

المبحث الأول

مفهوم القيادة الإدارية

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بعدد معين بل متصلة بالنشاط بالجماعة والمؤسسة ومن ثم يجب أن يكون هنالك من يعمل لصالح الجماعة سعياً لتحقيق الأهداف ، ويتوقف نجاح الإدارة علي القيادة وذلك لأن القائد يلعب دور هام في تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد المحققة لها ، ولا نعني بالقيادة مدير بعينه ، بل كل الأفراد علي كل المستويات الإدارية وقد يكون فرد ويلتف حوله الأفراد ويتقون برائه ، وتعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات :

- القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لإنجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية

- القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز المنظمة .

- هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ

الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة .

- القيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة .

ويعرفها دكتور إبراهيم عبد العزيز شيجا بأنها تعني القدرة الفائقة علي التوجيه والتنسيق والرقابة

علي الآخرين بقصد تحقيق العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل

المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

(نكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم ، الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة ، ٢٠٠٩م ، ص ١٦٤ — ١٦٨)

أهمية دراسة القيادة :

لا شك أن أهمية القيادة تستدعي متأنية لسلوك القيادة من قبل المختص بحيث يمكن للباحث أن يتصف في سلوكيات الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ السائد في المنطقة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أم مناخية تنظيمية فإنها حتماً ستكون مؤشرات لسلوكيات الإدارة أو القيادة .

ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن إستنباط السلوك المناسب للقيادة للقيادة الإدارية وإستخلاص مؤشرات لإنتهاج حيادي وطرق أكثر فعالية للسلوك الغيابي وهناك إتجاهات أساسية لدراسة القيادي وهي :

١. إتجاه خصائص القائد بإعتبار أن القيادة خاصة من خصائص الشخص القائد .
 ٢. إتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تجربها القيادة لاستنباط كيفية .
 ٣. الإتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة .
- وظائف القيادة الإدارية : وتشمل وظيفة القائد المهام التالية :
- القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدي نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم .
- أن يخلف من مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والخصائص التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم .
- أن يعرف من يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمرؤوسيه ومن يستشيرهم ومن يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ سيطرته علي أفراد مجموعته .

- أن ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له .

القيادة وتنمية روح القيادة :

إذا كانت القيادة لا تعتمد علي السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما علي القائد الإقناع بالأهداف لا بد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الإختياري بمعني رغبة المرؤوسين اختياريا في إطاعة القائد والتعاون معه وحتى يتحقق التعاون علي القائد أن يعمل علي :

- إظهار روح الصداقة في العمل .

- مساعدة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل علي حلها .

- إحترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين .

أهمية دراسة القيادة :

لا شك أن أهمية القيادة تستدعي متأنية لسلوك القيادة من قبل المختص بحيث يمكن للباحث أن يتصف في سلوكيات الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ السائد في المنطقة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أم مناخية تنظيمية فإنها حتماً ستكون مؤشرات لسلوكيات الإدارة أو القيادة .

ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن إستنباط السلوك المناسب للقيادة للقيادة الإدارية وإستخلاص مؤشرات لإنتهاج حيادي وطرق أكثر فعالية للسلوك الغيابي وهناك إتجاهات أساسية لدراسة القيادي وهي :

١. إتجاه خصائص القائد بإعتبار أن القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد .

٢. إتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تجربها القيادة لاستنباط كيفية .
٣. الإتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف المختلفة . (ذكي مكي إسماعيل) .
- وظائف القيادة الإدارية : وتشمل وظيفة القائد المهام التالية :
- القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدي نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم .
- أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في إتخاذ قرارات أفضل .
- أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم.
- أن يعرف من يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمرؤوسيه ومن يستشيرهم ومن يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ سيطرته علي أفراد مجموعته .
- أن يحل مشاكل مجموعة داخلها بالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مرؤوسيه بصورة جماعية .
- أن يكون اللسان المعبد عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها .
- أن ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له .
- أن يكون هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقي الأهداف الموضوعه .

القيادة وتنمية روح التعاون :

إذا كانت القيادة لا تعتمد علي السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما علي القائد الإقناع بالأهداف لا بد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعني رغبة المرؤوسين اختيارياً في إطاعة القائد والتعاون معه .

مصادر السلطة والنفوذ للقائد :

إن التأثير القيادي الذي يستخدمه القائد الفعال له مصادر سلطة ونفوذ يستطيع القائد من إستخدامها لكي يصل إلي مبتغاه في قيادة مؤسسة ، وتنقسم مصادر السلطة والنفوذ إلي سلطة تنظيمية وهي سلطة القائد المستمدة من وضعه الإداري والتنظيمي وسلطة شخصية مستمدة من صفاته الشخصية وعلاقاته مع الرؤساء .

وتتكون مصادر السلطة والنفوذ من ثمانية أنواع :

١. السلطة الشرعية :

وهي التي يستند إليها القائد من القانون ومن وضعه الوظيفي في التنظيم وهي سلطة رسمية تمنح القائد الحق في الأمر والنهي علي مرؤوسيه .

٢. سلطة منح الحوافز :

وهي السلطة التي تمكن القائد من إستخدام الحوافز كأسلوب لتحريك العاملين وتشجيعهم علي حسن الأداء وهي سلطة تنظيمية أيضاً .

٣. سلطة الثواب والعقاب :

وهي سلطة نابعة من صلاحيات القائد التنظيمية في إلقاء العضوية اللازم علي المرؤوسين المتفليتين والذين يقصرون في أداء واجباتهم الإدارية .

٤. السلطة المستمدة من خبرة القائد :

وهي السلطة المستمدة من الخبرة الشخصية والفنية للقائد وإتقانه لفن العمل التنفيذي أو التخصيص الذي يعمل في مجال وهي سلطة شخصية .

٥. سلطة الإعجاب بالقائد :

هي سلطة شخصية مستمدة من سلوك القائد مع مرؤوسيه ومن مدي احترامهم وتمجيدهم لكفاءته وإعجابهم بشخصيته ، وهي سلطة تتبع للقائد صلاحيات كثيرة في التعامل مع مرؤوسيه وتوفر له الطاعة الكاملة من جانبهم وهي شبيهة بالسلطة الكاريزمية .

٦. السلطة الكاريزمية :

وهي سلطة شخصية تعتمد علي قدرة القائد في إقناع المرؤوسين برئاستهم وإنتزاع إعجابهم منهم والولاء للقائد نتيجة حسن معاملته لهم ولقوة الإتصال بينهما ولقدرته الخطابية والسياسية والإنسانية .

٧. سلطة المعلومة :

القادة الذين لديهم معلومات رفيعة وإدراك ببواطن الأمور ينظر إليهم كأشخاص مهمين يتمتعون بسلطة علي الآخرين .

٨. سلطة الاقتران بشخص عظيم :

هذه السلطة تتوفر لبعض الإداريين المقترنين بشخصيات إدارية عليا ويسعدون منوضعهم في هذه الأنة يكسبهم صلاحيات وسلطات علي الآخرين .

(أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة موارد بشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم ، طبعة عام ١٤٣٣هـ . ٢٠١٢م) .

التوجيه والقيادة :

التوجيه هو عملية التعامل مع الإنسان الفرد بالإهتمام المستمر بقيام العاملين بأداء ما هو مطلوب منهم بالشكل السليم اللائق والقيادة هي تعرفهم لوظيفة التوجيه وهي خلق رابط وجداني للإستجابة لقائد ضعيف .

نظريات القيادة :

١. نظرية الرجل الإنسان العظيم .

٢. النظرية التقاعدية والوظيفية .

٣. نظرية السمات .

٤. النظرية الموقفية .

أبعاد السلوك القيادي :

١. نظرية القائد الإداري حول الآخرين س / ص y / x حيث أن لكل فرد نظرية في القيادة :

القائد (س) يختلف عن القائد (ص) .

٢. المشاركة في صنع القرار :

القائد الديمقراطي يستشير وذلك بخلاف القائد الأوتوقراطي الذي يصدر قراراته دون استشارة.

٣. أولويات القائد الإداري : الإهتمام بالعامل والعمل :

قائد ١ - ١ لا يهتم بالعمل ولاغ بالعاملين .

قائد ١ - ٩ لا يهتم بالعمل وجل اهتمامه بالعاملين .

قائد ٩ - ١ جل اهتمامه دون العاملين .

قائد ٥ - ٥ وهو متوازن بإهتمامه بكل من العمل والعاملين .

قائد ٩ - ٩ وهو كامل الإهتمام بكل من العمل والعاملين .

(دكتور عبد الله حسن جوهر ، إدارة الموارد البشرية ، التنظيم . التدريب . السكرتارية)

صفات وطبيعة القيادي :

مما سبق يتضح لنا القيادي هو إنسان مميز يتصف بولاء واضح تجاه عمله وبمقدرة فائقة علي الريادة والإبداع والإبتكار وإنه إنسان غير تقليدي يمكنه النجاح حتي في الظروف الصعبة وبيحث عن التجديد والأهم من ذلك أنه مقدم يقوم بأعمال تنطوي علي المخاطرة ولكنه لا يلغي بنفسه إلي التهلكة ومن أهم صفاته المخاطرة .

. القيادي يتحمل المسؤولية دائماً :

يميل القياديون إلي الإستقلالية في أعمالهم ولهذا فإنهم يتخذون أعمالهم وبيديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية وتتبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يحلون بها

وبمقدرتهم علي مواجهة المشاكل والتصدي لها لا الهروب منها ، وفي الغالب هم متعاونون مع الآخرين ويستمعون ويتعلمون جيداً وهذا يفسر قدرتهم علي تحمل المسؤولية فإنه يتصرف بكليته للعمل ويستمتع به ويكبر معه إلا أنه لا يعرف نفسه ويضيع وقته مع الجزئيات الصغيرة بل يركز علي الإستراتيجيات والأساسيات لأنه يفوض صلاحية إنجاز الأمور الأخرى للآخرين وأنه لا يشعر بالملل ويتقن إدارة الوقت واستثماره بأعلى كفاءة .

. القيادي يبحث عن فرص جديدة :

إن أهم ميزات القيادة أنه قادر جداً علي معرفة واقعة وبيئة عمله بدقة واقعية لحل المشاكل ، لذلك هو لا يستسلم للمعوقات ولا ينتظر حدوث المعجزات إنه ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو التسوق ويكون إنتاجه بطريقة جديدة فهو مبادر دائماً ويعتمد علي مصادر متعددة للحصول علي أفكار جديدة وهو مستمع جيد التغذية الراجعة (feed back) سواء مع العاملين معه أو زبائنه .

(دكتور مروة أحمد ، دكتور نسيم برهم الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات) .

المبحث الثاني

أنماط القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على مقدار التأثير الذي يمارسه القائد علي مؤوسية وأن هذا التأثير يعتمد بعلى مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد أن هذه السمات تعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الحالة التي يمر بها القائد بحيث يستخدم السمعة التي تتناسب مع متطلبات هذه الحالة .

قام علما النفس والإجتماع بعدة دراسات المعرفة التخطيطي القيادي الذي يترك أثرا طيبا في نفوس المرؤوسين ويحقق لهم الرضا في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ولعل أدنى الدراسات التي قامت في هذا المجال هو ما يعرف بدراسة الأجواء الاجتماعية لمعرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة عن سلوك الفرد وقد إستخدمت ثلاثة أنماط قيادية هي النمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي أو الحر قد توصلت هذه الدراسة الى نتائج مهمة في معرفة أثر كل نمط من هذه الأنماط من هذه الأنماط على سلوك الأفراد .

هذا وقد استخدمت هذه النتائج اهتمام علماء الفكر الإداري الذين أخذوا في البحث والدراسة على أنماط القيادة التي يمكن تطبيقها في البيئة الإدارية .

أولا : القيادة حسب سلوك الفرد :

١/ القيادة الأتوقراطية :

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلي العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة ، ويتميز هذا النوع بسلوكه المستمد من

السلطة المخولة ويستغل القائد الإستبدادي سلطته ليحمل أتباعه علي القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في الكثير من الأحيان أساليب التهديد والتخويف .

وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع أن القيادة الاستراتيجية ترفع من شأن معتقبتها علي حساب الأغريق وغالبا ما يحسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقي بالملائمة عند الفشل علي أتباعه ويتصف القائد الأتوقراطي بحبه للإشراف المباشر علي مرؤوسية ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب وشككه بهم .

٢٨ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي سلوك الجماعة والفرد في التنظيم (الخرطوم : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ب ت) ، ص ١٥١ .

الاثار السلوكية للنمط الأتوقراطي :

يخطر القائد إلى استخدام هذا الاسلوب عندما يواجه في الحياة العملية بالحالات التالية :

١-الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوع من الخدم والشدة في التصدي لها إذا أن الموقف يطلب هذا النوع من السلوك وإن التعاون فيه قد يؤدي إلى الأضرار بمصالح التنظيم والعاملين .

٢-المجالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلائم معهم إلا هذا الأسلوب

٣-الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالاسر التي عاش كنفها .

٤-الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين للمعلومات وقواعد محدودة لتنفيذ العمل .

*هذه أهم المجالات اين يمكن تحقيقها من تطبيق النمط الاوتقراطي .

*ومن أهم الآثار السلبية لهذا النمط :

١/ إلا أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسه العاملين اللجوء إلى الإعتماد الدائم على القائد وأن هو الذي يجب أن يتصرف في جميع الأمور مما يجعل موقفهم ضعيفا في التغلب على المشكلات التي يواجهونها .

٢/ إن إستخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين ، فالمرؤوس لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط بل أنه يريدان يحقق نوع من الرضا النفسي والاجتماعي في العمل الذي يقوم به وأن حرمانه من ذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية على الفرد والتنظيم .

٣/ إن إستخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدي المرؤوسين فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحزافيرها لا يتيح الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكارية وإبداعية .

(٢٩ . سعودين محمد النصر ، السلوك الإداري ، ط ١ الرياض)

٢/ القيادة الحرة (قيادة عدم التدخل):

بينما وتميز القيادة الاتوقراطية يتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه في تنفيذ إرادته وأهوائه فإن قيادة عدم التدخل تمليك إلى العكس تماما فالقائد هنا يترك لأتباعه (الحبل على غاربه) في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود الأصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية .

*لذا فإن هذا النمط بالقيادي يبتسم بالاتي :

١/ إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين والعاملين في إنجاز المهام المناط بهم دون أدنى تدخل من القائد .

٢/ عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا جبنها بطلبها القائد وغالبا ما ديون محدودة .

٣/ عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عمالهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم .

٤/ عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالافراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذا يبرز تظاهره تدني مستويات لأداء وضعف الإنتاجية .

٥/ ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وإنحسار سبل الإتصالات الفعالة بينهم .

(٣٠ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ص ١٥٣ .)

٦/ ضعف التماسك وإنعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الخفة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة .

الآثار المترتبة على قيادة عدم التدخل :

١/ يخلف نوع من الفوضى والأرباك في اتخاذ القرارات

٢/ يخلق نوع من المبالاة وإضاعة الوقت .

٣/ نشأة نتيجة الاستيراد في العصور الوسطى وقد جاءت عدد فعل على القيادة الدكتاتورية لأن أعلى قدر من الإنتاج يكون في القيادة الديمقراطية وأقل نتاج في الحدة .

٣/ القيادة الديمقراطية :

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والإستشهاد بالحقائق وإعتبارا أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حقهم على التعاون لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأداء اتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دور فعال في تنمية الإبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسية وطاقاتهم الكامنة .

أما الجماعات التي استخدمت القيادة لديمقراطية فقد أثبتت إقتصاد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل وكان تضامنهم يدور حول إنجاز العمل المطلوب بدلا من الاشياء والثورة كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات .

فقد كانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الاتوقراطية أحيانا والقيادة الديموقراطية أحيانا أخرى ن ويشكل عام فقد دلت هذه الدراسة بين المرؤوسين .

٣١ خضير كاضم محمود ، موسى سلامة لوزي ، مبادي إدارة الأعمال ط ١ عمان : الأردن

أثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨م) ، ص ٣٠٩

٣٢ . حسين ناجي عارف / السلوك التنظيمي ، ط ١ (الأردن : دارياف العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م) ، ص ٩٩ .

*يرى كنعان لأن هنالك خمسة نماذج من سلوكيات لقائنا الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي :

١/ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في وضع القرار وذلك بطرح المشكلة البث تواجهه أمام مرؤوسية ويطلب منهم مشاركته في إيجاد الحلول متعددة لها ثم يقوم بإختيار الحل الذي يراه مناسباً .

٢/ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتقنية وإذا لقت الأشياء لديهم يعمل على تعديله .

٣/ نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد مشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسية لإتخاذ القرار في ذلك الإطار .

٤/ نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسية قرضه أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار في طرق تنفيذه .

٥/ نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسية أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولا عليه من قبل المرؤوسين .

***الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي :**

١/ إن نمط الإتصالات ونساية الباب المفتوح يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد التفاهم والإنسجام بين القائد ومرؤوسية .

٢/ إن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والحد من أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيف الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والإستقرار في نفسية المرؤوسين وبدفعهم إلى مزيد من الإنتاج

٣٤ كنعان نواف القيادة الإدارية (عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) ص ١٨٤ .

٣/ إتاحة الفرصة للمروسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن إمكانهم القيام بالإستقلال الأمل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات .

٤/ إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد من عامل الانتماء التنظيم فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القادة نحوه وحرصها على تحقيق مطالبة واشباع حاجاته الانسانية والاجتماعية كل ذلك سيزيد من إنتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم .

ثانيا : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

إذا نظرنا إلى القيادة من وجهة نظرا الهيكل التنظيمي لوجدنا أنه يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين رئيسيين قادة رسميون وقادة غير رسميون .

*القادة الرسميون هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ونتيجة للسلطة التي تحولها لهم تلك المناصب يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشادات المرؤوسين وإصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات والسياسات لهم وتوجيههم وتفهم مشاكلهم .

*اما القادة الغير رسميين هم القادرون على التأثير على سلوك الجماعة وأعمال أفرادها

٣٥ سعود محمد النصر ، مرجع سابق ، ص ٣٠٢.

ثالثا : القيادة حسب الموقف أو الشخصية

يمكن تصنيف القيادة أيضا حسب الموقف الذي يحدد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية ، فالقيادة الناتجة من قوة الشخصية تنتج من الشخص الذي يستطيع بمقدرته جمع اتباع يؤمنون بأفكاره وأراءه .

مما سبق يتضح أنه لا يوجد نمط مثابي للقيادة إنما هنالك عوامل أساسية لها تأثيرها على قرار المزيد عند اختيار النمط القيادي الملائم الذي سيقوم بتطبيقه وهذه العوامل هي :

أولا : عوامل تتعلق بالمدير :

١- القيم التي يؤمن بها

٢- ميولة القيادة

٣- مدى ثقته في مرؤوسية

٣٦ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق / ص ١٥٧.

ثانيا : عوامل متعلقة بالمرؤوسين :

هنالك أيضا عدد من العوامل التي تؤثر في سلوك المرؤوسين مثل تكوينهم الشخص و إحتياجاتهم ودوافعهم ومشاعرهم وتوقعاتهم عن اتجاهات المدير وتصرفاته وكلما زادت درجة فهم المدير فهم العوامل لهذه العوامل كلما إمكانية إختيار النمط القيادي الملائم وهنالك شروط معينة يؤدي توفرها إلى حصولهم على درجة أكبر من الحرية في مصرفاتهم وهي كما يلي :

١/ مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حيث يجد البعض في هذه المسؤولية فرص للتقدم وإثبات الذات .

٢/ حاجة المرؤوس إلى التمتع بالاستقلال النسب فغالبا ماتختلف درجة التوجيه والإشراف التي يريدها فرد عن فرد آخر .

٣/ توافر الخبرات والمهارات

٤/ مدى فهم المرؤوسين لأهداف المنظمة وشعورهم بأهميتها .

ثالثا : العوامل المتعلقة بالموقف :

١/ نوع المنظمة وقيمها وتقاليدها الخاصة وسياستها ومدى تأييدها على سلوك العاملين .

٢/ طبيعة المشكلة ومدى قدرة العاملين على ايجاد حلول لها .

٣/ عنصر الزمن . اتخاذ قرار فوري وسريع

*إصدار الأوامر :

لابد من توافر شروط وخصائص :

١/ بوضوح

٢/ قابلية الأمر للتنفيذ

٣/ أن يكون الأمر كتابيا

(هدى سيد لطيف ، مرجع سابق ، ص ١٢٠ ١٥٠)

*المهارات الاساسية للقيادة والقائد الإداري الفعال :

القيادة الإدارية عمليه فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل أداة أداء الموارد البشرية في المنظمات بإتباع أنماط أساليب تتوافق وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وتتناسب مع طبيعة المهام المكلفين لها والظروف التي يعملون فيها وذلك من اجل تحقق الإستثمار الأمثل لما يتاح للمنظمة من فرض ماتملكه من إمكانيات وقدرات قابلة للإستغلال مع الآخر في الإعتبار الظروف المحيطة وماتقرض المنظمة من متغيرات تحمل معها تحذيرات ومخاطر .

(أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال - الدار الجامعية عبد الغفار حنفي - عبد السلام (أبوقحق - دونط - ٣٠٠٣ ص ٢٨٥).

*ومن المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال :

-يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعد في تقدير الموقف وتقسيم المشكلات واختيار الحلول المناسبة .

- كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات الإدارية في إختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسه والفعالة التي يعمد إليها بمهام يتطلب التعاون وتكامل التخصصات ، وكذلك تمثل مهارة إدارة الأداء مدنية ومتفوقه في هيكل المهارات القيادية القائد الإداري المعاصر

(المرجع السابق ص ٢٨٧)

-وتكتمل مهارات القائد الفعال حيث تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيره من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

القواعد العشر لنجاح القائد الفعال :

- البدء الممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور
 - رؤية النافع من أنصار
 - تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور
 - تحويل السالب من الأمور الموقف إلى الإيجابية والفعالية
 - استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أقل من الغرض والتهديد والعنف
 - التفكير الحد المتجدد الذي إلا ينحصر في أماكن أو كذا ولكنه ينطق بحث عن الطريق الثالث -نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم ز
 - التدرج في التغيير بالإقناع والتوفير والعد عن الطفرة والفجائية .
 - التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلفيه
- (المرجع السابق نفسه ص ٢٨٨)

المبحث الثالث

نظريات القيادة الإدارية

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وأعدادهم وتطورهم من أهم ما تعني به الدول الحديثة اختلاف أنظمتها أو لم يكن حل هذه المشكلة يسيرا نظرا بصعوبة تحديد المتطلبات من ناحية وتكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن موقف لأخرى في التنظيم الواحد.

يمكن على أساس اختيار القادة الأكفاء عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين :

أحدهما : معايير شخصية تدور حول السمات الشخصية للقائد .

والثانية : معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمروؤسين

(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة لنشر ٢٠٠٢ ص ٢٧٨)

وبعد أن تبين للباحثين صعوبة وجود مجموعة متفق عليها من الخصائص والصفات للقيادة الإدارية تواجهوا نحو معايير الخواص السلوكية للقيادة الفاعلة وترتكز على مقارنة ما يصدر من سلوكيات عن القائد الناشط مع سلوكيات قادة أخرى .

منذ سنوات خلت يحاول الدارسين في حقل إدارة الأعمال وفي حقل العلوم السلوكية بيان كوامن تمتع البعض بقدرات معينة تجعل منهم قادة مميز ، عكس البعض الأخرى .

(مذهب شعبان العاني ، شوقي تاجي جواد ، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الشارقة لنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٠ .

وهناك عدد من المداخل والنظريات منها :

*نظرية القيادة الموروثة " نظرية الراجل العظيم " :

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد شخص موهوب بقدرات معينة وليست مكتسبه وتجعل هذا الفرد متميزا عن بقية المجموعة . وترى هذه النظرية أن القادة مولودون وليسوا مصنعون ويسند جرای قدرة هؤلاء القادة الموهوبين إلى عاملين أساسيا هما :

أ: الموقف : بحيث تتجلى قدراتهم القيادية : خلال الحرب العالمية الثانية وبعد ذلك كان عاديا ولم يتم انتخابه في مجلس النواب الإنجليزية أي أن مهاراته القيادية لم تكن مطلقة أنها تجلت في فترة الحرب .

ب/ الشخصية : ويقصد بها الجوانب الطبيعية غير المكتسبه .

ويرى كثير من الباحثين في مجال الإدارة ان مبدأ القيادة الموروثة أو الفطرية محدد الفعالية .

ويمكن تناول الإنتقادات التي واجهتها هذه النظرية فيما يلي :

١/ أن هذه النظرية لم تحدد الصفات القيادية الموروثة التي يمكن أن يكون القائد ناجحا فيها .

٢/ تجاهلت النظرية تأثيرا الجماعة في المواقف والسياسات الإدارية .

٣/ لم تذكر الصفات المهمة من الصفات الموروثة

٤/ لم تحدد الصفات التي يتميز بها القائد

٥/ إكتفت النظرية فقط بوصف سلوك القائد دون مقدره على تحليله .

وبالرغم مما واجهته النظرية من إنتقادات الا أننا نؤكد أن قوة تأثيره فطرية تتوافر للكثيرين بحيث يقال أن فلانا مدير بطبيعته بمعنى أنه قوى الأثر والأفناع ويتمتع به من قبول وجاذبيه ولباقة ومنطقي والألمام بمبادئ الإدارة وتمييزها باكتساب المهارات القيادية المختلفة

(ذكى مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ، ط ح الخرطوم مطابع السودان للعملة المحدودة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٢ - ١٢٣) .

نظرية الموقف :

أن السمات والمعدات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله . فرييس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قاري آخر في مكان آخر . فإن الإختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تحتاجها مدير إدارة ورئيس قسم .

فنظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والمواقف الإدارية الذي يعمل من خلاله . وتحتاج سمات وصفات وخصائص بالظرف الذي يعيشه القائد بالمواقف القيادية الذي يعترض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة

(عاطف عبد الله المكاوي)

*نظرية التفاعل :

وهي نظرية تركز على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن نعتد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة فالسمات التي يملكها قائد معين ، الذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي أكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من إقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تحدد خصائص على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد الإداري وعناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجماعة .

(عاطف عبد الله مكاي)

صفات القائد الإداري :

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها ويحمل المقومات التي تؤهله لكي يكون في موضع القيادة وتتوفر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلا لهذه المكان الحساس ، لذا سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعلا في مكانه :

أولا : الرؤية المرشدة :

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها ونحسب أن ذلك خطأ إذا كيف نستطيع أن تطور رؤية مرشده لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشده لحياتك نفسها ، أن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أمينا جدا في فهمك ومن تريدان تكون .

ثانيا : التوازن :

هنالك أربع طاقات هي :

١/ الايمان وهو الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالميادي .

٢/ العقل : وذلك بالغراء والإطلاع

٣/ الجسد

٤/ العاطفة : وهي العاطفة الصادقة التي تشعرك بأهمية الآخرين .

ثالثا : الاتصال مع الآخرين :

يجب أن يكون لدى قائد الفريق المهام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل كما يجب أن يكون له القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين لأن دور الرئيس موضع فريق متماسك وتحريك هذا الفريق نحو الهدف ولا يمكن هذا الدور بدون فدوره عاليه هي الأتصال الفعال ٥٢.

هنالك بعض الصفات الشخصية والقيادية :

١/ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنه

٢/ الهدوء والالتزام في معالجة الأمور والرزانه والتعقيل في اتخاذ القرار .

٣/ القوة البدنية والسلامة الصحية

٤/ المظهر الحسن

٥/ القدرة على الابتكار وحسن التصرف

الصفات القيادية :

١/ الامام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقة العمل .

٢/ الامام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل

٣/ القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء

٤/ القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .

(ذكي مكى إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ط ١ ، مطابع السودان للعملة المحدودة ٢٠٠٩م ، ص ٢٥٧)

خلاصة نظريات القيادة :

لا شك أن هنالك مجموعة من المؤثرات تؤثر على سلوك القيادة وتلعب دورا في كيفية ممارسة القائد سلوك معين ونوجز هذه المؤثرات فيما يلي :

١/ خصائص القائد :

وقد اختلفت الآراء حول مجموعة من الصفات نذكر منها الحزم والقدرة على اتخاذ القرار والمثابرة والاجتهاد والخوف من الفشل والذكاء والنضج الاجتماعي والمرونة والصدق . وتتنوع هنا أن توفر هذه الصفات أو بعضها لا يتضمن أن يكون الفرد قائدا ناجحا .

٢/ خصائص القائد والموقف :

يجمع هذا المفهوم بين خصائص شخصية القائد وخصائص الموقف الذي يمر به بحيث يتشكل سلوك القائد من عليهما .

٣/ خصائص الموقف :

لاشك أن الموقف الذي يعيشه القائد هو الذي يشكل السلوك الذي ينتجه سلوكا موقفا في أحد المواقف ويفشل في مواقف أخرى

(نكي مكي اسماعيل)

نظرية القيادة المكتسبة " نظرية السمات " :

من الملاحظ ان نظرية السمات القيادية قد تطورت تاريخيا عبر أكثر من مائة عام دراسة الفترة من ١٩٠٤ إلى ١٩٤٨ حيث بدأت بمفهوم الرجل العظيم إلى الذي يمتلك بطبيعته خصائص شخصية قيادية كالاسكندر المفروني صلاح الدين الأيوبي ، محمد علي ثم تلقها فترة لاحقة تخلصت فيها نظريات السمات عن هذا المفهوم وأتجهت إلى دراسة الخصائص التي يتصف بها من يمارسون أدوارا قيادية .

مداخل السمات القيادية :

إستهدفت مدخل السمات البحث في تحديد السمات العامة التي تميز القائد بغرض التوحد للخصائص الشخصية التي تتيح للفرد التأثير في سلوك ومشاعر الآخرين وتجعل هؤلاء الآخرين يتقبلون تعليماته وأوامر حتى ولو لم يكن يتمتع بسلطة رسمية .

فالكشف المبكر عن خصائص عامة يتصف بها القادة يسمح في التعرف المبكر على من يتوقع أن يحتل مراكز قيادية داخل التنظيم في المستقبل وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المدير القائد يتسم بست خصائص أساسية هي : الزكاة ، والمؤهلات الجسدية ، الثقة بالنفس ، الدافع العالي لتحقيق الذات .

بينما خلصت دراسات أخرى إلى خصائص مختلفة جزئياً عما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث أشارت إلى الذكاء ، المبادرة، التعاون ، النضج ، أنكار الذات ، المعدات الخطابية .

وفي دراسة ثالثة تمت على أكثر من ٣٤٠٠ مدير من مديري المنظمات الأمريكية أشارت إلى أن القائد الذي يحترمه مرؤوسيه هو الذي يتمتع بالسمات التالية : الأمانة ، الإكتمال، النظرية المستقبلية القدرة على إثارة حماس المرؤوسين ، الصدق .

وبمنتصف السبعينات وبعد دراسات عديدة أنتهى معظم الباحثين إلى النتائج التالية حول السمات القيادية :

١/ لا توجد سمات معينة يمكن أن تميز بصورة قاطعة بين القادة وغير القادة أي لا توجد سمات تضمن نجاح من يتصف بما في القيادة .

٢/ أفقار المدير لسمة أو أكثر من السمات التي أشارت إليها تلك الدراسات لا يمنع أن يصبح قائدا ناجحا في المستقبل لكن تمتع الفرد بعد وكبير عن تلك الصفات يزيد من احتمالات هذا النجاح.

٣/ السمات البدنيه للفرد كالتطول والوزن والمظهر ليست لهما تأثير ذو دلالة في مدى نجاح العملية القيادية .

٤/ يمكن اعتبار السمات التي انفقت نسبة كبيرة من الدراسات عليها كالذكار السيطرة الثقة بالنفس الطاقة المرتفعة للعمل الدراية الواسعة بمثابة عوامل إيجابية للقيادة الفعالة أي تزيد من فاعلية العملية القيادية .

ويعني ماتقدم عدم إمكانية الإعتماد على السمات وحدها في تعريف أو تحديد الأفراد الذين يصبحون قادة المستقبل إستنادا إلى أمثالهم لتلك الصفات

(طارق طه ، السلوك التنظيمي من بيئة العولمة والأنترنت ، (ص ٢١٩ - ٢٢١)

الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- لم تستطيع هذه النظرية تحديد وقياس الصفات الأساسية المميزة للقائد.
- تجاهلت فيه القيادة وأثرها على سلوك القائد فقد ركزت على الصفات وفي جزء من القيادة .
- تعتبر عنبر واقعية لأنها ننظر للقيادة بصورة مثالية وعملية لا يمكن وجود جميع هذه الصفات في شخص واحد ولا يمكن تحديد صفة أو سمة أو مجموعة من السمات بحيث يستوجب توفرها باعتبارها بشكل ثابت ودائم لتميز القائد .
- بالرغم من هذه الانتقادات واللبسات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنني نعتبر قد أسهمت كثيرا في وضع تصور لسلوك القيادة

(ذكي مكي إسماعيل)

نظرية فيرلر:

تعتبر من أفضل النظريات فقد بدأ فيرلر ابحاثه عن العلاقات بين الأداء وسلوك القائد ويشكل خاص اهتم فيرلر بتحديد ما إذا كان القائد المتسامح بنى تقييم أعوانه أكثر أو أقل احتمالات بأن تتمتع جماعته بناتج وتأثير أكبر من الجماعات التي يقودها قائد صعب وكثير الدقة وغير متسامح وقد طور فيرلر وأعوانه استقصاء للكشف عن اتجاهات الفرد نحو التعاون مع زملائه يسمى استقصاء " الأقل تفصيلا للعمل معه" بمعنى أن الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان

الاشخاص الذين ينظر إليهم أقل في التعاون والعمل معهم وقد وضعت نقاط " درجات " لكل سؤال ، ثم قام فيرلر وأعوانه بافتراض أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موفق للجماعة إيجابيا أو غير إيجابي بالنسبة له حيث أن الموقف أو الحالة تعتمد على ثلاثة أبعاد هي :

-العلاقة بين القائد وأعوانه : مدى الثقة بينه وبينهم له صداقتهمالخ

- هيكلية العمل : إذا كان العمل منظما ومبرمجا واضح الأهداف محدد المطالب والوظائف ..الخ

- فئة المركز : ويعود إلى درجة القوة التي يمتلكها المركز مما يمكن القائد من اجبار مرؤوسية للانطباع وتقبل قيادته وتوجيهاته.

وقد توصل فيرلر إلى القناعة بأن النمط القيادي المناسبة للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز بين إيجابية الحالة لفريق العمل فعندما يكون الوضع محببا ملائما أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتقد فلسفة تحقيق الهدف هو الأكثر مناسبة للقيادة أما إذا كانت الأبعاد مختلفة وإن الوضع نسبة ملائم فإن القائد الذي بحيث فلسفة توثيق العلاقات يكون أكثر فاعلية .

" كامل محمد المغربي "

نظرية حاجات التابعين :-

ترتكز هذه النظرية بي التابعين " المرؤوسين " من تركيزها على القائد بحيث أن القائد هو الشخص الذي يستطيع اشباع حاجات التابعين له سواء كانت هذه الرغبات مادية أو نفسيه فيطيعون أوامرهم سواء أكان هذا الشخص قائدهم رسميا أو يشكل غير رسمي بمعنى أنه قد يكون

رئيسهم الفعلي أو قد يكون شخصا آخر يناقدون آراءه بحيث يرى هؤلاء المرؤوسين أن هذا الفرد هو القادر في تحقيق أهدافهم .

وقد انتقدت هذه النظرية لأنها أغلقت خصائص القائد بالإضافة لأنها أغلقت الموقف الذي تمر به القيادة والمناخ السائد بالمنظمة ولاشك أن هذه الجوانب تؤثر على سلوكيات القيادة .

(ذكي مكى إسماعيل)

النظرية الوظيفية :

أن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي يساعد الجماعة على تحقق أهدافها فتر القيادة على أنها وظيفة تنظيمية ونلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي :

- ١/ التخطيط للأهداف غريبة المدى وبعيدة المدى .
- ٢/ وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية المصادر التحتية أو أمن القائد نفسه .
- ٣/ مصادر فوقيه من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية .
- ٤/ مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل .
- ٥/ مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة .
- ٦/ الايدولوجيا : يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة .
- ٧/ الخبرة : القائد كخبير (خبرة إدارية وفنيه ومعرفة) .
- ٨/ الإدارة والتنفيذ : تحريك التفاعل الإجتماعي وتنسيق سياسية وأهداف الجماعة والمراقبة .

٩/ الحكم والوساطة : فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف

١٠/ الثواب والعقاب : يكون القائد هو محدد الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الغيظ والربط داخل الجماعة .

١١/ النموذج : نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة .

١٢/ الرمز : رمز للجماعة وإستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثالا للتوحيد

(نور الدين بوارس)

قد تعرضت نظرية الموقف لبعض الإنتقادات منها :

-صعوبه الإتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم مما يجعل هذه النظرية قاصره عن تحديد خصائص القيادة بشكل متكامل .

-دور الفروق الفردية في التأثير هي إدراك الأفراد للأخرين مما يشكل في مدى دقة هذا المدخل وصلحياته لتغيير حقيقة القيادة .

-بعض الأفراد قد ينجحون نسبيا في كل المواقف بينما لاينجح آخرون منها .

-نجاهل هذه الخصائص الجماعة ودورها في تحديد خصائص القيادة

(ملكية ،لويس كامل ، سيكولوجيه الجماعة والقيادة ص ٤٧)

الفصل الثاني

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي :

إن من أهم الإتجاهات في المنظمات هي إتجاهات الرضا الوظيفي ، ومن المهم أن نفرق بين إصطلاح الرضا الوظيفي والروح المعنوية للموظف كونهما يستعملان كمترادفان في بعض الأحيان ، فالرضا الوظيفي يعود لإتجاهات شخص بمفرده ، بينما إطلّاح الروح المعنوية يصف المشاعر الكلية لمجموعة من العاملين ، ولذا عرفنا الإتجاه في الوحدة الثانية من هذا المقرر بأنه إستعداد أو تهيؤ عقلي عصبي متعلق للإستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو مواقف أو موضوعات أو رموز في البيئة لتستشير تلك الإستجابة .

إن للرضا الوظيفي تعاريف عديدة منها أنه مجموعة من المشاعر الإيجابية أو السلبية يعبر فيها العاملون عن أعمالهم ، وهناك فرق هام بين هذه المشاعر ونوعين آخرين من إتجاهات العاملين ، فالرضا الوظيفي هو شعور نسبي بالمسرة أو الإثم كأن يقول شخص : (أنا أستمتع بالقيام بعمل مهام متنوعة) ، وفي هذا إختلاف عن الأفكار الموضوعية كأن يقول : (إن عملي معقد) ، أو عن النوايا كأن يقول : (أنا أخطط لترك العمل خلال سنة) ، لكن هذه الأنواع الثلاثة من الإتجاهات تساعد المديرين في التعرف علي ردود فعل الموظفين تجاه وظائفهم ، كما أنها تساعد على التنبؤ بتأثير تلك الإتجاهات علي سلوكهم مستقبلاً ، ويرى البعض أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم حتي تتولد هذه المشاعر عن أفكارهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما أن ينبغي أن يحصلوا عليه منها ، ولذلك إنه كلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما إرتفع الرضا ، كما أن البعض يرى بأن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي

يعمل فيها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك المؤسسة والبيئة التي يعمل فيهما بالنمط التكويني لشخصيته . (عبد الخالق ، ١٩٨٢م ، ص ١ - ٢) .

وللرضا الوظيفي أبعاد مختلفة ، حيث يمكن أن يمل إتجاهاً ما ، كما أنه يمكن أن ينطبق علي أجزاء من عمل الفرد ، وعليه فإنه بإعتباره محصلة للإتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو عمله وتجاه العوامل ذات العلاقة بهذا العمل والحياة بشكل عام .، وأن الرضا عن الوظيفة في أحد أبعادها لا يعني بالضرورة رضا عنها في بعد آخر ، فقد نجد موظفاً راضياً عن الأجرة التي تمنحها له الوظيفة لكنه غير را ضي عن توقيت إجازته أو ظروف عمله .

(السلوك التنظيمي ، دكتور مروة أحمد . أستاذ أحمد أبو هنطش ، ص ٣٣٢ - ٣٣٣)

فيما يلي نعطي بعض تعاريف الرضا الوظيفي :

إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوي بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل .

عرفه (هوبوك) بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد .

ويري (متروج) أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد مُحباً له مُقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غضاضة ، وعرفه (لوك) بأنه حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العادية ، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلي أي مدي يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها عامة وله ثلاث أبعاد متمثلة في الآتي :

جانب شعوري عاطفي ، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبذلك لا يمكن رؤيته ، والرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدي تجاوز النتائج للتوقعات ، وأن الرضا الوظيفي

يمثل اتجاهات عديدة مرتبطة ، وعرفه كل من مارتن وتان بأنه الشعور الجارف بالإنتماء إلي الجماعة وهو محصلة المشاعر التي يكسبها العامل نتيجة إشتراكه في الجماعة .

(www.abah.com.uk.b.human.resurbes)

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو إنعكاس لمدي الإشباع الذي يستمد من هذا العمل وإنتمائه وتفاعله مع جماعة عمله وبيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلي مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، ويمكن أن نعرفه بأنه مجموعة المشاعر والأحاسيس التي تضمن حالة السعادة من إجراء عمل في هذه الشركة أو تلك مما يساعد علي المزيد من الإنتاج وحب العمل ، والرضا الوظيفي علي الأغلب لا نجده في الشركات العربية ولكن في الشركات الغربية واليابانية حيث يقدرون الموظف ويرضونه حتي لا يشعر بأن ما يأخذه أكثر مما يستحق ويذيدونه في المميزات والمكافئات التي تعمل علي اعد أعمل ولا يذيدك ذلك إلا ربحاً .

(www.abah.com.uk.b.human.resurbes)

مفهوم الرضا الوظيفي ومسبباته :

نعني بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدي قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل وبصفة عامة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يشكل جزئيات من عناصر الرضا التالية :

- الرضا عن الأجر وملحقاته .
- الرضا عن علاقات العمل .

- الرضا عن زملاء العمل .

- الرضا عن الرؤساء .

- الرضا عن المرؤوسين .

- الرضا عن أساليب الإشراف والزوجية والقيادة .

(حامد أحمد بدر . السلوك التنظيمي . الكويت دار النشر - ص ١٥٥ - ١٦٠)

-تصميم العمل :

حينما يكون العمل تصميم سليميسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية وتوافر معلومات كاملة يكون هنالك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف مايمس الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتب المكاتب وحجة الإتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها .

" المسببات الشخصية للرضا "

وظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد هنالك اناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات مايلي :

احترام الذاتندي كلما كان هنالك ميل دي الأفراد للأعتداد بداية واحترام ذاته والعلو يقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل إما أولئك الأشخاص يشعرون ببخس في قدرتهم أو إعتداء في الذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين العمل تحمل الضغوط : كلما كان العدد قادر على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا .

المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة القديمة كلما زاد عن عمله إما قلت مكانه العدد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد إستياء الفرد الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم من من الرؤساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ماينقلون هذه الدراسة إلى عملهم .

(المرجع السابق ص ٢٣٠ - ٢٣١)

الرضا عن طرق التحفيز وأسسها ومعايره :-

الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد والعاملين ويرجع أهمية رضا العاملين عن عملهم في أنه كما أثبت بعد دراسة هذا الفصل أن الرضا عن العمل له تأثيرا إيجابيا في نسبة الغياب حسب تقلها أن الشخص الراضي عن عمله غالبا مايؤثر ذلك على سلوكهم ويجعله راضي عن أشياء كثيرة خارج عمله من أجل ذلك يظهر أهمية معنويا .

ماهو الرضا عن العمل :

ويقصد بالرضا الوظيفي عن العمل بصفة عامة السعادة التي تحقق عن طرق العمل وحيث أن السعادة يصحبها قياس لذلك يمكن القول أن الرضا عن العمل هي درجة اشباع حاجات الفرد على العمل مجموعات العمل فعلى سبيل المثال إذا كانت الوظيفة المطلوب أفرادها وظيفة غير مناسبة في هذا الحال .

-مسببات الرضا عن العمل :

وقد يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين :

المسببات التنظيمية للرضا.

نظام العوائد :

مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا وإذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .

الإشراف :

إن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على الإدراك الفرد وجهة نظرة حول عدالة المشرف وإهتمامه بشئون المرؤوسين وحماية لهم .

-سياسة المنظمة : وهو تشير إلى وجود أنظمة على عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل .

(أحمد ماهر - السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية:الدار الجامعية ص ٢٣٠)

طبيعة الرضا الوظيفي :

بما ان الرضا الوظيفي بصفة عامة يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ومشاعر الرضا هذه قد تكون سلبية أوإيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور يحقق له أشباعا أكثر لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابيه كلما كان راضيا عن عمله وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أي كلما كان غير راضي ودرجة الرضا تمثل سلوكا ضمنيا مستترا يمكن في وجدان الفرد وقد تظل هذا المشاعر كامنه في نفس الفرد ورغم أن مشاعر الرضا الوظيفي بعناصره المختلفة تمثل مشاعر عاطفية ضمنيه مستترة إلا أن هذا المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي فنالك العديد من عناصر سلوك العمل التي يمكن ان تتأثر في ظل ظروف معينة بمشاعر الرضا ويتوقف ترجمتها إلى سلوك ظاهري مع شروط معينة .

ويتناول الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي . ويمكن القول بصفة عامة أن القوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة إنعكاسها على سلوك الفرد الخارجي ، فكلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية وكلما تراكمت مشاعر الإستياء لفترة طويلة كلما زاد إحتمال ظهور هذا الإستياء على سلوك الفرد .

(أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، دت ، ص ١٣٩)

مكونات الرضا الوظيفي :

يعتبر متغير الرضا الوظيفي محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وبذلك تكون درجة الرضا التي يشعر بها الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ويمكن تقسيم العوامل الفرعية المكونة لمتغير الرضا الوظيفي على النحو التالي :

- الرضا عن العائد المادي
- الرضا عن فرض الترقى
- الرضا عن محتوى العمل
- الرضا عن الإشراف
- الرضا عن جماعة العمل
- الرضا عن ساعات العمل
- الرضا عن ظروف العمل

ويؤيد عدد من الدراسات هذا التقسيم للرضا الوظيفي والدراسات التي قام بها مركز البحوث المسيحية والتي تشير إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الأخرى .

وجود هذه العلاقات يفيد بان هنالك مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقدره الأفراد من وضاعت الجوانب المختلفة للعمل . أو أن درجة رضا الأفراد عن جانب من جوانب العمل تؤثر على درجة الرضا عن الجوانب الأخرى .

ويرى فدوم 1964 lvroom أن ارتباط درجة الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع أن العمل الذي يعطي مميزات في الجوانب الأخرى للعمل ، فالإشاعات التي توفرها الوظائف العليا من حيث العائد المادي الأعلى والأشراف . والأكثر ديمقراطية والمركز الإجتماعي وظروف العمل الأفضل محتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة وبالتالي بدرجة الرضا الأفراد الذين يشغلون أعمالا تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى ان توافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى وتشير دراسات بروتر ويولو ١٩٩٥ م potterbyler وإنجلان وستاين

englan dsteein إلى صحة هذه الفرضية حيث أن النتائج التجريبية تغير بأن مستوى الرضا يراتب طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد وتؤيد ذلك الدراسات أجريت والتي وجدت أن الرضا الوظيفي أو مستوى النقص لإشباع يتفاوتون بتفاوت المستوى الوظيفي للأفراد وأن آخر التغيرات البديلية الأخرى التي قدمها فرط الإرتباط الرضا عن جانب معين بالرضا عن الجوانب الأخرى تتمثل في تفاوت الأفراد في التكيف بالطموح العام فالأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف والذين يفتنون بما يتاج لهم من إشباعات بمليون إلى أن يقدروا الرضا أعلى عن الجوانب

المختلفة للعمل عن الأفراد ذوي الخبرة المحدودة على التكيف والطموح بين الأفراد تساهم في تماثل درجة الرضا بين الأفراد عبر العوامل أو العناصر المختلفة للعمل .

وأرتباط جوانب الرضا بينهم أو وجود عامل عام للرضا يجب أن يقودنا إلى مقوله أن معرفة رضا الفرد عن جانب معين من جوانب العمل كافية للدلالة عن رضاه عن الجوانب الأخرى فالدراسات التي أجريت في هذا المجال وإن كانت تشير إلى وجود إرتباط ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا إلى أن معاملات الإرتباط ليست عالية مما يغير بوجود مدى معين تتفاوت في نطاقه درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل لدي الفرد الواحد ولاشك أن وجود عامل عام للرضا لا يلغي وجود عوامل جزئية لها أثار نفسية وسلوكية متميزة فإن ثمة إهتمام ينبغي أن يوجد لكل عامل جزئي لتحليله وبيان طبيعته والعوامل المؤثرة فيه والآثار السلوكية المترتبة عليه وبالتالي هنالك ضرورة للتعرف على المتغيرات أو العوامل الفرعية للرضا وقياسها على حده ويمكن توضيح مفاهيم بعض العناصر المكونة للرضا الوظيفي كما يلي :

(المرجع السابق ، ص ١٤٠ - ١٤٤)

١/ الرضا عن طبيعة العمل :

ويقصد به مدى الإحترام الذي يحققه العمل للعامل ومدى يولده العمل من حماس وإثارة طاعات التحدي ومدى ما يولده في نفس الوقت للعامل من شعوره بقيمة الأداء وقيمة المهام المستندة إليه مدى إتفاق الإجراءات والقواعد التي تحكم سير العمل مع ميول العامل وإتجاهاته ومدى ما يسمح به العمل من السماح للعامل بالإبتكار والخلق الجديد .

٢/ الأجر (المرتب):

ويقصد به مدى تناسب الرواتب مع نفقات المعيشة ومدى موضوعية نظام الأجور المعمول بها في المنظمة ومدى إشتراك العامل في الحصول على المكافآت التي تمنحها المنظمة للأفراد ومدى تناسب الرواتب مع الجهد المبذول .

٣- نظام الإشراف:

ويقصد به مدى إشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات ومدى توافر المواصفات الشخصية للقائد المشرف من حيث توافر الكفاءة وقوة الشخصية والفتنة ومدى مايسمح به نظام الإشراف المتبع من ترك الحرية للأفراد للتصرف في بعض المواقف .

٤- الظروف المادية للعمل :

هي مجموعة الظروف المادية الموجودة في العمل التي تؤثر في أداء الخدمة وفي إستقبال العميل لها مثل الإضاءة توافر أماكن الجلوس للعملاء سهولة تنظيف أماكن توافر أماكن إنتظام لسيارات توافر وسائل التهوية وما إذا كانت تلك الظروف مناسبة أو أقل من المستوى المطلوب.

(رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سابق ، ص ٦٨)

أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام من الكثير من علماء النفس وذلك يعتبر الرضا أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبير من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي وبالتالي كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين خليفا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق والنفس وأكثر تقدير الذات وأكثرها أكبر قدره

على التكيف الإجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هنالك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وخليفاً راضين عن حياتهم والعكس صحيح .

ومن المسلم به أن للرضا أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء إذا كان رضاها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع فاعلية أجور عملها أو بتطبيق برامج مكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل إلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات آخر ويؤدي إلى المشكلات العمالية وزيادة الشكاوي العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي .

وقد ذكر " ويكون " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا كما أشار إلى الجمع بين زيارة الإنتاج وعدم الرضا في أن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة إضافة إلى تدني مستوي منتجاتها ومن ثم فإنه ثمه نوعاً من الإتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في إنخفاض مستوي الرضا لدي العاملين .

(عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ط ١ القاهرة : نيولينك للنشر والتدريب ٢٠١٥)

العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا العام عن الحياة :

إن الرضا عن العمل هو محصلة تأثير مجموعة متغيرات فرعية أو عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله ، وقد أثبتت الدراسات أن هنالك علاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة فإذا أمكننا أن نحسن في مستوى الرضا لدي الأفراد العاملين فإننا بالتالي نحسن من مستوى رضاهم العام عن الحياة ومستوي توافقه النفسي والإجتماعي وتندرج دراسات العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام في مجموعتين :

المجموعة الأولى من الدراسات تفترض أن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن العام عن الحياة علاقة تعويضية بمعنى أن ما يكون ناقصاً في إحداهم يتم محاولة تعويضه في الأخرى ، فإفتقار العلاقة الإجتماعية في العمل مثلاً يتم تعويضه من خلال العلاقات الإجتماعية خارج العمل .

المجموعة الثانية من الدراسات تفترض أن وجود علاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة أي أن هناك إنعكاساً للرضا عن الرضا عن العمل وعن الرضا العام عن الحياة .

إن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة هي علاقة تأثيرية ذات تأثير متبادل بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة وتؤثر في الرضا عن العمل ، وفي هذه الحالة ينبغي أن نفرق بين الرضا العام عن الحياة الذي مصدره العمل وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة وبالرغم من أن علاقة التأثير متبادلة بينهما إلا أن هذا التأثير قد لا يكون متساوي ، حيث أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل حيث هناك إختلافات بين الأفراد تؤثر في قوة كل شق من هذه العلاقة التبادلية .

(إبراهيم بسيوني، السلك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات طنطا :ب ن ٢٠٠٥م ، ص ٢٠٠)

الأسباب الداعية إلي الإهتمام الرضا الوظيفي :

إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلي إنخفاض نسبة غياب الموظفين .

إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إرتفاع مستوى الطموح لدي الموظفين .

إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .

إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدي إلي زيادة الإنتاج ، وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فعاليتها علي إفتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها الرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر الموظفين فيها بالرضا ، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر إستعداد للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه وبيئة العمل المحيطة به .

(عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق ص ١٢)

خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

١- تعدد مفاهيم طرق القياس :

أشار كثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلي تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها .

٢ - النظر إلي الرضا الوظيفي علي أنه موضوع فردي :

غالباً ما يُنظر إلي الرضا الوظيفي علي أنه موضوع فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلي آخر ود إنعكس هذا كله علي تنوع طرق القياس المستخدم .

٣ - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلي آخر ومن دراسة إلي أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة .

(نفس المرجع ، ص ١٤ - ١٦)

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي

هنالك مستوي معين من التحمل النفسي يتفاوت الأفراد فيه ويؤثر علي إستعداد الفرد لأن يشعر بالإستياء من العمل فهناك أفراد تكون ردود فعلهم النفسية كمصادر الإحباط والإستياء في العمل أكبر من ردود أفعال آخرين يتعرضون لنفس مصادر الإحباط والإستياء هذا الفرق من الإستعداد أو في درجة تحمل الإستياء يؤثر علي درجة تحمل الفرد لمصادر الإحباط التي يولدها العمل وبالتالي علي درجة الرضا الوظيفي ويتأثر هذا الإستعداد أو درجة التحمل لمستوي الرضا والسعادة في الحياة بصفة عامة نتيجة إستقرار علاقاته العائلية وإستقرار ظروف معيشته وبخاصة في حياته الإجتماعية يكون أكثر قابلية للتقاضي علي منقصات العمل عن آخر يشعر بالتوتر والضيق في كثير من مجالات حياته فالفرد الأول يكون أكر قدرة علي إمتصاص التوترات التي يولدها العمل عن الفرد الأخير لأن الأخير يستهلك طاقته النفسية خارج العمل بدرجة لا تسمح بفائض أو هامش للقدرة علي التحمل داخل نطاق العمل بينهما الأول لديه رصيد من هذه الطاقة من خارج العمل يسمح له بتأديه عن مشكلات العمل وإمتصاصه لتوتراته .

ان مشاعر الاستياء من العمل التي تتولد لدي العامل او الموظف تؤثر فية مشكلات وتوترات الحياة التي تحيط به من كل جانب خارج مجال العمل مثل المسكن، المأكل وغيرها, كذلك فأن توفير فرص حياة طيبة للأفراد في المجتمع بصفة عامة تساعد علي تقبلهم لبعض المشكلات التي تواجههم في بيئه عملهم وتخفف من واقع الاحباط التي تولدها هذه البيئة وهكذا يؤثر الرضا الحياتي أو السعادة العامة في الحياة عن الرضا العام عن العمل خلال تاثيره علي درجة

أو قوة التحمل النفسي للفرد كما تؤثر الرضا العام عن العمل علي الرضا الحياتي أو السعادة العامة في الحياة باعتبار أن خبرات العمل تعتبر جزء من الخبرات المجانية

(أحمد صقر عاشور- السلوك الانساني في المنظمات - الاسكندرية دار المعرفة الجامعية -
ص ١٦٣)

العوامل المؤثرة في عملية الرضا الوظيفي:-

أن هناك عوامل عديدة تؤثر في الرضا الوظيفي يمكن تقسيمها علي عوامل شخصية وعوامل مهنية فالعوامل الشخصية تشمل الصفات والاستخدامات والسمات الوجدانية أو الجسيمة والصحية والقدرات المهنية تتطلب من الفرد العناية الكاملة بنفسه, أن الانفعالية للفرد والرغبة في العمل حيث يمتنها صفات خاصة تؤهله لأداء متطلباتها.

العوامل المهنية تشمل ظروف العمل وطبيعته من حيث الجهد الذي يبذله أما العوامل والإنجازات وطبيعة العمل أن كان حيويا أو يبذله الفرد فيه وعدد ساعات العمل ومكانة وتشمل أيضا فرص الترقية والتقدم في علاقاته برؤسائه وزملائه.

من خلال ما تقدم أن الرضا الوظيفي يتأثر بمقدار إشباع الحاجات كما جاء الاتجاه الإنساني وبمقدار ما يحصل عليه الفرد في وظيفته من ثواب به الاتجاه السلوكي وبمستوي وطبيعته إدراكه لمهنته وعقاب كلما جاء في حالته النفسية كما جاء به الاتجاه ومتطلباتها وما ينعكس ذلك علي المعرفة.

تنقسم العوامل المؤثرة علي الرضا حسب مصدرها إلى عوامل تنظيميه مصدرها المنظمة الأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه الفرع الأول العوامل التنظيمية التالية :-

أ/ نظام العوائد:-

تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية من جهد في تأدية مهامهم وأهمها :-
الأجر والحوافز والمكافآت والترفيه فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام
محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .

www.Acofpc.com

أولاً : الأجر :-

إذا أعتمد علي الرابط بين الرضا وإشباع الحاجات الخاصة الفسيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل وكأنة الاعتراف بما قدمه ولكونه الوسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى.

ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلي اختيار صحة هذا الغرض فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقات سلبية بين الرضا معدل دورات العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دورات العمل إلي الانخفاض .

ب/ التمارض والإصابات:-

وهي وسائل الانسحاب غير المباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الرائي والحجج .

أولاً : التمارض

التمارض ادعاء المرض ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل ، وذلك من خلال الضغوط النفسية التي تواجهه داخل المنظمة وخارجها ويلجا العامل إلي الحالات المرضية المقنعة للإبعاد عن المحيط العمل يهرب من الواقع المعيشي فيها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عملة .

ثانيا :الإصابات:-

أن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وأيضا هي تعتبر جزئي عن عدم نص الفرد الوظيفي ، وبالتالي انعدام الدافع علي أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في

العمل ذاته وعلي هذا الأساس يميل الباحثون إلي افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا تجده اقرب إلي الإصابة إذا أن العامل ذلك هو سبيله إلي الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه غير أن هذا لا لتفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد أن الكثيرين يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي ولتسبب العكس .

وأيا كان التفسير فان البحوث تدل علي وجود تلك العلاقة العكسية بين حوادث والإصابات ودرجه الشعور بالرضا الوظيفي.

www.Acofpc.com

الشكاوي والإضراب واللامبالاة :-

الشكاوي والإضراب واللامبالاة وسائل احتياجية يتخذها العامل كرد فعل علي عدم الرضا الوظيفي .

أولا :الشكاوي :-

أظهرت دراسات fleishemantlonnis سنة ١٩٦٢م أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثير من التظلم والشكوى فاخذ إجراء للتعبير عن تنمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حاله عدم الرضا عن العمل أو عن غيرها لهدف جلب اهتمام المشرفين أو الإداريين لدراسة وضعيته .

وبعض النظر عن موضوعية هذا الشكاوي من عدمها فان المنظمة مطالبة بالاهتمام لها ودراستها وتحليلها بدقة من اجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا علي أدائها.

ثانيا : الإضراب:-

يعتبر الإضراب من اقوي مؤشرات عدم الرضا وحدة حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجا العامل لهذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعه صغيرة أو كبيرة العدد ردا علي الوضعية التي يعيشونها والأجر المنخفض وطرق الإشراف - الترقية عاكسا لطموحهم وتطلعاتهم إلى زيادة الأجر وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها .

والإضراب لا ينسب في الخسائر للمنظمة فقط بل تسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان وأيضا لقوة ودعي النقابات العمالية خاصة .

ثالثا : اللامبالاة والتخزين :-

المسؤولين عادة يحافظون علي صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر علي سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل وان انخفاض درجة الرضا ينعكس علي مدي اهتمامه وانضباطه إثناء تأديته لواجباته مما ينجز علي ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة يؤديان بدورهما إلي قيام العامل بتخزين أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته والخلاصة انه من أجل القضاء علي هذه الآثار أدعي علي الأقل التخفيف منها وحب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل - الإضاءة - التكييف - الحرارة - الغبار - وبيئة العمل الاجتماعية العلاقات مع الرؤساء -

الزملاء - الأنظمة - العمالية وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغبات لان هذه الآثار تؤدي إلي إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها

[www. Acofpc.com](http://www.Acofpc.com)

أثار الرضي الوظيفي :-

للرضا الوظيفي أثار ايجابية علي المنظمات بشكل عام ويمكن تلخيص أهمها في أثره علي الأداء والولاء والصحة المعنوية للإفراد

(www.acofpc.com)

أ/ الأداء :-

بقصد الأداء قيام الفرد بالا نشطه والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله لما ونوعا فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوع الجدل بين المنتظرين ويصور الباحث نور الدين شوقي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج التالي :

نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتملها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي مستوي الرضا الوظيفي - مرتفع- منخفض - مستوي الأداء العامل مرتفع الشعور بالتوازن و التوفيق - الشعور بالأمل في التغيير منخفض الشعور بالمجاملة علي حساب العمل الشعور بالإحباط والكسل .

وعليه فان للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمة أو المنظمات ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يبين الفصل بينهما .

ب/ الولاء التنظيمي :-

يعكس الولاء التنظيمي طبيعة الشعور لدي الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعليلهم بها ولوحدهم من أجل خدماتها فيتأثر الولاء بدرجة الرضا واضحا حيث أن الرضا في عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم كما أن تدبرهم رغبة في الحفاظ علي الموارد البشرية في المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى حسب طبيعة الأشخاص وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي .

الصحة المعنوية والعقلية :-

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها لصحة المعنوية من ناحية فيري أن الحالة النفسية لها آثار علي الصحة المعنوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب - دوران العمل - التمارض - الأداء والولاء) سلبا وإيجابا وهو الأمر الذي أكره Burke سنة ١٩٧٠م حيث وجد ارتباط بين الرضا وبعض الإعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس وغيرها أما whyte فتوصل سنة ١٩٥٥م إلي أن ١٨% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم كما يؤثر علي ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل أو الإضرابات النفسية وتوصل كونها معلومات إداريه معقدة لسنة ١٩٠٥م ألي وجود علاقته قوية بينهما والرضا والصحة العقلية .

الترقية :-

يقصد بالترقية توليد الموظف أو العامل وظيفته ذات مسؤولية اكبر من الوظيفية التي كانت يشغلها في المدة السابقة ودرجه أعلى من درجاتها وبغرض الترقية علاقات قوية بالرضا أذا تشييد بعض الدراسات إلي أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية علي الرضا الوظيفي كما يري قديما أن العامل المحدد الأكثر فرص الترقية علي الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لغرض الترقية وعلي هذا يجب علي المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية والانخفاض رضا كل عامل طموح .

نمط الإشراف :-

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال ليدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر علي سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت علي وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين وأن معاملة المشرف اليومية لها تأثير كبير علي رضاهم .

(www.acofpc.com)

أن نمط الإشراف يعكس طريقه معاملة المسؤولين لمروؤسيهم وكيفية التأثير عليهم بغرض الوصول إلي أهداف التنظيم فهناك القيادة .

الأستراتيجيه الدكتاتوريه والعضوية و الديمقراطيةه وجل التجارة يؤكد علي أن فضلها وأكثرها لتنسيق رضا العامل هي القيادة إمام القانون والعدالة والتعاون علي حدود الأهداف التنظيمية ويدي جميل أحمد توفيق أن توسيع نطاق الأهداف الجيد يؤدي إلي زيادة الاستياء وليس إلي عدم الرضا أما شوقي ناجي جراد فيلخص نمط الأشراف الذي يختلف درجة من النقاط التالية:-

١-الأمر بالمستطاع.

٢-تكريم الانجاز الجيد والتميز.

٣-مشاهدة مناخ مشبع بروح المودة.

٤-يتسخ الأعمال الجيد والابتكارات الفردية والجماعية أن القضية السياسية وقدرة المسؤولين علي مدارة العمالة والتأثيرات عليهم.

تنقسم العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي إلي :-

١/عوامل متعلقة بشخصية الفرد.

(www.acofpc.com)

٢/عوامل متعلقة بالوظيفة.

٣/عوامل متعلقة بالمنظمة.

٤/عوامل متعلقة بالبيئة.

أولا : العوامل المتعلقة بشخصية الفرد:-

هناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلي الشخص نفسه وقد تم تقسيمها إلي :-

أ/عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.

وهذه يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوي الوظيفي.

١/السن وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين السن ودرجه الرضا الوظيفي كلما زادت سن الفرد كلما زادت درجه الرضا الوظيفي وكلما زادت سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمرة تكون مرتفعه وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب في عدم الرضا الوظيفي .

٢/ المستوى التعليمي والوظيفي:-

توصلت عدة أبحاث ألي أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما ويرجع ذلك ألي أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعه مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما . وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثير علي الوظيفة فأصحاب المراكز الاداريه المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري .

ب/ عوامل تتعلق بمستوي الدافعية لدي الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدي الفرد:-

وبصفه عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخداماتها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، أنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص٢١٣)

ثانيا:العوامل المتعلقة بالوظيفة:-

-طبيعة الوظيفة :-

يقصد من طبيعة العمل مدي الاحترام الذي يحققه العمل للعامل وما يولده العمل من حماس وأثارة لطاقت التحدي المهام المسندة إليه ومدي إتقانه الإجراءات والقواعد التي تحكم سير العمل مع ميول العامل واتجاهاته وما يسمح به الفعل للعامل الابتكار والتجديد.

- محتوى العمل :-

يقصد به تنوع الأعمال التي يقوم بها الفرد ومدي السيطرة لذاتيهِ المتاحة عن العمل ، ويعتبر الاهتمام بهذا العنصر حديثا نسبيا حيث أعترض قبل الباحثين بأنة العنصر الوحيد المحدد للسعادة عن العمل ويستعرض فيما يلي أهم هذه المتغيرات .

- درجة تنوع المهام :-

أكدت الكثير من البحوث بأنة كلما قل تكرار مهام العمل كلما زاد الرضا عن العمل أي أنه كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة. (أندوردي سيزلامن وماري الأس ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد،السلوك التنظيمي والاداء ، الرياض مطابع الادارة العامة ، ١٩٩١م ، ص١٩٢) .

الحوافز :

الأفراد يختلفون لهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع فريدة ومتباينة والتحفيز لكي ينجح يلزمهم أن يعامل الناس كأفراد متنوعين ، والنظرة الحديثة للإنسان ومحاولة التعامل معه علي أساس أنه كائن ذو حاجات متعددة لا يمكن شطرها إلي أجزاء ، والحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان وهي القوي المادية والمعنوية التي تؤثر علي الفرد فتدفعه إلي العمل بأقصى ما تمكنه طاقته الكامنة لحاجاته المتعددة والمتجددة والحوافز لدي الفرد كأن بذل جهداً في مهمة يتوقف علي :

١/ التوقع :

تصور الفرد لإحتمال أن إنفاق قدر من الجهد علي هذه المهمة سيقود إلي أداء أفضل .

٢/ الفاعلية :

تصورات الفرد للعلاقة بين الأداء الحسن وتسليم ناتج معين مثل زيادة المرتب أو الترقية وهكذا .

(جاك تكان ، ترجمة محمد الحريري ، أفكار عظيمة في الإدارة ، بيروت الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩١م ، ص ٩٨) .

وتنقسم الحوافز إلي :

أ . الحوافز المادية :

تتمثل الزيادة في الأجر أو المرتب أو تحسين ظروف العمل المادية وتقديم خدمات أخرى للفرد وعائلته كالخدمات الطبية والتعليمية المجانية وفي أماكن خاصة وغيرها .

ب . الحوافز غير المادية :

كالمشاركة في إتخاذ القرارات أو شهادة تقدير أو إعتراف بالكفاءة أو تسليم وسام أو عمل حفل علي شرف الموظف الجيد أو الترقية التي تأخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معاً .

ج . الحوافز الضرورية :

وهي الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز الأفراد لزيادة الإنتاج كتخصيص جائزة مثلاً .

د . الأجر أو المرتب :

يعتبر الأجر أحد العوامل المؤثرة علي رضا الموظف ويقصد به مدي رضا الموظف عن الأجر حيث تناسبه مع نفقات المعيشة ومدي موضوعية الأجور المعمول بها في المنظمة ومدي تناسب الأجر مع الجهد المبذول .

ومن العوامل التي تحدد الأجر :

أ . مستوي كلفة المعيشة السادة في الدولة ، فكلما إرتفعت الأسعار قلت القيمة الشرائية للأجور مما يؤدي إلي بالضرورة إلي رفع الأجور والرواتب والعكس صحيح ، فالفرد لا يهتم بما يتلقاه من مال ولكن بما يمكنه الحصول عليه من سلع وخجمات بهذا المال فإذا زادت الأجور وزادت اسعار الحاجات الأخرى فإن الحقيقية تسط وتسد حالة الفرد وعائلته .

ب . قاعدة العرض والطلب علي الموارد البشرية فكلما إرتفعت نسبة الطلب إضطرت الدولة إلي رفع معدلات الأجور لتحفيز من تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة .

ج . مساواة الرواتب للأعمال المتساوية ونلاحظ هذا الإختلاف بإختلاف اليمة الحقيقية للأجور بسبب إختلاف أسعار الصرف بين العملات .

(فوزي حبيش ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الأفراد ، بيروت دار النهضة العربية ، ١٩٩٩م ، ص ٨٦) .

ثالثاً : العوامل المتعلقة بالمنظمة : ساعات بالعمل :

تشكل ساعات العمل حافزاً للموظف علي الإنتاج وذلك لأن الفرد يستطيع أن يعمل عدد من الساعات في اليوم وفي أوقات ومواعيد محددة ضمن طاقاته الجسدية وإمكاناته العقلية ولكنه لا يستطيع أن يعمل في كل الساعات وفي كل الأيام بنفس الإنتاج ، فإذا زادت ساعات العمل عن المستوي الذي يتحملة الموظف أدي إلي شعوره بالإجهاض والملل وهذا الشعور ينعكس علي حالة الموظف المعنوية وعدم رضاه وعدم كفاءته الإنتاجية ، فعندما يكون الإجتهد منعماً أو منخفض فإن الفرد في إستطاعته المحافظة علي مستوي الأداء الحالي .

وهناك من يشير إلي أن العلاقة بين الإجتهد في العمل والأداء بأنها معقدة أكثر مما يتصور العديد منا والسبب في هذا التعقيد هو أن العلاقة تتأثر بمستوي صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد بالإضافة إلي أنه عندما تريد أن تحدد هذه العلاقة بشكل دقيق يتطلب منا الأخذ بالإعتبار سلبيات ومصادر تواجد الإجتهد مثل العمل والخبرة وظروف العمل وغيرها.

ظروف العمل :

يقصد بظروف العمل مدي رضا الفرد عن الظروف التي يعمل فيها كالموقع الجغرافي لمكان العمل ودرجة الحرارة ومدي التلوث والروائح ومدي الزحام وتوفر الخدمات ويلاحظ أن أغلب الأفراد بل الكثير منهم يفضلون الظروف الجيدة للعمل عن الراتب العالي .

يحي عنيش محمود ، الرضا الوظيفي وأثره علي أداء الأفراد في المنظمة ، الخرطوم جامعة أم درمان الإسلامية كلية العلوم الإدارية ، ٢٠٠٧م ، ص ٥٧ .

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأساليب لزيادة الإنتاجية ويمكن إيجاز هذه العوامل في الآتي :

أ . العوامل الداخلية للرضا :

١. الرضا عن محتوى العمل وطبيعته .
٢. الرضا عن التكنولوجيا المستخدمة في العمل .

ب . العوامل الخارجية للرضا الوظيفي :

١. الرضا عن جماعة العمل .
٢. الرضا عن ظروف العمل .
٣. الرضا عن الأجر والمكافآت .
٤. الرضا عن معاملة الإدارة للعاملين .
٥. الرضا عن فرص الترقى .
٦. الرضا عن الإشراف .
٧. الرضا عن طرق تقييم الأداء .
٨. الرضا عن علاقات العمل ومعاملة المرؤوسين .
٩. الرضا عن الضغوط البيئية .

وكل هذه العوامل والمؤثرات وغيرها في درجة الرضا عن العمل ، وكلما كانت هذه المؤثرات والعوامل إيجابية إنعكست أثارها الإيجابية عن أثاره بقدر مستوي الدافع الذي يحدثه الفرد .
(ذكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم ، الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة ، ٢٠٠٩م ، ص ١٦٤ - ١٦٨) .

المبحث الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

لضرورة الإلمام التام بمفهوم الرضا الوظيفي لآبد من تناول نظريات الرضا الوظيفي وهي كالأتي :

١/ نظرية العاملين لهزبرج

٢/ نظريات التفاعل

٣/ نظرية إشباع الحاجات

٤/ نظرية ما سلو لسلم الحاجات .

٥/ نظرية نظرية القيمة

أولا : نظرية العاملين لهزبرج :

من التطورات ذات الرضا الوظيفي تلك الخاصة بالتميز بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية التي قدمها هزبرج وزملاؤه ، تنص هذه النظرية على ان الرضا عن العوامل الدافعية بطبيعة العمل ذاته والحاجة للنمو النفسي وتشمل العوامل الأتية :

الإنتاج - المسؤولية- النمو - الرتقي - العمل ذاته

وتشير هذه النظرية إلى ان هذه العوامل مهمة جدا لحدوث الرضا ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا .

كما تتعلق العوامل الوقائية بمحيط العمل وبيئته وتشمل العوامل التالية :-

الأجر - العلاقات الشخصية بالإشراف - السياسات الإدارية للشركة - ظروف العمل - إستقرار العمل .

وهي عوامل إذ توفرت فإنها لن تؤدي إلى حدوث الرضا ولكن نفسها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل .

وتؤمن هذه النظرية بانه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياساتها الإدارية الداخلية وأنماط الإشراف وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومروسيه وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد وأن مايمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحدد مشاعر الأفراد بالاستياء أو تضع ظهور عدم أثر العوامل الدافعية وتوفرها قد يؤدي إلى مشاعر الإستياء التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة .

لقد شاع إستخدام هذه النظرية في دراسات وأبحاث الرضا الوظيفي عن العمل وأن فرض ذلك النمو تحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد ، لقد تعدد الإنتقادات لهذه النظرية بالرغم من المساهمة الجيدة لها في ميزان الرضا الوظيفي وأهم هذه الإنتقادات أن الرضا الوظيفي ممكن أن يكون عكس عدم الرضا الوظيفي ويتحقق ذلك إذا ماتم إشباع الحاجات الفردية سواء كان من العوامل الدافعية أو الوقائية ويؤدي إلى الرضا العام عن العمل وأن عدم إشيائها يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي .

ويشير الواقع العملي إلى أن بعض الدراسات في مجال الرضا الوظيفي قد أثبتت أن كل من العوامل الوقائية والدفاعية قد يحققان الرضا أو عدم الرضا أي عامل منها يمكن أن يحقق الرضا لمجموعة من الأفراد ويحقق عدم الرضا لمجموعة أخرى من الأفراد .

(يحي غيث محمود - مرجع سابق - ص ٥٤)

وتعتبر هذه النظرية إحدى النظريات التي تفسر عوامل الرضا عن العمل وبصفة عامة تميز النظرية بين نوعين من العوامل هما :

العوامل الوقائية وهي التي يمنع توافرها في العمل مشاعر الأشياء مثل

(الراتب - ظروف العمل - الأمان الوظيفي الخ)

والعوامل الراجعة وهي التي يؤدي توافرها في العمل إلى وجود مشاعر الرضا مثل (المسئولية - الإنجاز - فرص التقدم والنمو - وغيرها) .

ومن ثم نرى أنه وفقا ذات العاملين فإن دافعية الفرد للعمل تظهر كنتيجة لتوافر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته .

(عبد الهادي مسلم ، رقية حسن ، القاهرة دار العلوم الأكاديمية ، ٢٠١٥م - ص ٩٩)

ثانيا : نظريات التفاعل :-

تهدف هذه النظريات إلى وصف التفاعل بين عوامل معينة وبين الرضا الوظيفي ، وأصحابها لا يوافقون على أن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه ببساطة بمجرد إعطاء الموظفين زيادة في أحد العوامل التي تؤدي عادة إلى الرضا مثل الراتب .

ولكنهم يعتقدون بالفروق الفردية التي تجاهلها هزبرج في نظرية العاملين وان هذه الفروق الفردية مهمة جدا لفهم الرضا الوظيفي ، ومن هذه النظريات نظرية الجماعة المرجعية ونظرية التوقعات والإنصاف .

*نظرية التوقعات والإنصاف :-

والتي ترى أن الرضا الوظيفي هو حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمة وما تقدمه الوظيفة الأمر الذي سيؤدي إلى الشعور بالرضا أوعدم الرضا .

وحسب نظرية الإنصاف فإن المرء ينظر إلى ما يحصل عليه من مكافآت في ضوء مقارنتها بما يحصل عليه أقرانه في العمل . فيشهد بالرضا أو عدم من خلال شعوره بالإنصاف مقارنة بما حصل عليه آخرون من أمثاله ، وعليه فإن الموظف الذي لا يشعر بالرضا لا يعود يبذل الجهد الكافي في العمل ويأخذ بالإنقطاع عن العمل والأكثر من الأجازات والأعذار للتغيب والتأخير وبالتالي فقد يقرر الإنسحاب وترك العمل أو إذا كان مضطرا للبقاء يقوم بتعديل توقعاته السابقة من الوظيفية بما يتفق مع واقع الحال ، ويعتقد بعض العلماء من أصحاب النظريات الأخرى بأن هذه النظرية لا تأخذ بعين الإعتبار عوامل الرضا عندما تزيد المنافع المترتبة على شغل الوظيفية على توقعات الموظف نفسه عندما قدر شغل هذه الوظيفة .

وتشير نظرية الإنصاف هذه إلى أن حالة الشعور بعدم الرضا قد تنجم أيضا عن المبالغة في التعويض أو المكافاة ، فالأساس الذي تقوم عليه نظرية الإنصاف هو أن الفرد يقوم في حكمه على معطيات الوظيفية قبل التأكد مما إذا كان يعامل بذاته دون المقارنة بسواه معاملة تتصف بالإنصاف .

(www. MARCO DROIT.COMعتيق السعيد ، مجلة العلوم القانونية)

ثالثا : نظرية إشباع الحاجات :

قد قدم كل من LOOK 1963 : KUHLAN 1964:VROOM 1976

نظرية لتفسير الرضا الوظيفي ومحدداته ومسبباته وبيان كيف يكون العامل راضيا عن العمل ، وطبقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمدى أو القدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال عمله الذي يقوم به ، أن إشباع الحاجات وتحديدها والسيطره عليها يعتبر من المهام الشاقة غير أن ذلك مهم ومطلوب لأنها تؤثر على سلوك الفرد سواء أدركها أو لم يدركها

لقد قدم فروم VROOM النموذج الأول لهذه النظرية وهو ينصب على الفرق بين ما يحتاجه العامل وما يحصل من عمله وهو ما يؤثر على تحقيق الرضا عن العمل أو عدم تحقيقه ، ومما يؤخذ على هذا النموذج هو تجاهله للأهمية النسبية للحاجات الفردية .

كما قدم كاهلن KUHLAN نموذجا آخر لتفسير الرضا الوظيفي ويحدد كاهلن مستويات الرضا بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو مدى التي تشبع بها، إن هذه النظرية بنماذجها المختلفة تحتوي على أفكار تعتبر إضافة لنظرية الرضا الوظيفي ، ولكن ما يصف

الدراسات التي إستندت عليها هو كيفية تحديد الحاجات الفردية والسيطرة عليها لأغراض الدراسة ، وكيفية قياس درجة الأشباع بواسطة الوظيفة .

(يحي غيث محمود - مرجع سابق - ص ٥٨)

رابعاً : نظرية ماسلو لسلم الحاجات :

يتمثل جوهر هذه النظرية في أن للإنسان حاجات ، بعضها أساسي والآخر ثانوي وأن هذه الحاجات يلزمها إشباع يشكل ترتيباً هرمياً .

فقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات هي :

-الحاجات الفسيولوجية أو الجسمية :

هذه الحاجات تعد أساسية لحياة الإنسان ولا غنى عنها كالحاجة للمأكل والمشرب والمسكن والملبس ، وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يشبع حاجاته الأساسية .

-حاجات الأمان :

تكمن أهمية إشباع هذه الحاجات في أنه تساعد الفرد على ردع الأم البيئة المحيطة ومخاطرها ، أو تشتمل على الحاجة لحماية النفس من الأخطار الجسمية والصحية ولهذا يلجأ إلى التأمينات الصحية كما يلجأ الفرد إلى الضمان الإجتماعي .

-الحاجات الاجتماعية :

الإنسان الاجتماعي بطبيعته والعزله ولانفراد فالحاجات الاجتماعية تشمل على علاقات الإنتماء والمحبة مع الآخرين (العائلة ، الأصدقاء ، زملاء العمل ، فتلبيها تساعد الفرد على تلبية حاجات أخرى لديه وتكسبه مركزاً قوياً في مجابهة الأخطار التي تعرض طريقه .

-حاجة احترام وتقدير الذات :

الإنسان بطبيعته بحاجة إلى الشعور بأنه نحو قيمة ومحترم في المجتمع الذي يعيش فيه كما أنه يسعى إلى تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع ويمكن تلبية هذه الحاجة من خلال تحلى الفرد بالقيم والأخلاق العالية والمنافسة الشريفة والكفاءة في العمل والخبرة المميزة .

-حاجات تحقيق الذات :

تقع هذه الحاجة أعلى درجات سلم ماسلو وتعد أرقى وأسمى الحاجات الإنسانية وتمثل هذه الحاجة في سعي الفرد إلى أن يصل إلى ما هو قادر على الوصول إليه فإذا شعر الفرد بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فإنه يجب أن يعطي هذه الفرصة إذا توافرت لديه الإمكانيات والمقومات اللازمة .

وحسب هذه النظرية فإن الإنسان لا يستطيع إشباع الحاجة الثانية دون إشباع الحاجة الأولى . وأن للفرد حاجات غير المشبعة لدى العاملين والعمل على اشباعها لأن إشباع هذه الحاجات سيخلق قوة دافعة ورضا معقبولا في العمل .وهكذا سينعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين بالتالي تحقيق الأهداف المشتركة .

(www. MARCO DROIT.COM)

خامسا : نظرية القيمة :

وقد قدمها لواء وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يحقق إلى المدى البعيد الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج وما يدعي فيه من نواتج وكلما حصل الفرد على نواتج ذات بأنه له ذات شعرت بالرضا عن العمل .

وقد ركز هذا المدخل على ناتج يكون ذو قيمة بأن للفرد يعني النظر عن ماهي هذا المدخل على ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد يعني عن ماهية تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل هو ماي التباعد كلما قل الرضا الأفراد .

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه وقد أبدت نتائج الأبحاث هذا الرأي فكلما زاد التباعد لحصول الفرد على رغبات المتعلقة بالجوانب المختلفة لعمله ومثل الدفع التدفيه كلما شعر الفرد بالاشياء أوعدم الرضا عن العمل وقد تكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الذين يعطون أهمية أكبر لهن الجانب المعين .

ومن أهم المفاهيم التطبيقية النظرية القيمة هو بها للأهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى المتغيرات لكي تحقق الرضا عن العمل خاصة ، إن النظرية أمتدحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد أيضا وفقا لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق الأفراد من عملهم ومحاولة وتوفير هذه الرغبات بقدره المستطاع .

(عبد الهادي مسلم ، رقية حسن ، مرجع سابق ، ص ٢٧٢)

قياس الرضا الوظيفي :

إعتمد بعض الكتاب والباحثين في قياسها لمستويات الرضا الوظيفي على إعداد مقياس يحدد فيه صفتين متعارضتين " راضي - غير راضي " وتم سؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي بينما أعتمد البعض الآخر على أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ليقوم بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مشاعر العاملين في ضوء ماتم ملاحظته على سلوكهم ، بينما نجد هيرزبرج أعتمد في قياسه لمستويات الرضا على أن هنالك حالتان ليستا متعارضتان وإنما منفصلتان ومتوازيتان وهما حالة الرضا وحالة الإستياء وتمت

مقابلة مجموعة من العاملين لسؤالهم عن مدى إحساسهم بالرضا أو الأستياء في العمل ومدى إحساسهم بعدم الرضا أو مدى الإستياء.

في حيث طور بورتر أسلوبا لقياس الرضا الوظيفي يربط بين الظروف الفعلية والظروف التي يعتبرها العامل متتالية فقد طلب من بعض العاملين بيان لقدرة من الإنتاج الذي ينبغي أن يحققه العامل والقدر من الإنتاج الذي ينبغي أن يحققه فعلا وباحتساب الفرق بين الأجابتين أمكن قياس مدى الرضا الوظيفي للعامل.

أما كما تذل فيدي أن درجة رضا العمل تمثل الفرق بين ما يحققه العامل فعلا وما يجب أن يحققه العامل فعلا وبالتالي فإن كلما تجاوز رغبات العمل الحصول عليه وليس من واقع ما ينبغي الحصول عليه .

يشير الوليد إلى وجود ثلاثة طاقة لقياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الطرق بين الواقع الفعلي والمرغوب .

الطريقة الأولى تنظر إلى رغبات العاملين .

الطريقة الثانية : تنظر إلى مشاعر العاملين تجاه ما ينبغي الحصول عليه .

الطريقة الثالثة : تنظر بها ليتوقع العاملون الحصول عليه من العمل وبالتالي فإن في ضوء إدراك الفرد لحجم المدخلات المفروض الحصول عليها الوظيفة التي يقوم بها إدراكه لحجم المخرجات التي تحصل عليها فإنه يتحدد مدى رضا الفرد من عدمه وبدى لوليد العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد عن الوظيفة هي تقريبا واحد وتشمل ثلاثة أبعاد ذات بالعمل الوظيفي وهذه الأبعاد هي الدخل والأشراف والرضا من العمل ونفسه ونموذج اوليد يتوقع أو بينا

فإنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافآت الفعلية فإن حال عدم والرضا فكون هي نتيجة أو عند ما يساوى إدراك عدالة المكافآت أو العائد مع المكافآت الفعلية يتاكون فالنتيجة هي الشعور بالذنب أو عدم الإرتياح.

(إبراهيم بسيوني ، مرجع سابق ، ص ٢٠٦ - ٢٠٧)

كما يوجد عدة طرق معظمها معيارية لقياس الرضا عن العمل فيمكن إستخدام قائمة الأسئلة المقابلات الملاحظات ووسائل قياسه من المعلومات الثانوية أو الإستنتاجية .

فيوجد عدة قوائم أسئلة عن عوامل مثل العمل ساعات العمل ظروف العمل الترقية إتجاهات الإدارة حرية التعبير الأجر وكذلك توجد قائمة تسمى قائمة وصف الوظيفة وهي أيضا يوجد بها أسئلة عن الرضا عن العمل نفسه .

كما أنه يمكن إستخدام المقابلات لمعرفة درجة الرضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية ومهيكله أو غير مهيكله وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرة .

كما أنه ينبغي إستنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل معادلات الغياب حجم شكاوي العاملين معدل دورات العمل الحوادث أثناء التشغيل نسبة الإنتاج المعين مستوى إنتاجية العامل حيث أنه يتحلل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين .

(حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، ط ١ ، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥م ، ص ٥٥)

وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهـم .

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين من المقاييس:

النوع الأول : هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس إتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق إستخدام أساليب قياس معينه مثل الغياب ومعدل ترك الخدمة ومعدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ، مستوى إنتاج الموظف .

النوع الثاني : هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الأستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة الرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنطقة ولكل طريقة مزايا وعيوبها وظروف الاستخدامها .

(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص ٢١٥ - ٢١٦)

يعتبر قياس الرضا الوظيفي مهما للإدارة كما يعتبر أيضا مهما للمهتمين بدراسة السلوك الوظيفي ، حيث أن البعض يرى أن الرضا الوظيفي مؤشرا على الكفاءة التنظيمية ويتم هذا القياس من خلال الملاحظة والاستبيان أو قياس بعض الجوانب الكمية كسجلات شئون الأفراد والإنضباط في الحضور والغياب وترك الخدمة ، ونقتبس علماء السلوك الرضا من خلال قياس مدى رضا العامل عن طبيعة عمله أو قياس ماتمثلة الوظيفة بالنسبة للفرد مثلا ممارستي للعمل كالهواية إلا في صعوبه في الأداء ، العمل أقل من قدرتي ، غير مستقر فيه ، راضي عنه ،

غير راضي ، محايد ، راضي جدا، وتعتبر نتائج هذه القياسات مؤشرا على مدى رضا أو عدم رضا الأفراد عن العمل .

(ذكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ١٧٢)

*هنالك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات :

١/ التباعد :

وقد يتم مناقشة ، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

٢/ العدالة :-

أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل

٣/ الوضع الشخصي المسبق للفرد :-

فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل في الرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا خلال بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية ببيئة العمل .

(علي عبد الهادي مسلم ، رقية حسن ، مرجع سابق ، ص ٢٨٣)

١- لمقاييس وقوائم الإستقصاء :

لقد قوائم الإستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الفرد من خلالها عن ردود أفعالهم اتجاه عملهم .

٢- أسلوب الأحداث الحرجة :

هو أسلوب يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لإكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه .

٣- المقابلات الشخصية :

وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد وتتضمن ومقابلة الأفراد بصفه شخصية وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم غالبا مايفصح الأفراد بصورة أكثر تعمقا عن إستخدام قوائم الإستقصاء فمن خلال سؤال الأفراد يمكن الحصول والتعرف على الاسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل .

(علي عبد الهادي مسلم ، رقية حسن ، مرجع سابق ، ص ٢٧١)

الفصل الثالث

المبحث الأول: نبذه عن جامعة الشيخ عبد الله البدري

النشأة والتطور :

جامعة الشيخ عبدالله البدري أهلية خيرية تقدم خدمات التعليم بأقل تكلفة ممكنة وتسعى الجامعة في رسالتها وأهدافها إلى التطوير والتميز في تقديم الخدمة التعليمية والبحثية وفق المبادئ والقيم الأخلاقية والدينية بما يلبي إحتياجات المجتمع .

وبما يحقق التنمية المهنية المستدامة .

أسس الجامعة فضيلة مولانا الشيخ عبد الله البدري حيث ابتدأها كفكره ومشروع لتفويض حفظه كتاب الله مهنيا ، وعلى ضوء الفكرة قام بتشيد المباني من قاعات ومكاتب وورش معامل ومكتبات وداخليات للطلاب والطالبات ومنازل الأساتذة على نفقته الخاصة وتطورت بفضل الله الفكرة حتى أثمرت قيام كلية الشيخ عبدالله البدري التقنية (كليا التكنولوجيا حاليا) في العام ٢٠٠٢م ، وتمنح الكلية درجة الدبلوم التقني في التخصصات الهندسية المختلفة والحاسوب والإدارة بنظام الثلاث سنوات وكانت تتبع آنذاك لهيئة التعليم التقني التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتضم أيضا مركز تمهين الحفظة ويمنح شهادة التدريب المهني والتلمذه الصناعية والشهادة الحرفية في التخصصات الهندسية ، ويضم المركز شرائح الحفظة والأيتام والفاقد التربوي وحملة شهادة الأساس ، وتضم الكلية أيضا مركز تنمية المجتمع .

ثم إنشاء كليه الشيخ عبد الله البدري التقنية الصحية (كلية العلوم والصحية حاليا) في العام ٢٠٠٨ وكانت أيضا تتبع لهيئة التعليم التقني وقد قام بتأسيسها أيضا فضيلة مولانا الشيخ عبد الله البدري كاملة من مباني ومعدات وأجهزة وأثاثات وتمنح الكلية درجة الدبلوم التقني في الصيدلة والتمريض والأسنان والإحصاء الطبي بنظام ٣ سنوات .

تم ترفيع الكليتين إلى جامعة في العام ٢٠١١م باسم جامعة الشيخ عبد الله البدري تقديرا لما بذله من جهد وعطاء ثرفي في إنشاء وتأسيس الجامعة .

تضم الجامعة الآن تسع كليات التكنولوجيا والهندسة والعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الصحية (بكالوريوس التمريض والمختبرات الطبية والدبلومات الصحية ودبلوم الصيدلة) وكلية الطب وكلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات وكلية تقنيات الإعلام وكلية الصيدلة ومراكز تمهين الحفظة وتنمية المجتمع ومكتبة المتابعة والتنسيق بالعاصمة .

كما توجد بالجامعة عدد مقدر من البرامج قيد الإجازة وهي : الدراسات العليا وكلية العلوم الأرض والتعدين وبرامج جديدة في الهندسة والعلوم .

تم إنشاء مراكز بالجامعة وهي : مركز التميز البحثي العلمي ، مراكز التطوير التربوي .

مراكز الحاسوب ومراكز الدراسات المستمرة بالعاصمة .

وقد قام مؤسس ورئيس مجلس أمناء الجامعة فضيلة مولانا الشيخ عبد الله بإنشاء مجمعات سكنية متعددة قرب الجامعة للطلاب والطالبات بمواصفات عالية وبكافة الخدمات ضمانا لإستقرار الطلاب والطالبات في الوضع السكني والمعيشي والأكاديمي .

المبحث الثاني

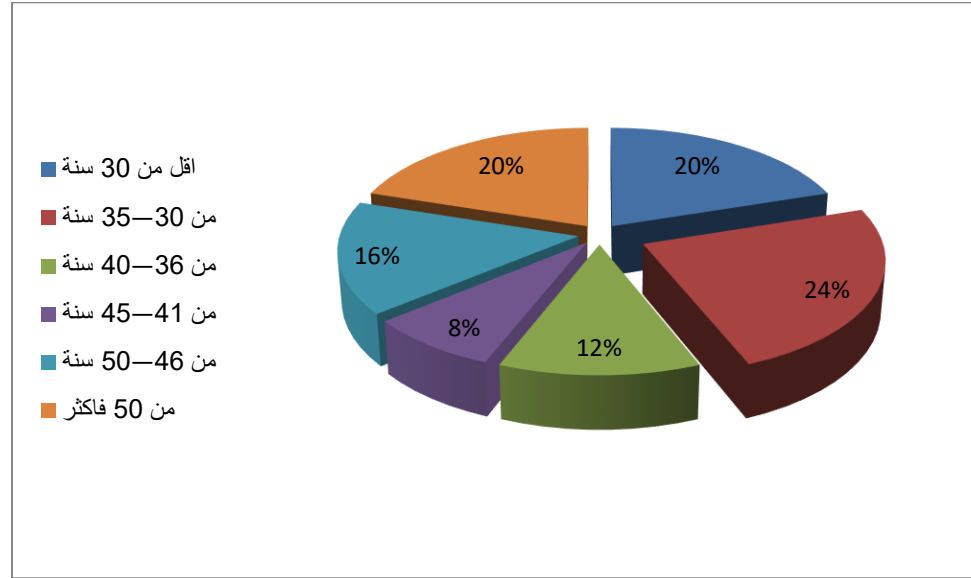
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار الفرضيات للدراسة وذلك من خلال اجابات المبحوثين علي اسئلة الدراسة واستعراض ابرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل جميع فقرات الاستبانة والتعرف علي مختلف متغيرات الدراسة التي تشمل المعلومات الشخصية للمبحوثين (العمر,النوع,المؤهل العلمي,الدرجة الوظيفية),ومجالات الاستبانة وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) لاجراء المعالجات للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة الذي استهدف العاملين بجامعة الشيخ عبدالله البدري للحصول علي نتائج الدراسة التي يتم عرضها في هذا الفصل .

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية وعبارات الاستبانة:

جدول رقم (١،١،١)

التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير النوع



العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	5	20%
من 30-35 سنة	6	24%
من 36-40 سنة	3	12%
من 41-45 سنة	2	8%
من 46-50 سنة	4	16%
من 50 فأكثر	5	20%
المجموع	25	100%

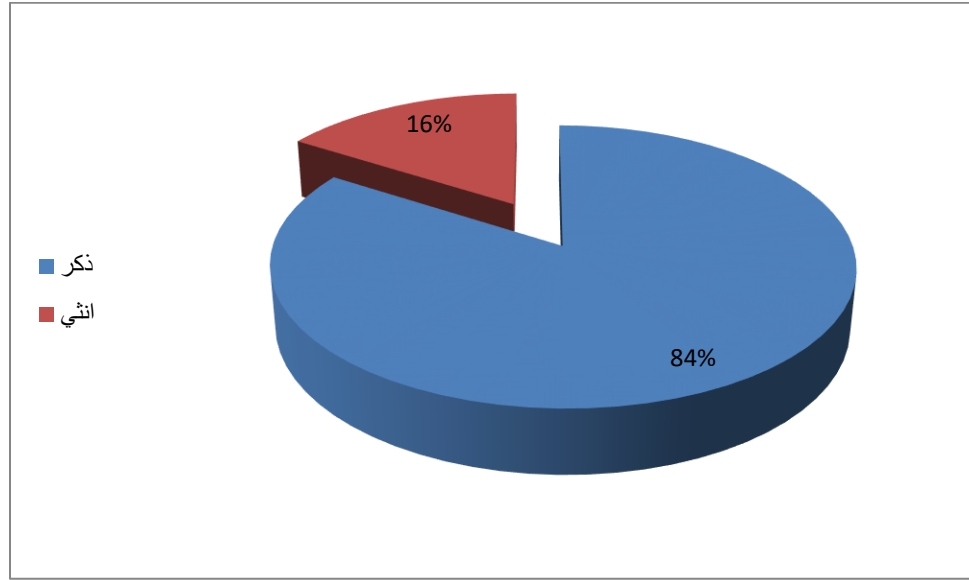
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة 2020م

بالنظر الي الجدول رقم(١،١،١) يتضح ان ما نسبته ٢٠% بتكرار ٥ مبحوثين كان عمرهم اقل من ٣٠ سنة ومن ٥٠ سنة فاكثر علي التوالي , ٢٤% بتكرار ٦ مبحوثين كان عمرهم من ٣٠-٣٥ سنة, ١٢% بتكرار ٣ مبحوثين عمرهم من ٣٦-٤٠ سنة, ٨% بتكرار مبحوثان عمرهما من ٤١-٤٥ سنة, ١٦% بتكرار ٤ مبحوثين اعمارهم من ٤٦-٥٠ سنة.

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كانت اعمارهم من ٣٠-٣٥ سنة.

جدول رقم (١،١،٢)

التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير النوع



النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢١	%٨٤
انثي	٤	%١٦
المجموع	٢٥	%١٠٠

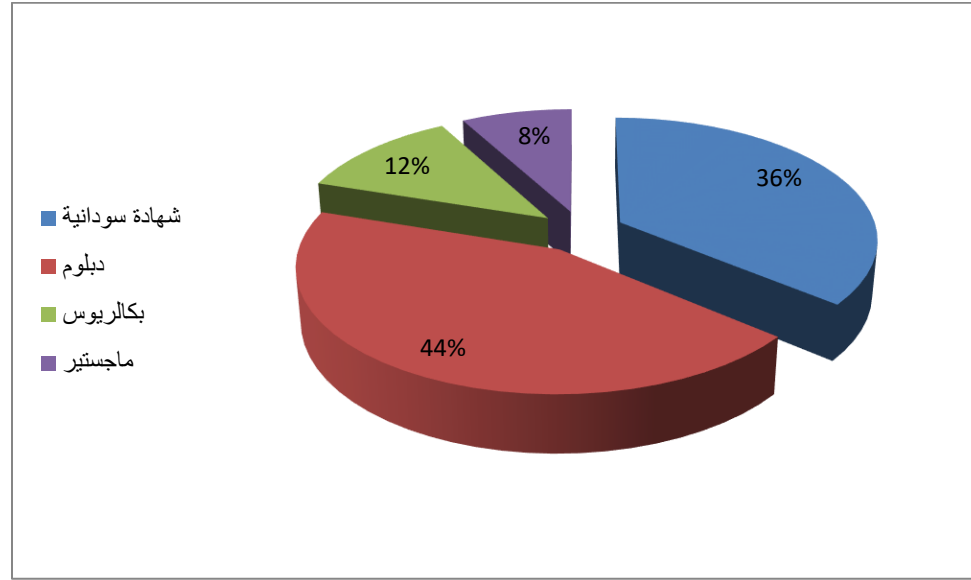
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الملاحظ من الجدول رقم (١،١،٢) اعلاه ان ما نسبته %٨٤ بتكرار ٢١ مبحوث ذكور ، و%١٦ بتكرار ٤ مبحوثين اناث.

مما سبق نلاحظ ان اغلب عينه الدراسة ذكور.

جدول (٣،١،١)

التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
36%	9	شهادة سودانية
44%	11	دبلوم
12%	3	بكالوريوس
8%	2	ماجستير
100%	25	المجموع

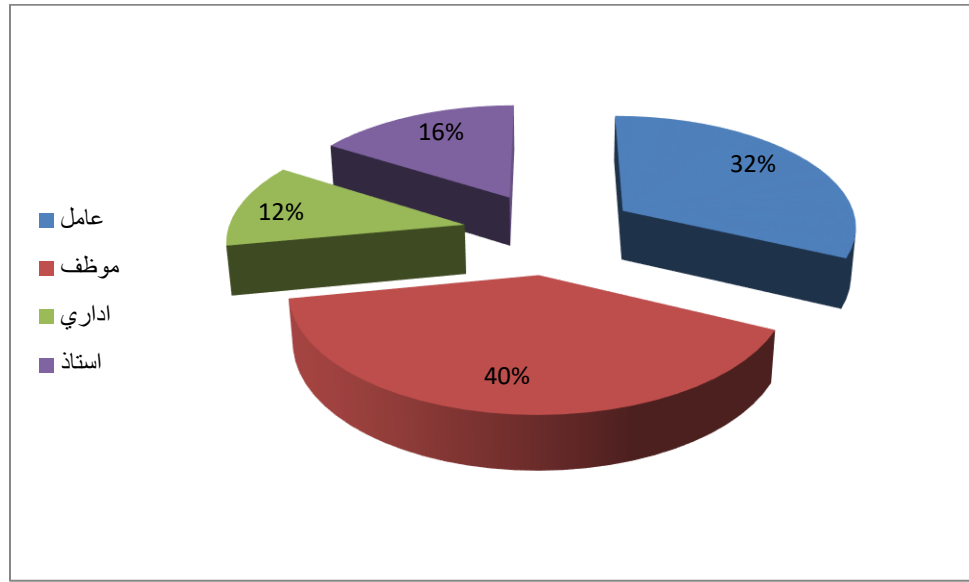
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

بالنظر الي الجدول رقم(١،١،٣) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته 36% بتكرار 9
مبحوثين مؤهلهم العلمي شهادة سودانية، 44% بتكرار 11 مبحوث دبلوم، 12% بتكرار 3
مبحوثين بكالوريوس، و 8% بتكرار مبحوثان مؤهلها العلمي ماجستير.

مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كان مؤهلهم العلمي دبلوم.

جدول (٤,١,١)

التوزيع التكراري لافراد العينة وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية



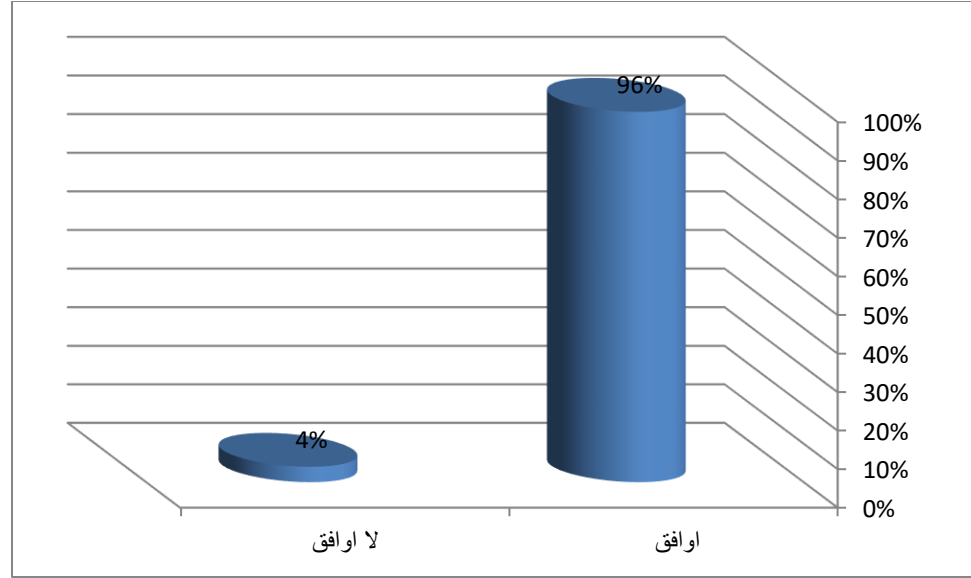
الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عامل	٨	32%
موظف	١٠	40%
اداري	٣	12%
استاذ	٤	16%
المجموع	٢٠	100%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

بالنظر الي الجدول رقم(٤،١،١) يتضح من الجدول اعلاه ان ما نسبته ٣٢% بتكرار ٨
مبحوثين درجتهم الوظيفية عامل , ٤٠% بتكرار ١٠ مبحوثين درجتهم موظف , ١٢% بتكرار ٣
مبحوثين درجتهم اداري , و ١٦% بتكرار ٤ مبحوثين درجتهم الوظيفية استاذ.
مما سبق نلاحظ ان عينه الدراسة تركزت علي من كانت درجتهم الوظيفية موظف.

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق عبارات الدراسة

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الاولى



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
وافق	٢٤	%٩٦
لا اوافق	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

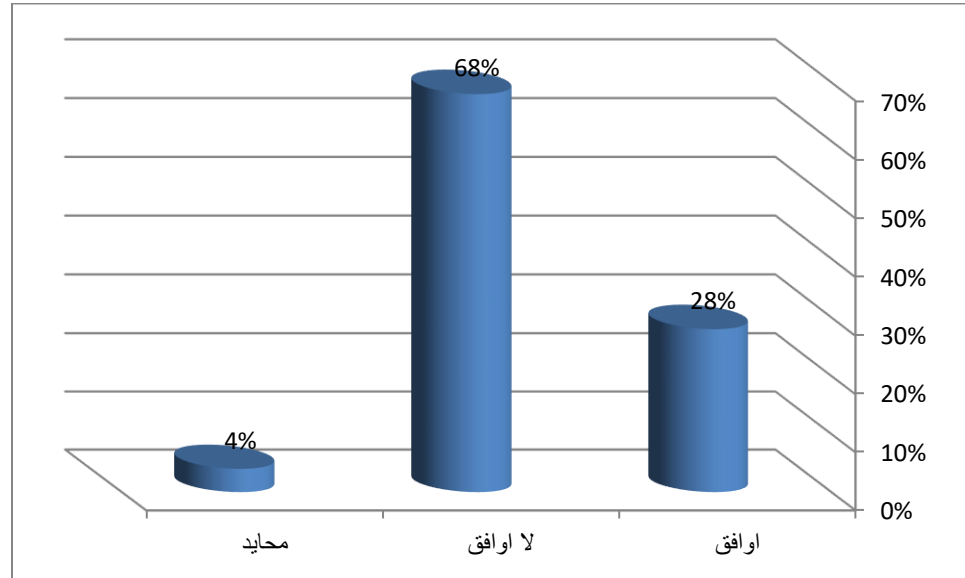
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانه ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١،١،٥) والذي يخص عبارة (انا راضي عن وظيفتي)

نلاحظ ان ما نسبته 96% بتكرار ٢٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , و 4% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته لا اوافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انهم راضين عن وظيفتهم.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	٧	%٢٨
لا اوافق	١٧	%٦٨
محايد	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

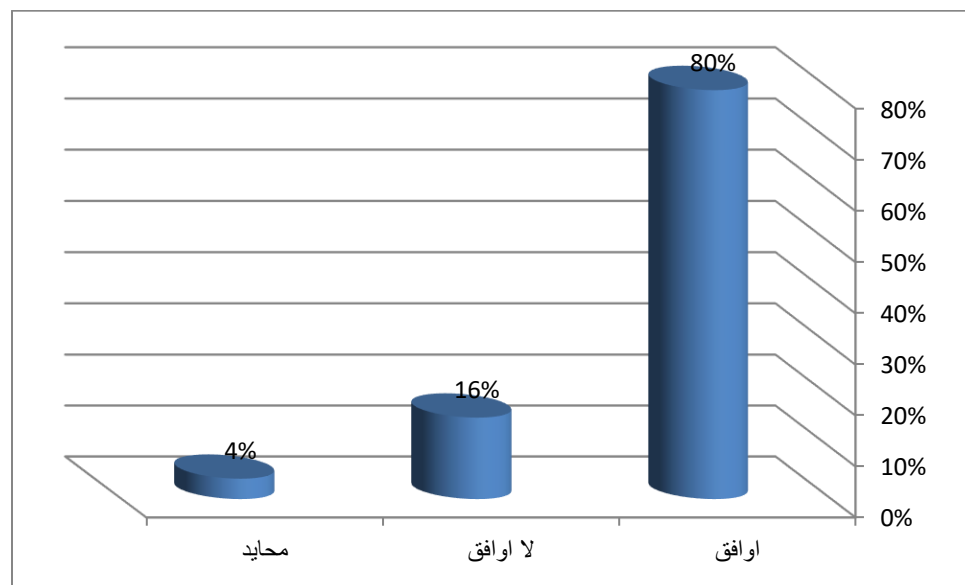
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١،١،٦) والذي يخص عبارة (اشعر بالرضا الوظيفي لان مرتبي يكفيني)

نلاحظ ان ما نسبته ٢٨% بتكرار ٧ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , ٦٨% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم لا اوافق , و ٤% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو عدم الموافقة علي ان الشعور بالرضا الوظيفي لان مرتبي يكفي.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	٢٠	٨٠%
لا اوافق	٤	١٦%
محايد	١	٤%
المجموع	٢٥	١٠٠%

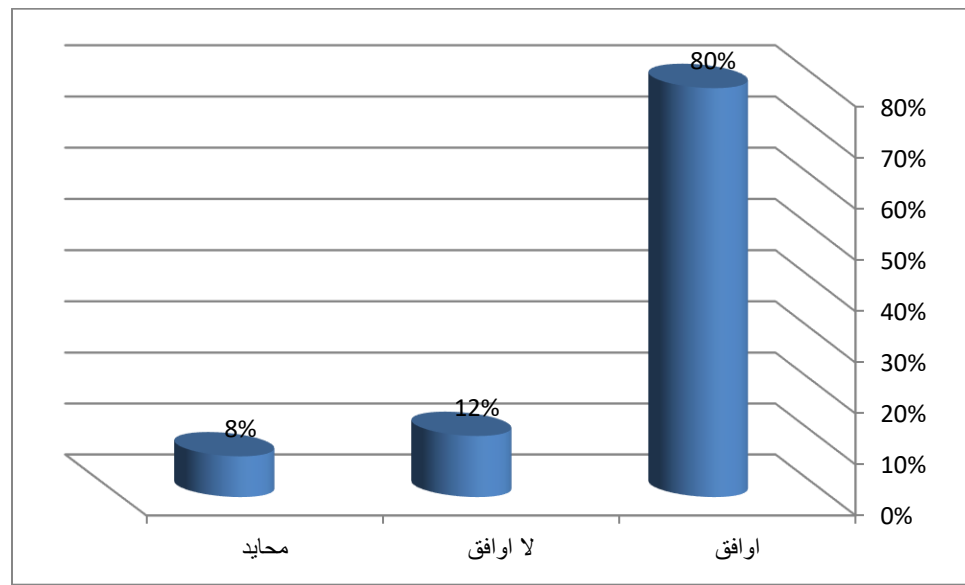
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٠،١٧) والذي يخص عبارة(اشعر بالرضا الوظيفي لاني اجد بيئة العمل مناسبة)

نلاحظ ان ما نسبته ٨٠% بتكرار ٢٠ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٦% بتكرار ٤ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , ٤% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد..

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انه يشعر بالرضا الوظيفي لانه يجد ان بيئة العمل مناسبة.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الرابعة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	٢٠	%٨٠
لا اوافق	٣	%١٢
محايد	٢	%٨
المجموع	٢٥	%١٠٠

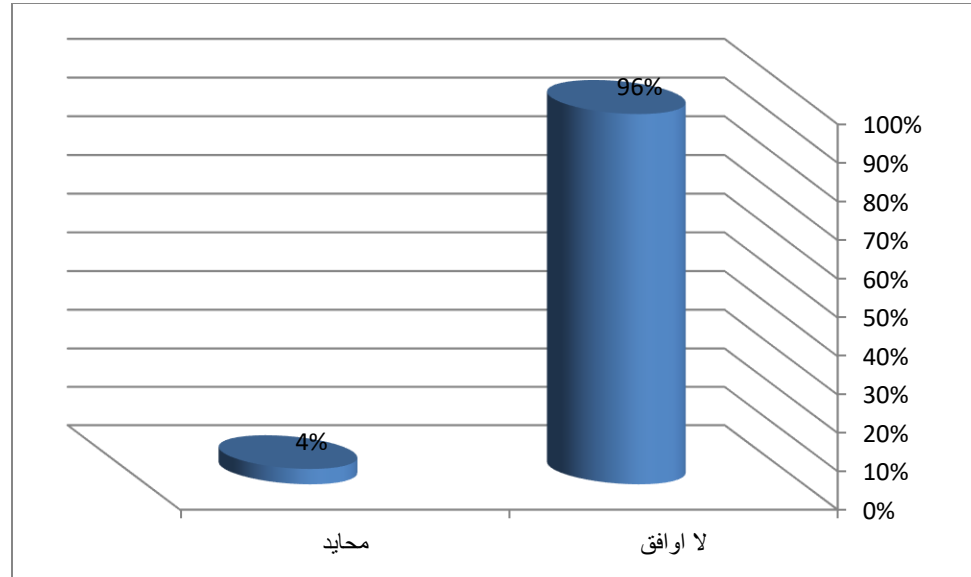
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١،١،٨) والذي يخص عبارة (اشعر بالرضا الوظيفي لاني اجد الاحترام من رؤسائي)

نلاحظ ان ما نسبته ٨٠% بتكرار ٢٠ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٢% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , و ٨% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انه يشعر بالرضا الوظيفي لانه يجد الاحترام من رؤسائه.

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
لاوافق	٢٤	%٩٦
محايد	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

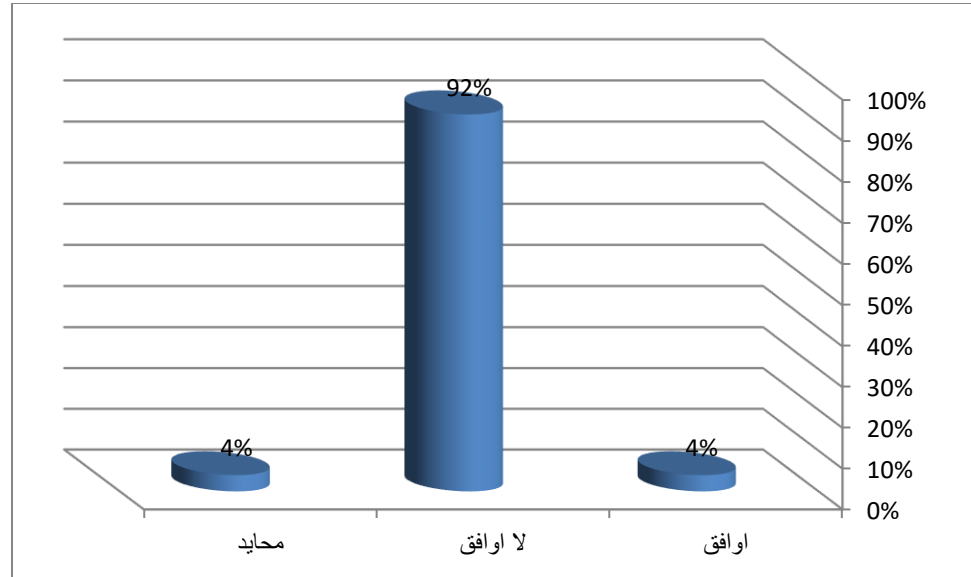
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانه ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١،١،٩) والذي يخص عبارة (مرتبي يكفيني الشهر وافر منه)

نلاحظ ان ما نسبته ٩٦% بتكرار ٢٤ مبحوث كانت اجابتهم لاوافق , و ٤% بتكرار مبحوث كانت اجابته محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المرتب لا يكفي الشهر ولايوفر منه.

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة السادسة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	١	٤%
لا موافق	٢٣	٩٢%
محايد	١	٤%
المجموع	٢٥	١٠٠%

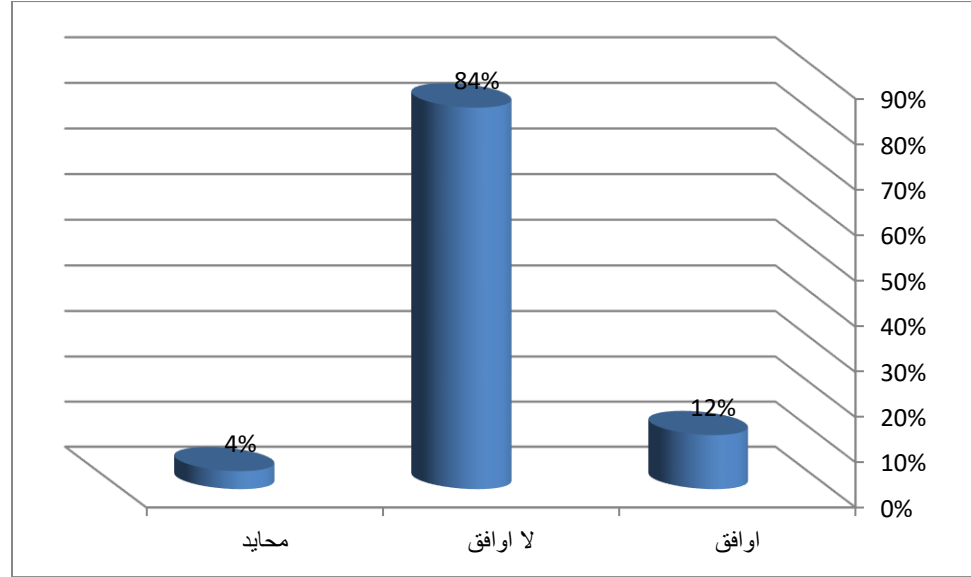
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٠،١٠،١) والذي يخص عبارة (مرتبتي يكفي لاحتياجاتي الاسرية)

نلاحظ ان ما نسبته ٤% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته موافق ومحايد علي التوالي ، و ٩٢% بتكرار ٢٣ مبحوث كانت اجابته لا موافق .

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المرتب لا يكفي احتياجاتهم الاسرية.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة السابعة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	٣	%١٢
لا اوافق	٢١	%٨٤
محايد	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

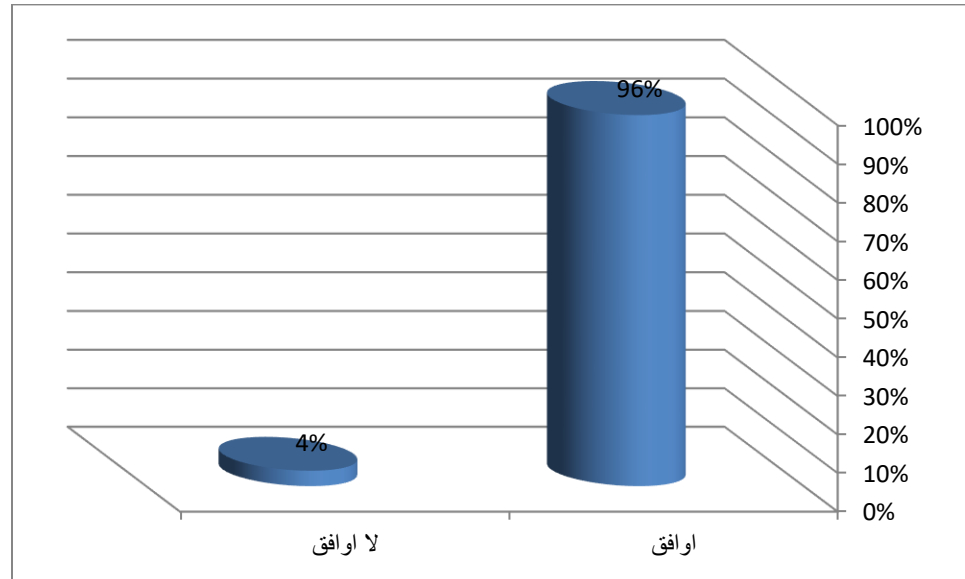
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١١،١،١) والذي يخص عبارة (مرتبي يكفيني الشهر واوفر واتصدق منه)

نلاحظ ان ما نسبته ١٢% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , ٨٤% بتكرار ٢١ مبحوث كانت اجابتهم لا اوافق , ٤% بتكرار واحد كانت اجابته محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان المرتب لا يكفي الشهر ولا اوفر ولا اتصدق منه.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الثامنة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
وافق	٢٤	%٩٦
لا اوافق	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

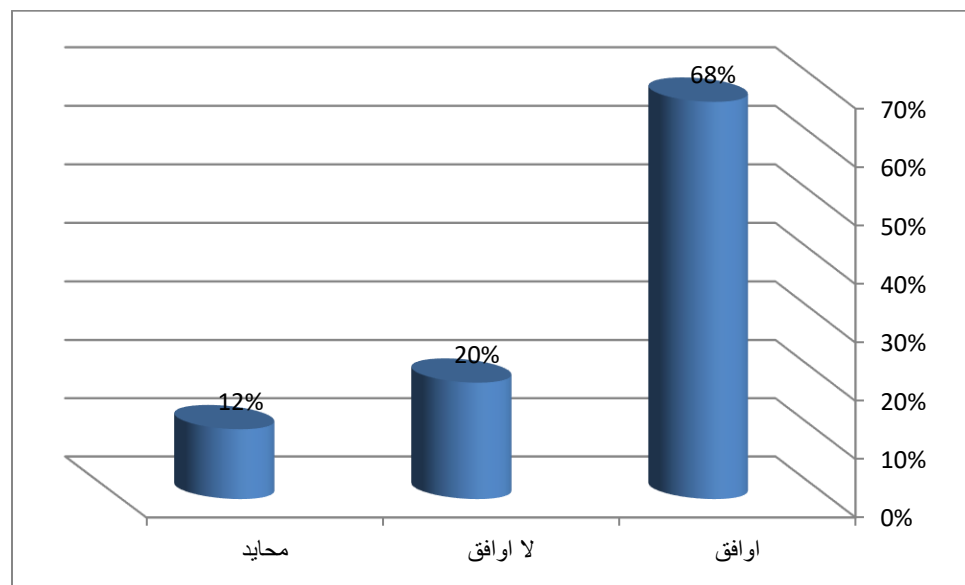
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانه ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٢،١١،١٠) والذي يخص عبارة(اشعر باحترام القيادة وتبادل السلام اليومي)

نلاحظ ان ما نسبته ٩٦% بتكرار ٢٤ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , و ٤% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته لا اوافق.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انهم يشعرون باحترام القيادة وتبادل السلام اليومي.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة التاسعة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	١٧	%٦٨
لا اوافق	٥	%٢٠
محايد	٣	%١٢
المجموع	٢٥	%١٠٠

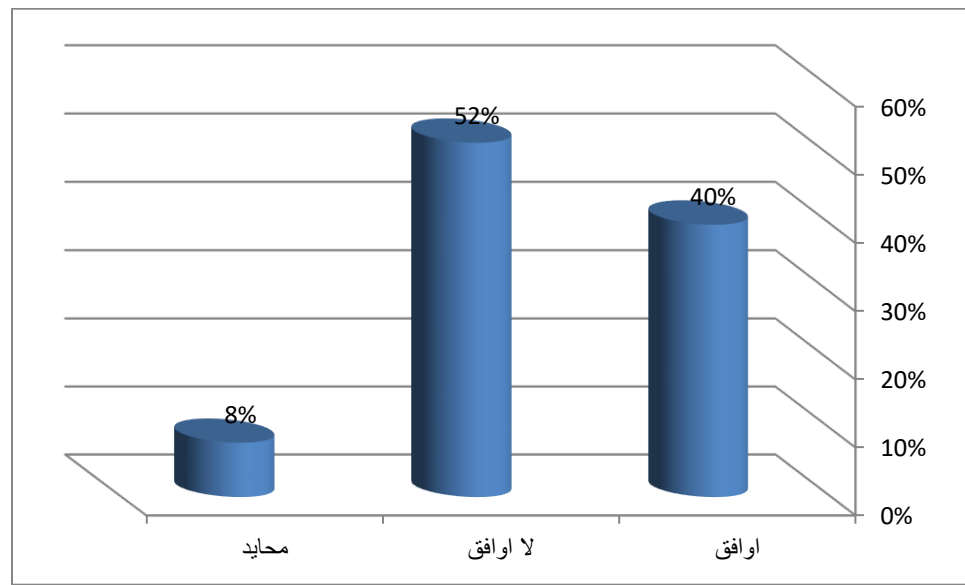
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانه ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٠١،١٣) والذي يخص عبارة (يجلس معي ويؤانسني)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٨% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق, ٢٠% بتكرار ٥ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , و ١٢% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي القائد او المدير يجلس مع العاملين ويؤانسهم.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة العاشرة



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	١٠	٤٠%
لا اوافق	١٣	٥٢%
محايد	٢	٨%
المجموع	٢٥	١٠٠%

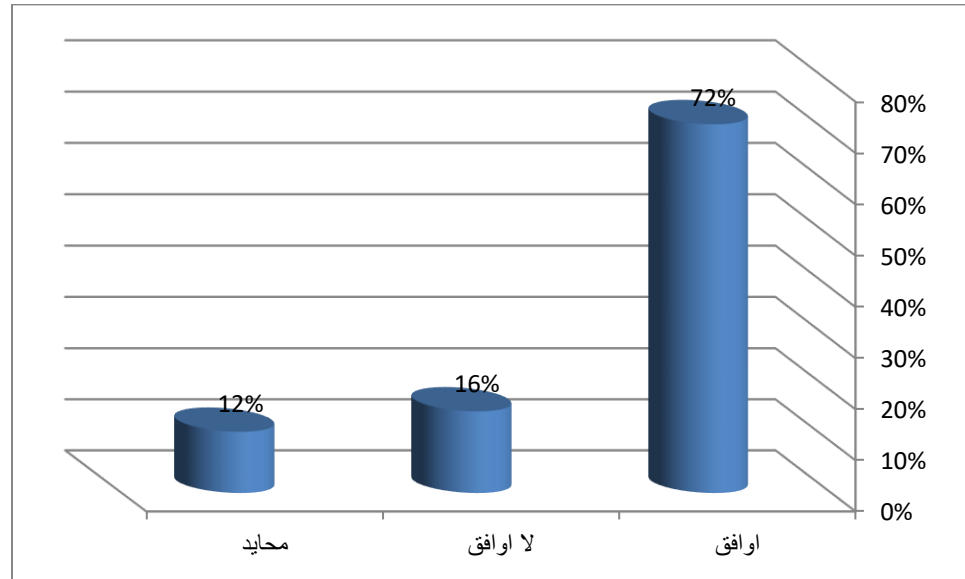
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانه ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٤،١٠،١) والذي يخص عبارة (يتفقد مشاكلي الاسرية)

نلاحظ ان ما نسبته ٤٠% بتكرار ١٠ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , ٥٢% بتكرار ١٣ مبحوث كانت اجابتهم لا اوافق , ٨% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو عدم الموافقة علي ان المدير او القائد لا يتفقد مشاكل المرؤوسين.

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الحادية عشر



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	١٨	٧٢%
لا اوافق	٤	١٦%
محايد	٣	١٢%
المجموع	٢٥	١٠٠%

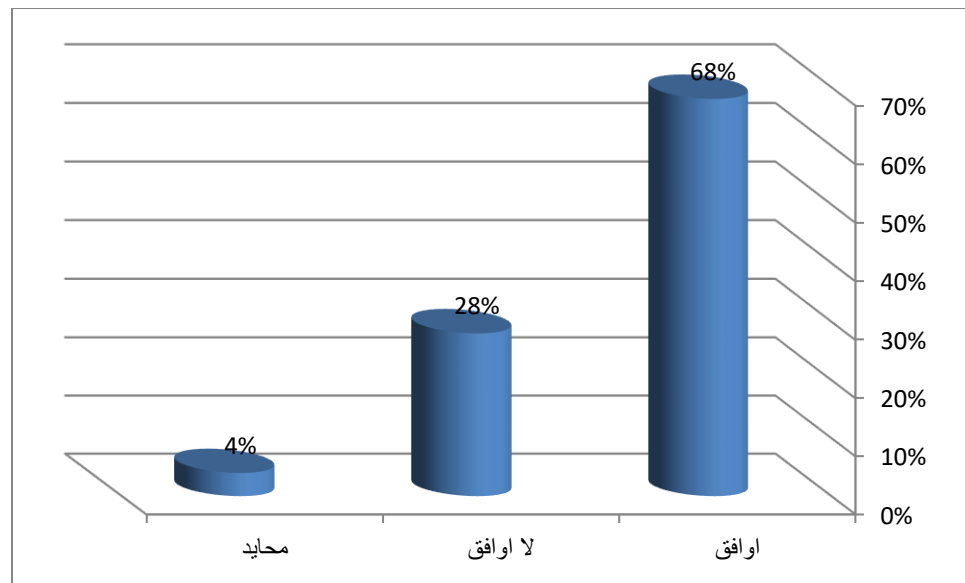
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٥،١٠،١) والذي يخص عبارة (هل تشعر بانسياب التعامل الاداري بينك وبين الادارة العليا)

نلاحظ ان ما نسبته ٧٢% بتكرار ١٨ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ١٦% بتكرار ٤ مبحوثين اجابتهم لا اوافق , و ١٢% بتكرار ٣ مبحوثين كانت اجابتهم محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انهم يشعرون بانسياب التعامل الاداري بينهم وبين الادارة العليا.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الثانية عشر



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	١٧	%٦٨
لا اوافق	٧	%٢٨
محايد	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

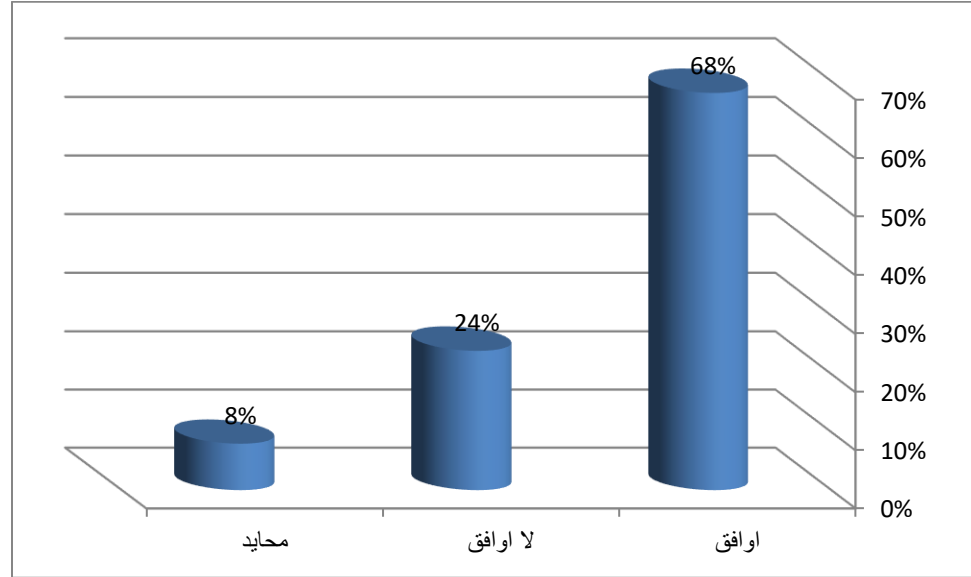
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٠١،١٦) والذي يخص عبارة(اشعر بالترابط الاجتماعي بيني وبين العاملين بالجامعة)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٨% بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ٢٨% بتكرار ٧ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , و ٤% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انه يشعر بالترابط الاجتماعي بينه وبين العاملين بالجامعة.

التوزيع التكراري لآراء افراد العينة تجاه العبارة الثالثة عشر



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	١٧	%٦٨
لا اوافق	٦	%٢٤
محايد	٢	%٨
المجموع	٢٥	%١٠٠

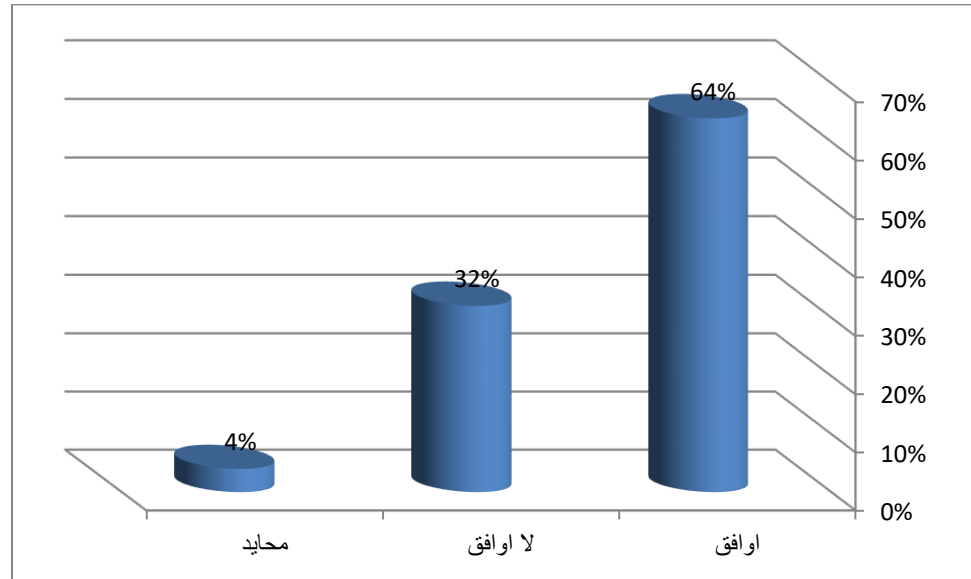
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٧،١٠،١) والذي يخص عبارة (تبحث عن وظيفة افضل من وظيفتك الحالية)

نلاحظ ان ما نسبته %٦٨ بتكرار ١٧ مبحوث كانت اجابتهم اوفق، %٢٤ بتكرار ٦ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق ، و %٨ بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي ان الغالبية يبحثون عن وظيفة افضل من وظيفتهم الحالية.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاة العبارة الرابعة عشر



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	١٦	%٦٤
لا اوافق	٨	%٣٢
محايد	١	%٤
المجموع	٢٥	%١٠٠

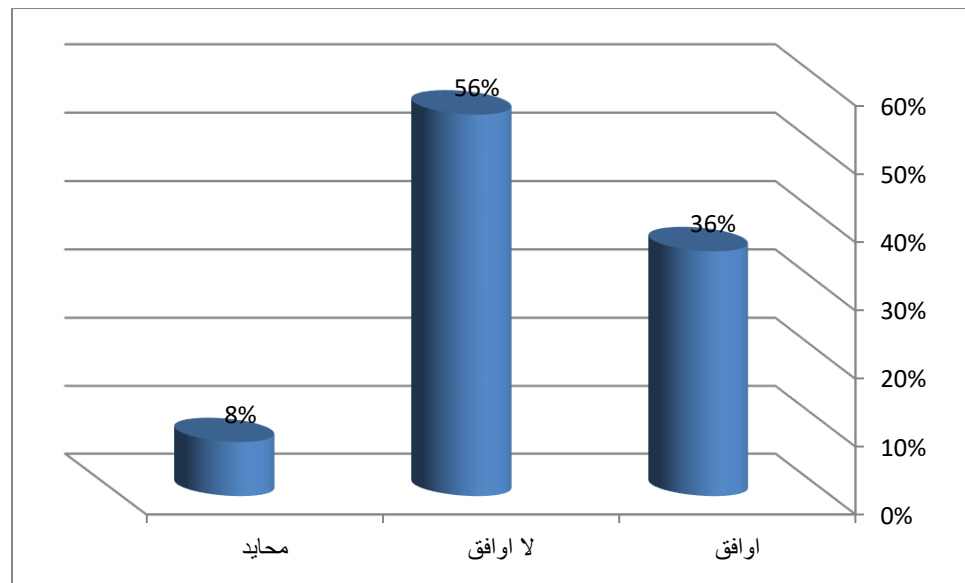
المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٠١،١٨) والذي يخص عبارة (هل يوجد صندوق للتكافل الاجتماعي بينك وبين العاملين في الجامعة)

نلاحظ ان ما نسبته ٦٤% بتكرار ١٦ مبحوث كانت اجابتهم اوافق , ٣٢% بتكرار ٨ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , و ٤% بتكرار مبحوث واحد كانت اجابته محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انه يوجد صندوق للتكافل الاجتماعي بينك وبين العاملين في الجامعة.

التوزيع التكراري لاراء افراد العينة تجاه العبارة الخامسة عشر



العبارة	التكرار	النسبة المئوية
اوافق	٩	٣٦%
لا اوافق	١٤	٥٦%
محايد	٢	٨%
المجموع	٢٥	١٠٠%

المصدر من اعداد الباحثين من بيانات الاستبانة ٢٠٢٠م

من الجدول رقم (١٠١،١٩) والذي يخص عبارة(هل تشعر بان التعامل مع رئيسك الاعلي فيه نوع من الصعوبة)

نلاحظ ان ما نسبته ٣٦% بتكرار ٩ مبحوثين كانت اجابتهم اوافق , ٥٦% بتكرار ١٤ مبحوثين كانت اجابتهم لا اوافق , ٨% بتكرار مبحوثان كانت اجابتهما محايد.

مما سبق نلاحظ ان هناك اتجاه وسط المبحوثين نحو الموافقة علي انهم لا يشعرون بان التعامل مع رئيسهم الاعلي فيه نوع من الصعوبة .

الخاتمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي اشرف خلق الله أجمعين ومن تبعهم بأحسان الي يوم الدين وبعد .

بحمد الله وتوفيقه اكملنا البحث وقد تناول موضوع البحث دور القيادة على الرضا الوظيفي ع على جامعة الشيخ عبد الله البدري بحيث تم تقسيم البحث الي ثلاثة فصول :

تتناول الفصل الأول : القيادة .

كما تناول الفصل الثاني : الرضا الوظيفي.

كما تناول الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بالتطبيق على جامعة الشيخ عبد الله البدري .

وفي ختام هذا البحث نجد أن دور القيادة في الرضا الوظيفي وهو بالتالي يؤثر تأثيراً مباشراً في الرضا علي العاملين .

النتائج والتوصيات

النتائج :

- ١- بيئة العمل بالجامعة مناسبة ومرضية للعاملين
- ٢- هنالك إحترام متبادل بين القيادة والعاملين بالجامعة
- ٣- الإدارة العليا تتفقد أحوال ومشاكل العاملين ويوجد إنسياب في التعامل الإداري معها
- ٤- هنالك تواصل بين الإدارة مع العاملين من الناحية التوجيهات والإشراف الدائم
- ٥- يوجد صندوق تكافلي إجتماعي بين العاملين .

التوصيات :

- ١/ أوصى بزيارة مرتبات وحوافز العاملين حتى يشعرون بالرضا الوظيفي .
- ٢/ أوصى بتفعيل الصندوق الخيري التكافلي وأن يكون الصرف بمبالغ كثيرة أو بصورة أوسع في حل مشاكل العاملين مواكبنا مع الوضع الإقتصادي .
- ٣/ أوصى على ويادة الترابط الإجتماعي من الإدارة العليا لتفقد مشاكل العاملين بصورة أوسع.

المصادر والمراجع

- ١/ (ذكي مكي إسماعيل أصول الإدارة والتنظيم (الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة (٢٠٠٩) ص ٢٢٣ - ٢٢٥).
- ٢/ أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة موارد بشرية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم ، طبعة عام ١٤٣٣هـ . ٢٠١٢م)
- ٣/ (دكتور عبد الله حسن جوهر ، إدارة الموارد البشرية ، التنظيم . التدريب . السكرتارية)
- ٤/ (دكتور مروة أحمد ، دكتور نسيم برهم الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات) .
- ٥/ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي سلوك الجماعة والفرد في التنظيم (الخرطوم : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ب ت) ، ص ١٥١ .
- ٦/ (. سعودين محمد النصر ، السلوك الإداري ، ط ١ الرياض)
- ٧/ خضر كاضم محمود ، موسى سلامة لوزي ، مبادي إدارة الأعمال ط ١ عمان : الأردن أثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨م) ، ص ٣٠٩
- ٨/ حسين ناجي عارف / السلوك التنظيمي ، ط ١ (الأردن : دارياف العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م) ، ص ٩٩ .
- ٩/ كنعان نواف القيادة الإدارية (عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥) ص ١٨٤ .
- ١٠/ هدى سيد لطيف ، مرجع سابق ، ص ١٢٠ ١٥٠

- ١١ / (أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال - الدار الجامعية عبد الغفار حنفي - عبد السلام)
أبوقحق - دونط - ٣٠٠٣ ص ٢٨٥).
- ١٢ / (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة
لنشر ٢٠٠٢ ص ٢٧٨)
- ١٣ / (مظهر شعبان العاني ، شوقي تاجي جواد ، العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات
الشارقة لنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٠ .
- ١٤ / (زكي مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ، ط ح الخرطوم مطابع السودان للعملة
المحدودة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٢ - ١٢٣).
- ١٥ / (طارق طه ، السلوك التنظيمي من بيئة العولمة والانترنت ، (ص ٢١٩ - ٢٢١)
- ١٦ / (ملكية ، لويس كامل ، سيكولوجية الجماعة والقيادة ص ٤٧)
- ١٧ / (عبد الهادي مسلم ، رقية حسن ، القاهرة دار العلوم الأكاديمية ، ٢٠١٥ م - ص ٩٩)
- ١٨ / ([www. MARCO DROIT.COM](http://www.MARCO.DROIT.COM) عتيق السعيد ، مجلة العلوم القانونية)
- ١٩ / (حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، ط ١ ، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع ،
١٩٩٥ م ، ص ٥٥ .
- ٢٠ / (أحمد صقر عاشور - السلوك الانساني في المنظمات - الاسكندرية دار المعرفة ٢٠ /
الجامعية - ص ١٦٣)
- ٢١ / (أندوردي سيزلامن وماري الأس ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي
والاداء ، الرياض مطابع الادارة العامة ، ١٩٩١ م ، ص ١٩٢) .

٢٢ / (فوزي حبيش ، الوظيفة العامة وإدارة شئون الأفراد ، بيروت دار النهضة العربية ، ١٩٩٩م ، ص ٨٦) .

٢٣ / (جاك تكان ، ترجمة محمد الحريري ، أفكار عظيمة في الإدارة ، بيروت الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩١م ، ص ٩٨) .

٢٤ / (حامد أحمد بدر . السلوك التنظيمي . الكويت دار النشر - ص ١٥٥ - ١٦٠)

٢٥ / (السلوك التنظيمي ، دكتور مروة أحمد . أستاذ أحمد أبو هنطش ، ص ٣٣٢ - ٣٣٣)

