

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

(دراسة حالة على عينة من العاملين في شركة الميم المتحدة المحدودة بمدينة الرياض)

أسم الطالب

(جلال محمد عبد الرب قاسم)

الرقم الجامعي (٢٠٢١٢٠١٧٦٤)

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عي وعلى والدي وأت أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل ١٩

أتقدم بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، بدءًا من الدكتورة المشرفة : منى مصطفى العشري الذي قدمت لي دعمًا لا مثيل له، ، وعائلتي وأصدقائي الأعزاء، وصولاً إلى (كلية الإدارة -قسم إدارة المشاريع -جامعة ميدأوشن)

شكرًا لكم جميعًا على ما قدمتموه من دعمٍ وتوجيهٍ وتشجيعٍ ساهم في إنجاز هذا البحث وتحقيق هدفه.

مع خالص الشكر والتقدير،

إلى من آمن بي ودعمني، إلى من علمني النجاح والصبر،
إلى والديّ الحبيبين، وإخوتي وأخواتي، وكل من ساندني في رحلتي الدراسية،
والى طلاب وطالبات جامعة ميدأوشن والى كل طالب علم أهدي ثمرة جهدي هذه علها تكون زادا نافعا
أهدي هذا البحث تعبيراً عن امتناني.
ونسأل الله التوفيق للجميع

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض ، كما سعت الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض ، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد بالشركة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالشركة

.....

جدول المحتويات:

ت	المحتويات	رقم الصفحة
أ	صفحة الغلاف	
ب	الشكر والتقدير	١
ج	الإهداء	٢
د	المستخلص	٣
هـ	جدول المحتويات	٤
و	قائمة الأشكال	٦
	قائمة الجداول	٧
١	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	٨
١-١	المقدمة	٨
٢-١	مشكلة البحث	٩
٣-١	أسئلة البحث	٩
٤-١	أهمية البحث	١٠
٥-١	أهداف البحث	١١
٦-١	فرضيات البحث	١١
٧-١	حدود البحث	١٢
٨-١	نموذج البحث المقترح	١٢
٩-١	مبررات اختيار الموضوع	١٣
١٠-١	منهجية البحث	١٣
١١-١	متغيرات البحث	١٣
١٢-١	مفاهيم ومصطلحات البحث	١٤
١٣-١	هيكلية البحث	١٥
٢	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة :	١٦
١-٢	الادبيات النظرية حول القيادة وانماطها	١٧
١-١-٢	مفهوم القيادة	١٧
٢-١-٢	تعريف القيادة	١٧
٣-١-٢	أهمية القيادة	١٩

١٩	القيادة والإدارة	٤-١-٢
٢٠	الفرق بين القيادة والإدارة	٥-١-٢
٢٠	الوظائف الأساسية للإدارة	٦-١-٢
٢١	عناصر القيادة	٧-١-٢
٢١	مهارات القائد الإداري	٨-١-٢
٢٢	مدارس ونظريات القيادة	٩-١-٢
٢٣	أنماط القيادة	١٠-١-٢
٢٣	مفهوم الأنماط القيادية	١١-١-٢
٢٥	تصنيف الأنماط القيادية	١٢-١-٢
٢٨	مقارنة بين الأنماط القيادية	١٣-١-٢
٢٩	الادبيات النظرية للرضا الوظيفي	٢-٢
٣١	مقدمة	١-٢-٢
٣٠	ماهية الرضا الوظيفي	٢-٢-٢
٣٠	مفهوم الرضا الوظيفي	٣-٢-٢
٣١	مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي	٤-٢-٢
٣١	عناصر وعوامل الرضا الوظيفي	٥-٢-٢
٣٢	نظريات الرضا الوظيفي	٦-٢-٢
٣٣	أساليب قياس الرضا الوظيفي	٧-٢-٢
٣٤	علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي	٨-٢-٢
٣٥	الدراسات السابقة حول أنماط القيادة والرضا الوظيفي	٣-٢
٣٨	ملخص الدراسات السابقة	١-٣-٢
٣٨	التعقيب على الدراسات السابقة	٢-٣-٢
٣٩	مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة	٣-٣-٢
٣٩	أساليب قياس الرضا الوظيفي	٤-٣-٢
٤٠	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية والميدانية	٣
٤١	الخاتمة	
٤٢	المراجع	

قائمة الأشكال:

١٢	شكل (١) نموذج البحث المقترح
٢٦	شكل رقم (٢) أسلوب القائد الديمقراطي
٢٧	شكل رقم (٠٣) أسلوب القائد الاتوكراتي
٣٢	شكل (٠٤) عناصر الرضا الوظيفي العام

قائمة الجداول:

٢٠	جدول (٠١) مقارنة توضح الفرق بين القيادة والإدارة
٢٦	جدول رقم (٠٢) مزايا وعيوب النمط الديمقراطي
٢٧	جدول رقم (٠٣) مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي
٢٨	جدول رقم (٠٤) مزايا وعيوب الفوضوي (الحر)
٢٨	جدول رقم (٥) مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر.
	جدول رقم (٦) ملخص الدراسات السابقة

١- الفصل الأول : الاطار العام للدراسة :

١-١ المقدمة:

يشهد العالم ديناميكية هائلة من التحولات والتطورات، طالت مختلف المنظمات والمؤسسات، على اختلاف مستوياتها من التقدم والنمو. وتسعى جميع هذه الكيانات جاهدةً للحفاظ على استمرارية نموها وتحقيق أهدافها المنشودة.

وفي قلب هذا المشهد، يبرز **العنصر البشري** كمحرك أساسي للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، ليشكل حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة. تُعدّ مهاراته وقدراته وإبداعاته المحفز الرئيس لازدهار أي منظمة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعلى إثر التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات والأصعدة من زيادة حجم المنافسة وشدتها مما يهدد بقاءها واستمرارية نشاطها (بوراوة، زبيدة، ماجن، خولة، زمالة، & عمر. (٢٠٢٢)). إن العنصر البشري هو أساس التقدم والتنمية الذي تركز عليه المجتمعات المتقدمة في تحقيق أهدافها المنشودة، فبدون تنميته وصفله بالمهارات الضرورية اللازمة، فلا مجال لزيادة الإنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية. وهذا لا يتأتى إلا من خال توفير مناخ جيد للعمل يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتعد القيادة من أهم العوامل التي تركز عليها المنظمات في أداء أعمالها، وإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بمهنية عالية يتوقف إلى حد كبير على طبيعة قيادتها، ولذلك صارت المنظمات اليوم تهتم أيما اهتمام بالقيادة باعتبارها حجر الزاوية في إدارة المنظمات.

(محمد بخاري حسن، & الطيب حسن تجاني. ٢٠٢١) وتعتبر القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة ويقع على عاتق القائد مهمه توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم (حني و القزاز ١٩٩٠) و القيادة من اهم عناصر النجاح اذ انها قادره على توجيه كافة الموارد نحو تحقيق الاهداف وأي مؤسسه لن يكتب لها النجاح حتى لو توفرت لديها كافة الامكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها (الحراشه ٢٠٠٤) وللقيادة دور اساسي لبناء اي مؤسسه فهي عامل نجاح حيوي في حياه المنظمة وقادتها بل انها احد اسرار تفوقها وتمييزها بأدائها فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مروضي وتحفيزهم وتحسين ادائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق اهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين . (بن عبشيش، مليكة، بردالي، & فتيحة. ٢٠١٨) ، وتلعب القيادة الإدارية دورا مهما في المؤسسات الاقتصادية حيث تعبر عن علاقة شخص باخر ألا وهي العلاقة القائمة بين القائد ومروضيه التي بواسطتها يمكن للقائد ان يؤثر تأثير مباشره على سلوك الافراد الذين يعملون معه وان يعطي المعلومات الضرورية لقراراته وذلك في نمط محدد ينتهجه (حنيش، & بونقاب ٢٠٢٢). إن اختيار الاسلوب القيادي الامثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات العاملين وتحقيق اهداف الافراد والمنظمة على سواء يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها (بن العمودي أسماء، & خولة قريشي). ويعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مروضيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية (عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. ٢٠١٨). إن نمط القيادة الفعال يساهم بقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، وفي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لموظفيها، (برو. ٢٠١٩) وكلما كانت القيادة ذات كفاءه انعكس ذلك ايجابيا على المنظمة واستطاعت تحقيق أهدافها ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة هي كيف نجمع عددا من الافراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه (بن عبيلة، امين، صامت شامي، & ايوب) وتعد دراسة تأثير أنماط القيادة على تحقيق رضا الموظفين وولائهم أمرا حيوياً للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز الأداء، وتعزيز بيئة العمل

الإيجابية، (الهاجري، & زايد ذيب عبد الله الخليل. (٢٠٢٣). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية (Master's thesis)).
والدراسة الراهنة تتناول موضوع أنماط القيادة والرضا الوظيفي، من خلال تناول مجموعة من الانماط التي تمكننا من إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة.

٢-١ مشكلة البحث:

احتل موضوع القيادة والرضا الوظيفي في العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية اهمية خاصة كمجال من مجالات البحث والدراسة سواء على الجانب الأكاديمي او التطبيقي وعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت هذه الجوانب فلا تزال تحتاج الى العديد من الدراسة والبحث لخاصه في بيئتنا العربية (Salama, Z. (٢٠٢٣)). ويحظى موضوع القيادة بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين نظرا لدور القيادات واهتماماتها الفعالة في انجاز العمل حيث يعد النمط القيادي العامل الالم في نجاح وفشل المؤسسات وللقائد دور فعال في تأثير سلوك العاملين كما يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كثير في مختلف المؤسسات والسبب هو تزويد المديرين بالأراء والافكار الذي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل فالرضا الوظيفي لدى العاملين يعتبر من اهم المحفزات والاحساس المادي والمعنوي للعامل فهو من المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله على اكمل وجه ويعتبر كوسيله علاجه يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد بشكل كبير على قدره القائد في التعامل مع العاملين. (بوزيد، مفيدة) ان تدني مستوى الرضا الوظيفي ربما يكون عائدا الى عدم توزيع الوظائف حسب قدرات الموظفين واستعداداتهم وميولهم و اسلوب تعامل الإدارة معهم وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (نسرين خالد الكيلاني. (٢٠٢٢)، وتكمن مشكله هذا البحث في كيفية اختيار الانماط القيادية الملائمة والأثر التي تحدثه الانماط القيادية على الرضا الوظيفي ايجابا وسلبا حيث ان اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمه يحتاج الى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات (الشريف، طلال عبد الله، & أبو الفضل، عبد الشافي محمد مشرف. ٢٠٠٤).

ولذا يحاول هذا البحث الكشف عن الانماط القيادية السائدة في شركة الميم المتحدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
تكمن مشكلة البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف الشركة، والأثر الذي تحدثه الانماط القيادية على الرضا الوظيفي ايجابا وسلبا حيث إن اختيار النمط القيادي الملائم لكل شركة يحتاج إلى دراسة ظروف الشركة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل الشركات.
وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكله الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي في شركة الميم المتحدة؟

٣-١ أسئلة البحث:

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في الشركة محل الدراسة.
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة
- ما علاقة النمط القيادي السائد بالرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- هل يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

- هل يساهم النمط القيادي الاوتوقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- هل يساهم النمط القيادي الفوضوي الحر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر) والرضا الوظيفي.

١-٤ أهمية البحث:

- إن معرفة أنماط القيادة السائدة لدى الشركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي يعد ضرورة ملحة من أجل تحسين كفاءة وفعالية العمل وزيادة مستويات الرضا، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة.
- تتبع اهمية البحث من كونه يكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض والتعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا او عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين العاملين في الشركة.

١-٤-١ - الأهمية النظرية:

- يستمد البحث أهميته العلمية من خلال اتباع منهج علمي قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالأنماط القيادية الملائمة بالشركات والمؤسسات، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة الى إضافة علمية تساعد الباحثين في احقل الاكاديمي في التعرف على النمط القيادي الملائم لرضا العاملين ودفعهم للابداع وبالتالي زيادة كفاءتهم.

١-٤-٢ - الأهمية العملية التطبيقية:

- يسعى البحث للوقوف على نمط القيادة المستخدم في الشركة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين من أجل تقديم معلومات للمسؤولين عن الشركة لتساعدهم على اختيار النمط لقيادي الملائم الذي يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

ويمكن أن نلخص أهمية البحث في:

- التزود بأهم المفاهيم النظرية التي تخص متغيرات البحث.
- توضيح تطبيق الجانب العملي من خلال دراسة حاله شركة الميم المتحدة المحدودة.
- دراسة العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي.
- معرفه مدى اسهام الانماط القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي ما يساعد على خلق مناخ ملائم داخل الشركة مما يساعد على خلق ولاء المرؤوسين للعمل وابداعهم فيه. كما يساهم البحث في بث روح المنافسة بين الرؤساء لاتباع أنماط قيادية تخلق نظره تفاعليه لدى العاملين تجاه مستقبلهم في الشركة. وتحسين الأداء من خلال إرضاء العامل وتنمية ولائه للمنظمة التي يعمل فيها.
- معرفة نمط القيادة الانجح الذي يمكن اتباعه لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة، حيث يعد رضا العاملين مؤشر من مؤشرات نجاح القيادة في المنظمات المعاصرة. وتصحيح الأسلوب القيادي المتبع أو تطويره، أو الاستفادة منه في حال ثبتت فاعليته.

٥-١ أهداف البحث:

استنادا الى مشكلة الدراسة وأهميتها فان البحث يسعى من خلال الجانب النظري والتطبيقي الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة؟ ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- الإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية
- بيان أنماط ونظريات القيادة والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي والوقوف على اهم الانماط القيادية المتبعة في الشركة محل الدراسة.
- التعرف على مفهوم ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وأهم العوامل التي تؤثر عليه ونظرياته وطرق قياسه.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة
- تقديم اقتراحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع. وتوصيات لتحسين الرضا وتحفيز المرؤوسين للعمل وزيادة فعاليتهم

٦-١ فرضيات البحث:

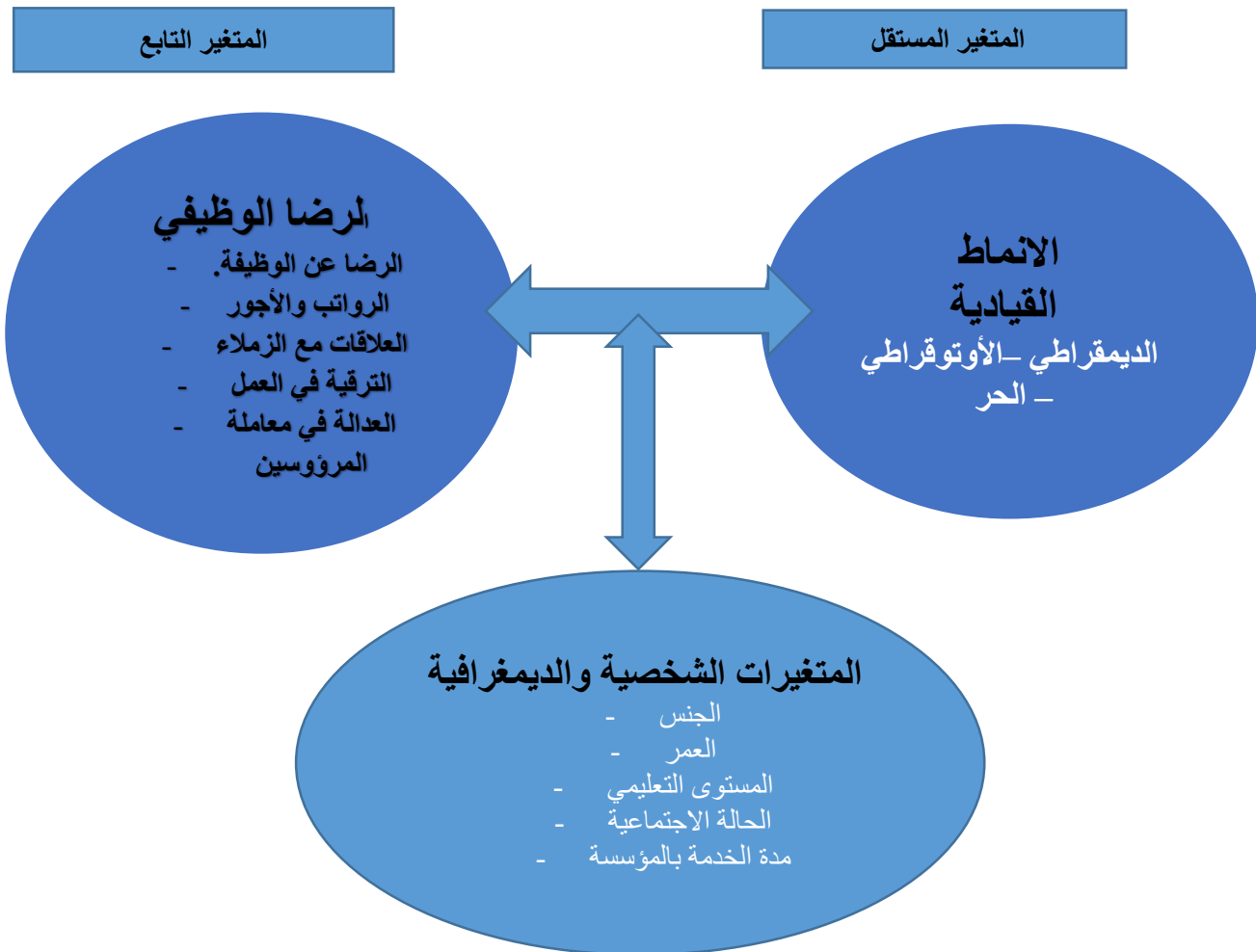
- انطلاقا من أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها فقد تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض
- ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.

٧-١ حدود البحث :

- يتحدد البحث بالحدود الآتية:
- **الحدود الموضوعية:** التزم البحث بالمتغيرات المستنتجة من الإطار النظري والدراسات السابقة والتي تحددت في الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** اقتر هذا البحث على عينة من العاملين لدى شركة الميم المتحدة المحدودة
- **الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث على شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث الميداني من شهر الى غاية شهر لسنة ٢٠٢٤ م

٨-١ نموذج البحث المقترح:

الشكل أدناه يمثل نموذج الدراسة الذي يقوم على التأثير والتفاعل لكل الأنماط القيادية كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الميم المتحدة.



المصدر : من اعداد الباحث (شكل ٠١)

٩-١ مبررات اختيار موضوع البحث :

٩-١-١ المبررات الذاتية:

- الميول الشخصي والاحساس بالمشكلة لتحديد العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ونوعها.
- يندرج موضوع القيادة والرضا الوظيفي ضمن التخصص ويعتبر من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة ومحاولة تقديم بعض المفاهيم عن القيادة والرضا الوظيفي.

٩-١-٢ المبررات الموضوعية:

- بيان الأسباب الحقيقية لعدم رضا الموظفين.
- السعي لمعرفة النوع القيادي المؤثر في الرضا الوظيفي.
- إظهار مدى أهمية الرضا الوظيفي في الشركة باعتباره من المؤشرات الهامة التي تحكم على مدى نجاح أو فشل أية منظمة في تحقيق أهدافها.
- بيان أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين
- التعرف الى واقع الشركة وما يحصل داخلها و على طبيعة القيادة التي تدعم مستويات الرضا الوظيفي و معرفة مدى رضا العامل عن القيادة داخل الشركة.
- الرغبة في افادة إدارة الشركة بدراسة تسهم فيحل العوائق التي تصادفهم من خلال وجهات نظر العاملين بها.

١٠-١ منهجية البحث:

- انطلاقا من أسئلة الدراسة وأهدافها ونظرا لطبيعة الدراسة في بيان أثر القيادة على الرضا الوظيفي ، تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في شركة الميم المتحدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين من خلال ما يتوفر للباحث من بيانات واحصاءات وتقارير ومقابلات وكذلك من خلال استبيان لاستطلاع اراء العاملين عن أنماط القيادة السائدة لدى العاملين بالشركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي الدراسة بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث اذا تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية الى متغيرات كمية قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في الإجابة على تساؤلات الدراسة وبيان نتائجها وتوصياتها .

١١-١ متغيرات البحث :

- المتغير المستقل : الأنماط القيادية لدى القيادة الإدارية في شركة الميم المتحدة .
- المتغير التابع : الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة .
- المتغيرات الديمغرافية : النوع –المؤهل العلمي –سنوات الخبرة

١٢-١ مفاهيم ومصطلحات البحث :

استخدم عدد من المصطلحات وهي كما يلي:

القيادة:

العملية التي يتم من خلالها التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة (ادم، ٢٠٠٦، ص ٣٣)

النمط القيادي:

يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (الهاشمي ٢٠١٠ ص ٥٥)

ويقصد به النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة.

الأنماط القيادية:

هو مجموع الأساليب والافعال التي تصدر من المديرين وتحت العاملين على تحقيق اهداف المنظمة (احمد س، ٢٠١٧، ص ١٨)

النمط الديمقراطي:

أسلوب قيادي يعتمد على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات ، وتنمية علاقات الإنسانية وتفويض السلطة (البارودي، ٢٠١٥، ص ٨٥)

النمط الأوتوقراطي:

نمط قيادي يهتم بالعمل والانجاز ومركزية السلطة والاعتماد على الأساليب الرسمية والرقابة الشديدة على المرؤوسين (كيرد ٢٠١٥، ص ٢٢)

النمط القيادي الحر (الفوضوي):

أسلوب قيادي يعطي كامل الحرية للمرؤوسين، كما يتميز بعدم إعطاء المعلومات للمرؤوسين وعدم المشاركة في الاعمال وضيق العلاقات الرسمية (احمد م، ٢٠١٥، ص ٥٥)

الرضا الوظيفي: يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، ٢٠١١)

يعرف بأنه شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي اليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط في بيئة العمل.

١٣-١ هيكل البحث:

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيمه الى ٣ فصول:
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة والفصل الثاني : الاطار النظري والفصل لثالث :تطبيقي

حيث خصص الفصل الأول:

-للمقدمة ومشكلة البحث واهميته وفرضيات البحث وأسئلته ومنهجيته.

وخصص الفصل الثاني:

- الادبيات النظرية حول القيادة وانماطها المختلفة من خلال ثلاث مباحث
 - المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة وانماطها.
 - المبحث الثاني: الادبيات النظرية للرضا الوظيفي.
 - المبحث الثالث: للدراسات السابقة حول أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- وخصص الفصل الثالث الادبيات التطبيقية للدراسة من خلال ثلاث مباحث.
- المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة.
 - المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
 - المبحث الثالث عرض النتائج واختبار الفرضيات

٢- الفصل الثاني: الاطار النظري :

تمهيد:

تُعَدُّ القيادة والرضا الوظيفي ركيزتين أساسيتين في الإدارة الفعّالة، حيث تلعب أنماط القيادة المُختلفة دورًا محوريًا في تحفيز وتشجيع الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال تعزيز المشاركة والتعاون. ينعكس ذلك إيجابًا على رضا الموظفين، ممّا يُؤكّد على دور القيادة كمحورٍ للعمليات الإدارية. لا يقتصر نجاح الإدارة على تحقيق أهدافها فحسب، بل يتطلب ممارسة المدير لدور القائد بفعالية، لا مجرد امتلاك السلطة. يتطلّب ذلك بذل جهدٍ كبيرٍ في التدريب والتطوير، ليُصبح شرطًا أساسيًا لإنجاز مهمة قيادية ناجحة. وفي اطار التمهيد للدراسة الميدانية فإن هذا الجزء الى تهدف الى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتعريفها وتوضيح علاقتها ودرجة أهميتها في الإدارة، مع الإشارة الى عناصرها . وعليه سنتطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة وانماطها.

المبحث الثاني: الادبيات النظرية للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

٢-١ المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة وانماطها:

٢-١-١ مفهوم القيادة :

على الرغم من اهتمام علماء الإدارة الواسع بموضوع القيادة، وتعدد البحوث والدراسات التي تناولتها، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف شامل متفق عليه لمفهوم القيادة.

ويرجع ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرّف كلّ منهم القيادة وفقًا لوجهة نظره وطبيعته ما يراه. فمنهم من ركز على السمات والخصائص التي يكتسبها القائد من خلال الخبرة والتعليم، مؤكّدًا على أنّ القيادة مهارة مكتسبة وليست موروثية، عكس الاعتقاد السائد قديمًا بأنّ القادة يولدون ولا يصنعون.

بينما ركز آخرون على عملية التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، مُعتبرين أنّ القيادة هي عملية تفاعلية وليست عملية أحادية الاتجاه. وبالتالي، تنوعت تعريف القيادة لتشمل مختلف جوانبها، بدءًا من السمات الشخصية للقائد، مرورًا بمهاراته وقدراته، وصولًا إلى سلوكه وعلاقاته مع مرؤوسيه.

ويمكن تلخيص أسباب تعدد تعريف القيادة في النقاط التالية:

اختلاف وجهات نظر الباحثين: لكلّ باحث وجهة نظر تختلف عن الآخر حول ماهية القيادة وكيفية ممارستها. تنوع جوانب القيادة: تتضمن القيادة العديد من الجوانب، مثل السمات الشخصية، والمهارات، والسلوك، والعلاقات، مما يجعل من الصعب حصرها في تعريف واحد.

تأثر القيادة بالسياق :

تختلف ممارسة القيادة من سياق إلى آخر، مما يجعل من الصعب وضع تعريف عام ينطبق على جميع الحالات. وعلى الرغم من تعدد تعريف القيادة، إلا أنّها تتفق جميعًا على أنّ القائد هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف مشتركة. وختامًا، تُعدّ القيادة موضوعًا معقدًا ومتعدد الأوجه، ممّا يفسّر تعدد تعريفها. إلا أنّ هذه التعاريف المختلفة تُساعدنا على فهم ماهية القيادة بشكل أفضل وكيفية ممارستها بشكل فعال.

٢-١-٢ تعريف القيادة :

لغة : "القدود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقدود من الامام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة . ويأتي من لفظ قاد ،يقود ، قودا وقيادا وقيادة فهو قائد والمفعول مقود (ابن منظور المجلد ١٢ ، ص ٣١٥) .

اصطلاحا : تُعدّ القيادة مفهومًا جوهريًا في علم الإدارة، إلا أنّ تعدد تعريفها وتباينها يُعيق التوصل لمفهوم جامع ومانع يُجسد جوهرها وأبعادها. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نقدي لبعض التعاريف المُقترحة للقيادة، واستخلاص مفهوم للقيادة يُمكن تطبيقه عمليًا في مختلف بيئات العمل.

- هناك من عرفها بأنها "النشاط المسؤول ن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد واستخدامها بكفاءة لتحقيق تطور المنظمة واستمراريتها على طريق الوظائف التخطيط ،التنظيم ،التوجيه والرقابة " (بوعبدلي، رانيار ٢٠٢١ ،)
- وهي دفع أعضاء المنظمة لانجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعه (البارودي، ٢٠١٥ ، ص ٨٧)
- ويعرفها د . إبراهيم عبدالعزيز شيجا " بأنها القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق النفوذ الذي يجعل من المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وامتناع او باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .(الريح، ٢٠١٧ ، صفحة ٩٥).

- عرفها ستوجدل : انها عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف .(احمد م . ٢٠١٥، ص ٥٤)
 - ويرى Godan أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من أدوار التي تختلف قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد "القائد" يؤثر بينما البقية أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير (محمد عبد الشافي ١٩٩٦، ص ١٢٢)
 - وعرفها رائد الإدارة العامة " فريديريك تيلور" بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد الرجال أن يملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها . (معمن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، ٢٠٠٨، ص ٢٣)
 - موسوعة علم النفس الاجتماعي : احدى العمليات التي تركز على التفاعل الشخصي بين القائد او واحد فأكثر من مساعديه بهدف زيادة فعالية تنظيمية .(كيرد ، ٢٠١٥، ص ٨)
 - و يعرفها محمد قاسم القريوتي "بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ألام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن امالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد (محمد قاسم القريوتي ، ٢٠٠٣، ص ١٨١)
 - كما عرفت القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم (الطالب ، ١٩٩٨)
 - وعرف مرسى القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الافراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما .(مرسى وآخرون ، ٢٠٠٣).
 - وعرفت بأنها قوة وتأثير فرد من المجموعة على بقية الأعضاء (الجارودي ٢٠١١)
 - وعرفت بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .(الشريف ، ٢٠٠٤)
 - عرّف جون ماكسويل القيادة بأنها "القيادة هي فن التأثير على الآخرين لحملهم على السعي لتحقيق أهداف مشتركة". (جون سي. ماكسويل ، 21 صفة لا غنى عنها في القائد ٢٠١٠)
 - تعريف وارين بنيس: "القيادة هي القدرة على رؤية ما هو غير مرئي، وتحقيقه من خلال الآخرين".
 - ويُعرّف كيث ديفيس القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على سلوك الأفراد الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة".
 - تُعرّف ماري فولر القيادة بأنها "عملية التأثير على الآخرين لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم المشتركة".
- وفي الاخر نتوصل من خلال التعارف السابقة الى ان الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد وتسنهدف العمليات الخمسة التخطيط ، التنظيم ، التنظيم ، التوجيه والرقابة (حمزة ، ٢٠١٠ ، ص ١٠)
- يتضح من خلال تحليل مفهوم القيادة أن القيادة عملية ديناميكية تفاعلية وليست أحادية الاتجاه، حيث تتضمن مكونات مترابطة:
- القائد :** هو الشخص الذي يوجه ويبادر ويشجع الآخرين.
- الجماعة :** هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك.
- الأهداف :** هي الغايات التي تسعى الجماعة لتحقيقها.
- يتفاعل هذه المكونات الثلاثة مع بعضها البعض:**
- القائد يؤثر على الجماعة :** من خلال توجيهها وتحفيزها وإلهامها.

الجماعة تؤثر على القائد :من خلال توفير الدعم والتعاون والتغذية الراجعة.
الأهداف توجه سلوك كل من القائد والجماعة: وبالتالي، فإن القيادة عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً بين جميع المكونات.

٢-١-٣ أهمية القيادة:

تعد القيادة البوصلة التي تُوجّه مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال تحفيز العاملين، وتوحيد جهودهم، وتوضيح الرؤية، والموازنة بين الأهداف، ومواكبة التغيرات، وإدارة الخلافات، والتوازن بين الاحتياجات. وتعد قدرة القيادة على تحقيق هذه المهام بنجاح مؤشرات واضحة على فعاليتها وكفاءتها، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وازدهارها على المدى الطويل.

وتكمن أهميتها في:

- تحديد الرؤية وبلورة الأهداف.
- تحفيز وإشراك الأفراد.
- حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.
- بناء العلاقات وتعزيز التعاون.
- إحداث التغيير والتأثير.

يلهم القائد الفعّال ويُحفّز ويُوجّه، ويخلق بيئة إيجابية تُساهم في إطلاق إمكانيات الأفراد وتحقيق إنجازات عظيمة.

(كتاب "The Leadership Challenge" للمؤلفين James Kouzes و Barry Posner)

٢-١-٤ القيادة والإدارة :

لا يمكن لأي منظمة أن تنجح بدون قيادة وإدارة فعالة. القادة يضعون الاتجاه ويحفزون الموظفين، بينما يضمن المديرون سير العمل بسلاسة وكفاءة.

وغالباً ما يتم استخدام مصطلحي "القيادة" و "الإدارة" بالتبادل، لكنهما في الواقع مفهومان مترابطان ومختلفان. القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وإلهامهم لتحقيق أهداف مشتركة. القادة هم رواد الرؤية الذين يضعون استراتيجية ويحفزون الآخرين على اتباعها.

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الموارد لتحقيق أهداف محددة. المديرون مسؤولون عن ضمان سير العمل بسلاسة وكفاءة.

وتلقت القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة ، فلادارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (درويش وتكلا ، ١٩٩٥) ولايوجد قائد ١٠٠% أو مدير ١٠٠% ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة لدى كل من القائد أو المدير (الهواري ، ٢٠٠٢م)

٢-١-٥ الفرق بين القيادة والإدارة ؛

الخصائص	القيادة	الإدارة
الهدف	تحديد الرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.	تنظيم وتنفيذ العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.
الرؤية	يركز على المستقبل ويحدد الاتجاه الذي يجب اتخاذه.	يركز على الحاجة الحالية وكيفية إدارتها بكفاءة.
الأثر	يؤثر على المشاعر والموجهات لتحقيق الأهداف.	يتمثل تأثيره في تنظيم العمل وتخطيطه بشكل فعال.
الشخصية	يتميز بالإلهام والتحفيز والتوجيه.	يتميز بالتنظيم والتخطيط والتنسيق.
العلاقات الشخصية	يبنى علاقات متينة بين الفريق لتحقيق الأهداف.	يركز على العلاقات المهنية وتوزيع المهام بين الأعضاء.
الابتكار	يشجع على التفكير الإبداعي وتجريب الأفكار الجديدة.	يركز على تطبيق الإجراءات المعتمدة وتحقيق النتائج المحددة.

جدول (١٠) مقارنة توضح الفرق بين القيادة والإدارة

٢-١-٦ الوظائف الأساسية للقيادة :

- **تحديد الرؤية والرسالة :** وضع أهداف واضحة وملهمة للفريق أو المنظمة.
 - **التخطيط والتوجيه :** وضع خطط محددة وتوجيه أعضاء الفريق لتحقيقها.
 - **التحفيز والتواصل :** تحفيز الفريق وتشجيعه على العمل بفعالية، وخلق قنوات تواصل فعّالة.
 - **اتخاذ القرارات :** تحليل المعلومات واتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.
 - **حلّ المشكلات :** تحديد المشكلات وتطوير حلول إبداعية لها.
 - **بناء العلاقات :** بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية.
 - **تطوير الذات والآخرين :** السعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات، ومساعدة أعضاء الفريق على التطور.
 - **تمثيل الفريق أو المنظمة :** تمثيل المصالح وتحقيق الأهداف في مختلف المحافل.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يتمتع بصفاتٍ مثل:

- الأخلاق والنزاهة
 - الثقة بالنفس
 - الحزم
 - التعاطف
 - الذكاء العاطفي
- وتتحد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد وهي: (البديري، ٢٠٠١)
- خبير ومصدر للفكر: يقدم القائد المعرفة والنصائح، ويلهم الآخرين برؤيته الإبداعية، ويشارك خبراته.
 - مبرمج للسياسة: يضع القائد الخطط والاستراتيجيات، ويحدد الأولويات، ويشرف على التنفيذ ويُقيّم النتائج.
 - مخطط: يُحدد القائد الأهداف ويُطور خططاً لتحقيقها ويشارك الآخرين في التخطيط.
 - نموذج وقدوة: يجسّد القائد السلوكيات والقيم ويلهم الآخرين من خلال تصرفاته.
 - مؤثر على العلاقات: يبني القائد علاقات قوية، ويخلق بيئة من الثقة والاحترام، ويحفز التعاون.
 - مصدر للتقييم: يُقدّم القائد ملاحظات إيجابية وسلبية، ويساعد على تحسين الأداء، ويعزز السلوكيات الإيجابية.
 - بالإضافة إلى ذلك، يلعب القائد دورًا هامًا في التمثيل، وحل النزاعات، وإدارة التغيير، وتطوير قدرات الفريق.

٢-١-٧ عناصر القيادة :

- **القائد** :يلهم ويوجه لتحقيق الأهداف.
- **المتابعون** :يلتزمون ويساهمون في تحقيق الأهداف.
- **الأهداف** :واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق ومحفزة.
- **السياق** :يؤثر على قرارات القائد وتوجيهات المجموعة.
- **التأثير** :القدرة على إحداث تغيير وتحفيز.
- **النفوذ** :القدرة على إصدار الأوامر واكتساب الاحترام.
- **السلطة القانونية** :الحق في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة.
- **المهارات** :التواصل، التفاوض، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، التحفيز، القيادة.
- **الصفات** :الصدق، الأمانة، العدالة، النزاهة، الشجاعة، التواضع.

٢-١-٨ مهارات القائد الإداري :

- يتمتع القائد الإداري الناجح بمجموعة من المهارات الأساسية، تشمل:
- مهارات فكرية: مثل التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والإبداع.
 - مهارات إنسانية: مثل التواصل، والتحفيز، والقيادة، والعمل الجماعي، والتعاطف، والذكاء العاطفي.
 - مهارات فنية: مثل المعرفة الفنية، والمهارات التقنية، وإدارة الوقت، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد.
 - مهارات تنظيمية: مثل التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتفويض، والتقييم.

بالإضافة إلى ذلك، قد يحتاج القائد الإداري إلى مهارات أخرى، مثل مهارات التفاوض، وحل النزاعات، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر.

٢-١-٩ مدارس ونظريات القيادة:

تُعدّ القيادة ظاهرة إنسانية معقدة حظيت باهتمام فكري واسع عبر التاريخ. سعى الباحثون والفلاسفة إلى فهم طبيعة القيادة وخصائص القادة الفاعلين، ممّا أدى إلى ظهور العديد من المدارس والنظريات التي تحاول تفسير آليات القيادة وتأثيراتها.

أولاً: مدرسة السمات:

نشأت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر، وترتكز على فكرة أنّ بعض الأشخاص يولدون بصفاتٍ شخصية فطرية تجعلهم قادةً طبيعيين.

من رواد هذه المدرسة:

- توماس كارلايل: اعتقد أنّ القادة يتمتعون بصفات استثنائية مثل البطولة والشجاعة والكاريزما.
- فرانسيس غالتون: ربط القيادة بالوراثة، مؤكداً على أنّ القادة ينحدرون من عائلات مميزة.

ثانياً: مدرسة السلوكيات:

تُركز هذه المدرسة على مهارات القائد المكتسبة وسلوكه، وتؤكد على أنّ القادة يُصنعون من خلال التدريب والتعلم.

من رواد هذه المدرسة:

- روبرت أوين: ركز على أهمية بيئة العمل في تشكيل سلوك القائد.
- دوغلاس ماكجريجور: ميّز بين نمطين للقيادة: القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

تُشير هذه النظرية إلى أنّ أسلوب القيادة الفعّال يعتمد على الموقف وظروفه، وليس على سمات القائد الثابتة.

من رواد هذه النظرية:

- فريد فيدر: طور نموذجاً يربط بين أسلوب القائد و مستوى نضج أتباعه.
- بول هيرسي: طور نموذجاً يعتمد على تقييم مستوى كفاءة أتباعه و مستوى رغبتهم في المشاركة لاتخاذ قرار بشأن أسلوب القيادة المناسب.

رابعاً: نظرية التحول:

تُركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام أتباعه وتحفيزهم على تحقيق أهدافٍ سامية تتجاوز مصالحهم الشخصية.

من رواد هذه النظرية:

- جون كوتر: ميّز بين خمسة مستويات من القيادة التحويلية: التحفيز الإلهام، والتمكين، والنظرية، والاعتبار الفردي، وبناء التحالفات.
- برنارد باس: طور نظرية التبادل القيادي، التي تُشير إلى تبادل المنافع بين القائد وأتباعه.

خامساً: نظرية القيادة التشاركية:

تؤكد هذه النظرية على مشاركة أتباع القائد في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ممّا يُعزّز شعورهم بالملكية والإنجاز.

من رواد هذه النظرية:

- كريس أرجيريس :مَيَز بين نمطين للقيادة: القيادة التوجيهية والقيادة التشاركية.
- وورن ب :ennis ركز على أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والمشاركة.

ختاماً:

تُقَدِّم مدارس ونظريات القيادة المختلفة إطاراً مفاهيمية لفهم طبيعة القيادة وخصائص القادة الفاعلين. من المهم ملاحظة أن القيادة ظاهرة معقدة لا يمكن تفسيرها من خلال نظرية واحدة فقط، بل تتطلب فهماً دقيقاً للموقف وظروفه وخصائص القائد وأتباعه.

١٠-١-٢ أنماط القيادة :

تتميز أنماط القيادة بتنوعها وتعددتها، وذلك تبعاً لاختلاف المؤسسات وشخصيات القادة وأدوارهم ووظائفهم والمواقف التي يواجهونها. ويترك كل نمط قيادي بصمة مميزة تميزه عن غيره. وتلعب القيادة دوراً محورياً في فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها. لذا، يُعدّ البحث عن القائد المناسب وتطوير مهاراته أولوية قصوى للقائمين على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق الاعتماد والجودة. فعندما تكون القيادة فعّالة، تنعكس هذه الفعالية على أداء المنظمة بأكملها والعكس صحيح. وقد سعت العديد من الدراسات إلى تصنيف أنماط القيادة المختلفة. ورغم وجود بعض الاختلافات بين هذه التصنيفات، إلا أنها تتفق في بعض الجوانب، مما قد يُفضي إلى تداخل بينها. ويمكن للقائد أن يجمع بين أكثر من نمط قيادي، مع ميله إلى نمط معين يُصنّف على أساسه. وتتميز القيادة الناجحة بقدرتها على احتواء ثقافات وممارسات متنوعة، مما يُتيح لها تنويع أنماط القيادة بما يتناسب مع مختلف المواقف.

١١-١-٢ مفهوم الأنماط القيادية :

- أنماط القيادة هي مجموعة من السلوكيات المتسقة التي يتبعها القائد للتأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف.
- تُعرف أيضاً باسم أساليب القيادة أو أنواع القيادة.
- تُصنّف أنماط القيادة بناءً على درجة تركيز القائد على المهام ودرجة تركيزه على العلاقات.

النمط في اللغة :

- كما جاء في المعجم الوسيط " الطريقة" مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة مصر ، ، ١٤٢٥ ، ص ٩٥٥

النمط اصطلاحاً:

- ويعرف النمط بأنه سلوك الفرد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه. (احمد س ، ٢٠١٧ ص ٥٤)
- ويعرفه سيد هوراي بأنه السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل (الشين ، ٢٠١٤ ص ٧٤)
- وعرفه علي النمر: مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة الضغوطات الداخلية وخارجية ومن ثم يترك اثار مباشرة على سلوك العاملين بالسلب او بالإيجاب (البناء ٢٠١٧ ، ص ٢٣)

٢-٢-٢ محددات النمط القيادي :

يتحدد نمط القيادة بشكل أساسي بشخصية القائد، بما في ذلك ميوله نحو التسلط والسيطرة أو التحرر. وتلعب بعض الاعتبارات الإضافية دورًا في تشكيل نمط القيادة، تشمل ما يلي:

١- عامل السن:

قد يكون من الأفضل اتباع الأسلوب الفوضوي الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون النمط الأوتوقراطي الأنسب لصغار السن.

٢- عامل الجنس:

قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الاناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي او الفوضوي (الحر) مع الذكور

٣- عامل الخبرة:

يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي او الفوضوي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ،في حين ان قد يكون من الأفضل استخدام الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل .

٤- عامل الشخصية:

يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وذوي التفكير الجماعي بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني ويكون الأسلوب الفوضوي افضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل : الانعزاليون الذين يرغبون في العمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بغيرهم (حريم ،٢٠١٠، ص٢٢)
٥- عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي :

تجد ان عدم مقدرة المرؤوسين على العمل مع الأسلوب الديمقراطي قد يحتم استعمال الأسلوب الأوتوقراطي لكن من الأفضل ان يقوم القائد بتوحيد للمرؤوسين تدريجيا على العمل الديمقراطي

٦- قوة ثقة القائد في نفسه وخلفيته الثقافية:

يتمتع القائد بنظام قيمي راسخ يؤمن بحرية الأفراد مع إيلاء أهمية قصوى لكفاءة المنظمة ونمو موظفيه وتحقيق أهداف مؤسسته. يتمتع بثقة كبيرة بقدرات موظفيه وولائهم وخبرتهم، ويميل إلى أسلوب القيادة التوجيهي مع تشجيع العمل الجماعي. يتمتع بثبات عالي في المواقف المقلقة وغير المحددة النتائج، ويتمتع بمهارات أخلاقية عالية ومهارات تواصل فعالة وقدرة على تحفيز فريقه وتحفيزه على تحقيق أفضل النتائج، بالإضافة إلى مهارات ممتازة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٧- قوته في الموقف وتشمل:

نوع المؤسسة من حيث قيمتها وتقاليدها وأهدافها
وفاعلية المجموعة وقدرة العاملين على مواجهة الموقف
من خلال هذه العوامل السابقة يتضح لنا اننا لا نستطيع ان نختار نمطا قياديا معيناً ونطبقه في كل المواقف
لان هذه الأخيرة تختلف كل موقف وطبيعته

١-٢-١ تصنيف الأنماط القيادية:

- أولا : الأنماط القيادية بناءً على مصادر السلطة :

١- القيادة التقليدية:

السمات : يُمنح القائد مكانة مميزة من قبل المجتمع، ويُبنى على احترام وتقدير كبير السن والحكمة، ويتطلب الولاء والطاعة من الأفراد، وينتشر في المجتمعات الريفية والقبلية، وتُشبه شخصية القائد الأب. المميزات : يُحسن من تماسك المجموعة ويُشجع على الولاء. العيوب : قد يُعيق التطور والتغيير ويُقلل من الإبداع.

٢- القيادة الجذابة (الملهمة):

السمات : يتمتع القائد بصفات شخصية محبوبة وجذابة، ويملك قدرة قوية على التأثير على أتباعه، ويُنظر إليه كشخص مثالي لا يخطئ، ويتطلب الولاء والطاعة من الأفراد لأوامره، ولا يصلح للمنظمات الرسمية، بل يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية، ويعتمد على الصفات الشخصية أكثر من القواعد والأنظمة. المميزات : يُحفز على العمل الجاد ويُشجع على الإبداع والتغيير. العيوب : قد يُؤدّي إلى الاعتماد المفرط على القائد ويُقلل من المسؤولية الفردية.

٣- القيادة العقلانية:

السمات : يُستمد القائد سلطته من مركزه الوظيفي وصلاحياته، ويُركز على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتمد السلطة والمساءلة والمعايير على سلوكه القيادي، وقد يُوقع العقوبات على المخالفين، ويتميز هذا النمط بكونه غير شخصي، والولاء والطاعة مبنيان على المعايير والقواعد وليس على الصفات الشخصية للقائد.

المميزات : تُحسن من الكفاءة والفعالية وتُقلل من الفوضى.

العيوب : قد تُثبط الإبداع وتُقلل من الدافعية.

ثانياً : الأنماط القيادية بناءً على نوع السلوك المتبع:

يقسم القادة بناءً على سلوكهم وطريقتهم في التأثير يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع وهي : النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي الاتوكراتي ، النمط القيادي الفوضوي.

يُعدّ تصنيف القادة بناءً على السلوكيات وأساليب التأثير من أكثر الأساليب شيوعاً وفعالية، حيث يُمكن من خلاله حصر جميع الأساليب والسمات القيادية الأخرى. ينقسم هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

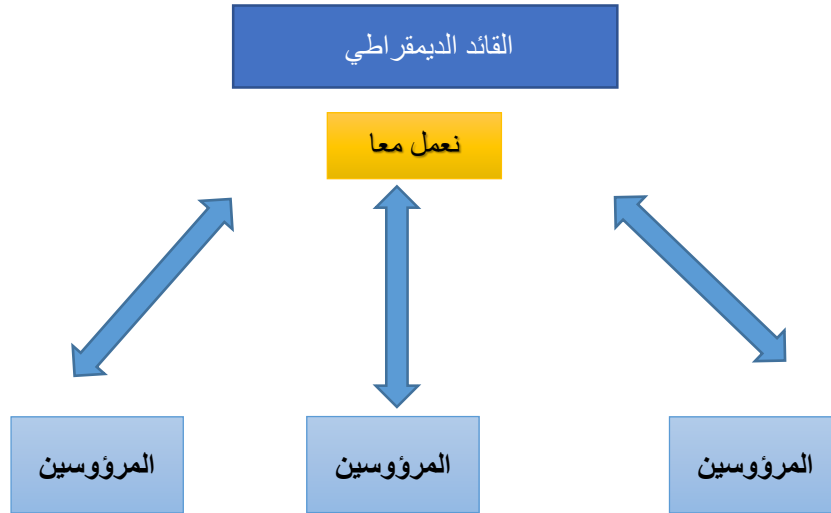
١. الديمقراطي : إشراك الفريق في صنع القرار، وتشجيع المشاركة، وخلق بيئة تفاعلية.

٢. الأوتوكراتي : تركيز السلطة في يد القائد، واتخاذ القرارات دون مشاركة الفريق، وتحديد المهام والإشراف عليها بدقة.

٣. الفوضوي : منح الفريق حرية العمل دون رقابة صارمة، مع تقديم التوجيهات والدعم عند الحاجة.

أولاً : النمط القيادي الديمقراطي :

هذا النمط من القيادة هو الذي يقوم باشتراك الجماعة في المسؤولية وتوزيعها على الجميع برسم الخطوط وتحديد الوسائل وحل المشكلات عن طريق المناقشة الجماعية ، فهو يشارك مع أعضاء الجماعة كواحد منهم لا كفرد متميز عنهم ، يحاول أن يشجع كل من يقوم بإبداء الرأي ولا يحاول أن يفرض على جماعته أوامر معينة ويحاول أن يطلعهم على الخطط المستقبلية ويركز على مبدأ العلاقات الإنسانية . (كامل علون ، ، ص ٢١٩)



شكل رقم (٢) أسلوب القائد الديمقراطي المصدر : لندة صرخة ، اثر أساليب القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة

،مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التيسير ،إدارة اعمال ، كلية علوم التيسير جامعة جيجل ، الجزائر ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٨

ويتضح من خلال الشكل أعلاه ، أن القائد الديمقراطي يتميز بتشجيعه لمشاركة مرؤوسيه في صنع القرار من خلال شبكة تواصلية فعالة ونشر الشفافية والتعاون وحل المشكلات.

يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية والالتزام، وزيادة الإنتاجية والإبداع، وتحسين بيئة العمل.

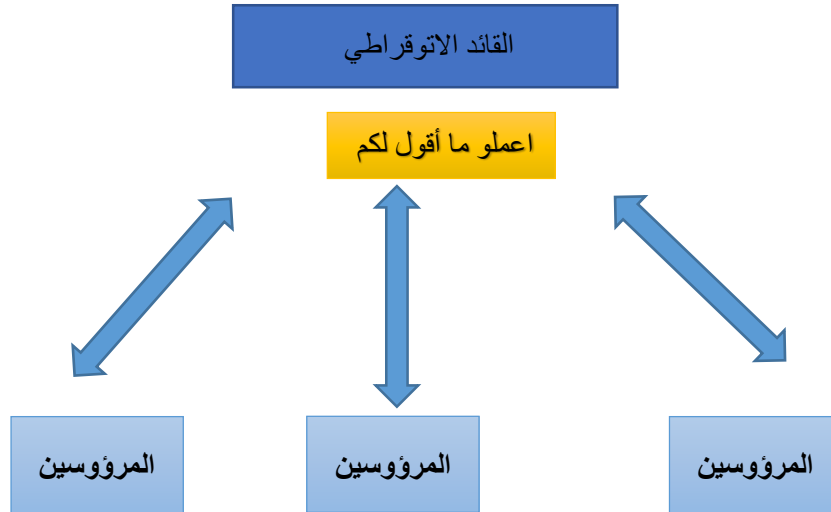
مزايا وعيوب النمط الديمقراطي :

المزايا	العيوب
- تشجيع الإبداع والابتكار. - تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية. - بناء فرق قوية ومتماسكة. - تطوير قادة المستقبل.	- بطء اتخاذ القرارات. - احتمالية حدوث صراعات. - إمكانية المماطلة. - عدم الملاءمة لجميع المواقف.

جدول رقم (٠٢) مزايا وعيوب النمط الديمقراطي – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

ثانيا : النمط القيادي الاتوقراطي (السلطوي) :

تسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية حيث ينصب اهتمام القائد على العمل والانجاز ، وقلمما يهتم بالأشخاص أنفسهم ويركز هذا النمط على اصدار الأوامر ، والاشراف الدقيق ، والاقلال من سلطة المرؤوسين ، وعدم التحاور معهم إنه نمط استبدادي ، يعتبر الأشخاص مجرد عوامل للإنتاج (محمد رفيق الطيب ١٩٩٥، ص ١٩٠-١٩١)



شكل رقم (٠٣) أسلوب القائد الاتوقراطي

المصدر : لنده صرخة ، مرجع سبق ذكره ص : ٤٨

مزيا وعيوب النمط الأوتوقراطي:

المزيا	العيوب
• سرعة اتخاذ القرار. • السيطرة والتنظيم. • وضوح التوقعات. • سهولة التنفيذ. • فعالية في حالات الأزمات.	• قلة المشاركة. • قلة الإبداع. • ارتفاع مستويات التوتر. • قلة المسؤولية. • ضعف مهارات حل المشكلات.

جدول رقم (٠٣) مزيا وعيوب النمط الأوتوقراطي – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

ثالثا : النمط القيادي الفوضوي (القيادة الحرة):

ظهر هذا النمط بعد فشل القيادة الاستبدادية في تحقيق الأهداف في اغلب الأحيان ، حيث أن القائد في هذا النمط يعطي العاملين كامل الحرية وكامل الثقة في بلوغ الأهداف بالطريقة التي يراها الفرد مناسبة عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات في اتخاذ القرار ويكون دور القائد إبداء الري وتقديم المشورة . وهو نمط فعال في بعض المواقف،

سلب في مواقف أخرى. ويتطلب اختيار الموظفين المناسبين، توفير التوجيه والدعم، خطط وأهداف واضحة، متابعة الأداء، ثقافة تواصل وتعاون.

مزيا و عيوب النمط الفوضوي (الحر) :

المزيا	العيوب
• تعزيز الإبداع والابتكار. • دفع المبادرة وروح المسؤولية. • تحسين الرضا الوظيفي. • رفع كفاءة وفعالية العمل. • تحفيز الموظفين.	• نقص التنظيم والتنسيق. • عدم اتساق النتائج. • صعوبة حل النزاعات. • ازدياد احتمالية التمر في مكان العمل. • تقلص الشعور بالمسؤولية.

جدول رقم (٠٤) مزيا و عيوب الفوضوي (الحر) – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

٢-١-٢ مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر:

النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الحر
تقرر السياسات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات يقرها القائد	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
تحدد في المناقشات والمراحل الرئيسية لاهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها ويقترح القائد أكثر من بديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل القائد والمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
الأعضاء احرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهام وفلايق العمل	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في اطراء او نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطة للمشاركة	مشاركة القائد نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء او الانتظام في سياق الاحداث

جدول رقم (٥) مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر.

المرجع : ماهر محمد صالح حسن ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص. ٨٠.

٢-٢ المبحث الثاني : الادبيات النظرية للرضا الوظيفي :

١-٢-٢ مقدمة:

يُولي علماء النفس وباحثو السلوك التنظيمي اهتمامًا بالغًا بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين. ويرجع ذلك إلى أهمية الموارد البشرية كعصب نجاح المؤسسات ومحرك إنتاجيتها.

أهمية دراسة الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي في تزويد القادة بأدوات فعالة لتحسين اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل ومختلف جوانبها، بما في ذلك الرواتب والإشراف وفرص التدريب.

تحديات دراسة الرضا الوظيفي:

يُعدّ قياس الرضا الوظيفي مهمة معقدة نظرًا لكونه حالة انفعالية ذاتية **يصعب** تحديدها بدقة. على الرغم من أهمية هذا الموضوع وكثرة الدراسات المنجزة فيه، إلا أنه يظل مجالًا بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة لفهم آليات تحقيق رضا وظيفي مستدام للعاملين.

وتتناول الدراسة الرضا الوظيفي كأحد العوامل التي تتأثر بأنماط القيادة وسيتم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ونظرياته، وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وفي الأخير سيتم استعراض علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي

١- ماهية الرضا الوظيفي

٢- نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

٣- : علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي .

٢-٢-٢ ماهية الرضا الوظيفي :

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً معقداً ومتعدد الأوجه، حيث يصعب تحديده بشكل دقيق نظراً لارتباطه بمشاعر الفرد المتغيرة. على الرغم من اختلاف تعريفات الرضا الوظيفي بين الباحثين، إلا أنه يتمحور حول تقييم الفرد لعمله وظروفه المهنية. وتُعد دراسة الرضا الوظيفي ضرورية لفهم سلوكيات الموظفين وتحسين بيئة العمل، ولذلك تُبذل الجهود لفهم العوامل المؤثرة عليه بشكل أفضل.

٣-٢-٢ مفهوم الرضا الوظيفي :

لغويا : مصدره رضي، رضا ، ومعناه : القبول والموافقة والارتياح وتشير بعض المعاجم اللغوية هو : ضد السخط ، وارتضاه يعني رآه أهلاً ، ورضي عنه احبه وأقبل عليه (ابن منظور، مصدر سابق، ١٩١٩ ص ٤٢) .
الرضا : من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وفتح به .(مسعود بورعدة، ٢٠٠٨، ص ٧)

اصطلاحاً :

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً مركباً يُشابه مفاهيم أخرى مثل "الروح المعنوية" و "السعادة في العمل". هذا التداخل يجعل من وضع تعريف دقيق للرضا الوظيفي أمراً صعباً.

فعلى الرغم من وجود تأثير متبادل بين الرضا الوظيفي وسلوكيات الموظفين وظروف العمل، إلا أن شعور الفرد بالرضا عن جانب معين من عمله لا يضمن شعوره بالرضا عن جميع جوانبه.

لذلك، يُعتبر الرضا الوظيفي تجربة نسبية تختلف من شخص لآخر.

- في عام ١٩٣٥ عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه : عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد (فرسوني، ١٩٧٦)

ويشار إلى الرضا في قاموس العلوم السلوكية بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الميل لديه (بهنسي، ٢٠١١، صفحة ٤٠)

- وهيزربرغ يعتبر أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يقابله مصطلح آخر على النقيض حتى ولو كان "عدم الرضا الوظيفي" فالمفهوم حسب هيزربرغ مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة وهما أيضاً جانبان يمكن قياسهما ، بمعنى أن الموظف يمكن أن يكون راضي وغير راضي في نفس الوقت (عزیزو، ٢٠١٥، ص ٣٠).

- تعريف كاتزل : أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه فالرضا قائم على أساس ما يطمح إليه الفرد وما تم تحقيقه فعلاً (عزیزو، ٢٠٠٧، ص ٤٨، ٤٧)

- ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة. (الدلبي، ٢٠٢٠، ص ١٥).

- كما تم تعريف الرضا الوظيفي على أنه "هو درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه فعلاً، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا" (عبدالحميد، ٢٠٠٤، ص ٨٧٣).

- يعرف الرضا بأنه يمثل حصيلة لمجموع العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك بارتياح ورضا النفس، وفعالية بالإنتاج نتيجة لشعور وجداني الذي يمكن للفرد من القيام به دون ملل أو ضيق (اللطيف، ٢٠١٥، ص ٩)

- ويرى سوبر 1953. "Super"

" أنه يعني رضا الفرد في العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق من سمات شخصية وقيمة ، كما يتوقف أيضاً على الموقع العملي الذي يتميز به وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتمشى مع خبراته وقدراته. (الحربي، ١٤٢٧ هـ ص ٩).

- والرضا الوظيفي هو موقف العامل تجاه العمل الذي يؤديه سواء كان إيجابياً أو سلبياً أي مقدار حبه أو كراهيته له (فاريد، ٢٠٠٩)

- وعرفه "طلعت إبراهيم لطفي" : (مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد ..(طلعت، ١٩٨٥، ص ١٣٤).

بناءً على استعراض التعاريف السابقة، يمكننا صياغة تعريف شامل للرضا الوظيفي على النحو التالي:

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة إيجابية يعيشها الموظف نتيجة شعوره بتحقيق احتياجاته الجوهرية في بيئة العمل

، بما في ذلك:

• تحقيق الذات :الشعور بالإنجاز والمساهمة في عمل ذي قيمة.

• الانتماء :الشعور بالاندماج مع زملاء العمل وفريق العمل.

- **التقدير:** الشعور بالتقدير من قبل المدير وزملاء العمل.
 - **المشاركة:** إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عمله.
- ويمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال استبيان مُعد خصيصاً لهذا الغرض، حيث يتم احتساب الدرجة الكلية التي تعكس مستوى رضا الموظف عن مختلف جوانب عمله.

٢-٢-٤ مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وأثارهما :

يستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل (زيادة الإنتاج ومستوى جودته ، قلة الفاقد والتالف ، انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وقلة الصراعات والمنازعات ، الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل ، واستجابة العاملين السريعه وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل (عبدالغني، ٢٠٠١).

ويتجلى عدم الرضا الوظيفي بظواهر عدة مثل الغياب ودوران العمل والتمارض والشكاوى وهي ظواهر مكلفة بالنسبة لاية منظمة .

٢-٢-٥ عناصر وعوامل الرضا الوظيفي:

٢-٢-٥-١ عناصر الرضا الوظيفي:

تُشير عناصر الرضا الوظيفي إلى الجوانب المختلفة للوظيفة التي تؤثر على شعور الموظف بالرضا أو عدم الرضا. وتشمل هذه العناصر عادةً:

- **المهام والمسؤوليات:** مدى تنوع المهام، ومدى شعور الموظف بأنها ذات مغزى وتحديّ، ومدى حصوله على فرص لتطوير مهاراته.
- **الأجر والمزايا:** مدى عدالة الأجر، ومدى كفاية المزايا، مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة.
- **فرص التطور:** مدى وجود فرص للترقية والتطوير المهني داخل المنظمة.
- **علاقات العمل:** جودة العلاقات مع الزملاء والمديرين، ومدى شعور الموظف بالدعم والتقدير.
- **بيئة العمل:** ظروف العمل، مثل الإضاءة والتهوية، ومدى توفر الأدوات والمعدات اللازمة للقيام بالمهام.
- **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** مدى قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين عمله وحياته الشخصية.
- **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمطي القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الافراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد ، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ ان هذا الأسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا .

٢-٢-٥-٢ عوامل الرضا الوظيفي:

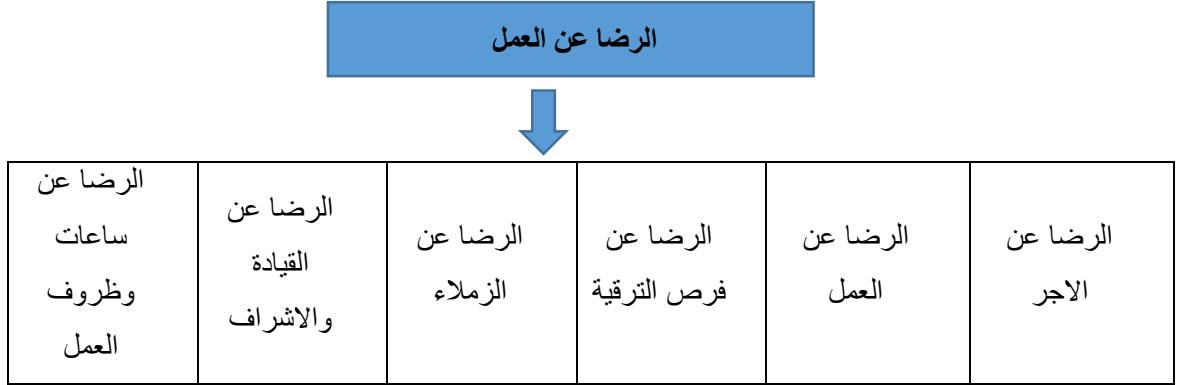
تؤثر عوامل متعددة على شعور الموظف بالرضا من العناصر المذكورة أعلاه. وتشمل هذه العوامل:

١- العوامل الشخصية:

- **احتياجات الموظف وتوقعاته:** تختلف احتياجات الموظفين وتوقعاتهم من وظائفهم، فما يُرضي موظفًا قد لا يُرضي موظفًا آخر.
- **الشخصية:** تلعب سمات الشخصية دورًا في تحديد ما يُرضي الموظف وما يُزعجه في بيئة العمل.
- **القيم:** قيم الموظف الشخصية تؤثر على تقييمه لعدالة المكافآت وتقديره لثقافة المنظمة.

٢- العوامل الخارجية:

- الظروف الاقتصادية: حالة الاقتصاد وسوق العمل تؤثر على توقعات الموظفين من حيث الأجر والمزايا.
 - المقارنة الاجتماعية: يُقارن الموظفون رواتبهم ومزايا وظائفهم مع رواتب ومزايا وظائف أخرى في نفس المجال أو القطاع.
 - الأحداث الخارجية: قد تؤثر الأحداث الخارجية، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية، على شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم.
- يقدم احمد صقر عاشور نموذج للرضا الوظيفي بالشكل التالي :



شكل (٠٤) عناصر الرضا الوظيفي العام

المرجع : (عزيون، ٢٠٠٧، ص٢٤)

٢-٢-٢ نظريات الرضا الوظيفي:

تُشير نظريات الرضا الوظيفي إلى مجموعة من النماذج التي تسعى لشرح عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين. تختلف هذه النظريات في تركيزها، لكنها تتفق جميعًا على أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية تنشأ من تقييم الفرد لوظيفته.

أهم نظريات الرضا الوظيفي:

- **نظرية التكيف الوظيفي:**
 - تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من التوافق بين احتياجات الفرد وقدراته وبيئته العمل.
 - كلما زاد التوافق، زاد الرضا.
- **نظرية التوقعات:**
 - تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من مقارنة توقعات الفرد لوظيفته بما يقدمه العمل بالفعل.
 - إذا كانت توقعات الفرد مُلباة أو مُتجاوزة، زاد الرضا.
- **نظرية العدالة:**
 - تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من شعور الفرد بالعدالة في معاملته.
 - يشمل ذلك العدالة في الأجر والترقيات والتقدير.
- **نظرية الخصائص الخمسة للشخصية:**
 - تفترض هذه النظرية أن شخصية الفرد تلعب دورًا في تحديد رضاه الوظيفي.

- على سبيل المثال، يميل الأشخاص المنفتحون إلى الشعور بالرضا الوظيفي في بيئات العمل المتنوعة.
- **نظرية الدافع إلى الإنجاز:**
- تفترض هذه النظرية أن الأشخاص الذين لديهم دافع مرتفع للإنجاز يميلون إلى الشعور بالرضا الوظيفي عندما تُتيح لهم وظائفهم الفرصة لتحقيق التحديات وتحقيق الأهداف.
- **نظرية سلم الحاجات:**
- تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ما سلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدره على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

٢-٢-٧ أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وقياس الرضا الوظيفي عملية مستمرة تتطلب التزاماً من القيادة والإدارة. من خلال اتباع نهج شامل لفهم وتحسين تجربة الموظفين، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الإنتاجية والابتكار وتُقلل من معدل دوران الموظفين، مما يُساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

تتنوع أساليب قياس الرضا الوظيفي وتشمل:

• استطلاعات الرأي:

- أداة شائعة لجمع بيانات حول مختلف جوانب العمل،
- مثل: الأجر، فرص التطوير، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمديرين،
- والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

• المقابلات:

- تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بشكل مُفصل ودقيق أكثر.
- يمكن إجراؤها بشكل فردي أو جماعي، مع الحرص على السرية لضمان
- صراحة الموظفين.

• المراقبة:

- تحليل سلوك الموظفين لقياس رضاهم،
- مثل: معدل الحضور والغياب، الإنتاجية، والتواصل.

• مقابلات الخروج:

- تُجرى مع الموظفين بعد مغادرة وظائفهم،
- لمعرفة أسباب المغادرة والحصول على ملاحظات حول جوانب العمل.

• تقييمات الأقران:

- تقييم الموظفين من قبل زملائهم،
- مما يُقدم معلومات قيمة عن مهاراتهم وسلوكهم وتفاعلهم.

• صافي نقاط الترويج للموظفين: (eNPS)

- قياس مدى استعداد الموظفين للتوصية بالشركة للآخرين.

• مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)

- استخدام مؤشرات مثل معدل دوران الموظفين،
- عدد الشكاوى، ومستوى التغيب لقياس الرضا بشكل غير مباشر.

تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات:

- تحليل بيانات الرضا الوظيفي بانتظام وفهم أسبابه.
- اتخاذ إجراءات ملموسة لتحسين جوانب العمل التي تظهر فيها مستويات رضا منخفضة.
- التواصل مع الموظفين حول نتائج الاستطلاعات والمقابلات وشرح الخطوات المتخذة للتحسين.
- متابعة التطورات بمرور الوقت لقياس تأثير الإجراءات المتخذة.

نهج شامل لقياس الرضا الوظيفي:

- استخدام مزيج من الأساليب المذكورة لجمع بيانات من مصادر متعددة.
- ضمان سرية الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم بصراحة.
- تحليل البيانات بشكل دقيق وفهم العوامل المؤثرة على الرضا.
- اتخاذ إجراءات مستدامة لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين.
- ربط جهود قياس الرضا الوظيفي بأهداف المنظمة واستراتيجيتها لضمان استمرارية التحسين.

٨-٢-٢ علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي :

حظيت دراسة "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ أواخر القرن العشرين. ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للرضا الوظيفي على مجموعة من المؤشرات الحيوية لصحة المنظمات، مثل الولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية ومستويات ضغوط العمل. وعلى الرغم من ذلك، تنوعت نتائج البحوث حول هذه العلاقة، حيث توصل بعضها إلى عدم وجود ارتباط وثيق بين النمط القيادي ومستوى رضا العامل.

بينما أظهرت نتائج أخرى تأثيراً ملموساً لهذه الأنماط على الرضا الوظيفي. وتُعزى هذه الاختلافات في النتائج إلى عوامل متعددة، منها اختلاف العينات المستخدمة في البحوث وطرق القياس المستخدمة والخصائص الخاصة بالمنظمات المدروسة.

وإلى جانب البحث الأكاديمي، تُولي العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً لفهم العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وذلك لسعيها لتحسين بيئة العمل وجذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم. وعلى الرغم من التباين في نتائج البحوث، إلا أن هناك إجماعاً عاماً على أهمية فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. وقد أشارت دراسة أجريت في جامعة ميتشغان إلى أن علاقة الارتباط وثيقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. حدد الباحثون بعدين للقيادة: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين (المروءة). توصلت الدراسة إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضاهم. بينما يُعكس القائد الذي يركز على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ذلك بانخفاض مستوى رضائهم ونظرتهم السلبية لهذا القائد.. (الدوسري، ٢٠١٣)

يتضح من خلال ما سبق أن الرضا الوظيفي، بكل مكوناته، يتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة. فالقائد، بحكم تفاعله المباشر مع الموظفين، يمتلك قدرة قوية على التأثير على سير العمل ومشاعرهم.

٣-٢ المبحث الثالث :

الدراسات السابقة: حول أنماط القيادة والرضا الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التعرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشر و بمتغيرات الدراسة ، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

(دراسة رويده محمد منصور، ٢٠١٨)

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

هدف الدراسة :

التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، وإلى العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .

عينة الدراسة : جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم ٢٩٢ عاملاً وعاملة

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتألف الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي من عدة أبعاد وهي (بيئة ومحتوى العمل- الأجر والترقية والحوافز المادية والمعنوية – العلاقة مع الإدارة – العلاقة مع الزملاء)

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

١. لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٩ وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٦ ثم نمط القيادة الاجرائية بمتوسط قدره ٣,٦٨ وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل بمتوسط قدره ٢,٣٦.
٢. مستوى الرضا الوظيفي العام متوسط قدره ٣,٤٠ وجاء بالمرتبة الأولى بمستويات الرضا الوظيفي الرضا عن العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره ٣,٧١ تلاه الرضا عن العلاقة مع الإدارة بمتوسط حسابي قدره ٣,٦٠ ثم الرضا عن بيئة العمل بمتوسط قدره ٣,٤٦ ثم الرضا عن الأجر والترقية بمتوسط حسابي قدره ٢,٨٥.
٣. يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام حيث فسرت القيادة التحويلية ٢٥,٦% من تباين الرضا الوظيفي، وفسرت القيادة الديمقراطية ٣٧,٥% من تباين الرضا، والقيادة الاجرائية فسرت ما نسبته ٣٠% من تباين الرضا الوظيفي، والقيادة بعدم التدخل فسرت ما نسبته ١٩,٤% من تباين الرضا الوظيفي.

(دراسة إيمان، - ٢٠١٤)

القيادة الإدارية واثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

هدف الدراسة : التعرف على تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

عينة الدراسة : بلغت العينة ٥٣ عامل

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة : استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى :

- ١- النمط الديمقراطي هو النمط السائد
- ٢- توفر الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة
- ٣- توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي .

دراسة الدوسري، (2013)

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين .

هدف الدراسة : معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين

عينة الدراسة :بلغت العينة ١٠٩ عامل .

منهج الدراسة :استخدم الباحث المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة :اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى :

- ١- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة .
- ٢- النمط الاوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاركي الحر .
- ٣- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الاوتوقراطي .
- ٤- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاركي .
- ٥- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر .

دراسة حمدود محمد، ٢٠١٢

أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة وحدة البلدية

هدف الدراسة :

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

عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية البلدية وشملت جميع رؤساء الأقسام (المدرء) ورؤساء المصالح (المرووسين) بهذه المؤسسة، وقد بلغ إجمالي أفراد العينة (٣٢) (فرد منهم) ٧ (مدرء) ٦١ مرووس

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بتصميم استبيانين، حيث قدم الإستبيان الأول للمدرء من أجل التعرف على النمط القيادي الذي يمارسونه في المؤسسة، وقدم الإستبيان الثاني للمرووسين من أجل التعرف على رؤيتهم إتجاه الأنماط القيادية التي يمارسها مدرءهم، وكذلك قياس رضاهم الوظيفي على النمط (القيادي الممارس من طرف مدرءهم .

نتائج الدراسة:

. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - النمط القيادي الأكثر انتشار في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، على اعتبار أن حوالي ثلاثة أرباع المستجوبين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد. كما أن الخصائص التنظيمية لمؤسسة نفطال وما تتميز به من خصوصيات، يفرض على مدرءها على اختلاف توجهاتهم وتعدد مناصبهم ممارسة النمط

القيادي الديمقراطي، من أجل المحافظة على التوازنات الداخلية للمؤسسة في جوانبها التنظيمية والبشرية، والقضاء على عدم الرضا الوظيفي، وتحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة. كما أن طبيعة تفكير الأفراد في مؤسسة نفضال وكذا الخصائص البشرية لها تجعل من الضروري جدا الاستغناء عن النمط القيادي الأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي لغرض تحقيق الانسجام بين الفئات العمالية من جهة ورؤسائهم من الجهة المقابلة. - يرى المرؤوسون في مؤسسة نفضال أن مدراءهم يمارسون كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، حيث أن النمط القيادي الواسع الانتشار حسب رؤيتهم هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وهذه النظرة متوافقة تماما مع النتائج الخاصة برؤية المدراء إتجاه الأنماط التي يمارسونها. وهذا التوافق في النتائج يفسر أن النمط القيادي الذي يمارسه المدراء في المؤسسة يستند إلى الخصائص التي يمتاز بها المرؤوسين. فيما أن رؤيتهم تميل إلى النمط القيادي الديمقراطي فإنها تعكس الواقع الحقيقي للنمط القيادي السائد في المؤسسة. - توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة البلدية. حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي GPL نفضال وكانت هذه . والذي عبر عنه جل المرؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرت نسبتهم ب ٥٦,٣٨ وذلك لممارسة العلاقة سلبية من خلال عدم رضا المرؤوسين والذين قدرت نسبتهم ب ٦٥,٧٨.

(دراسة Chien – Wen Tsai 2009)

نمط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين في الفنادق السياحية الدولية

Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in international Tourist Hotels

عينة الدراسة : ٣٠٠ موظف .

أدوات الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة :

- ١- أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر رضا عن نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد لمرؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم عن نمط القيادة الذي يركز القائد فيه على العمل .
- ٢- توجد فروق بين إجابات العاملين تعزى لمستوى التعليم وسنوات الخبرة .

(دراسة المزروع، ١٩٩٩)

الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين

هدف الدراسة : معرفة العلاقة بين الأنماط

القيادية السائدة لدى المديرين في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومستوى الرضا الوظيفي في كل منهما

عينة الدراسة : بلغت العينة ٤٩٦ موظف .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى :

- ١- يمارس المدراء في القطاع الحكومي النمط الديمقراطي والحر بدرجة متوسطة والأتوقراطي بدرجة كبيرة بينما يمارس المدراء في القطاع الخاص الديمقراطي بدرجة عالية والأتوقراطي والحر بدرجة قليلة
- ٢- مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي متوسط بصفة عامة ، ومرتفع في القطاع الخاص .

٢-٣-١ ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	عينة الدراسة	منهج الدراسة	أدوات الدراسة	النتائج
دراسة رويده محمد منصور، ٢٠١٨	التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	292 عاملاً وعاملة	وصفي	استبانة	١- عدم وجود نمط قيادي وحيد، القيادة التحويلية والديمقراطية الأكثر شيوعاً. ٢- مستوى الرضا الوظيفي متوسط بالرضا عن العلاقة مع الزملاء هو الأعلى ٣- وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي
دراسة إيمان، ٢٠١٤	تحليل تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	53 عاملاً	وصفي	استبانة	١- النمط الديمقراطي هو النمط السائد. ٢- الرضا الوظيفي متوفر بدرجة مرتفعة. ٣- وجود علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي.
دراسة الدوسري، ٢٠١٣	تحليل علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي	109 عامل	وصفي	استبانة	١- الرضا الوظيفي متوفر بدرجة متوسطة. ٢- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد. ٣- وجود علاقة عكسية مع النمط القيادي الأوتوقراطي وعلاقة طردية مع النمط التشاركي والحر.
دراسة حمود محمد، ٢٠١٢	العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	32 مديراً و ٦١ مرسماً	وصفي	استبانة	١- النمط الديمقراطي الأكثر انتشاراً. ٢- العلاقة الإيجابية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
دراسة Chien Wen Tsai، 2009	تحليل علاقة نمط القيادة بالرضا الوظيفي	300 موظف	وصفي	استبانة	١- الموظفون أكثر رضا عن القيادة التي تحترم المروسين وترتكز على تطوير العلاقات. ٢- فروق بين العاملين تعزى لمستوى التعليم والخبرة.
دراسة المزروع، ١٩٩٩	العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	496 موظف	وصفي	استبانة	١- المدراء في القطاع الحكومي يمارسون الديمقراطية والأوتوقراطية، في القطاع الخاص يمارسون الديمقراطية بشكل أكبر. ٢- مستوى الرضا الوظيفي متوسط بالقطاع الحكومي ومرتفع بالقطاع الخاص.

جدول رقم (٦) ملخص الدراسات السابقة

٢-٣-٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، ومن حيث استخدامها المنهج الوصفي والاستبيان أداة البحث. في حين اختلفت دراستنا مع دراسات سابقة من حيث مجالات تطبيق الدراسة وأغلبها تناولت الدراسة بأبعاد مختلفة عن الشكل الذي سنتناوله هذه الدراسة. واستفاد الباحث من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية وأداة للدراسة. تشترك هذه الدراسة مع دراسات سابقة في استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، واستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات. وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها في مجالات تطبيقها. فقد تناولت غالبية الدراسات السابقة أبعاداً مختلفة عن تلك التي سنتناولها هذه الدراسة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في تثبيت إطاره النظري لبناء منهجية وأداة مناسبة لهذه الدراسة.

٢-٣-٣ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

أفادت الدراسات السابقة بحثنا في الكثير من المجالات وخاصة فيما يلي :

بناء متغيرات الدراسة : تحديد وتطوير متغيرات الدراسة بدقة، وفهم المفاهيم المتعلقة بها.

إطار مفاهيمي : تقديم إطار مفاهيمي غني لفهم العلاقات بين المتغيرات.

تحليل الأنماط القيادية : فهم الأنماط القيادية في الشركة وتحديد مساهمتها في الرضا الوظيفي.

منهجية البحث : تحديد وتطوير منهجية بحثية مُحكمة لاختيار مجتمع البحث، وعينة الدراسة، ونوعية الدراسة، والمنهج المناسب.

الأساليب الإحصائية : تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

نتائج الدراسات السابقة : فهم الاتجاهات البحثية، وتحديد الفجوات المعرفية، وصياغة أسئلة بحثية مُناسبة.

٢-٣-٤ القيمة المضافة للبحث:

تحديد النمط القيادي الأفضل : النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية لتحقيق الرضا الوظيفي.

فهم نظريات الرضا الوظيفي : شرح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بشكل أفضل.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي : ربط النمط القيادي بمستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة تطبيقية : تقديم حلول عملية لتحسين الرضا الوظيفي من خلال ممارسات إدارية فعّالة.

٣- الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية والميدانية

الخاتمة:

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة على العنصر البشري في أيّ منظمة. فهي تمتلك القدرة على التأثير على سلوك الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتفرض المسؤولية على القائد مهمة إثارة اهتمام الموظفين بأعمالهم ودفعهم إلى الأداء الجيد بإرادتهم. وتعدد أنماط القيادة باختلاف البيئة والثقافة، ممّا يُلقِي على عاتق القائد مسؤولية توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية ولائهم للمنظمة، ممّا ينعكس على رضائهم عن العمل.

النتائج النظرية:

- أهمية القيادة الإدارية: تُعتبر القيادة الإدارية من الوظائف الأساسية لأيّ منظمة، فهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد وتوجيههم وإرشادهم للحصول على تعاونهم وتحفيزهم على العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
- عناصر القيادة الإدارية: تتكون القيادة الإدارية من عناصر رئيسية هي: القائد، المرؤوسون، الموقف، الهدف، ووسائل التأثير.
- أنماط القيادة الإدارية: تتنوع أنماط القيادة الإدارية، من بينها: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر.
- مهارات القائد: يجب أن يتمتع القائد بمهارات متعددة، منها المهارات الفنية (إتقان العمل واكتساب المعارف) والمهارات الإنسانية (التواصل والتفاعل) والمهارات التنظيمية (النظر إلى المنظمة كنظام متكامل).
- نظريات القيادة الإدارية: تتنوع نظريات القيادة الإدارية، من أبرزها: نظرية السمات (تركيزها على صفات القائد)، والنظريات السلوكية (تفسير سلوك القائد)، ونظرية الموقف (أخذ المواقف بعين الاعتبار)، ونظرية التفاعلية (دمج النظريات السابقة)، ونظرية التحويلية (التركيز على الأهداف بعيدة المدى وتحفيز الموظفين)، ونظرية التبادلية (التوضيح المتبادل لأهداف العمل والمكافآت).
- أهمية الرضا الوظيفي: يُعَدُّ الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على حياة الموظف، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتدرسه.
- تعريف الرضا الوظيفي: يُشير الرضا الوظيفي إلى حالة نفسية إيجابية يشعر بها الفرد تجاه عمله.
- عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي: تتضمن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: الأجر، جماعة العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف، المؤهل العلمي.
- اختلاف الرضا الوظيفي بين الأفراد: تختلف درجة الرضا الوظيفي بين الأفراد حتى لو كانوا يمارسون نفس الوظيفة.
- علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي: تُشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية الديمقراطية والرضا الوظيفي، بينما تُظهر الأنماط الأوتوقراطية علاقة عكسية.

النتائج التطبيقية (الدراسة الميدانية) :

المراجع:

- Salama, Z. (٢٠٢٣). دراسة احصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي. Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series, 45(5), 333-354.
- Tsai, C. W. (2008). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. In Advances in culture, tourism and hospitality research (Vol. 2, pp. 293-332). Emerald Group Publishing Limited.
- ابن منظور، لسان العرب دار الصادر بيروت، لبنان، ٢٠٠٠، المجلد ١٢، ط ١، ص ٣١٥.
- إيمان، حجار مرهون، القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، ٢٠١٤ م.
- البدري. طارق، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١ م.
- برو. (٢٠١٩). اثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (Doctoral dissertation, université de Biskra).
- بلزروق، حبيبة، بن علو، & خيرة. (٢٠٢٣). القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بمقاطعة الوقود نفضال تيارت (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت).
- بن العمودي أسماء، & خولة قريشي. " أثر الأنماط القيادية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكرباء و الغاز ورقلة" حضري (Doctoral dissertation).
- بن عبشيش، مليكة، بردالي، & فتيحة. (٢٠١٨). تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين-دراسة حالة صندوق التامينات الاجتماعية للعمال الاجراء تيسمسلت.
- بن عبيلة، امين، صامت شامي، & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي (Doctoral dissertation).
- بوزيد، مفيدة. الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسته حاله المكتبة الرئيسي للمطالعه العموميه لولايه بسكره.
- بوعبدلي، رانيا، شيخاوي سنوسي القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسته ميدانية المفتشية الجهوية للعمل تيارت، رسالة ماجستير ٢٠٢١، (
- بوهراوة، زبيدة، ماجن، خولة، زمالة، & عمر. (٢٠٢٢). أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي.
- الجارودي. ماجدة بنت إبراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠١١ م.
- جون سي. ماكسويل، 21 صفة لا غنى عنها في القائد (٢٠١٠)
- الحراش. محمد عبود، العلاقة بين الانماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظه الطفيليه مجله العلوم التربويه والنفسيه مجلد ٧، العدد ١
- حريم. حسين السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧ م.
- حسين. محمد عبد الهادي، القيادة الذكية، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١١ م.

- حمدود & محمد. أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اقتصادية جزائرية (Doctoral dissertation, Université de Blida 2-Lounici Ali).
- حمصي. انطوتن، أصول البحث في علم النفس، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٣ م
- حنفي عبد الغفار والقزاز حسين ١٩٩٦ السلوك التنظيمي وإداره الافراد الإسكندرية الدار الجامعي.
- حنيش، & بونقاب. دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد-ورقة (Doctoral dissertation، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- الخولي. محمد علي، قاموس التربية، بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٩٤ م.
- درويش عبدالكريم، تكلال ليلي، أصول الإدارة العامة، الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٥ م، ص ٤٤٤
- الدوسري، حسين بن مرضي، حامد، فيصل بن حسن مشرف، الطراونة، تحسين أحمد مناقش & .، الهندي، وحيد بن أحمد مناقش). ٢٠١٣. (الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين. (Doctoral dissertation).
- راشد. محمد يوسف، أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمؤوسيتهم، أطروحة دكتوراة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٠ م.
- ربيع. محمد شحادة، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠ م
- سلامة. كايد، تنمية المهارات القيادية، ورقة عمل، جامعة اليرموك، إربد الأردن، ١٩٩٩ م.
- سيف بن صالح الدلبي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، ط١، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٢٠ ص ١٥).
- سيف بن صالح الدلبي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، ط١، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٢٠ ص ١٥).
- الشرايدة. سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠ م.
- الشريف، طلال عبد الله، & أبو الفضل، عبد الشافي محمد مشرف. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر: مكتبة الغريب، ١٩٨٥، ص ١٣٤.
- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٩٤، ٢١٦ - ٢٣١.
- عبدالحميد محمد عباسي، الرضا الوظيفي لدى ضابط الامن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٣٢، العدد ٤، ٢٠٠٤، ص ٨٧٣).
- قطب، س. م. ع.، & سلوى محمد علي. (٢٠١٩). Job Satisfaction for Administrative Employees in Educational Helwan Management of Cairo Governorate and its Relationship with Customers Satisfaction الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بإدارة حلوان التعليمية بمحافظة القاهرة وعلاقته برضا العملاء. المجلة العربية للإدارة، ٣٩ (٣)، ١٧-٣٦.
- القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، ٢٠٠٤ م.
- كامل علون الزبيدي: "علم النفس الاجتماعي" ط١، الأوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، الأردن، ص ٢١٩)

- كامل علون الزبيدي : " علم النفس الاجتماعي " ط ١ ،الوراق للنشر والتوزيع ،٢٠٠٣ ،الأردن ،ص٢١٩)
- كتاب "The Leadership Challenge" للمؤلفين James Kouzes و Barry Posner (
- لندة صرخة ، اثر أساليب القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة ،مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول
- على شهادة الماجستير في علوم التيسير ،إدارة اعمال ، كلية علوم التيسير جامعة جيجل ، الجزائر ،٢٠٠٨ ، ص ٤٨
- ماهر محمد صالح حسن ،القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ،دار الكندي ،الأردن ،٢٠٠٤ ، ص.٨٠
- مجمع اللغة العربية ،المعجم الوسيط ،مكتبة الشروق الدولية ،القاهرة ،مصر ،١٤٢٥ هـ، ص٩٥٥.
- محمد بخاري حسن، & الطيب حسن تجاني. (٢٠٢١). تأثير القيادة الإدارية في زيادة أو نقض الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية: دراسة تطبيقية على جامعتي الملك فيصل بتشاد وجامعة هيك تشاد، ٢٠٢٠م. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، ٥(١١)، ٤٨-٦٥.
- محمد رفيق الطيب ،مدخل للتيسير وظائف المسير وتقنيات التيسير ،ديوان المطبوعات الجامعية ، ج ٠٢ ١٩٩٥،الجزائر ،ص ص ١٩٠-١٩١)
- محمد عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العلمي للفكر الإسلامي ،مصر ١٩٩٦ ،ص١٢٢)
- محمد قاسم القروتي ، السلوك التنظيمي ، ط ٤ ، وائل للنشر ، الأردن ،٢٠٠٣ ، ص ١٨١)
- مرسى محمد منير ،الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ،الطبعة الأولى،عالم الكتب ،القاهرة،١٩٩٨م،ص١٠٤.
- المزروع ، بدر بن سليمان بن عبد الله & .،محمود، محمد فتحي. مشرف). ١٩٩٩. (الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين الحكومي والخاص بمدينة الرياض (Doctoral dissertation)
- مسعود بورغدة محمد ، "الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية وعلاقتها بأدائهم "، أطروحة دكتوراة علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة) ،جامعة منتوري -قسنطينة ،الجزائر،٢٠٠٨،ص٧)
- مسعود بورغدة محمد ، "الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية وعلاقتها بأدائهم "، أطروحة دكتوراة علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية (غير منشورة) ،جامعة منتوري -قسنطينة ،الجزائر،٢٠٠٨،ص٧)
- معمن محمود عياصرة ،مروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،ط ١ ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ،٢٠٠٨ ص ٢٣)
- مقالة حمزة ،إدارة الموارد البشرية ،عملية التغيير ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع جامعة قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ،٢٠١٠ ، ص ١٠)
- منصور، رويده . محمد). ٢٠١٨. (الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. في الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- ناصر بن ضيف الله الحربي ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة ،ملتقى البحث العلمي ،منتدى طلاب وطالبات جامعة الملك عبدالعزيز ،كلية الاقتصاد ، إدارة قسم الاعمال ،فصل دراسي صيفي ،١٤٢٧ هـ ص ٩).
- نسرین خالد الكيلاني. (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٦(٥)، ٢٤-١.
- الهاجري، & زايد ذيب عبدالله الخليل. (٢٠٢٣). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية (Master's thesis).