توفير خيارات الإجابة: "نعم" أو "لا".

- سؤال معدل:

يمكن استخدام صيغة أكثر تفصيلاً مثل: "ما مدى رضاك عن عملك؟"، مع توفير مقياس يتراوح بين "راضٍ تمامًا" إلى "غير راضٍ بشدة".

الجدول رقم (02): تصنيف مقياس ليكارت

راضٍ تمامًا	راضٍ	متوسط الرضا	غير راضٍ	غير راضٍ تمامًا
5	4	3	2	1

- أهمية قياس الرضا الوظيفي:

- يساعد قياس الرضا الوظيفي المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل.
- يساهم في تحسين سياسات الموارد البشرية، مثل تطوير برامج الحوافز، تحسين ظروف العمل، وتعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين.
- يتيح للمؤسسات فرصة لفهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل.

ب. أداة مؤشر الرضا الوظيفي (Job Descriptive Index - JDI):

تعد أداة مؤشر الرضا الوظيفي (JDI) واحدة من أشهر وأكثر الأدوات شيوعاً لقياس مستوى الرضا الوظيفي. طورها "سميث و زملاؤه" بهدف تقديم إطار شامل لتقييم مشاعر الموظفين تجاه مختلف جوانب العمل. تعتمد هذه الأداة على استبيان مقنن يتكون من خمس مقاييس فرعية، تمثل الجوانب الرئيسية المرتبطة بالرضا الوظيفي:

1. الرئاسة: تقييم الموظفين لعلاقتهم بمديريهم ومدى رضاهم عن أساليب الإشراف والإدارة.
2. الطبيعة العامة للعمل: مدى رضا الموظفين عن محتوى العمل نفسه، مثل تنوع المهام، التحديات، والفرص المتاحة لإظهار المهارات.

3. الراتب والمزايا المالية: تقييم الموظفين لمدى إنصاف الرواتب والمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بحجم العمل ومستوى المسؤولية.
4. فرص الترقية: مدى رضا الموظفين عن سياسات الترقية في المؤسسة وعدالتها، وهل توفر لهم فرص النمو المهني.
5. علاقات الزملاء في العمل: تقييم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ومدى تأثيرها على بيئة العمل بشكل عام.

ج-بيانات مسح المناخ الوظيفي:

تُعد بيانات مسح المناخ الوظيفي أداة شاملة تركز على مجموعة من القضايا المرتبطة بمكان العمل والعوامل البيئية المؤثرة، سواء كانت دافعة أو معوقة. يشير مفهوم "مسح المناخ" إلى جمع بيانات حول التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، مثل الاختلافات في مستوى الاتصالات، الانفتاح، الثقة، وجودة إرجاع الأثر (فليب ستون، 2003، ص. 371).

تساعد هذه البيانات المؤسسات على مراقبة التغيرات في مناخ العمل وتحديد نقاط الضعف والقوة. كما تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز العلاقات الداخلية ورفع مستوى الشفافية والثقة بين الموظفين والإدارة. ومن خلال تحليل العوامل المؤثرة، يمكن وضع استراتيجيات لتوفير بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

تتميز هذه الأداة بشموليتها وقابليتها للتخصيص لتناسب احتياجات المؤسسة الخاصة، فضلاً عن دورها في دعم اتخاذ القرار من خلال تقديم بيانات دقيقة حول مناخ العمل. كما تشجع عملية المسح الموظفين على المشاركة والتعبير عن آرائهم، مما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء.

د-أسلوب الأحداث الهامة:

يُعد أسلوب الأحداث الهامة أحد الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، حيث يتم من خلاله سؤال العاملين عن الأحداث البارزة أو المواقف المتعلقة بالعمل التي أثرت على مشاعرهم وخلقت لديهم إحساساً بالرضا أو عدم الرضا. يعتمد هذا الأسلوب على استرجاع الموظفين لتلك اللحظات أو التجارب التي كان لها تأثير واضح على رؤيتهم تجاه العمل، سواء كانت إيجابية أم سلبية (جرينبرغ وبارون، 2004، ص. 207).

يتميز هذا الأسلوب بقدرته على تقديم رؤى عميقة حول العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مشاعر الموظفين، مما يمكن المؤسسات من تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز. كما أنه يعكس التفاعل الفعلي للموظفين مع بيئتهم المهنية، مما يجعل البيانات أكثر واقعية وقابلة للتطبيق.

هـ- أسلوب المقابلة:

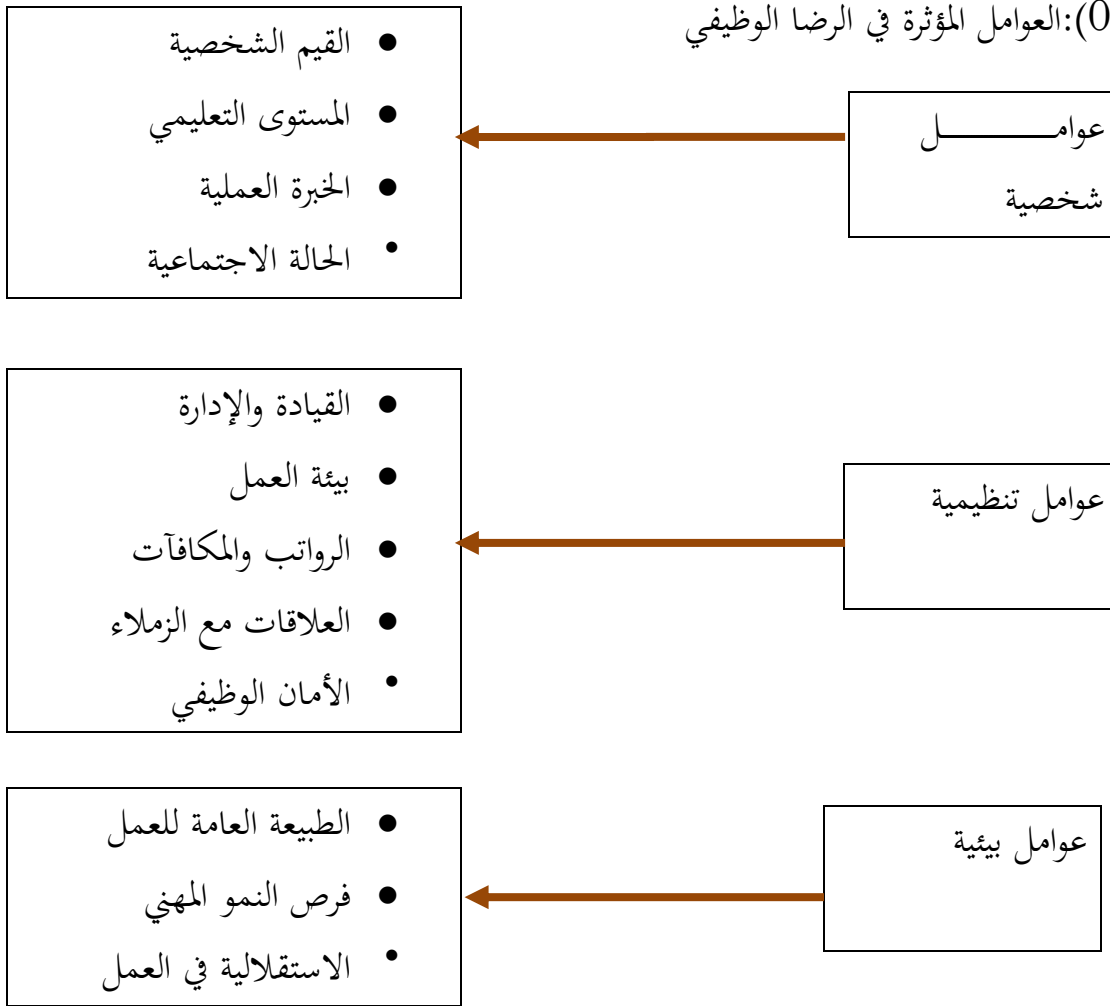
يُعد إتباع أسلوب المقابلة من الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، حيث يتم سؤال الموظفين مباشرة عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم تجاه وظائفهم. كما يمكن الاستعانة بالملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين كوسيلة إضافية لفهم مشاعرهم تجاه العمل. ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب قد لا يحقق النتائج المطلوبة بشكل كامل، إذ من الممكن أن يخفي الموظفون مشاعرهم الحقيقية، خاصة إذا شعروا بأن الإفصاح عنها قد يسبب لهم أضراراً أو عواقب سلبية (جواد شوقي ناجي، 2000، ص. 226).

على الرغم من هذه التحديات، يظل أسلوب المقابلة أكثر فعالية في بيئات العمل صغيرة الحجم، حيث يكون التواصل المباشر بين الإدارة والموظفين أكثر سهولة وشفافية. كما أنه يوفر فرصة لاستكشاف الأسباب العميقة وراء مشاعر الرضا أو عدم الرضا، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ خطوات عملية لتحسين بيئة العمل.

8-عوامل الرضا الوظيفي:

تُعتبر عوامل الرضا الوظيفي من أهم الجوانب التي تؤثر على شعور الفرد بالرضا أو عدم الرضا تجاه وظيفته. وتختلف هذه العوامل بناءً على طبيعة العلاقة بين الفرد وبيئة العمل، حيث إن بعضها يرتبط بذاتية الفرد نفسه، بينما يتعلق البعض الآخر بالتنظيم أو المؤسسة التي يعمل فيها الفرد. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه العوامل وتصنيفها، إلا أنها بشكل عام يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي كما يلي:

الشكل رقم (06):العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



(المصدر: من إعداد الباحث)

أ-العوامل الشخصية:

تتعلق هذه العوامل بالفرد نفسه، بما في ذلك خصائصه النفسية والاجتماعية والاقتصادية. وهي تشمل مجموعة من الجوانب التي تؤثر على كيفية إدراك الفرد لعمله وبيئته المهنية. ومن أبرز هذه العوامل:

– القيم الشخصية:

تشير القيم الشخصية إلى المعتقدات والأهداف التي يتبناها الفرد في حياته المهنية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الفرد يسعى لتحقيق النجاح المهني أو الخدمة المجتمعية، فإن توافق عمله مع هذه القيم يزيد من رضاه الوظيفي (عبد الله الشهري، 1999، ص 45).

- المستوى التعليمي:

يؤثر المستوى التعليمي على توقعات الفرد من العمل. فالأفراد ذوي التعليم العالي قد يكون لديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بجودة العمل، فرص الترقية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات (عويد المشعان، 1991، ص. 288).

- الخبرة العملية:

تلعب الخبرة دوراً كبيراً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. فعادة ما يكون الموظفون ذوي الخبرة أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المهنية، مما يعزز شعورهم بالكفاءة والرضا (جواد شوقي ناجي، 2000، ص. 226).

- الحالة الاجتماعية:

تؤثر الحالة الاجتماعية، مثل الزواج أو المسؤوليات الأسرية، على رضا الفرد عن عمله. فعلى سبيل المثال، قد يكون الموظف المتزوج أكثر اهتماماً بالرواتب والمكافآت لتلبية احتياجات أسرته، بينما قد يركز العازب على فرص النمو المهني والاستق
لالية (حسن الخيري، 2008، ص. 30).

ب- العوامل البيئية:

تتعلق هذه العوامل بطبيعة العمل ومحتواه، وهي من أبرز العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. فكلما كانت طبيعة العمل ملائمة لتطلعات الفرد واحتياجاته، زاد شعوره بالرضا. ومن أبرز هذه العوامل:

- الطبيعة العامة للعمل:

تشير الطبيعة العامة للعمل إلى تنوع المهام وتحدياتها. فالموظفون الذين يقومون بأعمال متنوعة وغير روتينية يشعرون بمزيد من الرضا مقارنة بمن يؤدي أعمالاً رتيبة ومملة (زياد الدهش، 2006، ص. 40).

- فرص النمو المهني:

توفر فرص الترقية والتطوير الوظيفي يُعتبر من العوامل الرئيسية التي تعزز الرضا الوظيفي. فعندما يشعر الموظف بأن لديه فرصة للنمو والتطور داخل المؤسسة، فإنه يصبح أكثر ولائاً وإنتاجية (عبد الله المدبح، 2005، ص. 19).

– الاستقلالية في العمل:

تشير الاستقلالية إلى مدى الحرية المتاحة للموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. فالمزيد من الاستقلالية يمنح الموظفين شعوراً بالثقة والتقدير، مما يزيد من رضاهم (سميح القاروط، 2006، ص. 20).

ج- العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بالمؤسسة أو البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد. وهي تشمل مجموعة من الجوانب التي تؤثر على بيئة العمل بشكل عام. ومن أبرز هذه العوامل:

– القيادة والإدارة:

أسلوب الإدارة ومستوى الدعم الذي يقدمه المشرفون يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي. فالقادة الذين يتبنون أساليب ديمقراطية ويقدمون الدعم المعنوي يتمتع موظفونهم بمستويات أعلى من الرضا (عبد الله الشهري، 1999، ص. 45).

– بيئة العمل:

تشير بيئة العمل إلى الظروف المادية والتنظيمية، مثل التهوية، الإضاءة، والتجهيزات. فبيئة العمل الصحية والمريحة تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتقليل التوتر (جواد شوقي ناجي، 2000، ص. 226).

– الرواتب والمكافآت:

الرواتب والمكافآت تعد من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. فعندما يشعر الموظف بأن أجره عادل مقارنة بالجهد المبذول، فإنه يصبح أكثر رضىً (زياد الدهش، 2006، ص. 40).

– العلاقات مع الزملاء:

جودة العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي. فالعلاقات الإيجابية تعزز من الشعور بالانتماء والتعاون (حسن الخيري، 2008، ص. 30).

– الأمان الوظيفي:

يشير الأمان الوظيفي إلى شعور الموظف بالاستقرار والاستمرارية في العمل. فعندما يشعر الموظف بالأمان الوظيفي، فإنه يصبح أكثر ولاءً وإنتاجية (عبد الله المدلج، 2005، ص. 19).

أهمية تصنيف العوامل:

يساعد هذا التصنيف المؤسسات على فهم الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا لدى الموظفين. ويمكن لكل مجموعة من العوامل أن تكون نقطة انطلاق لتحسين السياسات الإدارية وتعزيز بيئة العمل. يؤدي التركيز على هذه العوامل إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل التي تتشابك وتتفاعل مع بعضها البعض. هذه العوامل تنقسم إلى مستويات متعددة، بدءاً من الفرد نفسه وانتهاءً بالبيئة المحيطة به، سواء كانت داخلية أو خارجية.

أولاً، على المستوى الشخصي، فإن القيم الإنسانية والاتجاهات الفكرية التي يتبناها الفرد تلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى رضاه عن العمل. فالفرد الذي يتمسك بقيم مثل الإبداع، الحرية، أو تحقيق الذات، قد يجد صعوبة في الشعور بالرضا إذا كانت طبيعة عمله لا تتماشى مع هذه القيم. كما أن الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد تؤثر بشكل مباشر على توقعاته من العمل. ففي مجتمع يقدر الاستقرار الوظيفي، قد يكون الأمان الوظيفي هو العامل الأهم للرضا، بينما في مجتمع آخر يركز على النمو المهني، قد تكون فرص التطور والترقية هي الأكثر أهمية.

ثانياً، تأتي البيئة الداخلية للعمل كعامل أساسي يؤثر على الرضا الوظيفي. هذه البيئة تشمل القيادة والإدارة، العلاقات مع الزملاء، طبيعة العمل نفسه، والرواتب والمكافآت. فعلى سبيل المثال، أسلوب الإدارة الديمقراطي الذي يعتمد على الثقة والدعم المعنوي يمكن أن يعزز شعور الموظفين بالرضا، بينما الإدارة الاستبدادية قد تؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا. بالإضافة إلى ذلك، فإن جودة العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل تلعب دوراً محورياً في خلق بيئة إيجابية تعزز من الشعور بالانتماء والتعاون.

ثالثاً، تؤثر البيئة الخارجية للعمل أيضاً على الرضا الوظيفي. هذه البيئة تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية التي تحيط بالمؤسسة. ففي مجتمع يعاني من البطالة المرتفعة، قد يكون الموظفون أكثر قبولاً لظروف عمل أقل جودة بسبب ندرة الفرص. بينما في مجتمع يتمتع باقتصاد قوي وسوق عمل تنافسي، قد تكون توقعات الموظفين أعلى فيما يتعلق بالأجور والامتيازات.

أخيراً، يجب الإشارة إلى أن حضارة المجتمع ونظم العمل فيه تضيف طبقة أخرى من التعقيد. ففي المجتمعات المتقدمة تقنياً، قد تكون الحاجات العليا مثل تحقيق الذات وإشباع الطموح المهني هي الأبرز،

بينما في المجتمعات النامية، قد تكون الحاجات الأساسية مثل الأمن الوظيفي والراتب المناسب هي الأكثر أهمية.

لكل هذه الأسباب، يظهر لنا أن الرضا الوظيفي موضوع معقد ومتشعب، ولا يمكن اختزاله في نظرية واحدة أو إطار نظري محدد. فهو يرتبط بالمشاعر الإنسانية، والحاجات المختلفة، وطبيعة الإنسان بشكل عام، مما يجعله موضوعًا غنيًا يستحق الدراسة والبحث. وهذا ما يفسر الكم الهائل من النظريات والدراسات التي تم تطويرها لفهم هذا الموضوع واكتشاف جوانبه المختلفة.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in each corner, framing the central text.

الجانب المیدانی

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

3- التعريف بميدان البحث

2- متغيرات الدراسة

4- الدراسة الاستطلاعية

5- عينة الدراسة

6- أدوات الدراسة

7- إجراءات التطبيق الميداني

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على الأرض الواقع في شركة الجزائرية للمياه بوحدة غرداية. ومن خلالها سوف نعرف بالشركة: نشأتها، تطورها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى دراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تساعد على تسيير العنصر البشري ولا يمكن تسييره بدونها فالفرد هو الأساس في نجاح العملية الإنتاجية والذي له البصمة الأساسية لفعالية وكفاءة عناصر الإنتاج وعليه أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق نجاح المؤسسة، والذي أصبح يعتمد على التحليل والتشخيص لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها إدارة موارد البشرية كمالا ننسى الدور الذي يقوم التكوين في تسيير دائرة الموارد البشرية حيث تعتمد عليه بصفة مطلقة في تحديد وتنظيم العمل على أحسن وجه وبطريقة علمية من تكوين اليد العاملة المؤهلة والتي بدورها تساعد على بناء علاقات تكاملية وتناسقية مع جميع الهياكل التنظيمية للمؤسسة .

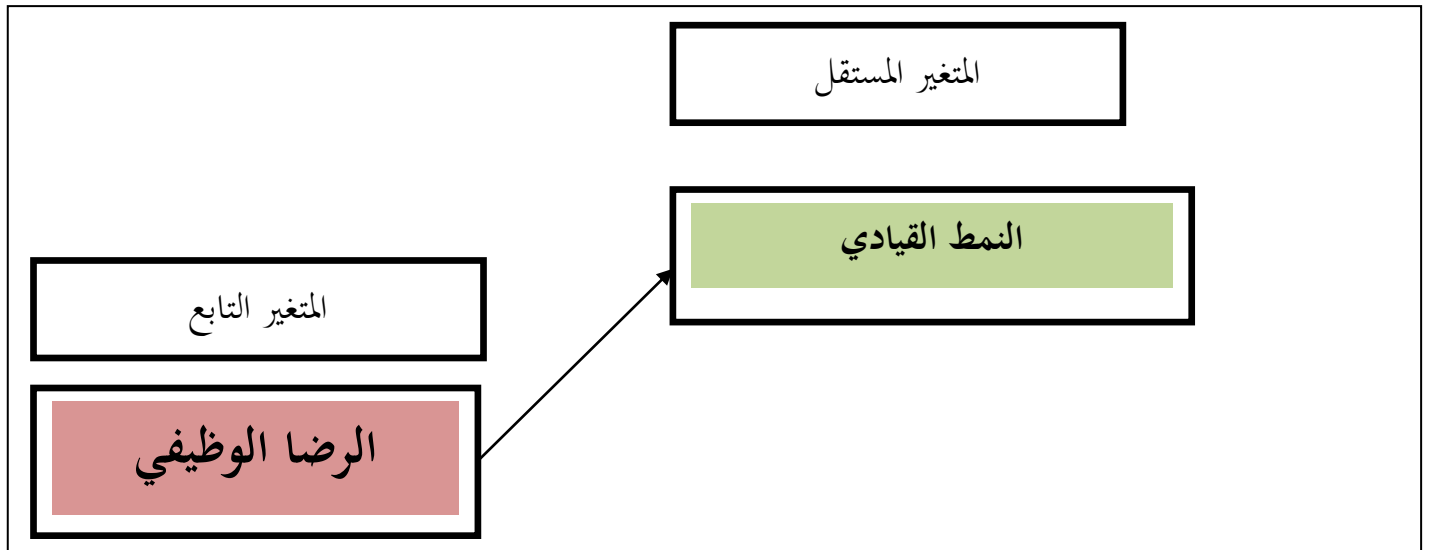
1-منهج الدراسة:

إن أي بحث يتطلب إتباع منهج علمي يلائم مشكلة البحث وأهدافها من قبل الباحث، حيث يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، والإجابة عن الأسئلة التي أثارها والأساليب المتبعة في تحقيق الفروض أو التساؤلات التي صممت الدراسة من أجل اختبارها أو الإجابة عنها، ويؤكد المهتمون بمنهج البحث أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج بل طبيعة الظاهرة المراد دراستها هي التي تفرض عليه اختيار المنهج الملائم وتصنف البحث على أساس الهدف الرئيسي له، أما تصنيف المناهج فإنها تحدد بالطريقة التي يتبعها الباحث في كل مشكلة أو ظاهرة معينة (الصاوي ومبارك، 1996، ص211).

ونظراً لموضوع بحثنا ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يمكن تعريفه بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع. (رشوان، 2003، ص22) حيث يساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث.

2-متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (07): يوضح متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث بناء على متغيرات الدراسة

3-التعريف بميدان البحث:

قمنا بإجراء فترة تربصنا بمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غرداية) وهذه الأخيرة تابعة إلى منطقة ورقلة وتعمقنا في بحثنا هذا بدائرة الاستغلال والصيانة التي تعتبر دائرة حساسة جدا وتتكون من ثلاث مصالح وخليّة واحدة.

- . مصلحة التطوير والاستغلال.
- . مصلحة الصيانة.
- . مصلحة الإنتاج.
- . بالإضافة إلى خلية الطاقة التي تعتبر المورد الأساسي الذي يحتاج إليه الإنتاج وهي مندمجة في المصلحة المعنية بالدراسة (الإنتاج).

تعريف الجزائرية للمياه

تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تم إنشاؤها وفقا للمرسوم رقم 101.01 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أبريل 2001 ويقع مقر المديرية العامة بالقبة الجزائر العاصمة.

مخطط الأعمال:

- . تجميع الهياكل والمنشآت القاعدية.
- . تحويل الممتلكات.
- . تحسين الخدمة العمومية للمياه.
- . تطوير نظام التسيير.
- . مسايرة التنمية وذلك باستعمال المعلومات وطرق تسيير حديثة.
- . تطبيق التسعيرة الوطنية.
- . وضع وتوحيد قوانين المياه.

مهام المؤسسة الجزائرية للمياه

- . توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية.
- . مراقبة نوعية الماء الموزعة.

. التحكم في الشغل والمهمات الخاصة بها والخاصة بالجمعيات المحلية.

. التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات التوصيل.

ممتلكاتها:

تملك الجزائرية للمياه بدمج وكالة تسيير المياه الصالحة للشرب (AGEP) و 09 شركات عمومية (EPIC).

هياكلها:

تتكون الجزائرية للمياه من 05 وكالات جهوية مقسمة حسب التوزيع الجغرافي: الجزائر الشلف قسنطينة وهران ورقلة وبدورها مقسمة إلى 49 وحدة.

تعريف وحدة غرداية:

هي إحدى الوحدات التابعة إلى منطقة ورقلة وقد تم الانضمام إلى المؤسسة سنة 2006 / 21 أبريل وهي تقوم بنفس أعمال هذه الأخيرة في ضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية.

نبذة تاريخية: مرت مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية بعد تسميات.

أولا: 1938 ← 1970 (REESSA) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر

ثانيا: 1970 ← 1974 (SONAD) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه

ثالثا: 1974 ← 1984 (RCEA) الإدارة الجهوية لمياه التطهير.

رابعا: 1984 ← 1987 (EPEG) المؤسسة العمومية لإنتاج تسيير وتوزيع المياه الأغواط.

خامسا: 1987 ← 2006 (EPEG) المؤسسة لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.

سادسا: من جويلية 2006 إلى يومنا هذا أصبحت تابعة للمؤسسة الجزائرية للمياه وركزت على هذه الأخيرة على ترسيم منشآتها القاعدية لإعطاء نفسا جديدا لتسييرها والتحويل التنظيم لصالحها يركز لإنتاج لتسيير وتوزيع المياه الجزائرية.

تتكون وحدة غرداية من سبع قطاعات هي كالتالي:

➤ مركز غرداية.

➤ مركز غرداية العقيد لطفي.

➤ مركز بنورة.

➤ مركز بريان.

➤ مركز المنيعه.

➤ مركز متليلي.

➤ مركز القرارة.

➤ مركز الضاية بن ضحوة

والجدول رقم (03): عدد الآبار المستعملة من طرف القطاعات المؤسسة:

مركز غرداية	12 بئر
مركز غرداية العقيد لطفي	17 بئر
مركز بنورة	18 بئر
مركز بريان	6 آبار
مركز القرارة	6 آبار
مركز متليلي	27 بئر
مركز المنيعه	11 بئر

مجموع عدد الآبار هو 97.

دور المؤسسة في التنمية الولائية:

إن المؤسسة الجزائرية للمياه تلعب دورا حيويا في التنمية الولائية لما تقدمه من خدمات جلية في الاقتصاد الوطني علما أنها تملك حقوق معتبرة عند بعض المؤسسات التي تزودها بالماء وتسوق في دفع مستحقاتها إلى مناصب الشغل التي تفتحها هذه المؤسسة وهي في تزايد مستمر كما دلت الأرقام والإحصائيات.

إن هذه المؤسسة ذات القطاع الإستراتيجي الهام ترتبط بالمواطن لأنها مسؤولة عن تزويد بهذه المادة الحيوية التي تكفل الحياة الكل الكائنات بما فيها الإنسان.

أهدافها:

توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية إنتاج استغلال ومتابعة معالجة المياه.

- التموين بالمياه الصالحة للشرب للدوائر والبلديات التابعة لها.
- تسيير وصيانة شبكات التطهير والأشغال الأخرى.
- تطبيق تسعيرة استهلاك المياه حسب المراسيم الوزارية.
- تطبيق شروط دفتر التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية.

دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للشركة المياه غرداية وبيان مختلف وظائفها

مدير الوحدة: هو الذي يشغل المنصب الرئيسي في هذه المؤسسة ويعتبر المسؤول الأول والأخير يحدث فيها من أمور حيث مهمته في النطاق جد صعبة باعتبار المسؤول مع مجلس الإدارة للمؤسسة يقوم بالإثراء على مصالح المؤسسة: الإدارة الإمكانات المالية والمحاسبة الإنتاج والاستغلال النشاط التجاري تسيير الموارد البشرية.

. المراقبة.

. التنسيق.

نائب المدير: وهو الذي يساعد المدير في بعض أمور التسيير ويتوجه في حالة الغياب.

المكلف بالمنازعات: هو مكلف بمتابعة كل قضايا المؤسسة داخليا وخارجيا.

المكلف بالأمن: دوره يمثل في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة الحفاظ على الأمن الأشخاص العاملين بها.

المخبر المركزي: دوره يمثل في إجراء التحاليل الدورية (الكيميائية والبيولوجية) المياه الصالحة للشرب للشركة عبر كامل تراب الولاية وذلك كل 03 أشهر كما أن المخبر يتدخل في الحالات الطارئة في شبكة المياه مثلا تلوث مياه ذلك من خلال شكاوى من عند المواطنين.

دائرة الإدارة والوسائل: وتتكون من المصالح التالية مصلحة التموين مصلحة الخطيرة تهتم بما يلي

➤ تلقي الرسائل الرد عليها.

➤ عملية الحفظ.

➤ تنظيم المكاتب.

➤ استقبال الوفود.

➤ تقويم بشراء كامل العتاد الذي يحتاجه المؤسسة تهتم بالصيانة وكراء العتاد.

➤ الإدارة والعلاقات الخارجية.

الدائرة التجارية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى المراكز السبعة التابعة للمديرية ومصلحة الزبائن.

• تقويم بمراقبة الفواتير على مستوى الدائرة.

• توزيع الفواتير.

• التصريح برقم الأعمال الكلي.

• التقليل من نسبة الفوترة الجرافية.

• الإشراف على ورشة إصلاح العدادات.

دائرة الاستغلال: تتفرغ إلى ثلاث مصالح مصلحة الإنتاج والتوزيع مصلحة تطوير نشاطات الاستقلال ومصلحة الصيانة.

تهتم باستخراج الماء من باطن الأرض وعند استخراجه تعرف قيمة الكمية المستخرجة أو المنتجة ثم تنقل إلى الخزان عبر أنابيب تم تعالج وبعدها توزع إلى المواطنين:
- تطوير الشبكة والإنتاج.

- تهتم بتوفير الأجهزة اللازمة والمستعملة لاستخراج الماء مثل (المضخة) الأنابيب، التيار الكهربائي بالإضافة إلى صيانة العطب عند وقوعه.

دائرة المحاسبة والمالية: تتفرغ إلى ثلاث مصالح

. مصلحة المحاسبة العامة.

. مصلحة الميزانية والمالية.

. مصلحة محاسبة التسيير.

ودرها يمثل فيما يلي:

. دراسة الوثائق التي ترسلها القطاعات.

. مراقبة المعدات المشتريات من قبل الشركات.

. دراسة الفاتورة المرسلة من شركة سونلغاز فيها معلومات حول استهلاك الكهرباء.

المصلحة المعنية بالدراسة (خلية الإعلام الآلي)

تعتبر من أهم المصالح التي تقدم خدمات مختلفة وهي المسؤولة على تعميم واستعمال الإعلام الآلي بالوحدة والمراكز التابعة لها وقد تم إنشاؤها بداية سنة 2003 وانفصلت عن دائرة التجارة وأصبحت تابعة مباشرة إلى المديرية ومن مهامها:

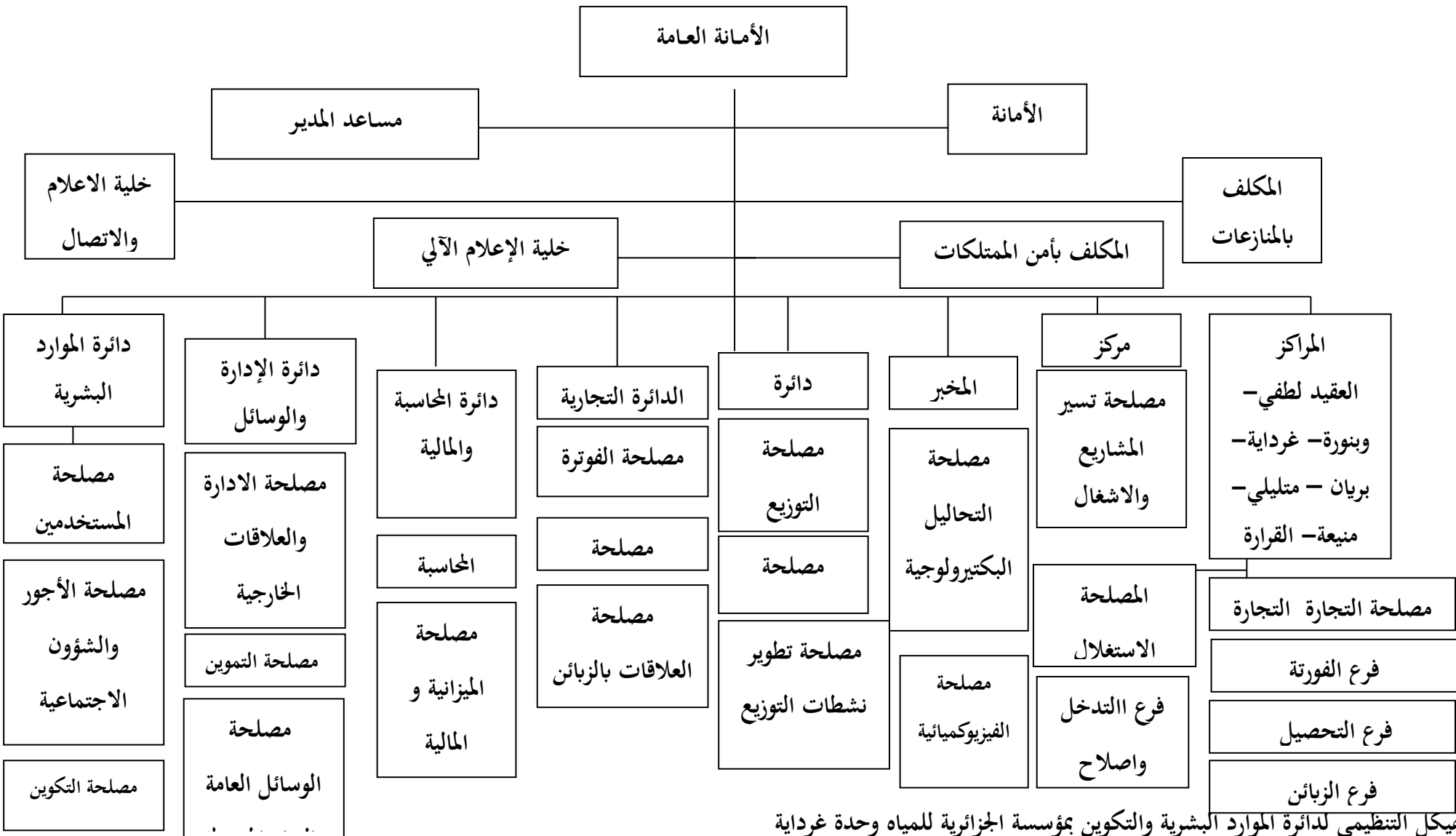
. ضمان السير الحسن لبرامج الإعلام الآلي.

. صيانة وتصليح أجهزة الإعلام الآلي.

. إعداد بعض البرامج الخاصة.

. تثبيت وصيانة البرمجيات.

. تثبيت ومتابعة الشبكات.



الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

دائرة الموارد البشرية والتكوين

مصلحة المستخدمين

— إطار إداري

— رئيس فرع الموارد البشرية

مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية

— إطار إداري

— رئيس فرع الأجور

مصلحة التكوين

— إطار إداري

— رئيس فرع التكوين

المصدر: دائرة الموارد البشرية للمؤسسة قيد الدراسة

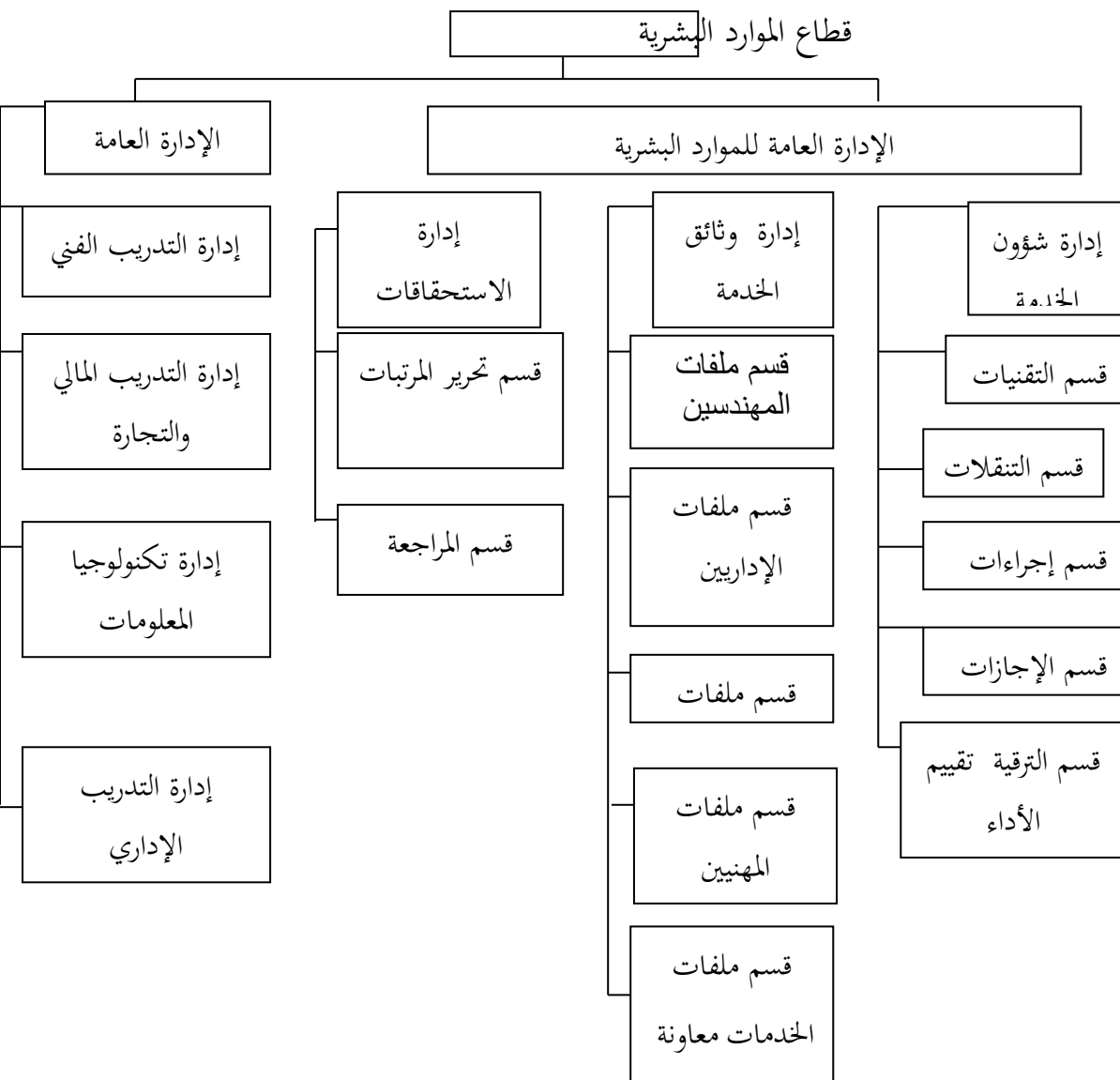
وتكون إدارة الموارد البشرية تابعة إلى الإدارة العليا فيما يخص القرارات والسياسات الإستراتيجية وخاصة ما تعلق بالتخطيط والتوظيف والتدريب نظرا لما تضمنه من تكلف ومخاطر فإن السلطة في اتخاذ القرارات تسند إلى الإدارة العليا وتوزيع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية إلى الجهات المتخصصة بذلك مما ينجم عنه ممارسته أدوار كتابية فقط دون أن يكون لها دورا إستراتيجي في المؤسسة.

قسم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه

إن كثرة الوظائف وصعوبتها فرض وجود إدارة للأفراد وتحديد موقعها بدقة بهدف تسهيل مهام الوظيفة موقع الموارد البشرية.

يستخدم هذا الشكل في التنظيمات التي تتعدد فيها الوحدات الإنتاجية بالإضافة إلى تمتع إدارة الموارد البشرية بالأدوار الإستراتيجية والاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطابع التنفيذي ويمكن توضيح موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي حسب الأقسام في الشكل الآتي:

قطاع الموارد البشرية (الشركة الجزائرية للمياه).



4- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل الشروع في الدراسة الأساسية لأي بحث مجال الرياضة تعتبر الخطوة الأولى لأي دراسة علمية، ومن خلالها تمكنا من التعرف بالخصوص على الميدان الذي تجري فيه وتقدم لنا معرفة أولية لمكان الدراسة وأيضا معرفة مجالات الدراسة وأبعادها، وكذلك تساعد على تحديد تقنيات المناسبة لإجراء الدراسة، كما مكنتنا من كسر الحواجز التقنية بيننا وبين أفراد العينة ومكنتنا من الحصول على المعلومات ذات مصداقية علمية كما كان الهدف منها هو:

-الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية.

-تحديد عينة الدراسة المناسبة.

-تعريف العينة بموضوع البحث وأهدافها.

-تحديد وبناء أدوات الدراسة الأساسية.

-جمع كل المعلومات والبيانات الضرورية للبحث.

5-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

مجتمع البحث:

يعرف **مجتمع البحث** على أنه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يهدف الباحث لدراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المستهدف الذي يهدف الباحث لدراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته. إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعتبر عادة جزءا مائلا للمجتمع المستهدف ويولي حاجات الدراسة وأهدافها وتختار منه عينة البحث(محمد عبد الحميد،2004،ص130)

و يتمثل مجتمع دراستنا في العمال الإداريين للشركة الجزائرية للمياه و الذي يبلغ عددهم 1500 عامل

عينة الدراسة:

لإنجاز أي دراسة لابد من تحديد **العينة** التي تعرف على أنها: «جزء صغير من المجتمع يتم اختياره بطريقة معينة ليمثل المجتمع بهدف الوصول إلى بعض الحقائق عن المجتمع الأصلي الذي يصعب دراسته(عبد الحليم،

2003، ص 92). "وفي هذه الدراسة تم اعتماد عينة قدرها 300 عامل إداري و هي تمثل 20% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، و المتواجدون في الشركة الجزائرية للمياه.

6-أدوات الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة حساسة في البحث فهي تحتاج إلى عناية كبيرة، لأن الاختيار الصائب والأمثل للأداة المعتمد عليها في جمع البيانات يساعد في جمعها بأكبر دقة ممكنة، كما أنه لا يكون بمعزل عن طبيعة الدراسة ونوعيتها والأهداف المرجوة منها وكذا الظروف البحثية التي ستجرى فيها الدراسة التطبيقية وبالتالي فإن اختيار الأداة يكون بشكل منهجي ويقوم الباحث بتصميم الأداة وفقا لأهداف البحث وخصائص القاعدة المعرفية التي سيتلقى منها البيانات. (الصاوي ومبارك، 1996، ص 26)

وانطلاقا من طبيعة بحثنا اعتمدنا على أداة الاستبانة التي يمكن تعريفها لغويا: بأنها: "كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضحه وعرفه، الاستبانة بذلك هي التوضيح والتعريف لهذا الأمر. كما تعرف الاستبانة في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل الاستقصاء، الاستفتاء، وكلها كلمات تفيد الترجمة الواحدة لكلمة (Questionnaire) في اللغة الفرنسية". (بن مرسل، 2010، ص 286)

أما اصطلاحا فهي: "مساعدة الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت بالإضافة إلى عدم تدخل الباحث في التزوير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع درجة من الثبات ودقة النتائج". (محمد، 2000، ص 106)

هي أداة تضم: " مجموعة من الأسئلة التي تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل، والتفسير، والتعليل، والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب عن تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث، كما نخدم هدف البحث" (زرواتي، ص ص 220 221)

أولا-الاستبانة الخاصة بقياس الرضا الوظيفي:

تم استخدام مقياس للرضا الوظيفي صممه "حمدان بن سلمان بن عبد"، و المعدل من طرف الباحثان "كروم إسماعيل وبوبكر" صالح ويتكون المقياس من 25 عبارة موزعة على ثلاثة محاور:

الجدول (04): محتوى استبيان الرضا الوظيفي

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	النسبة المئوية
البعد الشخصي	3	12%
البعد التنظيمي	19	76%
البعد الفيزيقي	3	10%
المجموع	25	100%

ثانياً-الاستبانة الخاصة بقياس النمط القيادي:

تم استخدام مقياس للقيادة الإدارية صممه "د. ماجد محمد الفراء و مارن إسماعيل الخطيب"، و المعدل من طرف الباحثان " كروم إسماعيل وبوبكر صالح" ويتكون المقياس من 23 عبارة موزعة على ثلاثة محاور:

الجدول (05): محتوى استبيان النمط القيادي

المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية
النمط الأوتوقراطي	9	39.14%
النمط الديمقراطي	7	30.43%
النمط الحر (الترسلي)	7	30.43%
المجموع	23	100%

الأدوات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS_25، مع تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- اختبار T للعينات المستقلة لحساب الاتساق الداخلي للفقرات (تميز البنود)

7-إجراءات التطبيق الميداني:

تم تطبيق الدراسة ميدانياً في الفترة من 16أفريل إلى 08 ماي 2025، بمقر شركة الشركة الجزائرية للمياه، حيث تم توزيع الاستبيانين على 300 عاملا مع مراعاة نظام المناوبة. تم التأكد من تعبئة الاستمارات بشكل كامل وتقديم التوضيحات اللازمة عند الحاجة.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية وفي النتائج المتحصل عليها منهجية علمية قمنا بتحليل نتائج المحصل عليها وتحليل نتائج الاستمارة الخاصة بعينة بحثنا. وكان الغرض من ذلك وضع تمهيد لها سوف يتم التطرق إليه لاحقا حيث يمدنا تحليل بعض خصائص العينة بمعطيات تساعدنا على فهم أعمق لتلك النتائج المحصل عليها بعد تصحيح مقياس الدراسة وتفرغ نتائجه وذلك بمساعدة برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض النتائج

2- مناقشة النتائج

3- الاستنتاج العام

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقا لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

1- عرض النتائج

البيانات الشخصية

نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي.

توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	113	37,6
متزوج	187	62,3
أرمل	0	,00
مطلق	0	,00
المجموع	300	100,0

يتبين من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم من المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم 62.3%، وهو ما يعادل 187 مبحوثاً من أصل 300. ويأتي في المرتبة الثانية فئة العزاب بنسبة 37.6%، أي ما يعادل 113 مبحوثاً. في المقابل، لم تُسجل أي حالة ضمن فئتي الأرامل والمطلقين، حيث بلغت نسبتهما 0%. هذا التوزيع يعكس أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الأسري المستقر، ما قد يؤثر على اتجاهات المبحوثين وسلوكياتهم، خاصة إذا كانت الدراسة تتناول موضوعات تتأثر بالاستقرار الاجتماعي مثل التشغيل، الاستهلاك أو التعليم

توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الابتدائي	0	,00
المستوى المتوسط	61	20,3
المستوى الثانوي	85	28,3
المستوى الجامعي	154	51,30
المجموع	300	100,0

يعكس الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي هيمنة واضحة لفئة ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 51.3% من مجموع العينة، أي ما يعادل 154 مبحوثاً من أصل 300. تليهم فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 28.3%، وهو ما يمثل 85 مبحوثاً، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي المستوى المتوسط 20.3%، أي مبحوثين اثنين فقط، ولم تُسجل أي حالة ضمن فئة ذوي المستوى الابتدائي يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، وهو ما من شأنه أن يؤثر إيجاباً على وعيهم وإدراكهم لموضوع الدراسة، ويُسهّم في الحصول على إجابات أكثر دقة وموضوعية، خاصة إذا كانت الدراسة تتعلق بقضايا معرفية أو تحليلية تتطلب مستوى من الفهم والتعليم.

✚ عرض النتائج الخاصة بالفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية
الجدول رقم (08): العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الديمقراطي

المتغير	عدد الأفراد (N)	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
الرضا الوظيفي ↔ النمط الديمقراطي	300	0.687	0.000

تشير نتائج تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الديمقراطي إلى وجود علاقة ارتباط وموجبة، (ليست بقوة، كلما تقترب من 01 كلما تكون قوية) حيث بلغ معامل الارتباط (بيرسون) 0.687، وهي قيمة جيدة تعكس علاقة طردية معتبرة بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة (Sig.) بلغ 0.000، وهو أقل بكثير من العتبة المقبولة إحصائياً (0.05)، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً ويمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي الأكبر بثقة.

هذه النتائج تعني أنه كلما زاد استخدام النمط الديمقراطي في القيادة - والذي يتميز بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والاحترام المتبادل، والتواصل المفتوح - زاد مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم. النمط الديمقراطي يعزز الإحساس بالانتماء والثقة في القيادة، ويشعر الموظف بأن له قيمة ودور في تطوير العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على نظره لوظيفته ورضاه عنها.

بالتالي، يمكن القول إن تعزيز الأساليب الديمقراطية في إدارة الفرق والمؤسسات من شأنه أن يرفع من معنويات الموظفين ويزيد من ولائهم وتحفيزهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة

الجدول رقم (09): العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي (التسلطي)

المتغير	عدد الأفراد (N)	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
الرضا الوظيفي ↔ النمط الأوتوقراطي	300	0.552	0.052

تشير نتائج تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي (التسلطي) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط القوة، حيث بلغ معامل الارتباط (بيرسون) قيمة 0.552، ما يدل على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين النمط التسلطي من طرف القائد، ومستوى رضا العاملين، وذلك ضمن حدود هذه العينة. غير أن هذه العلاقة لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية التقليدية (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة 0.052، وهي قريبة جداً من الحد المطلوب، مما يشير إلى احتمال وجود علاقة ذات دلالة عند مستويات أقل صرامة (مثل 0.10). ويمكن تفسير هذا الارتباط الإيجابي بأن بعض الموظفين، وخصوصاً في بيئات العمل التي تفضل النظام والانضباط، قد يشعرون براحة نفسية وأمان وظيفي تحت إدارة حازمة وواضحة، ما ينعكس على رضاهم عن العمل. إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن النمط التسلطي هو الأفضل إدارياً، بل قد يرتبط بنتائج معينة في سياقات خاصة أو لفئات معينة من الموظفين. لذا، ينبغي التعامل مع هذه النتيجة بحذر وعدم تعميمها إلا بدعم من دراسات أوسع نطاقاً.

الجدول رقم (10): العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الحر/الترسلي

المتغير	عدد الأفراد (N)	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
الرضا الوظيفي ↔ النمط الحر الترسلي	300	0.621	0.005

تشير نتائج تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الحر (الترسلي) إلى وجود ارتباط قوي نسبياً وإيجابي، حيث بلغ معامل الارتباط (بيرسون) قيمة 0.621، وهي دلالة على علاقة طردية معتبرة بين المتغيرين: فكلما زاد اعتماد القائد على النمط الحر في تسيير الفريق، ارتفع مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.

وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية **0.005**، وهي أقل من 0.05، ما يدل على أن هذه العلاقة دالة إحصائياً ويمكن الوثوق بها ضمن العينة المدروسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن النمط الحر يمنح الموظفين قدرًا من الاستقلالية والثقة في أداء مهامهم، ويعزز من شعورهم بالمشاركة والمسؤولية، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم الوظيفي. هذا النوع من القيادة قد يكون فعالاً بشكل خاص في بيئات العمل التي تعتمد على الإبداع، العمل الجماعي، والمبادرة الفردية، حيث يشعر الموظف بأن رأيه معتبر، وله حرية نسبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.

الجدول رقم (11): العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي (بشكل عام)

المتغير	عدد الأفراد (N)	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
الرضا الوظيفي ↔ النمط القيادي	300	0.693	0.000

تشير نتائج تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي بشكل عام إلى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (بيرسون) **0.693**، وهو يدل على أن العلاقة بين النمط القيادي العام والرضا الوظيفي هي علاقة إيجابية قوية نسبياً، أي كلما كان النمط القيادي إيجابياً وفعالاً، زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغ **0.000**، وهو أقل من 0.05، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية ويمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي الأوسع بثقة.

تُفسّر هذه النتيجة بأن نوعية القيادة تلعب دوراً محورياً في تشكيل مشاعر الرضا لدى الموظفين، حيث يساهم القائد الذي يتبنى أساليب قيادية إيجابية (مثل إشراك العاملين في اتخاذ القرار، التحفيز، الدعم، التواصل الجيد...) في تحسين بيئة العمل وتعزيز شعور الموظفين بالانتماء والتقدير، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

وبالتالي، توصي هذه النتيجة بضرورة الاهتمام بتطوير الأنماط القيادية داخل المؤسسة، وخصوصًا تلك التي تعزز العلاقات الإنسانية، وتدعم المشاركة والتحفيز، لما لها من أثر مباشر على استقرار العاملين وفعاليتهم ورضاهم العام عن وظائفهم.

الفرضية الثانية: نتوقع أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية بمستوى جيد.

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية لمستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية

المتغير	القيم المفقودة	عدد الأفراد (N)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الرضا الوظيفي	0	300	0.73	3.1550

أظهر المتغير "الرضا الوظيفي" متوسطًا حسابيًا قدره (3.15) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعني أن درجة الرضا الوظيفي لدى العمال تقع في المستوى المتوسط المائل للارتفاع. بعبارة أخرى، لا يمكن وصف الرضا الوظيفي بأنه منخفض، ولا يمكن القول إنه مرتفع بشكل واضح، بل يُصنّف ضمن الدرجة المقبولة أو المعتدلة من الرضا.

أما الانحراف المعياري الذي بلغ (0.73)، فيشير إلى أن هناك تجانسًا نسبيًا في إجابات أفراد العينة، أي أن آراءهم حول الرضا الوظيفي لم تتفاوت كثيرًا، وهذا يدل على وجود تصور مشترك إلى حد ما بخصوص ظروف العمل ومدى تلبيتها لتطلعات العمال.

➤ الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بفرضية " :توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية" إلى تفاوت في طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة ومستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يسمح بتحليل الفرضية على النحو التالي:

1. النمط القيادي الديمقراطي:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.687)، ومستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن هذا النوع من القيادة يؤثر بشكل كبير وإيجابي على رضا العمال. ويُعزى هذا التأثير إلى خصائص النمط الديمقراطي، الذي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، والاحترام المتبادل، وتقدير الجهود، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومرضية للعمال.

2. النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي)

بالنسبة لهذا النمط، تشير النتائج إلى وجود علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط (مثلاً في أحد الجداول 0.052 أو 0.252 أو حتى 0.552 حسب اختلاف الصياغة) مع مستوى دلالة أكبر من 0.05 في بعض الحالات، وأقل في أخرى، مما يعكس تضارباً قد يعود إلى تحريف طفيف في البيانات. ومع ذلك، إن صح أن $\text{Sig} > 0.05$ ، فإن العلاقة غير دالة إحصائية، مما يعني أن استخدام القيادة الأوتوقراطية (القائمة على التحكم والسلط) لا يترك أثراً إيجابياً واضحاً على الرضا الوظيفي، بل قد يُسهم في خفضه، بسبب غياب التشاور والدعم النفسي.

3. النمط القيادي الحر (الترسلي):

أما هذا النمط فقد أظهر علاقة طردية متوسطة القوة ودالة إحصائيًا مع الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط حوالي (0.621) ومستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.005$)، مما يشير إلى أن وجود قدر من الحرية والاستقلالية للعاملين يمكن أن يساهم في رفع درجة رضاهم، خاصة إذا كان العمال يمتلكون الكفاءة والثقة في أداء المهام بدون رقابة صارمة.

الخلاصة:

بناءً على النتائج، تُقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، مع التوضيح بأن قوة العلاقة ومدى دلالتها الإحصائية تختلف حسب النمط القيادي:

- النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيرًا وإيجابية على الرضا.
- النمط الحر له أثر متوسط ودال إحصائيًا.
- النمط الأوتوقراطي له أثر ضعيف، وغالبًا غير دال إحصائيًا.

➤ الفرضية الثانية: نتوقع أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية بمستوى جيد.

- بناءً على الإحصاءات الوصفية لمستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.155 والانحراف المعياري 0.73 على مقياس ليكرت الخماسي، يمكن مناقشة الفرضية التالية:
- الفرضية: نتوقع أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية بمستوى جيد.

• المناقشة:

تشير النتائج إلى أن متوسط الرضا الوظيفي يقع في حدود 3.15 من 5، وهو ما يعكس مستوى رضا متوسط إلى جيد لدى العمال. هذا المتوسط يدل على وجود شعور إيجابي نسبياً تجاه الوظيفة وظروف العمل، لكنه ليس مرتفعاً جداً ليعبر عن رضا ممتاز أو مثالي.

الانحراف المعياري 0.73 يشير إلى وجود تفاوت معتدل في تقديرات الرضا بين العمال، مما يعني أن بعضهم قد يشعر برضا أعلى أو أقل من المتوسط، لكن التشتت ليس كبيراً جداً.

بالتالي، يمكن القول إن مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال مقبول ويُعد جيداً إلى حد ما، لكنه أيضاً يشير إلى وجود مجالات للتحسين لتعزيز رضا الموظفين بشكل أفضل. قد تكون هناك عوامل معينة داخل بيئة العمل تحتاج إلى تعزيز، مثل فرص التطوير المهني، التقدير، أو بيئة العمل الاجتماعية، التي يمكن أن ترفع مستوى الرضا إلى مستويات أعلى.

خلاصة:

- النتائج تدعم الفرضية بشكل جزئي، إذ يظهر أن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية جيد لكنه ليس ممتازاً، مما يستدعي بذل جهود لتحسين عوامل الرضا لضمان بيئة عمل أكثر تحفيزاً وارتياحاً للموظفين.

الاستنتاج العام:

النتائج العامة المستخلصة من تحليل الفرضيات المتعلقة بالرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية والديمقراطية في عينة عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية هي كما يلي:

1. العلاقة بين الرضا الوظيفي والأنماط القيادية: تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات

دلالة إحصائية مع النمط الديمقراطي والنمط الحر الترسلي، في حين كانت العلاقة مع النمط الأوتوقراطي أقل قوة وغير دالة إحصائياً. كما أظهر النمط الديمقراطي كونه النمط القيادي السائد من وجهة نظر العمال، مما يعكس تفضيل العاملين لبيئة عمل تشاركية وحرّة.

2. مستوى الرضا الوظيفي: تم تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة ووجد أنه

بمستوى متوسط إلى جيد، مما يعكس حالة عامة إيجابية نسبياً بين الموظفين.

بالتالي، يمكن الاستنتاج أن رضا العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية يرتبط بشكل أكبر بأنماط القيادة التي تتسم بالديمقراطية والحرية، بينما العوامل الشخصية والديمقراطية التي تم اختبارها لا تفسر اختلافات الرضا الوظيفي بين العاملين. وهذا يؤكد أهمية التركيز على تحسين بيئة العمل القيادية لتعزيز رضا الموظفين وجودة الأداء.

ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية يتأثر بشكل جوهري بأسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي والنمط الحر الترسلّي يساهمان بشكل ملحوظ في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين. يعكس هذا الواقع أهمية وجود قيادة تشاركية تعتمد على التواصل المفتوح، وتوفير بيئة عمل تحفز الإبداع والمبادرة، وتشجع على التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الانتماء والالتزام الوظيفي.

على الجانب الآخر، لم تظهر المتغيرات الشخصية والديمقراطية مثل المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، وسنوات الخدمة فروقاً ذات دلالة إحصائية تؤثر على الرضا الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن العوامل الفردية ليست ذات تأثير مباشر أو قوي بمقدار تأثير الأسلوب القيادي والثقافة التنظيمية على مستوى رضا العاملين. ويعكس ذلك أهمية التركيز على الجوانب التنظيمية والسلوكية في تحسين بيئة العمل، بدلاً من الاكتفاء على الاعتبارات الديمغرافية أو الشخصية فقط.

هذا التوجه يعزز من مفهوم أن القيادة الفعالة هي العامل الأهم في خلق بيئة عمل محفزة تحقق تطلعات العاملين وتعزز من أدائهم وإنتاجيتهم، وهو ما ينبغي أن يأخذ حيزاً واسعاً من الاهتمام في سياسات المؤسسات واستراتيجياتها الإدارية. كما توصي الدراسة بتدريب القادة والمديرين على تبني أساليب قيادية ديمقراطية تشاركية، بالإضافة إلى تشجيع استخدام أساليب إدارة مرنة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، بما يحقق تناغماً بين أهداف المؤسسة ورضا العاملين.

إضافة إلى ذلك، تفتح هذه النتائج آفاقاً بحثية جديدة لدراسة العوامل التنظيمية والنفسية التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي، مما يشكل قاعدة قوية لتطوير سياسات موارد بشرية أكثر فعالية، وتعزيز ممارسات الإدارة التي تراعي الفروق الفردية ضمن بيئة عمل داعمة ومحفزة. وفي هذا السياق، يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الصناعية والاقتصادية الكبرى، مثل المؤسسة الجزائرية للمياه.

ختاماً، تبقى مسألة الرضا الوظيفي أحد أهم المحاور التي ينبغي أن تستمر المؤسسات في متابعتها وتحليلها بانتظام، حيث يمثل الرضا الوظيفي مؤشراً أساسياً على جودة بيئة العمل، وصحة العلاقات التنظيمية، ومستوى الإنتاجية العامة، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات والاقتصاد الوطني بشكل عام.

التوصيات: انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. تبني النمط القيادي الديمقراطي بشكل أكبر في المؤسسة: بناءً على النتائج التي أظهرت تأثيراً إيجابياً للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي، يُوصى بأن تعمل إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه على تعزيز هذا النمط القيادي من خلال تدريب القادة والمديرين على مهارات القيادة التشاركية، والاستماع إلى آراء الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم.

2. تعزيز بيئة العمل التشاركية والمرنة: من الضروري أن تركز المؤسسة على خلق بيئة عمل تحفز التواصل المفتوح والشفافية بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين. يمكن أن يتم ذلك من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي تهدف إلى تحسين مهارات التواصل وحل النزاعات بطرق سلمية، مما يعزز الثقة ويقوي الروح المعنوية للعاملين.

3. تطوير برامج الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين: على الرغم من أن المتغيرات الديمغرافية لم تكن ذات تأثير واضح على الرضا الوظيفي، إلا أن توفير برامج دعم نفسي واجتماعي للعاملين يساعد في رفع مستوى رضاهم وولائهم، ويسهم في تحسين جودة الحياة المهنية والشخصية لهم.

4. إعادة تقييم أساليب القيادة الأوتوقراطية والتقليل من تأثيرها: يجب على المؤسسة العمل على تقليل ممارسات القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية التي قد تضعف من دافعية العاملين وتؤثر سلباً على رضاهم، وذلك من خلال برامج تطوير قيادية تسعى إلى تعزيز القيادة الإنسانية التي تراعي احتياجات الموظفين.

5. تفعيل أنظمة التقييم المستمر للأداء ورضا الموظفين: يُنصح بوضع آليات منتظمة لمتابعة مستوى الرضا الوظيفي، مثل استبيانات دورية ومقابلات فردية مع العاملين، لتحديد أي مشكلات مبكراً والعمل على معالجتها بسرعة وفعالية.

6. الاهتمام بالتنمية المهنية والتدريب: نظراً لأهمية تطوير مهارات العاملين ودعم تطلعاتهم المهنية، يجب على المؤسسة توفير فرص تدريب مستمرة وبرامج تطوير مهني تعزز من مهاراتهم وتزيد من شعورهم بالتقدير والرضا.

7. تشجيع ثقافة الابتكار والمبادرة: خلق بيئة تشجع على الابتكار والمبادرة الذاتية بين العاملين تساعد في رفع الرضا الوظيفي، وتحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

8. الاهتمام بتوازن العمل والحياة الشخصية: من المهم أن تعمل المؤسسة على وضع سياسات مرنة تتيح للعاملين تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية، مما يساهم في تقليل الضغوط وتحسين الأداء والرضا.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو الخير كامل حمدي. (1989). أصول الإدارة العلمية. مكتبة عين شمس، القاهرة.
2. أبو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة.
3. إلياسين جاسم محمد مهلهل. (1995). القيادة: الأسباب الذاتية للتنمية القيادية. دار الدعوة، الكويت.
4. باغي محمد. (1982). مبادئ الإدارة العامة. مطابع الفرزدق، الرياض.
5. مجموع هاشم نور. (1991). سيكولوجية الإدارة. دار الشروق، جدة.
6. حنفي عبد الغفار. (1995). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد (ط1). الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. درويش عبد الكريم وتكلا ليلي. (1990). أصول الإدارة العامة. الأنجلو المصرية، القاهرة.
8. السواط طلعت عوض الله وآخرون. (2000). الإدارة العامة والمفاهيم والأنشطة. دار حافظ، جدة.
9. شوقي طريف. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مكتبة غريب، القاهرة.
10. صادق محمد عفيفي وآخرون. (1981). الإدارة في مشروعات الأعمال (ط1). مؤسسة الكتاب، الكويت.
11. العسيلي رجاء زهير. (1999). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس أبو ديس.
12. عقيلي عمر وصفي. (1992). الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم. دار زهران، عمان.
13. علافي مدني عبد القادر. (1998). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. دار جدة، جدة.

14. عويد سلطان المشعان. (1991). دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي . دار القلم، الكويت.
15. القحطاني سالم سعيد حسين. (2001). القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي (العالمي ط1). مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
16. كلالده ظاهر محمد. (1992). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . دار زهران، عمان.
17. كنعان نواف. (1992). (القيادة الإدارية . مكتبة الثقافة، عمان.
18. محمد المحمدي الماضي. (بدون تاريخ) أساسيات الإدارة (ط1). دار زهران، عمان.
19. المنيف إبراهيم بن عبد الله. (1993) تطور الفكر المعاصر . آفاق الإبداع للنشر، الرياض.
20. المهوس محمد عبد الرحمن وخاشقجي هاني يوسف. (1982) مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية . الرياض.
21. النمر سعود محمد وآخرون. (2001). الإدارة العامة: الأسس والوظائف . مطابع الفرزدق، الرياض.
22. الهواري سيد. (1992). المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة . مكتبة عين شمس، القاهرة.

الرسائل والدوريات:

1. بدر حامد. (1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت . مجلة العلوم الاجتماعية، (1)، 75.
2. التويجري محمد. (1998). تأثير مركز التحكم على الأداء الوظيفي . المجلة العربية للإدارة.
3. الخيري حسن. (2008). (الرضا الوظيفي ودافعية الإنتاج) (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى.
4. زياد الدهش. (2006). (المتغيرات التنظيمية والرضا الوظيفي) (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية.

5. السبحاني جبر. (2008). *علاقة نمط الإشراف الإداري بالرضا الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية.
6. الشهري عبد الله. (1999). *مستوى الرضا عن العمل الإرشادي* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى.
7. الصبحي أحمد ربح. (1993). *قياس الرضا الوظيفي لمنسوبي الجمارك* (بحث دبلوم) معهد الإدارة العامة.
8. القاروط سميح. (2006). *الجدية في العمل والرضا الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف.
9. كامل مصطفى والبكري سونيا. (1990). *دراسة تحليلية للرضا الوظيفي*. مجلة الإدارة العامة، 78، 21(1).
10. الكلابي سعد عبد الله. (2005). *نحو نموذج شامل في القيادة*. مركز البحوث، جامعة الملك سعود.
11. المدلج عبد الله. (2005). *قياس مستوى الرضا الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف.

المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper & Row.
2. Blake, R., & Mouton, J. (1968). *The management grid*. Gulf Publishing.
3. Dobel, J. P. (بدون تاريخ). *Political prudence and the ethics of leadership*. Public Administration Review.
4. Landy, F., & Trumbo, D. (1990). *Psychology of work behavior*. Dorsey Press.
5. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. McGraw-Hill.
6. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
7. Wallis, J., & Dollery, B. (بدون تاريخ). *Evaluation of leadership*. Public Administration, 75, 247–295.

الملاحق

استمارة أسئلة

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم أخي العامل:

نضع أمامك هذا الاستبيان حيث يحوي مجموعة من الأسئلة وضعت لأجل قياس مستوى الرضا الوظيفي للعامل عن مهنته تقابلها بدائل للإجابة فتكرم بالإجابة عليها كاملة بوضع في الخانة التي تعبر عن إجابتك التي تشعر حيالها بالرضا عن مختلف محددات (X) علامة الرضا الوظيفي، كما نعلمك أن المعلومات التي تدليها ل استعمل إلا لغرض علمي وستحظى بكامل السرية

معلومات شخصية:

- العمر

-الحالة الاجتماعية:

1 أعزب ☐

2 متزوج ☐

3 أرمل ☐

4 مطلق ☐

-المستوى الدراسي:

1 المستوى الابتدائي ☐

2 المستوى المتوسط ☐

3 المستوى الثانوي ☐

4 المستوى الجامعي ☐

-الخبرة المهنية:

❖ الرضا الوظيفي

العبارة	راض بشدة	راض	محايد	غير راض	غير راض بشدة
1. الرضا عن العمل					
2. القدرة على اكتساب الخبرات					
3. اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة					
4. نمط القيادة					
5. التدريب المهني					
6. العلاقات مع العمال					
7. ساعات العمل					
8. الدورات التدريبية					
9. نظام الدخول والخروج في العمل					
10. الراتب					
11. العلاوات					
12. المكافآت					
13. الترقية					
14. المشاركة في صنع القرار					
15. التحفيز المعنوي					
16. نظام العطل					
17. بعد مكان العمل عن مقر الإقامة					
18. الاستقرار الوظيفي					

19.	الثقة الممنوحة من الرئيس				
20.	التقدير والاحترام بين الزملاء في العمل				
21.	ملاءمة العمل للقدرات البدنية				
22.	الإثارة داخل مكان العمل				
23.	التهوية داخل مكان العمل				
24.	الضوضاء الصناعية				

❖ النمط القيادي

غير راض بشدة	غير راض	محايد	راض	راض بشدة	العبارات	
					يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	1.
					يسر للموظفين سبل الاتصال به بطريقة سهلة وواضحة	2.
					يتمتع بحسن الاستماع	3.
					يسمح للمجموعة بأن تحدد مدى تقدمها في إنجاز العمل	4.
					لا يتسبب غيابه في إعاقة العمل	5.
					لا يستطيع كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم	6.
					لا يهتم بالمديح كأسلوب للتحفيز	7.
					يتعاون مع الموظفين لإنجاز أعمالهم	8.
					يأخذ بالاعتبار وجهات نظر رؤوسيه عند حل مشكلاته	9.

					يميل إلى إسناد الواجبات للعمال بطريقة عامة غير محددة	10.
					يسمح بالتأجيل في أداء العمال	11.
					لا يوفر قدر كاف من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للمرؤوسين	12.
					لا يسمح بالمناقشة بين الأعضاء في الاجتماعات الرسمية	13.
					لا يؤثر في سلوك العاملين إيجابيا	14.
					لا يتقبل النقد من الموظفين بصدر رحب	15.
					يعتبر كل من يخالفه في الرأي من الموظفين متحديا لسلطته	16.
					يراعي الموضوعية والعدالة في تقييم الموظفين	17.
					تعتبر درجة الثقة بينه وبين الموظفين عالية	18.
					لا يحدد المهام الموكلة إلى الموظفين في العمل	19.
					لا يهتم بتحديد الأهداف المرجوة بصورة واضحة	20.
					يتخذ القرارات بشكل فردي	21.
					يتمسك برأيه دون موضوعية	22.
					لا يهتم بتفصيلات العمل	23.

مخرجات برنامج SPSS_25

		الحالة الاجتماعية		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide cumulé
Valide	أعزب	113	37,6	37,6
	متزوج	187	62,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0

		المستوى الدراسي		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide cumulé
Valide	المستوى المتوسط	61	20,3	20,3
	المستوى الثانوي	85	28,3	48,6
	المستوى الجامعي	154	51,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Corrélations

		الوظيفي_الرضا	القيادي_النمط	الأوتوقراطي_النمط	الديمقراطي_النمط	الحرالترسلي_النمط
الوظيفي_الرضا	Corrélation de Pearson	1	,065	,052	,067	,121
	Sig. (bilatérale)		,693	,752	,687	,465
	N	39	39	39	39	39
القيادي_النمط	Corrélation de Pearson	,065	1	,351*	,605**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,693		,028	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
الأوتوقراطي_النمط	Corrélation de Pearson	,052	,351*	1	,099	-,197
	Sig. (bilatérale)	,752	,028		,548	,229
	N	39	39	39	39	39
الديمقراطي_النمط	Corrélation de Pearson	,067	,605**	,099	1	,531**
	Sig. (bilatérale)	,687	,000	,548		,001
	N	39	39	39	39	39
الحرالترسلي_النمط	Corrélation de Pearson	,121	,620**	-,197	,531**	1
	Sig. (bilatérale)	,465	,000	,229	,001	
	N	39	39	39	39	39

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي_الرضا	300	3,155	,73	,05284