

الى / الباحثة. شيماء عبد علي  
أ.م. هناء حسن سدخان البديري  
جامعة القادسية / كلية الآداب  
قسم علم الاجتماع

م / قبول بحث للنشر

تهديكم هيئة تحرير مجلة الدراسات المستدامة تحياتها:  
بعد الاطلاع على آراء المقومين، نود اعلامكم بأن بحثكم المقدم الى المجلة، والموسوم بـ  
(أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي). قد قبل للنشر، وسيتم نشره في الأعداد القادمة،  
وبإمكانكم الاطلاع عليه لاحقاً في موقع المجلة.

([www.joss-iq.org](http://www.joss-iq.org))

مع التقدير ...





د. علي عطيه عذاب  
رئيس التحرير  
١٥ / ١١ / ٢٠٢٢ م.

نسخه منه الى:  
- الصادرة.  
- الحفظ.  
- الباحث / الباحثة.

## أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

الباحثة. شيماء عبد علي

أ.م. هناء حسن سدخان البدري

جامعة القادسية / كلية الآداب / قسم علم الاجتماع

Journalofstudies2019@gmail.com

### الملخص:

يهدف هذا البحث المعنون ( أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ) إلى التعرف على أهم الأنماط القيادية التي تمارسها المرأة القيادية في المؤسسات الحكومية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي بالنسبة للمرأة والعاملين معها بما يحقق أهداف المؤسسة كما يسلط الضوء على الفروق القيادية بين المرأة والرجل واهم مميزات قيادة كل منهما وتتمحور مشكلة الدراسة حول قلة المراكز القيادية العليا التي وصلت إليها المرأة في المجتمع العراقي وذلك نتيجة ضعف التمكين الإداري فضلا عن سيطرة العادات والتقاليد الاجتماعية وما يعكسه على رضاها الوظيفي وتتخلص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية : ما هي أهم الصفات التي يجب أن تتصف بها و المرأة القيادية.

الكلمات المفتاحية: (أنماط القيادة النسوية، ا بالرضا الوظيفي).

**Women's leadership styles and their relationship to job satisfaction**

**Researcher. Shaima Abdel Ali**

**Mother. Hana Hassan Sadkhan Al-Badri**

**Al-Qadisiyah University / College of Arts / Department of Sociology**

Abstracts:

This research, entitled (Women's leadership patterns and their relationship to job satisfaction), aims to identify the most important leadership styles practiced by women leaders in government institutions and their impact on job satisfaction for women and those working with them in order to achieve the goals of the institution. It also sheds light on the leadership differences between women and men and the most important characteristics of leadership The problem of the study revolves around the

lack of senior leadership positions that women have reached in Iraqi society, as a result of the weakness of administrative empowerment as well as the dominance of social customs and traditions and what it reflects on their job satisfaction. The problem of the study is summarized by answering the following questions: What are the most important characteristics that should be characterized by her and leadership women.

Keywords: (female leadership styles, job satisfaction)

### المقدمة:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تتطلب البحث والتحري في أي منظمة أو مؤسسة قائمة لما لها من تأثير كبير على فعالية المؤسسة من جهة وعلى رضا الجهات الفاعلة من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة العمود الفقري للعملية الإدارية لأنها ترتبط بفعالية ومهارة العملية القيادية، ويلعب القائد دورا رئيسيا إذ يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من العاملين لتحقيق الاهداف المنشودة، وبهذا فان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها ورؤيتها مرتبطة بالنمط القيادي الاداري الذي يمارسه القائد والكيفية التي يمارس بها ادارته للمروؤسين والصفات القيادية التي يتمتع بها القائد والتي تتمثل بقدرته على توظيف الامكانيات المتاحة من اجل الوصول الى تحقيق الرضا الوظيفي ومن المعروف ان مشاركة المرأة في المراكز القيادية وصنع القرار كانت محدودة على مدى الاربعة عقود الماضية وذلك نظرا للصعوبات التي تواجهها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية وبسبب ذلك بقيت نسبة مشاركتها ضئيلة في القطاعين العام والخاص في بعض الوظائف القيادية العليا التي كانت حكرًا على الرجال دون النساء خصوصا في البلدان النامية ومن بينها الدول العربية النامية ولما كانت الحاجة ملحة الى المكون النسائي المؤهل علميا وعمليا لتبوء المراكز القيادية نظرا لما تتمتع به النساء من قدرات ومهارات قيادية، فقد منحت المرأة بعض المراكز القيادية في مؤسسات مختلفة نتيجة ما تتمتع به من من مهارات علمية، ومن الاجدر ان الحركات النسائية العالمية النشطة من خلال عقد المؤتمرات المتعددة



للمرأة التي عقدت خلال الربع الاخير من القرن العشرين والتي بدأت بمؤتمر كونهاجن عام ١٩٧٥ ثم مؤتمر المرأة الدولي الثاني الذي عقد عام ١٩٨٥ والذي انتهى بوضع سياسات نيروبي التي هدفت الى (تدعيم دور المرأة في جميع الانشطة والقضايا التي تهتم بخدمة المجتمع بصورة عامة وقضايا المرأة بصفة خاصة) وقد تبلور عن هذه السياسات والتوجهات قرارات المؤتمر الدولي الرابع المنعقد في بكين خلال الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للامم المتحدة الموسومة المرأة عام ٢٠٠٠ (١) كانت لها الاثر الكبير في سعي المرأة للحصول على المراكز القيادية عالميا اما في العراق فمازال تمثيل المرأة قليل في المراكز القيادية على الرغم من ان المرأة بعد عام ٢٠٠٣ تولت مناصب عليا في الدولة كوزيرة و عضوا من ضمن اعضاء البرلمان الا ان تمثيلها قليل قياسا بالرجل .

## الفصل الاول / الاطار العام للدراسة

### تمهيد

يعد الاطار العام للدراسة بمثابة البوابة التي من خلالها يمكن المرور الى قلب الظاهرة المدروسة فهي من الاساسيات الضرورية في البحث العلمي ومن خلالها يمكن للباحث كتابة بحثه بدقة وسهولة من خلال اتباع خطوات تصميم البحث العلمي بصورة دقيقة ومنظمة وقد تضمن الفصل الاول على مبحثين، المبحث الاول تضمن الاطار العام للدراسة ابتداء من مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها اما المبحث الثاني فقد تناول عرض اهم المفاهيم و المصطلحات العلمية للظاهرة المدروسة

## المبحث الأول/عناصر الدراسة الرئيسية

### اولا /مشكلة الدراسة: Study problem

على الرغم من التقدم الاجتماعي والثقافي والعلمي الذي احرزته المرأة في مجال العمل فمازال تمثيل المرأة في المراكز القيادية قليل جدا مقارنة بالرجل وذلك يرجع الى ضعف

التمكين الإداري بالنسبة للمرأة والمعوقات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع العربي عامة والمجتمع العراقي بصورة خاصة، فالمرأة العراقية مازالت تعاني من قلة تكافؤ الفرص في العمل إضافة الى عدم المساواة بينها وبين الرجل في جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والإدارية وضعف مشاركتها في صنع القرار وعلى الرغم من ان الدستور العراقي كفل حق المرأة في العمل في جميع القطاعات والمجالات الا ان الكثير منهن مازلن بحاجة الى الدعم فالمرأة في المواقع الادارية كمديرة دائرة مثلا بحاجة الى خصائص وصفات معينة تساعدنا للقيام بمهامها إضافة الى انها يجب ان تتحلى بمهارات ادارية وقيادية تساعدنا على قيادة المؤسسة التي تديرها ،لذا كان لا بد من معرفة اهم التحديات التي تواجه المرأة في عملها اذا ما تمكنت من الوصول الى المراكز العليا إضافة الى معرفة اهم الانماط القيادية التي تمارسها المرأة في مختلف المؤسسات الحكومية ومدى فاعلية وتنمية وتطور العمل الذي تراسه في عدا من المؤسسات الحكومية. فقد عرفنا المرأة على مر العصور اما تربي ابناءؤها وترعاهم وزوجه تقوم بواجباتها على قدر كبير من التنظيم محققة بذلك رضا نفسي على الاعمال التي تقوم بها داخل المنزل ورضا اجتماعي من قبل الاخرين من خلال المدح والثناء على دورها كقائدة داخل منزلها لذا كان لا بد من معرفة دورها كقائدة ادارية متمتعة بقدر من المسؤولية داخل المؤسسة التي تديرها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي أهم الفروق القيادية بين قيادة المرأة وقيادة الرجل؟
- هل توجد علاقة بين القيادة النسوية والرضا الوظيفي .
- هل القيادة النسوية أجدر في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين النمط والرضا الوظيفي؟
- هل المرأة القيادية أكثر تحملا للمسؤولية الإدارية وأكثر دقة في العمل الإداري ؟

## ثانيا /أهمية الدراسة: The importance of study

تعد هذه الدراسة غاية في الاهمية لاستهدافها موضوعا مهما الا وهو دور المرأة في المراكز القيادية العليا في مجالات العمل المختلفة اذ يتوقع ان تسهم هذه الدراسة في

مجال المعرفة العلمية بإيجاد احدى اهم الدراسات في الجانب الميداني وذلك لقلّة الدراسات العراقية التي تناولت القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي اضافة الى لفت النظر الى دور المرأة القيادية في تطور وتقدم المجتمع وعدم جعلها على الهامش. وأيضا اهميتها اكاديميا وتطبيقا من خلال معرفة العلاقة بين القيادة النسوية و الرضا الوظيفي. كما وتمكننا هذه الدراسة من تسليط الضوء على اهمية مشاركة المرأة في صنع القرار السياسي والاجتماعي لانها تمثل نصف المجتمع لما له من دور مؤثر في بناء المجتمع .

### ثالثا /أهداف الدراسة: Study objectives

سعت الدراسة الحالية الى تحقيق عدة أهداف أهمها ما يأتي:

١. معرفة مدى العلاقة بين القيادة النسوية والرضا الوظيفي .
٢. تسليط الضوء على القيادة الادارية النسوية داخل المؤسسات الحكومية والاهداف التي ممكن ان تحققها المرأة في هذا المجال.
٣. معرفة الانماط القيادة التي تتبعها المرأة من اجل تطوير وتنمية العمل الوظيفي
٤. معرفة مقدار الرضا الوظيفي الذي يمكن ان تصل اليه المرأة كقائدة ادارية من خلال اتباع سلوك ونمط قيادي معين.
٥. التعرف على اهم المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة والتي تساعد على التطوير والابداع في العمل.

### المبحث الثاني / المفاهيم والمصطلحات

#### اولاً /القيادة : Leader ship

من وجه نظر علم الاجتماع تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة البشر الاجتماعية وتؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط

مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد, فحيثما توجد الكائنات البشرية توجد القيادة (١)  
**فالقيادة لغويا** هي القود اي نقيض السوق , فهو من الأمام و ذاك من الخلف ,كالقيادة  
والمقادة , والاختياد . اي الخيل التي تقاد بمقودها ولا تتركب . ورجل قائد جاء من قود  
وقادة (٢) . أما **اصطلاحا** , فعرفها احمد زكي بدوي(انها القدرة على معاملة الطبيعة  
البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك  
بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم , بمعنى آخر بدون القيادة لا  
تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها او جهودها (٣) . **كذلك تعرف** (أنها النمط  
القيادي الذي تتوافر له بعدا التعاطف والمبادأة والتنظيم ,حيث يهدف الأول إلى تحقيق  
الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين ويهدف البعد الثاني تحقيق الأهداف الرسمية  
الخاصة بالمنظمة

### ثالثاً /القيادة الادارية: Administrative Command

القيادة الادارية تلك القيادة التي تسعى الى تحقيق اهداف معينة ووسيلتها في ذلك اما  
التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية او اقناعهم بقبول هذه السلطة من  
خلال الاستمالة.(٤)

وتعرف **القيادة الادارية ايضا** (هي ادارة الافراد والمجموعات والموارد والتنظيم والالمام  
بوظائف الادارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة ومهارات

### رابعاً /القيادة النسوية:Feminist Leadership

(١) هنادي عبدالله علي دور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق ,  
رسالة ماجستير , كلية العلوم التربوية , جامعة ال البيت , الاردن , ٢٠٢٠ , ص٢ ,

(٢) .مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ابادي . القاموس المحيط مؤسسة الرسالة، مكتب تحقيق

التراث للنشر ببيروت, ط٨ , ٢٠٠٥, ص٣١٣.

(٣) .احمد زكي بدوي, معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, لبنان للنشر, لبنان, ١٩٨٢, ص٢٤٢.

(٤) .وسيلة واعر و آخرون , انماط القيادة وفاعلية صنع القرار, بحث منشور دراسة حالة في وحدة

البريد الولائية , الجزائر ,سكرة, ص١٥٢ .

تعرف القيادة النسوية هي ( مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الاشخاص ونمذجة الدور والتوقعات والمكافأة ومشاركة اتخاذ القرار التي تمكنها من اداء المهام القيادية بشكل افضل من النساء)<sup>(١)</sup>.

القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الاقناع والتأثير. فالرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه راه له اهلا ورضي عنه، واحبه واقبل عليه، اما معجم التراث الامريكي فعرفه بأنه تحقيق واشباع رغبة او حاجة او شهوة. ويعرف الرضا الوظيفي اصطلاحا:

بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح انساناً تستغرقه الوظيفة وتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسميته بالشخص المتوازن. ويعرف كذلك بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن ادراك الفرد لوظيفته على انها مشبعة او محققة لقيم الوظيفة او المهنة على شرط ان تكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد كما يعرف بأنه(عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد , عامل او موظف, تجاه مايقوم به من عمل وذلك لاشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله).

## الفصل الثاني /انماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي

### تمهيد

يعتبر النمط القيادي عملية تتميز بفاعلية مستمرة اذ تعبر عن علاقة شخص باخر في موقف معين وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين في الحياة العملية يمكننا ملاحظة الانماط القيادية التي يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها

(١) .مريم سلمان عباس ، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال ، رسالة ماجستير ،

جامعة الشرق الأوسط،الأردن،٢٠١٦، ص١٧.



هذا الفصل سيتضمن مبحثين هما الانماط القيادية النسوية والرضا الوظيفي.

## المبحث الأول / أنماط القيادة الإدارية

### أولا / الأنماط القيادية

صنفت الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط وهي كما يأتي يأتي<sup>(١)</sup>.

#### ١. النمط التسلطي:

تشير الدراسات ان الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم أداة للتحكم والضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل .

#### ٢. النمط الفوضوي:

فيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ القرارات لاعتقاده ان ذلك يجعله محبوبا بين افراد الجماعة او لعدم قدرته على إدارة المجموعة او نوع من اللامبالاة.

#### ٣. النمط الديمقراطي:

يحد هذا النمط التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في انجاز القرارات ذات الصلة بهم ، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

#### ٤. النمط الدبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الديمقراطي في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية لإنجاز العمل ويتسم هذا النمط بالمرونة في معالجة المشكلات.

يرى كل من(بالوهيرسي وكينيث بلاتشارد) ان القائد يغير نمط قيادته تبعا لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة ، وهو ما يطلقان عليه درجة نضج المرؤوسين

(١) بشير العلاق، القيادة الإدارية . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ٢٠١٩ . ص ٢٢

والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد وهذا ما يطلقون عليه ( دورة الحياة والنضج الوظيفي ).<sup>(١)</sup>

وقد حددت نظرية هيرسي وبلاشرد أربعة أنماط قيادية وهي .<sup>(٢)</sup>

#### ١. نمط الأمر :

ويهتم هذا النمط بصورة اكبر بالعمل وذلك من خلال توجيه العاملين بالمهام الموكلة اليهم و زمن المناخ لإنجازها، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين منخفضا .

#### ٢. نمط التسويق :

يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين منخفضا نسبيا.

#### ٣. نمط المشاركة:

يهتم هذا النمط بالعمل والعاملين في ان واحد حيث يتاح لهم المشاركة بآرائهم ومقترحاتهم عن أفضل الأساليب المتعبة لتحقيق المهام الموكلة إليهم والتركيز على الجوانب الاجتماعية للعاملين بحيث يكسبهم الثقة في تصنيف الأساليب التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل ويتحقق هذا عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين مرتفعا نسبيا.

#### ٤. نمط التفويض:

في هذا النمط يمنح رئيس فريق العمل الصلاحية فيما يتعلق بإدارة العمل وسير العلاقة الاجتماعية بينه وبين العاملين بينما تكون علاقته بالقائد علاقة استشارية يلجا اليه كلما ادعت الحاجة ويسود هذا النمط الوظيفي للعاملين .<sup>(١)</sup>

(١) خالد احمد علي , تنمية الموارد البشرية عبر تطور القيادة والتكنولوجيا , دار الفكر الجامعي للنشر

,الإسكندرية , ٢٠١٩, ص٦٢,

(٢) إيهاب عيسى المصري وآخرون , القيادة التربوية ومهارات الاتصال, دار العلوم للنشر والتوزيع

,القاهرة, ٢٠١٣. ص٤٢.٤٣.

## ثانيا/أنماط القيادة النسوية

يعتبر روستر اول من تحدث عن النمط القيادي نسوي انطلاقا من كون المرأة لها أسلوبا معيننا في القيادة أكثر من الرجل أسلوب يعتمد السلطة والرقابة وانطلاقا من هذه الدراسة اخذ مفهوم القيادة النسوية حيزا واضحا من الدراسات النفسية والاجتماعية وتشير العديد من الدراسات على إن المرأة القائد تعمل على جعل العلاقة مع المرؤوسين مثمرة وذلك بفتح باب الحوار وتطوير احترام الذات والحب لعملمهم وهناك من يعزو هذه المهارات الى التعليم والتنشئة الاجتماعية حيث يتم إعداد الفتيات الصغيرات في وقت مبكر ليكون زوجات وأمهاات ومعلمات بتطوير حس الاستماع والتعاطف وقد توصلت دراسات كل من ( Hyde ) (Gross) عام ٢٠١٣ إلى إن النساء في القيادة أفضل في الإدارة المعرفية والتعاونية والتحكم في الذات والانفتاح نحو الخبرات الخارجية بينما كان الرجال أفضل في الإدارة الإستراتيجية<sup>(٢)</sup> .

أما دراسة (HELEGELESY،ROSENER) فذهبت إلى إن المرأة كمدير في القيادات العليا تتبنى أنماطا خاصة بها توصلها إلى النجاح ولا يفترض بها تقمص الخصائص الذكورية إذ إن أسلوب المرأة القيادي يحتوي على سلوكيات أنثوية تدور حولها أربعة مواضيع مهمة وأساسية للعمل الإداري من اجل الوصول إلى النجاح وهي<sup>(٣)</sup>.

### أ.بناء الاتفاقات وتقاسم القوة :

إن القيادات النسوية أكثر ميلا للاستشارة وحل الإشكالات من خلال التوافق والاتفاق وهن يرين إن القوة شيء يفترض تقاسمه في إطار رؤية علاقات جيدة وليس التحكم في

(١) إيهاب عيسى المصري. المصدر نفسه. ص٤٣.

(٢) زقار فتحي ، تأثير الرتبة الوظيفية للعامل الجزائري على اتجاهه نحو القيادة النسوية ، مصدر سابق، ص ٢٦٩.

(٣) . عبد الناصر علك حافظ وآخرون. الانماط القيادية لبناء الميزة التنافسية المستدامة ، دار غيداء

إطار هرمي محدد ، إن هذه الجوانب تشعر العاملين بأهميتهم وتخلق لديهم ولاء يضعهم مرتكز للتطوير الشخصي .

#### ب. إدارة الصراع:

في الأعم الأغلب ترى النساء إن إدارة الصراع مهمة جدا ولديهن ميلا لاستخدام حلول يكون فيها جميع الأطراف رابحا ، عوض منظور رابح خاسر إن هذا الأمر يأتي من خلال مد جسور الثقة والتعاون.

#### ج. مناخ ايجابي:

السلوك الأنثوي يؤطر بإمكانية جعل النساء ماهرات في الاستشارة وبناء مناخ داعم ايجابي للعمل ، ويسود اعتقاد لدى النساء بان القيادة تتطلب خصائص الدفاء والعناية والعطف لضمان النجاح.

#### د. التزام التنوع:

إن المدخل الأنثوي أكثر اندماجا والتزاما بالتنوع فالنساء في الغالب بالضد من التميز القائم على أساس الجنس أو النوع(الجندر) أو الأصل أو أي خصائص لا علاقة لها بالأداء ونتائجه وبشكل عام فان هذه الخصائص الأنثوية تسمح للنساء بالنجاح لأنها خصائص مرتبطة بالقيادة التحويلية التي تلهم التابعين للوصول إلى مستويات أداء عالية<sup>(١)</sup>.

### المبحث الثاني/ الرضا الوظيفي : JOB STISFACTION

### أهمية الرضا الوظيفي : THE IMPORTANCE OF JOB SATISFACTION

ظهر الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي خلال العشرينات من هذا القرن وكانت البداية مع فردريك تايلور الذي افترض في دراسته إن إعادة تصميم العمل بطريقة

(١) عبد الناصر علك حافظ وآخرون ' المصدر نفسه, ص٦٧



علمية ووضع خطط للأجور ترتبط بالإنتاج سوف تؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين<sup>(١)</sup>. وقد نبه تايلور في هذه النظرية ( الإدارة العلمية ) إلى الانتباه للعنصر البشري وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ورواد هذه الحركة التون مايو وآخرون وتضمنت حركتهم عدة أفكار أهمها ان المكافآت والحوافز المادية لها دورا رئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي وان حجم العمل الذي يؤديه الفرد بمستوى كفاءته الإنتاجية لا تتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب ، إنما يتحدد بإدارة الجماعة وخلفيته الاجتماعية<sup>(٢)</sup>

أهمية الرضا الوظيفي وفقا لما يأتي<sup>(٣)</sup>.

١\_ **الأهمية السلوكية والاجتماعية**: وهي مجموعة الفوائد التي يحققها الرضا والتي تتبلور على هيئة أنماط سلوكية أو صور لعلاقات اجتماعية تمارس داخل المنظمة وخارجها ومغزاها تعزيز قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية .

٢\_ **الأهمية المادية والاقتصادية** : وهي تلك الأهمية التي تتمثل بتخفيض تكاليف نتائج معينة أو الاقتصاد بالنفقات في جوانب محددة أو زيادة الإيرادات في مجالات

(١) سمير احمد عسكر , أبعاد الرضا الوظيفي ,المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ,جامعة عين شمس, ١٩٨٥ ,ص ١٨١.

(٢) نسرين عبد الله يوسف , الرضا الوظيفي وتأثيره على المرشدين الزراعيين بقطاع نقل النقانة والإرشاد ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , ٢٠١٧ , ص ١٩.

(٣) وزيرة يحيى محمد , الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكنتبات جامعة الموصل , مجلة آداب الرفادين , ع ٣٥ . ٢٠٠٢ , ص ٢٩٩.

أخرى وبالتالي تحقق مردودات مادية واقتصادية للمنظمة تمكنها من مجابهة التحديات وتقليل التحديات المحيطة بها<sup>(١)</sup>.

يرجع الاهتمام بالرضا الوظيفي في العمل إلى عدة أسباب منها. ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض دوران العمل ،كما ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم فهناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية فالرضا الوظيفي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا<sup>(٢)</sup>. وتشير الدراسات إلى إن العاملين الأكثر رضاء هم الأقل عرضة للضغوطات النفسية التي تتعلق بالعمل<sup>(٣)</sup>.

١. وكما يمكن تقسيم أهمية الرضا الوظيفي على عدة مستويات .

#### أ\_ الرضا الوظيفي على مستوى الفرد : Individual-level job satisfaction

يعتبر الرضا الوظيفي مسألة هامة بالنسبة للأفراد والمجتمعات فرضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول في تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي الذي يقدم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده كما انه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأسرية والاجتماعية<sup>(٤)</sup> . ويمثل الرضا الوظيفي الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء ورغبة الموظف في الابتكار والتطوير كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين هما (

(١) وزيرة يحيى محمد، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الموصل , المصدر نفسه، ص ٢٩٩.

(٢) عزة عبد الهادي , معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم , الناشر جامعة الفيوم , ٢٠١٩. ص ١٨٧.

(٣) رجب عبد الحميد حسنين . إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٢٠ ، ص، ١٥٣ .

(٤) امنيا عبده السيد، رأس المال الاجتماعي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات

الحكومية ،مجلة الخدمة الاجتماعية، ٨ع، مج ٢٠١٨، ٦٠، ص ١٣.

الأمراض النفسية وأمراض القلب المختلفة ) التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضغط النفسي وعدم الارتياح في العمل وقد أظهرت الدراسات إن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل إذ انه إذا شعر الموظف بان وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى عنها بسهولة<sup>(١)</sup>. اما اذا شعر بعدم الأمان وان وظيفته في المؤسسة تأخذه إلى طريق مسدود فانه قطعاً سوف يحاول البحث عن فرصة عمل أخرى وهناك خطأ فادحا تقع فيه بعض المؤسسات عندما تضطر الى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ بمرتبات الموظفين مما يشعرهم بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرصة عمل أخرى<sup>(٢)</sup>.

### ب\_ الرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة: Enterprise-wide job satisfaction

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في عدة صور منها. ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية ، فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيزا على عملهم .تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل.

(١) منال احمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار المناهل للنشر

والتوزيع ، بيروت، ٢٠١٥، ص٣٩.

(٢) منال احمد البارودي، المصدر نفسه ، ص ٤٠.

## المصادر

- ١\_ إيهاب عيسى المصري وآخرون ، القيادة التربوية ومهارات الاتصال, دار العلوم للنشر والتوزيع ,القاهرة, ٢٠١٣.
- ٢\_ عبد الناصر علك حافظ وآخرون. الأنماط القيادية لبناء الميزة التنافسية المستدامة , دار غيداء للنشر والتوزيع ,الاردن.
- ٣\_ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان للنشر، لبنان، ١٩٨٢.
- ٤\_ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ابادي . القاموس المحيط مؤسسة الرسالة، مكتب تحقيق التراث للنشر بيروت, ط٨، ٢٠٠٥.
- ٥\_ مريم سلمان عباس ، خصائص القيادة النسوية واثرها في تطوير راس المال ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، ٢٠١٦.
- ٦\_ وسيلة واعر و آخرون ، أنماط القيادة وفاعلية صنع القرار، بحث منشور دراسة حالة في وحدة البريد الولائية ، الجزائر ,سكرة.
- ٧\_ امنيا عبده السيد، رأس المال الاجتماعي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية ،مجلة الخدمة الاجتماعية، ٨٤، مج ٦٠، ٢٠١٨.
- ٨\_ بشير العلاق، القيادة الإدارية . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ٢٠١٩.
- ٩\_ خالد احمد علي ، تنمية الموارد البشرية عبر تطور القيادة والتكنولوجيا , دار الفكر الجامعي للنشر ,الإسكندرية , ٢٠١٩.
- ١٠\_ رجب عبد الحميد حسنين . إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٢٠.
- ١١\_ زقعار فتحي ، تأثير الرتبة الوظيفية للعامل الجزائري على اتجاهه نحو القيادة النسوية ، جامعة الجزائر، مجلة دراسات في العلوم التربوية ، مج ٣، ٢٤، ٢٠١٨.



- ١٢\_ سمير احمد عسكر ,أبعاد الرضا الوظيفي ,المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ,جامعة عين شمس, ١٩٨٥ .
- ١٣\_ عزة عبد الهادي , معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة الفيوم , الناشر جامعة الفيوم , ٢٠١٩ .
- ١٤\_ منال احمد البارودي , الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين , دار المناهل للنشر والتوزيع , بيروت, ٢٠١٥ .
- ١٥\_ نسرین عبد الله يوسف ,الرضا الوظيفي وتأثيره على المرشدين الزراعيين بقطاع نقل التقانة والإرشاد ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, ٢٠١٧ .
- ١٦\_ هنادي عبد الله علي دور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق , رسالة ماجستير , كلية العلوم التربوية , جامعة آل البيت , الأردن , ٢٠٢٠ .
- ١٧\_ وزيرة يحيى محمد ,الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة الموصل , مجلة آداب الرفادين , ع ٣٥ . ٢٠٠٢ .