



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

المرحلة الرابعة

الدراسة الصباحية

القيادة ودورها في تحسين الرضا الوظيفي

بحث تقدم به الطالب

مرتضى علي شعلان

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية كجزء من متطلبات
نيل درجة البكالوريوس في قسم العلوم المالية والمصرفية

بأشراف

م.م رفعت ابراهيم خضير

٢٠١٩ م

١٤٤٠ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

○ ان أحسنتم أحسنتم لأفسكم وان أسأتم فلها
فإذا جاء وعد الآخرة ليسوعوا وجوهكم وليدخلوا
المسجد كما دخلوه أول مرة وليبروا ما علوا تتبيرا



صدق الله العلي العظيم

سورة الاسراء (الاية ٧)

الاهداء

الى

وطني الحبيب وشهداءالعراق

والى

كل من ضحى من اجل امن وامان هذا الوطن الحبيب

والى

كل من ساعدنا في العلم والمعرفة

الى

ولدي الحبيب وولدي الحبيبة

والى

اساتذة كلية الادارة والاقتصاد كافة وبالخصوص الى الاستاذ

المشرف لما بذله من جهد في توجيهي وله الشكر والتقدير اوجه لهم

تحياتي وجهدي المتواضع ..لكم منا التحية

الباحث

الشكر والتقدير

أقدم شكري وتقديري الى كل من ساهم في انتاج هذ
الجهد المتواضع واطص بالذكر

الاستاذ (رفعت ابراهيم خضير) والى كافة

الاساتذة في كلية الادارة والاقتصاد واخواني الطلبة
والى شعب العراق الحبيب .

فهرست المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الاية الكريمة
ب	الشكر والعرفان
ج	الاهداء
د	قائمة المحتويات
١	المقدمة
٢	المبحث الاول : منهجية البحث
٢	مشكلة البحث :
٢	اهمية البحث :
٢	اهداف البحث :
٢	فرضية البحث :
٣	المبحث الثاني :
٥-٣	اولا: القيادة
٦-٥	مهارات البحث
٧	مبادئ القيادة
٩-٧	اساليب القيادة
١٠	صفات القائد الاداري
١٢	المبحث : الثالث
١٢	اولا : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
١٢	اهمية الرضا الوظيفي
١٣	العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي
١٥	نضريات الرضا الوظيفي
٢١	المبحث الرابع
٢١	تحليل ومناقشة النتائج
٢٧	الاستنتاجات
٢٨	التوصيات
٢٩	المصادر

المقدمة

ان القيادة الادارية لها دور مهم في انشطة المنظمات الناجحة ومنها تحسين الاداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين على اعتبار انها احد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في منظمات الاعمال . وبما ان القيادة تحمل افكار ومعتقدات خاصة بكل مستوى تنظيمي داخل المنظمة يؤثر على عمليات التضامن الاجتماعي وعلى الافراد العاملين وهذا ما دعى المنظمات الى الاهتمام بموضوع القيادة الادارية .

وقد ارتأى الباحث ان يقسم بحثه الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث ، في حين كان المبحث الثاني القيادة ، وكان المبحث الثالث خاص بالرضا الوظيفي، اما المبحث الرابع فقد كان متعلق بالاستبانة ومناقشة النتائج ، ثم تلتها الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ان القيادة لها دور في الرضا الوظيفي حيث ان الباحثان ان يقدموا بحثهم الموسوم (دور القيادة في الرضا الوظيفي) ، لتسليط الضوء على اهم التعريفات الخاصة بالقيادة ومبادئها واهدافها بالإضافة الى التركيز على الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة .

اهداف البحث

تبرز اهداف البحث في مجموعة من النقاط منها :-

- ١- توضيح مفهوم القيادة والتي بدورها يتحقق الرضا الوظيفي .
- ٢- التأكيد على حسن اختيار القائد المناسب لأداء الاعمال المناطة به بأحسن وجه.
- ٣- تطبيق المؤسسات الحكومية لنظام العدالة في دوائرها .
- ٤- بيان الدور المهم الذي يلعبه الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة .

اهمية البحث

توضيح اهمية القيادة على سلوك الافراد العاملين في المنظمات ومدى انعكاس هذا السلوك على اداء العاملين . بالإضافة الى التركيز على الموارد البشرية التي لها دور مهم في انجاز الاهداف المنشودة .

فرضية البحث

يمكن صياغ فرضية البحث في :-

- ١- ان للقيادة تأثير مهم على الرضا الوظيفي .
- ٢- ليس للقيادة اي تأثير يذكر على الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني

١_ القيادة

مفهوم القيادة: اختلف المفكرون والباحثون في تعريف القيادة الا ان أغلبهم أكدوا على أهمية سلوك القائد في سلوك العاملين معه، فالقيادة مفهوم يعني السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (شهرزاد ، ٢٠١٠: ١١١).

والقيادة هي مفهوم غير ملموس يأتي بنتائج ملموسة (محمود ، ٢٠١١: ٣٠٥)

القيادة: هي فن التأثير في سلوك المرؤوسين و كسب رضاهم (خالد ، ٢٠١٣: ٤٢) وعرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين منهم تعريف العدلوني الذي عدها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين (شهرزاد ، ٢٠١٠: ١١٢).

و قد عرف اورد واي تيد القيادة على انها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالحا.

كما عرف الدكتور عبد الكريم درويش ، و الدكتورة ليلي تكلا القيادة على انها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف " (عبد الله ثاني ، ٢٠٠٧: ٢٨)

ويرجع أصل كلمة "القيادة" الى الفكر اليوناني وأيضا اللاتيني حيث أشتقت الكلمة الانجليزية "leadership" من الفعل "Archein" : بمعنى يبدء او يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود هذا وينقسم كل فعل من الافعال السابقة الى جزئين.

الجزء الاول: بداية يقوم بها شخص واحد

الجزء الثاني: مهمة أو عمل ينجزه (بوهزة، ٢٠١١: ٢٢)

تلعب القيادة دورا اساسيا في التأثير على سلوك الافراد والجماعات وفي مستوى الاداء لديهم مما يساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة الادارية وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق الاهداف.

وتعرف القيادة على انها نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة والقيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الادارة باعتبارها اكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الاهداف فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط (رافدة، ٢٠٠٨: ١٣) وتشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية أي مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية (خالد، ٢٠١٣: ٤٥)

مصادر قوة القيادة :

أن القائد يدرك تماما معنى العمل الذي يقوم به فأن ذلك سيحقق له الرضا والتميز والاحترام والمكانة فهو يعتمد على القوى الخارجية في توجيه سلوكه بالاضافة الى شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية ومن الدراسات التي فسرت القواعد التي يستمد منها الافراد سلطتهم وقوتهم الاجتماعية دراسة فرنشي وريغن التي قاما من خلالها بتحليل مصادر قوة القيادة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة والمصادر هي:

١_ الخبرة: عندما يدرك الافراد بأن رئيسهم لديه مفاتيح معرفية في عمله أو خبرات متنوعة ومهارات مختلفة تمكنه من مساعدتهم ومن تحقيق الاهداف.

٢_ المكافأة: وهي تتمثل في قدرة فرد على مكافأة فرد آخر بحيث أن هذه القوة معروفة من قبل الطرفين ويكون هناك عدم توازن في القوة مثلا المعلم في الفصل عنده القدرة على مكافأة الطلاب والطلاب على علم بهذه القدرة.

٣_ القهرية أو القسرية : عندما يكون شخص وليكن (A) لديه القدرة على انزال العقوبات على شخص وليكن (B) بأعطائه مهمات قد لايرغب (B) في القيام بها او قد يحرمه من المشاركة في نشاط معين أن يشترك فيه.

٤_ المرجعية:هي المدى الذي يعي فيه الافراد في المؤسسة أن شخص معين لديه ميزة معينة مثلا اسلوب قيادة معينه أو طريقة لبس معينه أو اسلوب معين في التعامل مع المواقف الصعبة لذا فالكل يريد ان يقتدي به.

٥_ المعلوماتية: هي عندما يكون فرد لديه القدرة على المرور الى معلومات وبيانات في المؤسسة لا يستطيع غيره الوصول اليها بسبب حيازته على شفرات معينة تؤهله للدخول الى هذه المعلومات(رافدة ، ٢٠٠٨ : ١٥).

مهارات القيادة

مفهوم المهارة: المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة والملاحظ أن الإدارة قبل أن تكون علماً هي مهارة وفن بمعنى آخرانها لاتعني فقط دراسة وفهم العلوم الإدارية أي ان الإداري لا يكفي اعتماده الخطوات العلمية بل عليه اعتماد المهارة أسلوباً فنياً في السير بتلك الخطوات العلمية إلى غايتها في تنفيذ المهارات التي تساعد المدير في واجباته بكفاءة كما أكد روبرت كاتز أن المدير الناجح بحاجة الى ثلاث مهارات اساسيه هي المهارات الفنية و الإدراكية و الإنسانية فضلا عن المهارات الذاتية(شهرزاد، ٢٠١٠ : ١١٥)

المهارات القيادية :

هنالك عدد من المهارات و الصفات التي يجب ان تتوفر في القائد الاداري تساعده على تأدية مهامه و تحقيق اهداف المنظمة باعلى كفاءه و فاعلية كما تساعد على التأثير الايجابي ف سلوك المرؤسين و من هذه المهارات :

١. المهارات الفنية :

تعتمد هذه المهارات بخبرة القائد و اتقانه للعمل و المامه بعمل المرؤسين وقدرته على معالجة المعلومات و استعمالها و تحليلها .

٢. المهارات الانسانية :

و هي مقدرة القائد على التعامل مع مرؤسيه و تنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم و مقدرته على تفهم سلوكهم و علاقاتهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة

٣. المهارات التنظيمية :

و هي المهارات التي تختص بقدره القائد على النظر الى المنظمة على اساس انها نظام متكامل و بفهم اهدافها و انظمتها و خطتها و يجيد اعمال السلطة و الصلاحيات و تنظيم العمل و توزيع الزاجبات ز ادراك و فهم جميع الانظمة .

٤. المهارات الفكرية :

هي قدرة القائد على نقل الافكار الى مرؤسيه كما تعني المرونه و الاستعداد الذهني لتقبل افكار الاخرين و افكار التغيير و التطوير في المنظمة بما يتلائم مع الظروف البيئية و متطلبات العصر (خالد ، ٢٠١٠ : ٥٤).

مبادئ القيادة

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع و دليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها لتكون قيادته فعالة و مثمرة و هناك احد عشر مبدأ متفق عليها و هي كالآتي :

١ . اعرف نفسك و اعمل على تطويرها

٢ . كن كفوءا من الناحية الفنية و التكنيكية

٣ . ابحث عن المسؤولية و تحمل مسؤولية اعمالك

٤ . اتخذ القرار المسموع و في الوقت المناسب

٥ . كن مثلا اعلى

٦ . اعرف رجالك و اسعى لرفاهيتهم

٧ . ابق رجالك مطلعين

٨ . طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين

٩ . تأكد بان المهمة مفهومة و مشرف عليها و منجزة

١٠ . درب رجالك على ان يعملوا كفريق

١١ . استخدم وحدتك طبقا لإمكانياتها.

وهذه من اهم المبادئ التي تطبق من قبل القائد لتحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة (محمد،

٢٠٠٦ : ١٤٩)

اساليب القيادة :

تعددت اساليب القيادة وفق الدراسات و الابحاث التي كتبت و التي يستعملها القادة لقيادة مرؤسيهم و هنالك اربعة اساليب للقيادة يمكن ان نحددها على مقياس متدرج

١ . الاسلوب الاوتوقراطي :

القائد هنا يتخذ القرارات و يعلنها متوقعا من المرؤسين تنفيذها دون نقاش او جدال او اي تمييز و يقوم المرؤس بانجاز اعماله من خلال التهديد و الخوف

٢. الاسلوب الذي يعتمد على الاقناع :

و القائد هنا يتخذ القرارات و يعلنها للمؤسسين دون مناقشة و يتميز هنا القائد بمركزية السلطة المطلقة و لكن يمكن وصفه بانه نشيط و فاعل و غير متسلط على مؤسسيه و انما هو فاعل في اقناع مؤسسيه بما يريد و يعتقد ان المؤسسين سوف يكون اكثر حماسا و واقعية للعمل اذا تم اقناعهم ان هذه القرارات جيدة

٣. الاسلوب القائم على المشورة :

اهم ملامح هذا الاسلوب هو ان القائد يتشاور مع اعضاء الجماعة قبل اتخاذ القرار و يمكن ان لا يقبل في بعض الاحيان نصيحة مؤسسيه و هنا يكون المؤسسين لهم حق الاشتراك في اتخاذ القرار مع القائد

٤. اسلوب القيادة الديمقراطية :

و هو على نقيض الاسلوب الاوتوقراطي حيث يشبع حاجات كل من القائد و المؤس و يشارك السلطة مع المؤسسين ويأخذ رأيهم في معظم قراراته و بذلك يضيف الى قوته قوة الجماعة كلها و لكن هنا يجب ان يكون المؤس على درجة عالية من الوعي و الالمام بشؤون جماعتهم (خالد ، ٢٠١٠ : ٥٢)

القائد :

رجل مبدع ماهر في وضع الخطة و الرؤية ماهر في تنفيذ تلك الرؤية متميز في اذكاء روح الحماسة و التحفيز في موظفيه و زملائه يتواصل مع الاخر بشكل ماهر مرن تجاه المشكلات يستطيع التغلب عليها بسهولة يرى ان فريق العمل لديه اهم من اي شيء يهتم بالجانب الانساني لذلك يحبه الجميع و يحبون العمل معه مهما كان مرهقا او كبيرا (ابراهيم ، ٢٠٠٨ : ١٢).

ويعرف القائد بانه : الشخص الذي يقود المؤسسين حيث انه هو الذي يقوم بمهام التوجيه بما يمتلك من صلاحيات الثواب العقاب و اعطاء الاوامر و تسهيل عمليات الاتصال و غيرها (خالد ، ٢٠١٠ : ٤٢)

و يعرف ايضا القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم و تتمثل هذه السمات بالقدرة على التمييز و القدرة على المبادرة و القدرة على الحسم و الفاعلية و الطموح و الموضوعية و الثقة و التعاون مع الاخرين (محمد ٢٠٠٦: ص١٢٣)

يمكن تصنيف القادة الى نوعين :

١. القادة الملهمون :

و هؤلاء يتميزون بقدرتهم على الهام رؤسيتهم للقيام باعمال غير عادية و تحقيق انجازات غير مسبوقة و ذلك باستخدام الصفات الشخصية التي يتمتع بها هؤلاء القادة و ذلك لنقل المرؤسين الى اعلى مستويات الاداء و الانجاز و العطاء.

٢. القادة التقليديون :

و من مميزات هؤلاء القادة الانضباطية في تسيير الامور و المرؤسين في منظماتهم و يركزون على تحقيق اهداف المنظمة من خلال القرارات الادارية بالمهام والجوانب التنظيمية (خالد ، ٢٠١٠ : ٦١)

صفات القائد : هنالك مجموعة صفات للقائد و هي كالاتي :

١. الايمان بموهبته

٢. معرفة رجاله

٣. المبادرة و الابداع

٤. القدوة و المثل

٥. الحزم والعدل

و هذه الصفات تمكن القائد للقيادة بصورة فعالة لتحقيق الاهداف المنشودة في المنظمة (جمال ، ١٩٩٥ : ٣٢)

صفات القائد الاداري الناجح :

القائد يتطلب عدد من الصفات التي تمكنه من القيادة من اهمها :

١. ان يتوفر لدى القائد الايمان بالانسان و الثقة بالمبادئ الانسانية و التي من اهمها ان
حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة افضل من حصيلة تفكير العدد الواحد
٢. ان تتوفر لدى القائد مجموعة من المهارات العلمية و الفنية و الصفات الشخصية
المناسبة
٣. ان يتمتع القائد باحترام المرؤسين اجمع
٤. ان يكون القائد قادرا على الاحتفاظ باتزان الانفعالي و عليه مواجهة الصعوبات
بهدوء و عدم الغضب
٥. ان يكون القائد قويا بما يدعو اليه و متحمسا
٦. ان يكون القائد قادرا على توجيه الجماعة و يجعلها تحدد اهدافها
٧. ان يكون لدى القائد قوة التأثير و جذب الناس اليه (خالد ، ٢٠١٠ : ٥٦)

وظائف القائد :

أولا : الوظائف الاساسية للقائد :

حددت مجموعتين أساسيتين لوظائف القادة

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| - اداري | - مخطط |
| - واضع سياسات | - خبير |
| - ممثل خارجي للجماعة | - مراقب للعلاقات الداخلية |
| - مسؤول عن الجزاء و العقاب | - حكم و وسيط |

ثانيا : الوظائف الثانوية للقائد :

- ١- نموذج او مثال او قدرة.
- ٢- رمز للجماعة.
- ٣- معبر عن المسؤولية الفردية.
- ٤- رمز للابوة.
- ٥- مفكر.
- ٦- ضحية فدائية (يتحمل اخطاء غيره).

وهذه الوظائف تمكن القائد ان يكون قادرا على انجاز المهام بالمستوى المطلوب(محمد ،

٢٠٠٦ : ١٥٤)

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي

اولا - مفهوم واهمية الرضا الوظيفي :

يرى الرضا الوظيفي على أنه وجهة نظر الأفراد للعاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضاء عنه . (سهيله ، ٢٠٠٠ : ١٧٧) ، وعرف على انه اشباع لحاجات الفرد ، ولا يتحقق هذا الاشباع الا من خلال عوامل عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعامل نفسه الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها ان تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه متناسبا مع ما يريده . (الشيرايدة ، ٢٠٠٨ : ١٢١) .

وعرف أيضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بأشباع حاجاته وتحقيق أهدافه . (الزعي ، ٢٠١١ : ١١٧) ، وأشير على انه ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العمال ، يمكن ارجاع هذا الشعور الى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والاداره ، والعلاقة بين العامل وزملائه . (الهاشمي ، ٢٠١٣ : ٦٣) .

ويعتقد ان الرضا الوظيفي هو ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله ، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبط به ذا العمل ، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الاشباع الذي يتحقق او الذي يتحصل عليه الفرد ، ومستوى طموحه في الحياة . (جرايدي ، ٢٠١٣ : ٤) .

اهمية الرضا الوظيفي : (الزعي ، ٢٠١١ : ١٨)

تعتبر دراسة الرضا المهني ذات اهمية خاصة في المجال الصناعي ، لأن الصناعة وأنتاجها من اهم دعومات الاقتصاد القومي للبلاد ، وهي قادره على الوفاء بأعظم الامال في التطوير الاقتصادي والاجتماعي .

وتعتبر الصناعة وقطاع العمل بشكل عام من العوامل المهمة لتطور أي بلد وعنوان حضاره ودليل تقدم وتطور ولم تتوصل الدول الصناعية الكبرى الى هذه المرحلة المتقدمة بعدد المنتجات الصناعية انما بجودتها ومدى اتقان منتجاتها . وتشكل العوامل البشرية والجانب الانساني من اهم العوامل المسؤولة عن جودة المنتج وانخفاض عدد العيوب المصنعية فيه . والموظف الغير سعيد في عمله هو انسان غير منتج واطنائه اعلى بكثير من الفرد السعيد . ومن هذا المنطلق اولت المؤسسات الصناعية المتقدمة اهتماما كبيرا بالعوامل البشرية في العمل وأدركت منذ وقت ليس بقصير أهمية السعاده في العمل والوصول الى درجات جيده من الرضا الوظيفي .

ثانيا - انواع الرضا عن العمل : (الشمري ، ٢٠٠٩ : ١٦)

أ- الرضا الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه ، فهو ربما يعتبر جميع تلك العناصر مهمه بالتالي الموظف وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

ب- الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض اجزاء ومكونات العمل . وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها او ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لا زال يؤدي اعماله .

ثالثا - العوامل المؤثره على الرضا الوظيفي : (الشرابدة ، ٢٠٠٨ : ٩٨)

أ- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

١- كفاية الاشراف المباشر : فالمشرف له اهمية كبرى في هذا المجال لانه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والافراد ويكون له أكبر الاثر في ما يقومون به من انشطه يومية .

٢- طبيعة العمل نفسه : فأغلب الافراد يشعرون بالرضا عن العمل اذا كان من النوع الذي يحبونه ، ويكون هذا الرضا دافعا لهم الى اتقان عملهم وبذل مالديهم من طاقه للقيام به .

٣- العلاقة مع الزملاء في العمل : فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل اكثر ارضاء للفرد اذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الاخرين والاتصال بهم .

ب- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل :

١- تحديد الاهداف في التنظيم : يرغب الافراد بأن يكونوا اعضاء في تنظيم له هدف فعال .

٢- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الادوار .

٣- الحالة الصحية والبدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته .

رابعاً- قياس الرضا الوظيفي : (فلمبان ، ٢٠٠٧ : ٦٧)

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما

أ- المقاييس الموضوعية : هذا النوع يقيس الرضا من خلال الاثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة ، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه . ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة بالرضا الافراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيليه تتيح التعرف على اسباب هذه المشكلات او تشير الى اساليب العلاج الممكنه .

ب- المقاييس الذاتية : ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الافراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل ، او عن مدى ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم . وهذا النوع من المقاييس يعتبر اكثر فائدة في تشخيص اسباب الرضا او عدم الرضا .

ويقسم الى :-

١- مقياس رسم الوجه ، وهو من اقدم الاساليب .

٢- طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين .

٣- طريقة المقابلات الشخصية .

٤- طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف الى الاستمرار في عمله او تركه ، ويعاب عليها اغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية .

٥- طريقة قوائم الاستقصاء ، وتعتمد هذه الطريقة على اجابات المفحوصين اعدت بدقه لقياس الرضا الوظيفي ومن اشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي ، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة .

خامسا- نظريات الرضا الوظيفي : (الهاشمي ، ٢٠١٣ : ١٤٤)

١- نظرية اشباع الحاجات: طبقا لهذه النظرية التي تمثلها اعمال لوكي وكوهلان وفروم يتحدد الرضا عن العمل بالمدى او القدر الذي تحقق (تشبع) به حاجات الفرد خلال العمل الذي يؤديه ويوجد نموذجان لهذه النظرية :

النموذج الاول : ومرجعه الاساسي فروم وفيه يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين مايتحصل عليه من عمله وكنتيجه او محصله ذلك يتحقق اولا الرضا ، وغير ان الانتقاد الاساسي لهذا النموذج هو انه يتجاهل الاهمية النسبية للحاجات الفردية .

النموذج الثاني : ويمثله كاهلن حدد من خلاله مستويات الرضا الوظيفي بناء على الاهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة او المدى التي تشبع بها .

فالرضا عن العمل يتحدد بمقدار العوائد ذات القيمة التي يستفيد منها الفرد ، وتعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا .

٢- نظرية اشباع القيمة : يرى ادوين لوك ١٩٧٦ ان المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة ، وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل ، ويرى لو كان الفرد يقوم اولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك ان يتحصل عليه فعلا ، ثم يحدد القيمة او الاهمية للحاجات التي يريدتها .

مثال : احد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب ان يسعى لتحقيق الذات والتقدير ، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية والامان واي فوائد اخرى مناسبة .

ويندرج تحت هذه النظرية اهم النظريات كما بينا اولها للباحث ادوين لوك ثم تأتي :

نظرية كاتزل ١٩٦٤ وهي على شكل معادله رياضية :

$$\frac{1}{(س-ب)} = ر$$

بحيث تمثل الرموز

ر = الرضا

ب = مقدار العائد المرغوب

س = المقدار الحالي للعائد

وعليه اذا اردنا ان يكون الرضا مرتفعا لابد ان يكون (س) أي المقدار الحالي للعائد اكبر دائما من (ب) أي المقدار المرغوب وعليه فكلما ارتفع مقدار العائد المرغوب كلما انخفض وتناقص حجم الرضا بفعل الفروق ، بمعنى كلما كانت رغبات العامل اكبر من العوائد التي تحققها المؤسسه كلما كان غير راض ، لانه لم يحصل على ما يطمح اليه ، ويرى بالتالي ان

مؤسسته لا تهتم به ولا تعمل على تلبية رغباته وتحقيق طموحاته ،
وعليه فعلى المنظم ان تسعى الى التوفيق بين العائد المرغوب والعائد الفعلي .

اما النظرية الثالثة : لبوتر (١٩٦٢) وهي شبيهة بنظرية لوك من حيث قياس الرضا ، وهي
تستعمل بندين :

الاول : كيف الحال والثاني كيف يجب ان يكون ؟

اما الثاني فهو الوجه الموضوعي وتضيف النظرية بندا ثالثا مدعما حول الاهمية ، اذ يسأل
العامل حول اهمية الرضا وذلك بغية معرفة نظرتة وبذلك يتم الربط بين درجة الرضا الحالي
والمستوى الذي يتمنى ان يحققه له عمله .

وحاول (جيزلي ووياط) في ١٩٧٢ وضع نظرية اخرى ضمن نظريات الفروق ، اشار فيها
الى الفروق بين توقعات الالتحاق بالعمل وامتهان العمل (ما يوجد في العمل حقيقه) .

ويعد هذا العامل مهم جدا في فهم اسباب ترك العمل فور الالتحاق بالمؤسسة لدى الوافدين
الجدد خاصة في ظل ثراء عروض العمل أي بعد اكتشاف الفرق بين ما هو متوقع وما هو
موجود ، ولكن من الصعب التأكيد بأن ذلك نتاج عن عدم الرضا بالمهنة ، بل قد يكون ناتج
عن فهم وتصور العامل المضخم غير الواقعي .

٣- نظرية عدالة العائد :

تنسب الى كل من ادمس وبياتشن وهي ايضا تركز على المقارنة لكن هذه المرة من خلال
الاختيار بين عمليتين اشار باتش في ١٩٦١ وادمس في ١٩٦٣ الى ان الطريقة الاساسية التي
يقوم بها العامل عمله هي المقارنة بينه وبين فرد اخر .

٤- نظرية العمليات المنائه : قدم landy 1978 نظرية جديدة حول الرضا الوظيفي واطلق
عليها اسم نظرية العمليات المناوئة ، وتؤكد هذه الاخيره على دور العمليات الفيزيولوجية في
الحفاظ على الحالة الوجدانية المتزنه للفرد ، أي ان الاساس السببي للرضا الوظيفي هو
فيزيولوجي ، كما اعتبر landy ان تغير رضا الفرد الوظيفي خلال فترة زمنية حتمية لا بد

منها حتى ولو كانت الوظيفة ثابتة مثلاً : تبدوا الوظيفة اكثر تشويقا خلال الاسابيع القليلة الاولى منها بعد عدة سنوات .

كما اقترح لاندي بأن هناك اليات داخل الافراد تساعد على المحافظة على حالتهم الوجدانية ، كما اشرنا سابقا (العمليات الفيزيولوجية) وان العملية المناوئة تشير الى العمليات المناوئة (او المضادة) للتعامل مع الانفعال فمثلا : اذا كان الشخص مسرورا جدا فأن هناك استجابته فيزيولوجية تعارض (تناوىء) هذه الحالة الوجدانية المتطرفة مهما كانت نوعيتها سلبية او ايجابية ، مضره بالافراد وليست مقيده بهم ، وبالتالي تستعمل الميكانيزمات الفيزيولوجية لتجنب الاشخاص هذه الحالات المتطرفة .

ويقترح لاندي بأن السبب الذي يجعل الافراد مختلفين في رضاهم الوظيفي ، هو انهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفيزيولوجية الوقائية .

٥- نظرية أبراهام ماسلو للحاجات : (غواش ، ٢٠٠٨ : ٢٦)

تعتبر نظرية ماسلو من اشهر النظريات عن الحاجات والتي وردت في مؤلفه (مقدمة في نظرية الدوافع) : عام (١٩٤٣) والتي تقوم على عدد من الافتراضات كالتالي:-

أ- إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية ، وليس لدافع معين أثر على السلوك ، إذ إن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت .

ب- إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي، بخمس حاجات حسب أهميتها بدءاً من الحاجات الأساسية ، وانتهاءً بحاجة تحقيق الذات ، وإن للإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود ، كما إن الحاجات تعتمد وتتداخل بعضها مع بعض ، فان إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماماً ، حينما تظهر الأخرى، كما إن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل .

ج- بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد ، بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا .

٦- نظرية العاملين لفردريك هيرزبيرغ : (غواش ، ٢٠٠٨ : ٢٧)

وهي التي قدمها هيرزبيرغ وزملاءه عام ١٩٥٩ ، والتي منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين.

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين ، وقد قام هيرزبيرغ بدراسة استطلاعية) عن طريق المقابلات (لمائتين من المحاسبين ، والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها ، وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمى المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) واتفق بعض العلماء مع هيرزبيرغ واعتبروا هذه العوامل على أنها عوامل داخلية ، لأنها تنشأ بشكل أساس من داخل العمل الذي يتم تنفيذه ؛ والمجموعة الثانية (العوامل الوقائية) وقد أشار العلماء إلى هذه العوامل على أنها عوامل خارجية ، لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم انجازها.

٧- نموذج فروم : (غواش ، ٢٠٠٨ : ٣١)

طور هذه النظرية فكتور فروم عام ١٩٦٤ ، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد ، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

التوقع الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

التوقع الثاني : أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد ، والتي بدورها تشبع حاجته ، وبالتالي تحقق الرضا له .

٨- نظرية الجماعة المرجعية : (الشهري ، ٢٠٠٢ : ٥٣)

اوضح هولين وبلود في هذه النظرية ان الفرد يعتبر ان الجماعة المرجعية التي ينتمي لها تعد عامل مهم لمعرفة ابعاد الرضا الوظيفي لديه ، حيث ان الفرد الذي يحمل الشهادة الثانوية مثلا تكون الجماعة المرجعية التي ينتمي لها مكونه من افراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي ، فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل حصلت على نفس المميزات التي يحظى بها افراد جماعته ام لا ؟ فاذا كان الفرد اقل من الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا .

المبحث الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

قام الباحثان بإعداد استبانة واختيار عينة عشوائية لمجموعة من الموظفين في كلية العلوم السياحية في جامعة كربلاء من اجل الخروج بنتائج متعلقة بالبحث الموسوم (دور القيادة في الرضا الوظيفي) مستخدماً فيه الوسط الحسابي والانحراف المعياري للحالة الاجتماعية للعينة المدروسة والنتائج الخاصة بالأسئلة التي طرحت على عينة البحث وهو كالتالي: -

جدول رقم (١) يبين معلومات عامة عن الموظفين

معلومات عامة	الصفات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٩	٦٣%
	انثى	١١	٣٧%
المؤهل العلمي	اعدادية	٥	١٧%
	بكالوريوس	٢٥	٨٣%
	شهادة عليا	٠	٠%
عنوان وظيفي	مدير قسم	١	٣%
	موظف	٢٩	٩٧%
العمر	٣٠-٢٠	١٠	٣٣%
	٤٠-٣١	١٤	٤٧%
	٥٠-٤١	٦	٢٠%
المجموع		٣٠	١٠٠%

من خلال الجدول رقم (١) يتضح ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث حيث كانت نسبة الذكور ٦٣% ونسبة الاناث ٣٧% وهذا يعني ان الاناث لهم فرصة اقل من الذكور في

التعيين باعتبار ان سيكولوجية المرأة ليس لها طاقة على تحمل الاوقات الاضافية في العمل داخل المنظمات ، اما المؤهل العلمي فقد نسبة حاملي شهادة البكالوريوس اكثر نسبة من الاعدادية وشهادة العليا ، حيث كانت النسبة ٨٣% في حين كانت شهادة الاعدادية بنسبة ١٧% اما الجانب المتعلق بالشهادة العليا فقد كان ٠% مما يؤكد عدم وجود حاملي القاب علمية عالية المستوى داخل هذه المنظمات باعتبار اصحاب الشهادات هم موظفين في الوسط التدريسي الخاص في الكلية .

اما بالنسبة للمجال الخاص بالعنوان الوظيفي فقد بلغت نسبة الموظفين ٩٧% اما مدراء الاقسام فقد كانت النسبة ٣% مما يؤكد وجود ادارة وقيادة موحدة وهذا بدوره يؤدي الى عدم تشتت الآراء الخاصة بالقرارات المركزية .

في حين كانت النسبة الخاصة بالأعمار المتراوحة بين ٤١-٥٠ هي ٢٠% مما يعني وجود طاقة شبابية تعمل على انجاز اكبر قدر ممكن من الاعمال المناطة بها .

جدول رقم (٢) يبين تحليل نتائج الاستبانة المتعلقة بالقيادة وهي كالاتي :-

ت	الفقرات	الاجابات	الموزون	المعياري
١	هل تمارس الادارة العدالة في التعامل بين الموظفين .	٣٠	٤.٣٥	٢.١٣
٢	هل تساهم الادارة في صياغة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المنشودة.	٣٠	٤.١٢	٢.٢١
٣	هل تمارس الادارة المركزية في اصدار القرارات .	٣٠	٤.٧١	٢.٧٣
٤	هل تمتلك الادارة القدرة على مواكبة التطور والابداع .	٣٠	٤.٥٥	٢.٤٤
٥	هل تمتلك الادارة القدرة على القيادة بشكل فعال .	٣٠	٤.٢١	٢.٥٣
٦	هل للقيادة دور اساسي في التأثير على سلوك الافراد.	٣٠	٤.٦١	٢.١١
٧	هل تمتلك المنظمة مستلزمات القيادة اللازمة للإدارة.	٣٠	٤.٤٣	٢.٥١
٨	هل تشكل القيادة محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمة.	٣٠	٤.٥٢	٢.١٣
٩	هل تعتمد الادارة الكفاءة في اختيار الادارة الوسطى .	٣٠	٤.٣١	٢.٥١
١٠	هل تهتم الادارة بمشاكل الموظفين داخل الاطار الوظيفي	٣٠	٤.١٠	٢.٠٠
	المجموع	٩٠٠	٤٣.٩١	٢٩.٦٨

من خلال الجدول رقم (٢) يتضح بان الوسط الحسابي الموزون للفقرة (٢) (٤.١٢) وبانحراف معياري بلغ (٢.٢١) وهذا يعني بان الوسط الحسابي اعلى نسبة من الانحراف المعياري مما يؤدي الى ان الادارة تساهم في صياغة الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف الخاصة بالوظيفة .

في حين كانت نسبة الفقرة الخامسة المتعلقة بقدرة الادارة على القيادة على نسبة (٤.٢١) والانحراف المعياري (٢.٥٣) مما يعني ان الادارة لها استراتيجية معينة تتبعها في تنفيذ واوصول الاوامر الى العاملين في المنظمة وتحقيق الاهداف المنشودة .

في حين كانت الفقرة السادسة المتعلقة بالدور الاساسي للقيادة في التأثير على سلوك الافراد على نسبة (٤.٦١) والانحراف المعياري (٢.١١) مما يعني وجود قيادة فعالة بشكل جيد في اساليبها القيادية وتؤثر على سلوك الموظفين داخل الاطار الوظيفي .

وتبين ايضاً ان نسبة الفقرة الثامنة المتعلقة بالمحور الذي تشكله القيادة في التركيز على النشاطات على نسبة (٤.٥٢) والانحراف المعياري (٢.١٣) مما يعني أن القيادة لها مبادئ اساسية تركز عليها في اطار عملها وتركز على نشاطاتها المختلفة داخل الوظيفة .

جدول رقم (٣) : يبين نتائج الاستبانة المتعلقة بالرضا الوظيفي

ت	الفقرات	الاجابات	الموزون	المعياري
١	تساعدني وظيفتي على اكتساب ثقافة عالية وعلى التجدد	٣٠	٤.٣٠	٣.٠٠
٢	لا تحقق لي وظيفتي اي نوع من التمييز	٣٠	٢.٥١	٢.١٧
٣	لا تسمح لنا الادارة العليا بمناقشة الموضوعات ولا تقديم التوصيات	٣٠	٢.١٧	٢.٠٠
٤	ساعدني تخصصي الدراسي على التفوق في عملي	٣٠	٢.١٨	١.٨١
٥	مديري المباشر يتيح لي فرصة تقديم المقترحات والتوصيات لصالح العمل بل ويأخذ بها	٣٠	٣.١٢	٢.٨٢
٦	منصبي الوظيفي الحالي لا يتيح فرصة تقييمي تقييما عادلا	٣٠	٣.٥٥	٢.٧١
٧	غياب السلطات والصلاحيات عني يشعرني بالإحباط واليأس في العمل	٣٠	٣.٢١	٢.٨٥
٨	لن اتخلى عن وظيفتي مهما كانت المغريات	٣٠	٣.٧١	٢.٥٣
٩	انا فخور جدا بعملي	٣٠	٢.٩١	٢.٧٨
١٠	تهتم الادارة بالموظفين على قدم المساواة والعدالة	٣٠	٢.١٠	٢.٥٣
	المجموع	٩٠٠	٢٩.٧٣	٢٥.٢

من خلال جدول رقم (٣) يتضح بأن الفقرة رقم (١) المتعلقة بالوظيفة التي يكتسب منها الفرد الثقافة العالية التي تساعد على انجاز الاعمال بمرونة عالية كانت بنسبة (٤.٣٠) الوسط الحسابي في حين كان الانحراف المعياري بنسبة (٣.٠٠) مما يدل على ان الوظيفة تضيف للفرد خبرة ومهارة في مجال عمله مما يؤدي الى تحقيق الاهداف التي تسعى ورائها المنظمة

وتوضح الفقرة (٤) المختصة بالتخصص الدراسي الذي حصل عليه الفرد حيث كانت نسبة الوسط الحسابي (٢.١٢) في حين كان الانحراف المعياري (١.٨١) مما يدل على وجود مؤشر ايجابي بالوظيفة التي يحصل عليها الفرد جراء تخصصه الدراسي مما يعكس صورة ايجابية لأهمية التعليم ودوره في رفع مهارة العاملين داخل المنظمات.

بينما توضح الفقرة (٨) التي تؤكد على تمسك الاشخاص بالوظيفة الخاصة بهم حيث كانت نسبة الوسط الحسابي (٣.٧١) في حين كان الانحراف المعياري (٢.٥٣) وهذا يؤكد على اخلاص الموظفين في عملهم دون الحاجة الى رقابة من جهه ومن جهه اخرى وجود قيادة فعالة تراعي مصالح الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم الذاتية .

أما الفقرة (٩) الخاصة بحب الموظفين الى عملهم فقد كان الوسط الحسابي بنسبة (٢.٩١) بينما كان الانحراف المعياري (٢.٧٨) وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على اقتناع ورضا الموظفين بالعمل الذي يقومون به وبالتالي سيؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة من جهة ومن جهة اخرى تحقيق اهداف العاملين الذين يسعون الى الوصول اليها.

الاستنتاجات

- ١- ان المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بموضوع القيادة في تشجيعها وتحفيز الموظفين على اظهار ما لا يهم من طاقات وقدرات في الاداء داخل المنظمة .
- ٢- لا يمكن تحديد طبيعة القيادات الادارية في المنظمة دون اللجوء الى دراسة الشخصية ونمط القيادة التي يعتبر جزء منها .
- ٣- وجود علاقة طردية بين القيادة والرضا الوظيفي حيث ان سلوك القائد كلما كان على مستوى عال من الدقة كلما كان تحسن في اداء العاملين في المنظمة.
- ٤- اثبت التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط احصائية موجبة بين القيادة والرضا الوظيفي .
- ٥- من خلال الاستبانة الخاصة بالقيادة استنتج الباحثان ان الادارة تمارس المركزية في اصدار القرارات بنسبة عالية جداً وهذا يساعد العاملين على اكتساب ثقافة عالية بالمنظمة التي يعملون بها ، وهذا بدوره يحقق نوع من الرضا الوظيفي في المنظمات .

التوصيات

١- ايجاد مفاهيم ثقافية تنظيمية بالتركيز على قيم الادارة داخل المنظمة ودورها الفاعل في تحفيز العاملين .

٢- تعد المنظمة مؤسسة استقطاب للأيدي العاملة فلا بد من نشر قيم القيادة الادارية بدلا من اعتماد الاجراءات والقواعد الرسمية في تطوير مهارات العاملين .

٣- ادخال العاملين في دورات تطور من مستواهم المهني وبما يتناسب مع التطور التكنولوجي الحاصل .

٤- ضرورة اهتمام الادارة بالمشاكل الخاصة بالموظفين داخل الاطار الوظيفي وهذا يؤدي الى رفع اداء المستوى والرضا الوظيفي ويقلل من المشاكل التي تحدث داخل المنظمات على المستوى الاداري .

٥- على الادارة ان تشكل محوراَ مهماً ترتكز عليه القيادة في مختلف نشاطاتها في المنظمة لكي تساعد الوظيفة على اكتساب نوعاً من الثقافة العالية والقدرة على التجدد والتميز والابتعاد عن المغريات وعن الرقابة التي تشعر الموظفين بالإحباط وتكون الرقابة ذاتية ومحبية من قبل الموظفين .

المصادر

القران الكريم

- ١- ابراهيم الفقي ، السحر القيادي ، مصر ، دار اجيال للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠٠٨م.
- ٢- ايناس فؤاد تواوي قلميان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير قدمت الى كلية التربية ، جامعة ام القرى ، ٢٠٠٧م.
- ٣- جرايدي اسماء ، شطاح شهيناز ، اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير قدمت الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة قاصدي مرياح ورقله ، ٢٠١٣م.
- ٤- جمال ماضي ، القيادة المؤثرة ، السعودية ، دار المدائن للنشر والتوزيع ، ط١٩٩٥ ، ١م.
- ٥- خالد عبد الوهاب الزبيدين ، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي ، عمان - الاردن ، دار الايام للطباعة والنشر ، الطبعة العربية ، ٢٠١٣م.
- ٦- رافده الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، عمان - الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠٠٨م.
- ٧- سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي ، عمان - الاردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة ، ط١ ، ٢٠٠٨م.
- ٨- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير قدمت الى كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٩م.
- ٩- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط١ ، ٢٠٠٠م.
- ١٠- شهرزاد محمد شهاب ، القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ، رسالة ماجستير قدمت الى جامعة الموصل ، ٢٠١٠م.

- ١١- عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير قدمت الى جامعة السانية ، الجزائر ، ٢٠٠٩م.
- ١٢- علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا - اكااديمية نايف العربية ، ٢٠٠٢م.
- ١٣- لوكيا الهاشمي ، يرمتقار مراد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، عمان - الاردن ، دار الايام للطباعة والنشر ، ط ١ ، ٢٠١٣م.
- ١٤- محمد الصيرفي ، القيادة الادارية والابداعية ، مصر ، دار الفكر الجامعي ، ط ١ ، ٢٠٠٦م.
- ١٥- محمود حسن جمعة ، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري ، رسالة ماجستير قدمت الى جامعة ديالى ، ٢٠١١م.
- ١٦- مروان طاهر الزعبي ، الرضا الوظيفي ، عمان - الاردن ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط ١ ، ٢٠١١م.
- ١٧- هبه سلامة سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، ٢٠٠٨م.

قائمة الملاحق

اولا : الاستبانة الخاصة بالقيادة

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
١	هل تمارس الادارة العدالة في التعامل بين الموظفين .					
٢	هل تساهم الادارة في صياغة الاستراتيجية لتحقيق الاهداف المنشودة.					
٣	هل تمارس الادارة المركزية في اصدار القرارات .					
٤	هل تمتلك الادارة القدرة على مواكبة التطور والابداع .					
٥	هل تمتلك الادارة القدرة على القيادة بشكل فعال .					
٦	هل للقيادة دور اساسي في التأثير على سلوك الافراد.					
٧	هل تمتلك المنظمة مستلزمات القيادة اللازمة للإدارة.					
٨	هل تشكل القيادة محور مهم تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة.					
٩	هل تعتمد الادارة الكفاءة في اختيار الادارة الوسطى .					
١٠	هل تهتم الادارة بمشاكل الموظفين داخل الاطار الوظيفي					

ثانياً : الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تساعدني وظيفتي على اكتساب ثقافة عالية وعلى التجدد					
٢	لا تحقق لي وظيفتي اي نوع من التمييز					
٣	لا تسمح لنا الادارة العليا بمناقشة الموضوعات ولا تقديم التوصيات					
٤	ساعدني تخصصي الدراسي على التفوق في عملي					
٥	مديري المباشر يتيح لي فرصة تقديم المقترحات والتوصيات لصالح العمل بل ويأخذ بها					
٦	منصبي الوظيفي الحالي لا يتيح فرصة تقييمي تقييماً عادلاً					
٧	غياب السلطات والصلاحيات عني يشعرني بالإحباط واليأس في العمل					
٨	لن اتخلى عن وظيفتي مهما كانت المغريات					
٩	انا فخور جداً بعملي					
١٠	تهتم الادارة بالموظفين على قدم المساواة والعدالة					

