

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر القيادة الديموقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي "مدارس الغد
النموذجية" بريدة - المملكة العربية السعودية "دراسة حالة"

The impact of democratic leadership on job satisfaction
among teachers of Al-Ghad Model schools

أسم الطالب

يزيد ابراهيم الخلفي

221002574

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١.١. المقدمة:
٨	١.٢. مشكلة الدراسة
٨	١.٢.١. فجوات على المستوى النظري
٨	١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٩	١.٣. أهمية الدراسة
٩	١.٣.١. على المستوى النظري:
٩	١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	١.٤. أسئلة الدراسة
١٠	١.٥. أهداف الدراسة
١٠	١.٦. فرضيات الدراسة
١١	١.٧. نموذج الدراسة
١٢	١.٨. منهجية الدراسة
١٣	١.٩. الدراسة الميدانية
١٤	١.١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
	
١٥	
١٦	٢.١. المقدمة:
	٢.٢. المتغير المستقل ١٦
٢٤	٢.٣. المتغير التابع
٤٤	٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٤٦	٢.٥. الخاتمة
٤٧	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تُعتبر القيادة عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، حيث يُعد النمط الديمقراطي من العوامل الرئيسية التي تؤثر في تشكيل أداء المنظمة ورضا الأفراد داخلها. يُعتبر رؤساء الأقسام في الكليات والجامعات والمعاهد والمؤسسات التربوية القلب النابض للعملية الإدارية، إذ يسهم أدائهم وقيادتهم في تحويل أقسامهم من حالة السكون إلى حالة من الديمومة والاستمرارية والنجاح

تتباين الأنماط القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية والتربوية. من بين هذه الأنماط، يُبرز النمط الديمقراطي الذي يتميز بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تحفيزية تساعد على تحقيق أهدافهم. على النقيض، يتميز النمط الأوتوقراطي بالمركزية في اتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر، مما يحد من المشاركة ويؤدي إلى الاستبداد في الرأي.

يُعتبر النمط الديمقراطي الأساس لنجاح أي مؤسسة، حيث تلعب الصفات الديمقراطية لدى القائد والسمات الشخصية له دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المؤسسية وتوفير بيئة إيجابية للعاملين.

(المطيري، ن. ز. ض. ا، & ندى زويد ضيف الله. ٢٠١٩)

تُعتبر القيادة الديمقراطية من الأنماط المثيرة للاهتمام، حيث تمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ضمن فرقهم. يُعتبر هذا الأسلوب فعالاً للغاية للعديد من المدراء التنفيذيين

تشير الإدارة الديمقراطية إلى تبني مفهوم الديمقراطية واحترام حقوق الآخرين، من أبرز ميزاتها

مشاركة الموظفين في صنع القرار: تشجيع جميع الأعضاء على المساهمة بأرائهم.

الاهتمام بالجانب الإنساني: التركيز على الجانب الإنساني بجانب الإنتاجية.

الاعتدال في النظام: الحفاظ على النظام مع احترام المبادئ والإرشادات.

توزيع المهام: توزيع المسؤوليات وفقاً لتخصصات وقدرات واهتمامات الموظفين.

تقويض السلطة: منح الصلاحيات عند الحاجة، وتعزيز مفهوم التمكين.

تُظهر الأدلة أن اعتماد هذا الأسلوب الديمقراطي يساهم في خلق بيئة إيجابية تتسم بروح المعنويات العالية ورضا الموظفين والشعور بالعدالة. كما أن الديمقراطية أصبحت مفهوماً عالمياً يشمل جميع المجالات، بما في ذلك السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. لذا، فإن تبني قيم الديمقراطية في المؤسسات التعليمية يُعتبر أمراً بالغ الأهمية، خاصة في تشكيل عقول الشباب.

تتجلى أهمية القيادة الديمقراطية في المؤسسات التعليمية، حيث يُشار إليها أحياناً بالقيادة التشاركية. في هذا النموذج، يُشارك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، مما يعزز الثقة والشفافية. يُنظر إلى آراء الفريق بشكل جدي قبل اتخاذ أي قرارات مهمة.

تتطلب القيادة المؤسسية شخصية قوية من المدير، فهو المسؤول عن تنظيم وتحفيز العاملين، وتوفير الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة. يوافق التربويون على ضرورة التشجيع على الإبداع وتعزيز الأهداف والأداء والعلاقات (المومني ٢٠٢٤)

تُعتبر القيادة عنصرًا أساسيًا في المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت قيادة النظام التعليمي اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى. تحتاج المدارس إلى قادة ومدراء ومسؤولين ديمقراطيين وفاعلين، يتمتعون برؤية واضحة ومميزة، وعلى استعداد لتعزيز مستوى عالٍ من إنجاز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى خلق مناخ تنظيمي فعال يتناسب مع خصوصيات كل مدرسة، في كل نظام تعليمي، يُحدد التفاعل بين المدير وأعضاء هيئة التدريس بشكل كبير من تطوير المناخ الفعال داخل المدارس. يؤثر هذا المناخ على سلوك الأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، مما ينعكس على أدائهم ورضاهم عن وظائفهم.

يُعد الرضا الوظيفي عنصرًا حاسمًا في أداء المنظمات المختلفة، حيث يرتبط بفاعلية الأداء ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالتواجد داخل مدارسهم. يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشرًا مهمًا على كيفية إدراك الموظفين لوظائفهم وأدائهم، بما في ذلك جوانب مثل المواطنة التنظيمية والغياب ودوران الأعمال. يعتمد تحقيق أداء متميز للعاملين على توفير مستوى مقبول من الرضا الوظيفي، وكلما زاد مؤشر الرضا، زادت التوافقات الداخلية لدى الأفراد، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم في المؤسسة.

تشير الدراسات إلى أن القيادة الناجحة تُسهم في تحقيق نتائج عمل إيجابية وتحسين الأداء في مكان العمل. يمكن أن يعزز أسلوب القيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث توجد علاقات إيجابية بين القيادة الحقيقية، التي تتمثل في الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، والشفافية، وبين الرضا الوظيفي. (المطيري & ندى زويد ضيف الله ٢٠١٩)

تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة الديمقراطية تُسهم بشكل فعال في تعزيز الرضا الوظيفي، الذي يُعتبر المحرك الأساسي للأفراد، يعكس الرضا الوظيفي درجة رضا الموظفين، ويساعد في خلق بيئة ملائمة وظروف جيدة تُمكنهم من أداء واجباتهم ومسؤولياتهم وتحقيق أهداف المنظمة، مما يعزز شعورهم بالرضا في عملهم.

يُعد الرضا الوظيفي موضوعًا يستحق البحث والدراسة المستمرة لأسباب متعددة، حيث يمكن أن يتغير ما يُرضي الأفراد مع مرور الوقت، بالإضافة إلى تأثير التغيرات في مراحل حياتهم على مشاعرهم.

يزداد شعور العاملين بالكفاءة ودافعيتهم للإنجاز عندما يشعرون بالرضا عن عملهم، ويكون هذا الشعور أقوى عندما يكون مصدره العمل نفسه بدلًا من المكافآت المالية.

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ بداية القرن العشرين، حيث يُشير العديد من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى كانت بداية هذا الاهتمام. ورغم تعدد الدراسات حول هذا الموضوع، لا يزال هناك تباين في تعريف مفهوم الرضا الوظيفي، ويرجع ذلك إلى ارتباطه بمشاعر الأفراد التي غالبًا ما تكون متغيرة وتعتمد على السياقات المختلفة.

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشخصية التي تعبر عن مدى قبول الفرد للعوامل المحيطة ببيئة عمله. من المهم ملاحظة أنه من الصعب تحقيق أداء متميز على المدى الطويل في ظل غياب الرضا. الجمع بين زيادة الإنتاج وانخفاض الرضا قد يؤدي إلى فقدان العناصر الكفوة في المنظمة وتدني جودة منتجاتها. وبالتالي، يُعتبر انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين من أبرز المؤشرات على تدني ظروف العمل في المؤسسة. (عبد القادر باصفار، ٢٠١٨)

١.٢. مشكلة الدراسة

يُعد النمط القيادي الذي تتبعه إدارة المدارس له تأثير كبير على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في خلق مناخ من الرضا ويعزز الإنتاجية العملية والعلمية للمعلمين

١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

تتجلى أهمية الأنماط القيادية في العملية الإدارية والتعليمية، حيث تلعب دوراً حاسماً في تيسير الأمور بشكل إيجابي وفعال لتحقيق أهداف المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرضا الوظيفي له أثر بالغ في تحقيق أهداف المدرسة وتميزها. ومع ذلك، تظل الدراسات والأبحاث العلمية حول هذا الموضوع محدودة، حيث تركز معظم الأبحاث على المعلمين والمديرين والإداريين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تحتاج المدارس في التعليم العام إلى الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحفيز أعضاء هيئة التدريس، من خلال قيادات حكيمة. ينبغي على المؤسسات الخاصة للتعليم العام اتخاذ الخطوات اللازمة ليس فقط لزيادة مستوى رضا الأكاديميين، بل أيضاً للحفاظ عليهم. هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى الكشف عن نوع النمط القيادي الموجود في مدرسة الغد النموذجية ، وعلاقته بمدى رضا هيئة التدريس عن وظائفهم، في محاولة لاعتماد هذا النمط وممارسته بما يفيد العملية التعليمية ويساهم في تحسينها (المطيري & ندى زويد ضيف الله. ٢٠١٩)

السؤال الرئيسي

تظهر أهمية الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي: "ما هو أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمين مدرسة الغد النموذجية ؟"

١.٣. أهمية الدراسة

على المستوى النظري: تستمد الدراسة أهميتها من أنها تستهدف قطاع هام يتمثل في مدارس الغد والتي يقع على عاتقها عبء العملية التربوية ، بالإضافة إلى أهمية الموضوع الذي تناولته والذي يحتوي متغيرات الدراسة وهما القيادة الديمقراطية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين . كما ويؤمل أن تكون إضافة جديدة لدراسات تناولت أثر ممارسة القيادة الديمقراطية في الميدان التربوي باعتبارها جانباً مهماً في العملية الإدارية، ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة، وخاصة في ظل بروز الإتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التربوية ، بالإضافة إلى إعتباره نقطة انطلاق لإبحاث أخرى من خلال الإستفادة من الأدب النظري ونتائج الدراسة.

على المستوى التطبيقي:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية التعليمية من خلال تقديم التغذية الراجعة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطية في المدارس ، كما وقد تخدم هذه الدراسة مديري المدارس في التعرف على مفاهيم و مبادئ القيادة الديمقراطية والعمل على تنميتها لديهم ومساعدتهم على إدارة العملية التعليمية والجهات المعنية وذلك في توفير برامج تطويرية لمدير المدارس تمكنهم من ممارسة أنماط القيادة المختلفة وخاصة القيادة الديمقراطية وذلك بهدف تحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين للوصول إلى أفضل نتائج للعملية التعليمية. (ابو عرار & ابراهيم مرزوق ٢٠٢٣)

١.٤ . أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي: "ما هو أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمين مدارس الغد ببريدة؟" وللإجابة على هذا السؤال، يتطلب الأمر تناول الأسئلة الفرعية التالية:

١. كيف تؤثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي؟
٢. ما هي العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي؟
٣. ما هو دور مشاركة العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي؟

١.٥ . أهداف الدراسة

الهدف العام :

اكتشاف العلاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى معلمين مدارس الغد .

الأهداف الفرعية :

- ١/ تقييم تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي.
- ٢/ التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي.
- ٣/ التعرف على دور مشاركة العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي.

١.٦ . فرضيات الدراسة

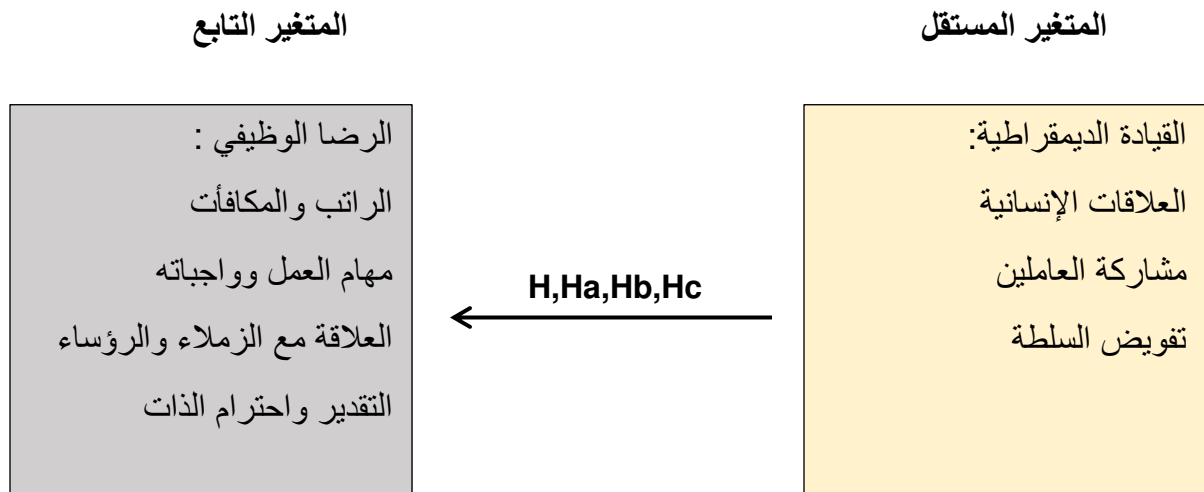
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي .

الفرضيات الفرعية:

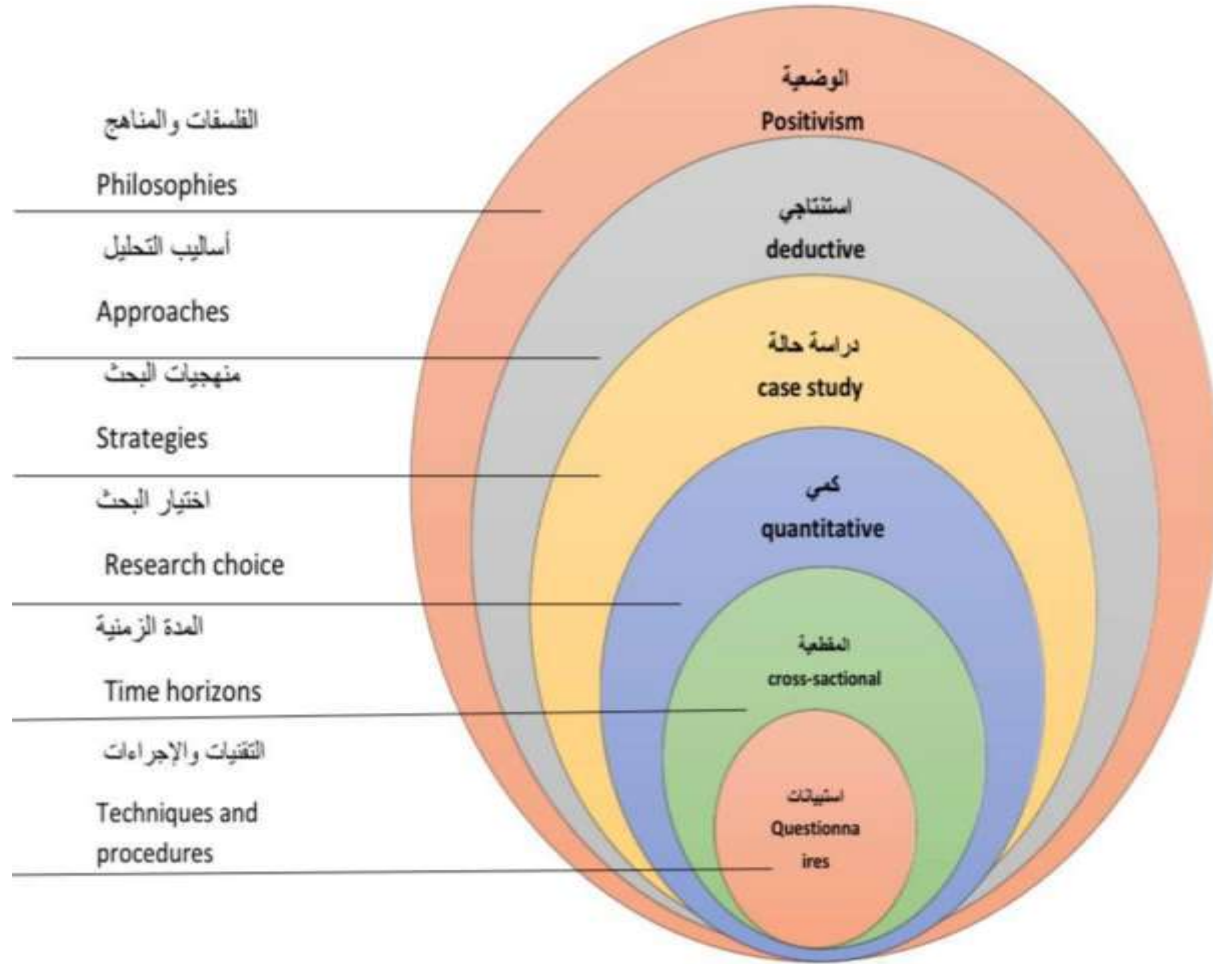
- ١/ توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي .
- ٢/ توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي .
- ٣/ توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي.

١.٧ . نموذج الدراسة



الشكل (١) : النموذج المقترح للدراسة

المصدر له الباحث.



الشكل (٢) : منهجية البحث

المصدر له : الباحث .

١.٩. الدراسة الميدانية

تأسست «مدارس الغد النموذجية» عام ١٤٠٨ هـ. وهي تقع في بريدة بحى الفايزية، وتمتاز بطاقم يشكل منظومة تعليمية تكفل للمدرسة الريادة، وتكفل تفوقها على مستوى المنطقة.

- تطور المراحل: بدأت كمدرسة للبنات، ثم أضيفت مدارس ابتدائية للبنين، واكتملت المراحل الدراسية للبنين والبنات (تمهيدي، ابتدائي، متوسط، ثانوي) بحلول العام ١٤١٦ هـ.
- تعمل المدارس تحت إشراف كامل من وزارة التربية والتعليم، مما يضمن جودة التعليم
- استخدام وسائل التعليم الحديثة والتكنولوجيا لتعزيز التعلم
- توفر أنشطة ثقافية ورياضية لتعزيز مهارات الطلاب

الرؤية:

بناء جيل متعلم منتج منافس، يتمتع بالثقة بالنفس والكفاءة في مواجهة تحديات المستقبل.

الرسالة:

تقديم خدمات تربوية وتعليمية، ذات جودة عالية، مع الالتزام بالقيم، والإتقان والمرونة والإبداع.

الأهداف:

توفير بيئة تعليمية حديثة تواكب التطورات العلمية على مستوى العالم. تحقيق مبدأ انضباط الطالب وهو سر تميزه ونجاحه. إثراء المخزون اللغوي للطلاب بالاهتمام باللغة العربية اهتماماً خاصاً

الجوائز:

مدارس الغد النموذجية الأهلية في بريدة حصلت على عدة جوائز، منها جائزة القصيم للتميز والإبداع، ودرع التميز من وزارة التربية والتعليم، وشهادة الأيزو في الجودة وفقاً لموقع مدارس الغد النموذجية.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح



الشكل (٣): مخطط المشروع المقترح .

المصدر له : الباحث .

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

ما يميز الأسلوب الديمقراطي الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين و الإعراف بالفروق ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات ، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات . بوعبدلي.(٢٠٢١)

٢.٢. المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) :

هذا النمط من القيادة يرتكز على ثلاث أركان أساسية وهي العلاقات الإنسانية ، المشاركة ، تفويض السلطة، فالفائد الديمقراطي يبني علاقتان إنسانية جيدة بينه وبين العاملين معه والتي من خلالها يتم إشباع العاملين بالحاجات اللازمة لهم وبالتالي خلق روح التعاون بينهم ، والقدرة على حل المشكلات التي من الممكن أن تواجههم ، ولهذا النوع من القيادة القدرة على الإقناع ، وبناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وكذلك الإستفادة من آرائهم وأفكارهم والتي تساهم في تطوير المنظمة، كما أن هذا النوع من النمط يعمل على توزيع المهام بين العاملين من أجل خلق علاقة ودية بينهم ، كما أنه يسعى دائماً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ولذلك يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط القيادة فعالية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. الهاشمي وعادل محمد (٢٠٢٤)

١ محددات القيادة الديمقراطية :

من الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي مايلي :

- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمة : فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين .
- الموقف الذي يعايشه القائد : فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى القرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه .
- نوعية المرؤوسين : قد يفاجأ بأن المرؤوسين الذين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجماعهم عن المشاركة في اتخاذ القرار وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال ، مما يضطر القائد إلى اللجوء للعمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

- نوعية القائد : فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي، كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطيء في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره.

٢.٢.٢ خصائص النمط الديمقراطي :

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها
- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المؤسسة ، فلا تعارض بين الاثنين .
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا تابعيه وقبولهم الطوعي لقيادته
- القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يوجهوا أنفسهم ويتدعوا في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة .
- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل، ويبحث ما يريد منهم من مقترحات
- ينسق الجهود بين المرؤوسين
- يتراجع عن قرار إذا كان فيه مضايقة للمرؤوسين ويعمل على رفع مستوى أدائهم

٢.٢.٣ سمات القائد الديمقراطي:

من بين مجموعة السمات المميزة لرجال الإدارة من ذوي النمط الديمقراطي مايلي:

__ قوة الشخصية

__ تقبل النقد البناء بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي .

__ الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات .

__ القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ، ويقترح ولا يفرض ولا يمل ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين ومتطلباتهم.

__ القائد الديمقراطي يسعى للارتقاء بأفراد الجماعة إلى رسم المستويات ويعمل على تنمية قدرات الأفراد وتدريبهم ليتصدروا مكان القيادة من بعده

__ القائد الديمقراطي لا ينفرد بأي قرار لنفسه وإنما يشترك مجموعته في اتخاذه كما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يودون العمل معهم.

__ إتباع المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه والمجموعة

__ إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق ثقة بينهم

__ التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في التصرف

٢.٢.٤ أبعاد القيادة الديمقراطية:

العلاقات الإنسانية: تعني العلاقات الإنسانية في مجال تطبيقها الإداري كما يعرفها "دافز" اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل ، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري ، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد .

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية تبرز من كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائماً مع الخطط والأعمال القائمة ، وهي عملية ديناميكية لكونها علاقة متغيرة ومتطورة ، حيث أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغيير والتبديل والتطور من خلال تأثير القائد الشخصي فيهم ، وتأثره في نفس الوقت بهم .

والعلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه في إطار هذا المعنى تدور حول النقاط الأساسية التالية:

١/ أنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه

٢/ يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم

٣/ يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم

٤/ يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الإشباعات المتحققة لديهم حالياً.

ويهدف الإهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحقيق الغايات التالية:

تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين :

حيث يعمل القائد الديمقراطي على تنمية الجهود التعاونية _روح الفريق_ بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم حيث أن أي تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفراداً بل أنهم يعملون كأعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم على أساس التعاون . كما يتطلب تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين _ من القائد الديمقراطي _ التوفيق والمرونة بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم مراعيًا في ذلك أن لا يتضرر أحدهم من تلبية مطالب الآخر.

تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه :

أي تفهم الديمقراطي للشخصية الإنسانية لمرؤوسيه وذلك يتطلب من القائد ما يسمى بالحساسية لمشاعر مرؤوسيه وتوقع رد فعلهم تجاه تصرفاته بالنسبة لهم ويعتمد تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه على مدى قدرته في إدراك وجهة نظر مرؤوسيه.

تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومعالجتها:

القائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يسمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل ، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج وإنما يهتم أيضاً الموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها ، كل ذلك ثبت في التطبيق العلمي أنه من الأبعاد الهامة لإقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه ومن الوسائل الرئيسية التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه، اتصاله الشخصي والمزدوج معهم ذلك أن إتاحة الفرصة من قبل القائد للمرؤوس بنقل شكواه والصعوبات التي يواجهها في العمل، كل ذلك يمكن أن يبيد قلقه وينمي لديه إحساس بالاستقرار ، لأن قائده يفهم مشاكله ويعالجها ، ومما يسهل على القائد تفهم مشاكل المرؤوسين أيضاً ، إدراكه وتفهمه لكافة المؤثرات التي تؤثر في معنوية المرؤوسين ، سواء كانت هذه المؤثرات بدنية أو شخصية أو اجتماعية ، ومن تلك المؤثرات التي يجب أن يراعيها القائد مقدار التعب والملل الذي ينتاب الفرد العامل وظروف العمل التي ترتبط بها .

ـ إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين :

لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لتحفيزهم على أداء العمل على أحسن وجه ، وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف تتمثل في الحوافز الإيجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل .

ـ مشاركة العاملين :

وتعني دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يغرز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية

إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة ، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة.

كما يقوم بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء المرؤوسين ، حيث تسنح له الفرصة سماع آرائهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل ، وفي هذه اللقاءات يشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب اقتراحات وآراء مرؤوسيه إلى نفسه .

كما يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة تتراوح بين الأنماط التالية:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرأ بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرارات قبل اتخاذها ويتمثل هذا النموذج في وضع القائد للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلبه منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة للمشكلة ، وفي نهاية يقوم القائد باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد القائد فيه المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها .
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه ، وإذا لقي الإستياء لديهم يعمل على تعديله .
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروؤوسيه فرصه أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمروؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين .
- يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة _ في الحدود التي سبق ذكرها _ نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أقرب إلى الصواب وأكثر فعالية، وأهم هذه المزايا :

- _ إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات و الأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم .
- _ إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقلبه في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم .
- _ إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى
- _ وأخيراً إن المشاركة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار.

تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجيه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمروؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها، ومن أهم مزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمروؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين ، وبتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

والتفويض يعني إسناد القائد بعضاً من اختصاصاته لمن ينوب عنه مع تحمل القائد مسؤولية العمل كاملة وذلك من أجل انجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل. حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض السلطة، دون خوف من الفهم الخاطيء عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقة إنسانية سليمة بين القائد ومروؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات.

_ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يعمل أسلوب التفويض على إتاحة فرصة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة ، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ

القرارات اللازمة لها ، وبالتالي تأهيلهم للترقية إلى مناصب أعلى وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل .

- شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس و الإعتزاز بثقة القادة وبالتالي التعاون والإحترام بين الجميع .
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة والإستراتيجية في المؤسسة.
- محبوب وراضيه (٢٠١٥)

■ تقوية شعور الإنتماء والالتزام للمؤسسة والعمل بروح الفريق .
يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري وابتعاده عن المركزية وتسريع المعاملات وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في كافة الظروف :
ومن متطلبات التفويض مايلي :

- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وغي عامه وواضحة وليست غامضة وأن تكون السلطات المفوضة لإنجازها كافية لتحقيق النتائج المرتقبة للتفويض .
- شجاعة القائد وثقته بنفسه : فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الإطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهام وانجازهم، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيئته ويسلب اختصاصهم ويقوي معاونيه
- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم .
- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

٢.٢.٥ مزايا القيادة الديمقراطية:

هناك مزايا عديدة لهذا الأسلوب من خلال تطبيق أبعاده ومنها مايلي :

١. يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ماتسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة.
٢. رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
٣. التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة
٤. إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم .
٥. العمل على إشباع حاجات العاملين
٦. الاهتمام بالعاملين وزيادة قدرتهم بالتدريب والتحفيز.

٢.٢.٦ عيوب القيادة الديمقراطية:

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه مايلي :

١. مايؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية
٢. هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليقات من الرؤساء.
٣. قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء وصعوبة اتخاذ القرارات سريعة في المواقف السريعة وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات .محبوب وراضيه (٢٠١٥)

٢.٢.٧ آثار القيادة الديمقراطية :

الآثار الإيجابية:

١. تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومروسيه نتيجة ممارسة سياسة الباب المفتوح
٢. إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم .
٣. إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو والتقدم إلى مراكز أعلى في لتنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم .
٤. زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية و الإجتماعية و ما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه في خدمة التنظيم .
٥. خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم .

الآثار السلبية:

١. الاستخدام المفرط للأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات لكن ليست مشاركة فعلية ولا شك في أن لذلك أثراً سيئاً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء صراعات ونزاعات داخل التنظيم .
٢. إن المبالغة بالعمل في الأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ماينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
٣. إن بعض القادة قد يسيء استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة. ويرى بعض الباحثين أن اغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وان بهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليها آثار سلبية. ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات .محبوب وراضيه (٢٠١٥)

٢.٢.٨ نظريات القيادة :

حاولت هذه النظريات البحث في الأسباب التي تحدد طبيعة القيادة والعوامل المتعلقة بظهور القادة، وتتمثل هذه النظريات في :

١/ نظرية الرجل العظيم :

يرجع ظهور هذه النظرية إلى الإغريق ، لذا تعد من أقدم النظريات القيادية ، وترى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، ويصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يتمتعون بالخصائص اللازمة للقيادة التي تجذب أتباعهم ومؤيديهم وأن سمات القيادة موروثة وليست مكتسبة ، وأن ما يطرأ على هؤلاء الأتباع من تغيرات يتم من خلال هذا الشخص الذي يتمتع بقدرات غير عادية ، ويمتلك حرية الإدارة المطلقة والقدرة على احتواء الأزمات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة . (طلال عبدالعزيز الشريف ، ٢٠٠٤). إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات عديدة، وذلك أنها تؤمن بأن القادة يولدون متمتعين بالفطرة بسمات القادة، كما أنها لا تؤمن تؤمن بتطوير وتنمية المواهب ، فالقيادة لا تولد ولا توجد من فراغ وإنما هناك ظروف ومجموعة من العوامل ساعدت على خلق القائد، كما أن هذه النظرية لم تأخذ في الحسبان ظروف المجتمعات وخصائصها العمرية أو العرقية أو التعليمية وحجمها أيضا ، فقدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة ، كما أن هذه الظروف هي التي تحدد مدى فعالية القيادة .

٢/نظرية السمات أو الخصال في القيادة :

"مهدت نظرية الرجل العظيم لمداخل أكثر واقعية لسمات القيادة ، وترى هذه النظرية أن هناك سمات وصفات للقائد تؤهله لتولي القيادة وتنادي هذه النظرية بالبحث عن الصفات المادية المشتركة بين القائد والمرؤوسين ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في القوة والمهابة باعتبارها من مكونات الشخصية الناضجة بالإضافة إلى الإدارة والحزم والهدوء والثقة والاعتزاز بها والذكاء والشجاعة وتحمل المسؤولية والأمانة والابتكار والترفع عن الصغائر والتفؤل .

ويحدد (زوزيت مسروب زكريان ، ١٩٩٧) الصفات التي تؤثر على فعالية القيادة في المنظمات منها :

_ النصج الاجتماعي واتساع العلاقات (الاتزان العاطفي ، احترام وتقدير الذات ، أنشطة خارجية)

_ دوافع داخلية ورغبة في الإنجاز.

_ اتجاهات لتكوين علاقات إنسانية.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها لم تستطع تحديد الصفات القيادية التي يمكن أن تتكرر باستمرار للتميز بين القادة وغيرهم ، ومن ثم ستظل رؤية هذه النظرية مجرد تصور نظري ليس لها أي قيمة تحليلية .
الدرعي وآخرون (٢٠٢٠) .

٢.٣. المتغير التابع (الرضا الوظيفي) :

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات ، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين ويساعد على تحسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل . وفي هذ المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه خصائصه وأنواعه .

٢.٣.١ ماهية الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات ، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين ويساعد على تحسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل . وفي هذ المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه خصائصه وأنواعه .

٢.٣.٢ تعريف الرضا الوظيفي :

لايوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي، فهذا المفهوم مازال موضوع جدال، ونقاش كبيرين ويرجع السبب إلى أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحت، فما يكون رضا لشخص ماقد يكون عدم رضا لشخص آخر .

وقبل التطرق للرضا الوظيفي ،كمفهوم خاص، يجدر بنا من الناحية المنهجية أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام .

أولاً: تعريف الرضا:

هو حالة نفسية شعورية تحدث للمولود البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي :

شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل ، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بين ما يتوقع لبفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلاً من هذا العمل وكلما كانت احتياجات الفرد تفوق ما يحصل فعلاً كان هناك عدم الرضا .

كما يعرف بأنه : " مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية اتجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ، نفسية ، واجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك أثراً ملموساً على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل والرضا الوظيفي هو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة المتمثلة في : ظروف عمل مناسبة ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، الرواتب ، الأجور وكذا الكافآت المادية.

بينما عرف "لوك" الرضا الوظيفي ١٩٦٩ بأنه : " حالة الارتياح العاطفي عن تحقيق قيم الشخص من خلال عمله ". عماره وبو شلخه (٢٠٢١).

وعرفه "بورتير" ١٩٦٢ : " إن الرضا الوظيفي ينتج عن الدرجة التي تتم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون "

كما عرف "بلجن" بأنه : شعور الفرد اتجاه وظيفته وهذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة".

ومن التعريفات السابقة نستنتج : أن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ، كما يتضح أن الرضا الوظيفي للفرد العامل يتحقق عندما يحقق العمل للفرد إشباعاً كاملاً لحاجاته.

كما يوفر للفرد إمكانية في أن يؤدي دوره الذي يرغب به في وظيفته ، وأن تتناسب المهنة مع قدرات الفرد الخاصة ويتمكن من تحقيق أقصى قدر من إمكاناته وقدراته الكامنة في محيط عمله ، وأن يصل الفرد إلى قمة الإبداع الذي يريد تحقيقه في عمله .

٢.٣.٣ خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي :

١. تعدد مفاهيم طرق القياس :

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

٢. النظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي ، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

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

لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لإخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة ، للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

٤. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته . عماره و بو شلخه (٢٠٢١) .

٥. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول للغايات .

٦. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى :

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

٢.٣.٤ أنواع الرضا الوظيفي :

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين :

١/ الرضا العام :

ويعرف أنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل ، فهل هو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية ، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام . من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي :

$$\text{الرضا العام} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن المحتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقية} + \text{الرضا عن نمط الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا ساعات العمل} + \text{الرضا عن الظروف الفيزيائية}.$$

٢/ الرضا النوعي :

وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى ، كان يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف .

وقد حدد جنزبرج ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي هي :

١/ الرضا الداخلي :

وينبع من مصدرين هما المتعة النابعة من انهماك الفرد في نشاط العمل ، وعن إحساسه بقدراته من خلال إنجاز ، فهو شعور بالقناعة والارتياح أو الإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل .

٢/ الرضا المصاحب :

وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد .

٣/ الرضا الخارجي :

وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه .

٢.٣.٥ مقاييس الرضا الوظيفي :

من أهم الطرق التي تم استخدامها لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي :

١/ طريقة تحليل ظواهر الرضا :

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي .

٢/ طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولات تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا ، وقد لخصت هذه الطريقة في نتيجة هامة وهي : أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا .

وقدوجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدرة من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

عماره وبو شلخه (٢٠٢١)

٣/طريقة الإستقصاء :

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج استطلاع الرأي ،وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل : نموذج "فكتور فروم " أو نموذج التوقعات وكذلك نموذج "ليمان بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية (الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الانتساب ، الحاجة إلى تقدير الذات ، الحاجة إلى الإستقلالية ، الحاجة إلى تحقيق الذات).

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة قلة التكلفة، وخصوبة المعلومات .

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي :

١/طريقة الحالات الحرجة :

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من الموظف أن يصف الحالات المتلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته .

٢/طريقة المقابلة الشخصية :

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل .

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث :

- ❖ ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها .
- ❖ التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة
- ❖ درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها (كمية أو نوعية)
- ❖ نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة .

٢.٣.٦ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

اختلفت الدراسات في تسمية العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي ونظراً لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

لقد حدد " كيث ديفز " ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاث منها بالعمل مباشرة والثلاث الأخرى بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة :

أولاً: الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

١/ كفاية الإشراف المباشر :

فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال لأنه يشكل نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.

٢/ طبيعة العمل نفسه:

فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة للقيام به .

٣/ العلاقة مع الزملاء في العمل :

الإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذ يشعر بأنه يمنحه الفرصة للانتماء وزمالة الآخرين والاتصال بهم .

ثانياً: الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل :

١/ تحديد الأهداف في التنظيم :

يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال .

٢/ تحقيق لعدالة والموضوعية في العمل :

تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفته مثل : الإجازات ، التأمين الصحي ، التوزيع العادل للأدوار والترقية الخ .

٣/ الحالة الصحية والبدنية والذهنية :

هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وعلى أدائه ومعنوياته ودرجة استقراره . عماره وبو شلخه (٢٠٢١) .

٢.٣.٧ أهمية الرضا الوظيفي :

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي :

أ/ أهمية الرضا الوظيفي للموظف :

ارتفاع شعور بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.

لرغبة في الإبداع و الابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل ، شرب ، وسكن الخ وحاجات غير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي الخ ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة. زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي . الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغبر المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

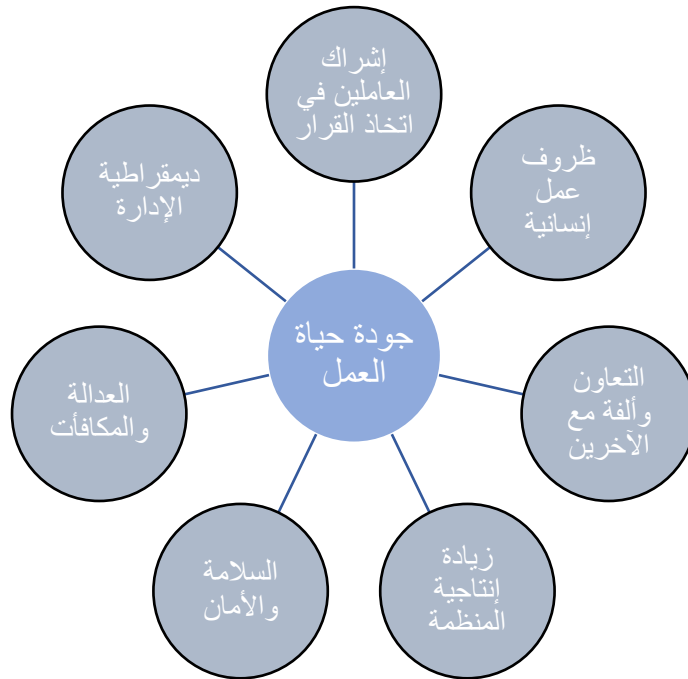
ب/ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم. ارتفاع في الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء. تخفيض تكاليف الإنتاج الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي الخ . ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته .

ج/ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة : ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية . ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .
ذبلوي (٢٠١٧)

كما يمكن أن نلخص الرضا الوظيفي في العناصر الأساسية لجودة حياة العامل في الشكل التالي :



الشكل (٣) : العناصر الأساسية لجودة حياة العامل .

المصدر : العنزي ،سعد علي وصالح ، أحمد علي ، إدارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال ٢٠٠٩ ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص ٤٠ .

٢.٣.٨: أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي :

تم تقسيم هذا الفرع إلى أبعاد الرضا الوظيفي وعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كالتالي :

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي :

تشير التعريفات السابقة في سياقها وكذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعاد مختلفة إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها :

١/ الرضا بسياسة العمل في المنظمة:

وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الإحذار والتقاعد وغيره.

٢/ الرضا بعلاقات العمل :

وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور .ذبلوي (٢٠١٧)

٣/ الرضا بالعمل ذاته :

وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ومدى ملاءمتها مع العامل وقدراته البدنية وقدرة الوظيفية على إشباع دوافعه وحاجاته .

ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي :

يؤثر على الرضا الوظيفي العديد من العوامل من بينها :

الرضا عن الأجر : وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد .

الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين .

فإذا ما تنوعت مهام العمل وأعطى للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه وكلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازدادت رضاه عن العمل .

الرضا عن الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله .

الرضا عن الإشراف : كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهـم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

الرضا عن ساعات العمل : كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع الموظف عن عمله والعكس صحيح .

الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية ، الرطوبة، النظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل . وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله . ذبلاوي (٢٠١٧)

وهناك من يقسم عوامل الرضا الوظيفي إلى :

__ الرواتب و المكافآت

__ مهام العمل وواجباته .

__ العلاقة مع الزملاء والرؤساء

__ التقدير واحترام الذات . ذبلاوي (٢٠١٧)

٢.٣.٩ : نظريات الرضا الوظيفي :

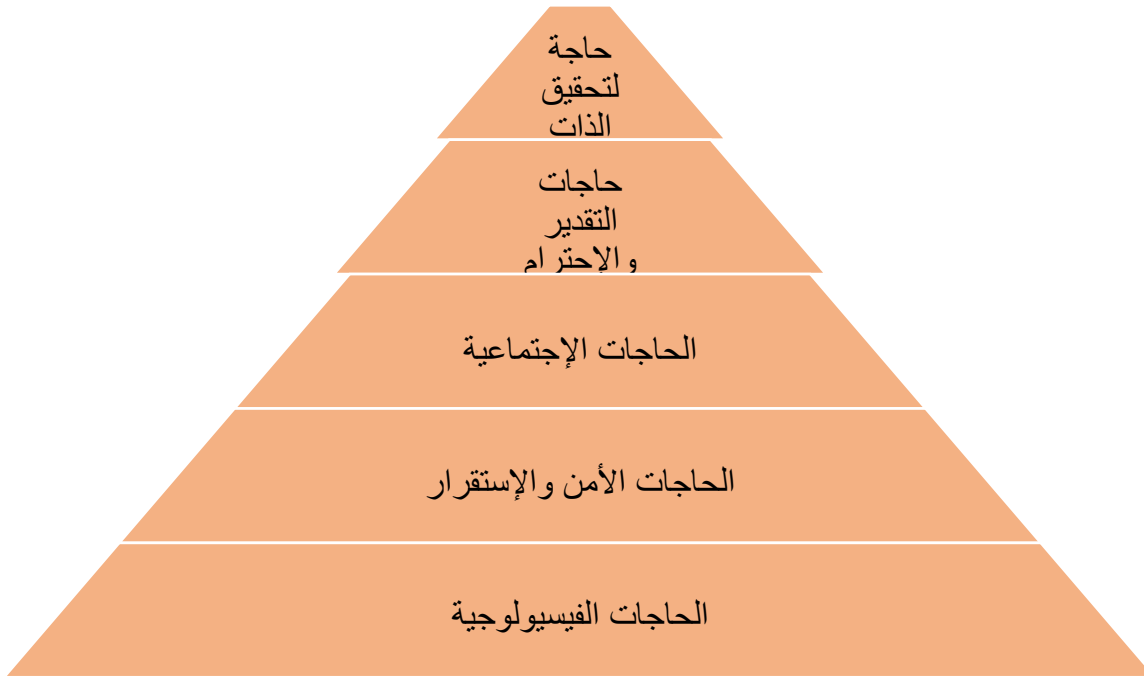
ركز الباحثون منذ القدم بتفسير الرضا الوظيفي ففي البداية كان المفهوم الرجل الإقتصادي الذي نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فردريك تايلور (frederic taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة حيث يرى أن العوائد المادية هي أساس في زيادة رضا الوظيفي ثم تلي ذلكمدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو (flton mayo) التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية رغبة في تكوين العلاقات الإنسانية وأعقب ذلك كثير من النظريات التي تهدف إلى تفسيره وسنركز على أهم النظريات شيوعاً واستعمالاً.

أولاً: نظرية الحاجات :

تعتبر نظرية ماسلو (Masloue) نظرية ألدفر (Aldefer) ونظرية ماكيلاند (Maclland) من أهم نظريات للحاجات التي حاولت تغيير السلوك إنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة / نظرية (أبراهام ماسلو):

يعتبر ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي ، حيث قام عام ١٩٤٣ نظرية ال تحفيز الإنساني تبين أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية ، فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها فأعطى لإشباع مستوى الأدنى أولية وأهمية قبل غيرها برأيه لأنها تتحكم بسلوكه .

يرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى قمة في بيئة العمل ، هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو
ت بترتيب احتياجات الأفراد في نطاق تصاعدي حسب أولويات والأهمية فقد قسم الحاجات الإنسانية لخمس أنواع :



الشكل (٤) : هرم الحاجات الأساسية عند ماسلو .

مصدر: عمال بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن ٢١، دار الغرب الإسلامي ، بيروت، ط١، ٢٠٠٦، ص٥٢.

١_ الحاجات الفسيولوجية :

تقع هذه الإحتياجات على أدنى السلم تتضمن إحتياجات الفرد المحددة ، كالأكل والمشرب والملبس وغيرها . وغيرها فهي تتضمن الحاجات التي لا يمكن للإنسان استمرار الحياة بدونها وفق متذكره ماسلو أنه عندما يوجهه خطر الحرمان من إشباع الحاجات الفيسيولوجية فإنه يضطر إلى القبول بأعمال والوظائف الخطرة ذات مكانة متدنية سعياً لإشباع تلك الحاجات لهذا نجد أن العمال يتوقفون عن العمل عندما تكون أجورهم غير كافية لسد إحتياجاتهم الأساسية وعليه فالحاجات الفيسيولوجية تصبح المهيمنة.

٢_ الحاجات إلى الأمن والإستقرار:

تتضمن شعور الفرد بطمأنينة والأمن بمعنى يكون بمأمن من الأخطار المحيطة به ، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام داخله وتأمين مستقبله كلها من العوامل الأمن النفسي، فالعامل عندما يتمتع بالنفسية الجيدة يفضل البقاء في العمل الذي اطمأن له على الانتقال لعمل جديد لعمل جديد لم تكن لديه معلومات كافية عنه .

٣_ الحاجات الإجتماعية (الحب الإلتواء) :

وهي التي تأخذ صورة الحاجات الحب و الإلتواء من أهم الحاجات اللازمة لصحة الفرد لذلك يفضل العمل مع مجموعة متجانسة ليشعر الفرد بانتمائه لهم ويشبع حاجاته الحب والإلتواء عن طريق طريق العلاقة الإجتماعية.

٤_ حاجات إلى تحقيق والإحترام:

معنى أن عندما يقيم الفرد علاقته الاجتماعية مع الآخرين يحبب أن يتمتع الفرد بالتقبل والتقدير ويحظى باحترام الذات ويتجنب الرفض والنبد، لأن هذه الحاجة تكسب الفرد الثقة بقوته وقيمتة وكفاءته كما يشعر بأنه أكثر قدرة على الإنتاج في كل المجالات .

٥_ حاجة إلى تحقيق الذات :

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو هذه الحاجة تعكس رغبة كبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه .
تعني أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته فالفرد يجب تأدية أعمال التي يحبها وتحقق ذاته ورغباته .

إنتقادات وجهت للنظرية :

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة لإشباع الحاجات رغم أن الواقع لا يقر صحة ذلك دائماً.

وتفرض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجه واحده فقط كل مرة ولا ينتقل لإشباع العليا إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا ولكن هذا غير موجود دائماً ، حيث يمكن للإنسان إشباع عدة حاجات في نفس الوقت مثال : يسعى للحصول على عمل في نفس الوقت يُكون علاقات مع الآخرين والحصول على التقدير والإحترام . وتفرض الحاجات أنها ثابت ولكن هذه الحاجات قد تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان.

ب/ نظرية الحاجات ألدرفر ١٩٧٢ :

قدم ألدرف تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه هرم ماسلو، ولكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات المعروفة .

- حاجات البقاء: تمثل حاجات فيسيولوجية عند ماسلو
- حاجات الارتباط: ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة به وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من حاجات التقدير.
- حاجات النمو : هي حاجات تتفق مع المستوى الأعلى للذات وتحقيق الذات .

نظرية الحاجات لألدرفر.



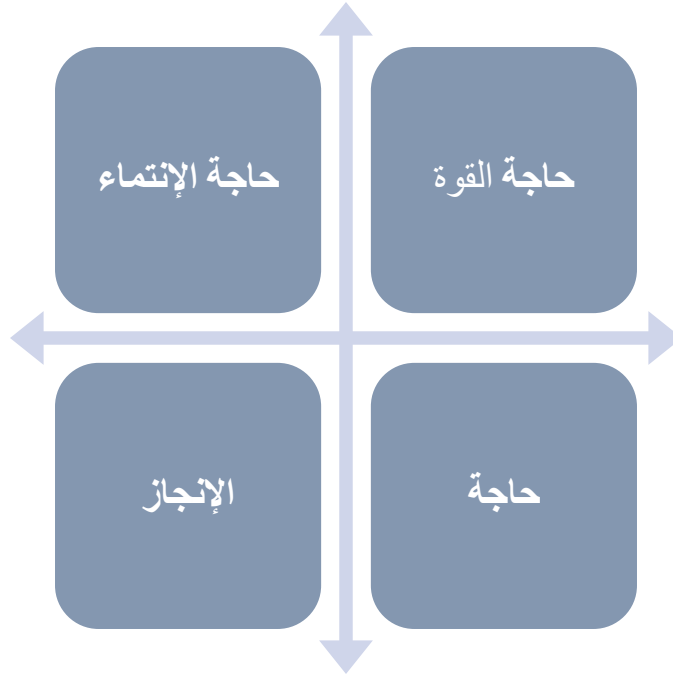
الشكل (٥) : نظرية الحاجات لألدرفر.

المصدر : رانيا بو عبدلي (٢٠٢١).

ج/ نظرية ماكلياند:

قام ماكلياند العالم النفسي الأمريكي سنة ١٩٧٣ بنظرية الإنجاز ، صنف الحاجات إلى ثلاث مجموعات :

- الحاجات الإنجاز : رغبة الموظف في إنجاز أفضل الأعمال بأعلى الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
 - الحاجات إلى الإنتماء : رغبة في تكوين علاقات مع الآخرين ، وأن يكون للفرد علاقات إجتماعية وشخصية مع آخرين .
 - حاجة القوة : وهي الرغبة في التحكم والسيطرة على آخرين ويكون إشباعها من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة .
- ترى هاته النظرية بأن حاجات الفرد تتطور مع خبراته، فالموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي لإنجاز ، سيكون أكثر رضا عند تحقيق النتائج والعكس صحيح .
- وفي خلاصة القول ، نسبة لنظرية ماسلو ، ألدرفر وماكلياند هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا ، وعدم الإشباع تمثل حالة عدم الرضا رغم اختلاف تصنيفاتهم.
- الحاجات الثلاثة لماكلياند:**



الشكل (٦) : الحاجات الثلاثة لماكيلاند .

المصدر : رانيا بوعبدلي (٢٠٢١).

د/ نظرية العاملين لهيزيرج : ١٩٥٩ :

صاغ هزيرج نظرية ذات العاملين بناء على دراسة أجراها على ٢٠٠ محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور ، من خلال هذه الدراسة وجد هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين الأولى سماها العوامل الدافعية : التي تؤدي إلى شعور الرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة ، أما الثانية فهي العوامل الوقائية ، وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي .

المجموعة الأولى : " العوامل الدافعية "

تشكل هذه العوامل جوانب من العمل في ظل وجودها تشبع حاجات العاملين لتطوير النفسي وتوافرها يؤدي إلى الشعور بالرضا للعاملين ، لكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، فهي تدفع الموظف للإنجاز انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية و الاحترام و التقدير ، توجد عديدة من الأمثلة كالإنجاز ، والمسؤولية، التقدير ، التقدم الوظيفي ، النمو وأداء عمل ذو قيمة ، وأهمية المنظمة .

المجموعة الثانية : العوامل الوقائية.

هي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذ ما لم تتوفر تولد حاجات التوتر لدى العاملين وهذه العوامل يؤدي توافرها إلى حالة عدم الرضا ، في حين وجودها إلى تحفيز الأفراد .
تتمثل هذه العوامل في ظروف المادية ، العلاقات بين المرؤوسين ، نمط الإشراف ، سياسات الشركة ، الأجر ، الإشراف.

محتوى نظرية هزبرج "للعاملين"



الشكل (٧) : نظرية هزبرج للعاملين .

المصدر: رانيا بوعبدلي (٢٠٢١) .

لقد واجهت عدة انتقادات أهمها العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه حيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية .

ه/ نظرية القيمة "The Value Theory" : ايدوين لوك .

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "Edwin Locke" عام ١٩٧٦ من أهم النظريات الرضا الوظيفي ، بحيث ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بينما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه .

ويشير لوك في نظريته إلى درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفة " الأجر، الترقية ، الإشراف الخ "

تحددها ثلاث أبعاد رئيسية :

أولاً :مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر

ثانياً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي .

ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

وبالنسبة للعنصر الذي يجعل الموظف يشعر بالرضا الوظيفي أنه لم يحصره، خلافاً لكل من ماسلو ، هيزبرج ، الذين حصروا العناصر ، إلا أن لوك يرى أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية بالنسبة للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته .

فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلاً كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حال وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلاً بمعنى كلما توفرت العوائد ذات قيمة وأهمية أدى إلى وصول درجة عالية من الرضا الوظيفي .

أما في نقد هاته النظرية ، أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يحصل وما يحصل عليه فعلاً فهي تجاهلت الجنب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه . وكأن ما يحركه إلا العوائد وما يحصل له .

ثانياً : نظرية التوقع .

لقد طورت فيكتور فروم ١٩٦٤ ، "Vector Vroom" تفسير سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره والتي ترى دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره لإمكانية الوصول إلى هذه العوائد .

بمعنى أن هذه النظرية ترى أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير إجمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد، ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب أي توقعات :

- التوقع الأول : أن الجهد المبذول سوف يؤدي إلى أداء معين .
- التوقع الثاني : أن الأداء سوف يؤدي إلى نتيجة معينة إلى قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة .
- التوقع الثالث : أن المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد بإنجازها .

مودج فروم في التوقع.

شكل (٨) : نموذج فروم في التوقع .

المصدر: موسى سلامة اللوزي " السلوك التنظيمي إثراء للنشر والتوزيع ،أردن ٢٠٠٩ صفحة ١١٢ .

نظرية العدالة " المساواة ":

تتمثل هذه النظرية واحد من المقارنة الاجتماعية وهي رغبة الفرد في حصول على معاملة عادلة ومنصفة . وأعتبر " أدمز " أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل : الأجر ، الترقيات ، وتأمينات صحية وبناءا على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده ، وما يقدمه إلى المنظمة وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلات شعر الفرد بالرضا عن العمل وإذا وجد إختلاف بينهم فإنه يشعر بالظلم . وقد اعتمد " أدمز " في تفسيره لعملية إدراك العدالة على ثنائية (مجهودات عوائد) حيث تمثل المجهودات مختلف إمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف وظيفته التعليم ، الخبرة الخ . أما العوائد المتحصص عليها الموظف مقابل ماقدمه من مجهودات سواء كانت عوائد مادية كالأجر ، العلاوات أو معنوية كتقدير الشكر والتكريم الخ .

تترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بمقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ثم يكون تقييم الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد على أساس المقارنة ، يتحدد سلوك الموظف وفي الآخر إما يشعر بالعدالة أو عدم العدالة .بوعبدلي (٢٠٢١)

خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة .

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس
مدخلاته إلى المنظمة والمخرجات أو النواتج
التي تحصل عليها .

مقارنة الفرد مع آخرين على أساس نسبة
مدخلاتهم إلى المنظمة ومخرجاتهم منها

إذا كانت هناك عدالة هذا يؤدي إلى حالة
الرضا إذا كانت العدالة منعدمة ستؤدي إلى
عدم الرضا .

الشكل (٩) : خطوات إدراك الموظف للعدالة .

المصدر : رانيا بوعبدلي (٢٠٢١).

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- ١_ دراسة (يونس، ٢٠١٥) بعنوان " علاقة النمط القيادي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على رضاهم عن مهنتهم : دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بولاية الجلفة ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي ، وكذلك معرفة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال تطبيق وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي، عدم وجود علاقة بين نمط القيادة الدكتاتورية ونمط القيادة التسيببية لمديري المدارس من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي ومستوى الرضا الوظيفي . الهاشمي وعادل محمد إبراهيم (٢٠٢٣).
- ٢_ دراسة (كربيع ٢٠١٦) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لرؤساء النوادي الرياضية من وجهة نظر مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم ".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الإدارية لرؤساء النوادي الرياضية بولاية ورقلة لكرة القدم من وجهة نظر المدربين وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج التحليلي وذلك من خلال استبيان على عينة من مدربي ولاية ورقلة لكرة القدم والبالغ عددهم (٧٠) مدرب ، وثد أظهرت النتائج: وجود النمط القيادي الديمقراطي لرؤساء النوادي وفقاً لما يدركه المدربون، بينما لم يتوفر النمط الديكتاتوري، وتوفر النمط الفوضوي بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة بين الأنماط القيادية الثلاثة لرؤساء النوادي تعزى لمتغير صنف النشاط. الهاشمي وعادل محمد إبراهيم (٢٠٢٣)

- ٣_ دراسة (الشهري ٢٠١٦) بعنوان " دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس التعليم العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلباً أو إيجاباً وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي بالتطبيق على عينة مكونة من (١١٥) معلماً ومعلمة من جميع المراحل بإدارة التعليم في النماص، وقد أظهرت النتائج : أن أغلب أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط القيادي المشارك الذي يعزز السلوك الديمقراطي ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، كما أشارت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي. الهاشمي وعادل محمد إبراهيم (٢٠٢٣).

٤_ هدفت دراسة ما نر وإقبال (٢٠١٨) إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة لدى المديرين والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات البنات في مقاطعة البنجاب صممت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة المختلفة السائدة والتي تتم ممارستها في الجامعة ومعرفة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي. تم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح من العينة المختارة المكونة من (١٠٠٥) مدرساً جامعياً من (١٠٠) كلية في جميع أنحاء البنجاب . تم تحديد أسلوب القيادة باستخدام استبيان أسلوب القيادة وتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام استبيان لرضا الوظيفي. كشفت النتائج الرئيسية أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو أسلوب القيادة الأكثر ممارسة في الكليات النسائية وهذا الأسلوب له علاقة إيجابية وهامة بالرضا الوظيفي . أسلوب القيادة الديمقراطية له أيضاً تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس . المطيري وندي زويد ضيف الله (٢٠١٩).

٢.٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

ابو عرار، ا. م. & إبراهيم مرزوق . (٢٠٢٣) . القيادة المتسامية وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في منطقة النقب التعليمية . المجلة العلمية لكلية التربية النوعية - جامعة المنوفية ١٠، (٣٤) ١٥٢-١٢٩،

<https://dx.doi.org/10.21608/molag.2023.194812.1173>

المومني . (٢٠٢٤) . مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الأساسية في لواء المزار مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤٠، (٣، ٢)، ١٢٤-١٠٠

<https://dx.doi.org/10.21608/mfes.2024.350598>

المطيري، ن. ز. ض. ا. & ندى زويد ضيف الله (٢٠١٩) . الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم Leadership patterns and their Relation to job Satisfaction of the Faculty Members at the Faculty of Education at the University of Hail from their Viewpoints. : التربية (الأزهر) : مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية و الاجتماعية) ، ٣٨ (١٨٤ ج ٣) ، ١٥٠٠ - ١٥٣٦

<https://doi.org/10.21608/jsrep.2019.95926>

عبد القادر باصفار ، أ. (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠١٨ (٤٩)، ٥٧٠٣-٥٥١

<https://dx.doi.org/10.21608/mbse.2018.137741>

<https://alzewayed.me/ar/coms/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC%D8%A9>

بوعبدلي . (٢٠٢١) . القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي _ دراسة ميدانية المفتشية الجمهورية للعمل تيارت. (Doctoral dissertation ، جامعة ابن خلدون – تيارت) .

<http://dspace.univ-tiaret.dz/bitstream/123456789/9503/1/TH.M.SP.2021.01.pdf>

الهاشمي، و عادل محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر (Masters thesis).

<https://qspace.qu.edu.qa:8443/bitstream/handle/10576/48492/%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%A7%D8%B4%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B3%D8%AE%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A8%D9%88%D9%84%D8%A9%20%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ذبلوي . دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة "المديرية الجمهورية موبيليس ورقلة (Doctoral dissertation ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/14675/1/dablaoui_aicha.pdf

رابط الإستبانة:

<https://forms.gle/XoX3tWtwqCbKU7fq5>

قائمة الملاحق

استبانة البحث .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع بجامعة أوميدشن بعنوان : أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي " دراسة حاله مدارس الغد ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الطالب :يزيد إبراهيم الخليفي

الجزء الأول : البيانات الشخصية.

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة x في المكان المناسب لإختيارك .

القسم الأول - البيانات الشخصية .

من فضلك ضع في خانة الإجابة الصحيحة علامة ✓
الجنس : () ذكر () أنثى

العمر : () ٢٩ - فما أقل () ٣٠ - ٣٩ () ٤٠ - ٤٩ () ٥٠ فما أكثر

المستوى التعليمي : () ثانوي () جامعي () دراسات عليا

سنوات الخبرة : () أقل من ٥ () ٥ - ١٠ () ١١ - ١٥ () ١٦ - ٢٠ () أكثر من ٢٠ .

المستوى الوظيفي : () معلم () إداري () مدير

الجزء الثاني : محاور الدراسة.

المحور الأول "المتغير المستقل" : القيادة الديمقراطية . محبوب، راضية (٢٠١٥).

فيما يلي مجموعة من العبارات ، نرجو تحديد درجة الموافقة ، وذلك بوضع علامة ☒ في المربع المناسب .

الرقم	أبعاد النمط القيادي الديمقراطي	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
أولاً : العلاقات الإنسانية						
١	يراعي رئيسك حاجاتك ويحاول تلبيةها					
٢	يعتمد رئيسك سياسة الإقناع وذلك من خلال منح تحفيزات لأصحاب الإنجازات.					
٣	يعمل رئيسك على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم					
٤	اختيار الواجبات يتم بناء على رغبات الأفراد					
٥	يحرص رئيسك على تنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين.					
ثانياً: مشاركة العاملين						
٦	يتبنى رئيسك الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون					
٧	يحرص رئيسك للتعرف على مشكلاتكم وأرائكم قبل اتخاذ القرار					
٨	يقوم رئيسك بتشجيعكم على البحث عن حلول بديلة لمعالجة مشاكل العمل للوصول إلى قرارات رشيدة					

					يحرص رئيسك على مشاركتك في عملية اتخاذ القرار التي تخص مجال عملك	٩
					يشجع المشرف المناقشة الجماعية لأساليب العمل	١٠
ثالثاً: تفويض السلطة.						
					يمنح لي رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على معالجة المواقف بالدقة والإتقان المطلوب	١١
					يسعى المشرف لتدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات	١٢
					يشاركني رئيسي في تخطيط وتنفيذ العمل	١٣
					يوفر لك رئيسك كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	١٤
					امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المشرف	١٥

المحور الثاني المتغير التابع: الرضا الوظيفي. ذبلاوي (٢٠١٧).

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
أولاً: الراتب والمكافآت				
١	الراتب الذي حصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
٢	اشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي حصل عليه			
٣	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية			
٤	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام للمجتمع			

ثانياً: مهام العمل وواجباته				
١	يعقد المدير اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل			
٢	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة			
٣	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي			
٤	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي			

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
ثالثًا: العلاقة مع الزملاء والرؤساء				
١	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل			
٢	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل			
٣	العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصداقات			
٤	احصل على مناسب من التحفيز والتشجيع مع الزملاء ورؤيسي في العمل			
رابعًا: التقدير واحترام الذات				
١	عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من تقدير			
٢	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي			
٣	اشعر بالعدالة وعدم تحيز في وظيفتي			
٤	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة			