



بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

## دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية – بنك الخرطوم و بنك الادخار والتنمية الاجتماعية – فرع شندي)

في الفترة من عام 2012م – 2017م

دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف :

دكتور هيثم طلعت عيسي

أستاذ مساعد - إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال – جامعة شندي

إعداد الطالبة:

سماح عمر الريح جلال الدين أحمد

2017م – 1438هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿ إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا

سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا ﴾

صدق الله العظيم

سورة النور، الآية : (131)

## الإهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والمثابرة والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة إلي معني الحب ومعني التفاني إلي بسمة الحياة وسر الوجود إلي من كان في دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي فهذه أمنيتك مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك

### أمي الغالية ...

إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير إلي من كلكه الله بالهيبة والوقار إلي من علمني العطاء بدون انتظار إلي من أحمل اسمه بكل افتخار

### إلى أبي العزيز ...

إلي الذين أثاروا لي طريق حياتي وكانوا شموعا تحترق من أجلي ، إلي سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلي من بهم أكبر وعليهم أعتد ، إلي الذين كانوا في طريقي وما زالوا شجرة تجود لي بظلها دون فخر وامتنان علمتموني معنى الصبر وعلمتموني بأن المرء لا يعيش ليموت بل يضحى بنفسه لإسعاد الآخرين

### إلى أخواني وأخواتي...

إلى من هم مصدر فخري واعتزازي، إلي الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي . . إلي من تحلو بالأخاء وتميزو بالوفاء والعطاء إلي ينابيع الصدق الصافي إلي من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت ، إلي من كانوا معي علي طريق النجاح والخير ، إلي من عرفت كيف اجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

### إلى صديقاتي...

## الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإكمال هذه الرسالة ، والصلاة والسلام علي المبعوث رحمة للعالمين وعلي آله وصحبه أجمعين . أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى ذلك الصرح الشامخ جامعة شندي كلية الدراسات العليا والبحث العلمي قسم إدارة الأعمال الذي منحني هذه الفرصة . والشكر إلى من تنكر الأحرف تأدباً وتوالي الكلمات خجلاً ويتطأطأ الرأس إجلالاً وتقديراً وتسابق الكلمات والحروف لتفصح عن شكر وتقدير

الدكتور / هيثم طلعت عيسى

الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وحرصه على اكتمالها وفي سبيل ذلك زودني بنصائحه ومنحني وقته الثمين وعلمه الغزير وكرمه الفياض ومد لي يد العون ولم يبخل علي بشيء من علمه . فأسأل الله تبارك وتعالى أن يبارك له في وقته وأن يمد له في عمره ويجزل له الثواب ويسهل له الصعاب إنه كريم عطاء وهاب .

خالص الشكر إلى أسرة مكتبة جامعة شندي وإلى أسرة مكتبة جامعة أمدرمان الإسلامية وأسرة مكتبة جامعة النيلين والشكر والتقدير لكل من ساعد ومد لي يد العون بشكل مباشر او غير مباشر وساهم في إخراج هذا البحث بالصورة المتواضعة إلى كل من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً .



## المستخلص

تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق علي بنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها: هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي؟ وهل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد؟ وهل توجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أن القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحوراً رئيسياً للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.

تمثلت فرضيات الدراسة في أنه توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي وتؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد وتوجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها :

• أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.

• أن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه.

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

• يجب أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.

• العمل على وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها على أكمل وجه.

## Abstract

The study dealt with the role of administrative leadership in achieving job satisfaction by applying to Bank of Khartoum and savings bank Shendi branch.

The problem of the study was a number of questions, including: Is there a relationship between successful administrative leadership and job satisfaction? Do the qualities of the administrative leader affect the improvement of the individual's behavior? Is there a relationship between the leadership style and the high degree of job satisfaction?

The study aimed to identify the concept of administrative leadership and its role in achieving job satisfaction.

The importance of this study is that administrative leadership is a fundamental process and a major indicator of the interrelationship between presidents and subordinates, which is one of the mutual influences between the individual and the group or organization.

The hypotheses of the study were that there is a relationship between successful administrative leadership and job satisfaction. The qualities of the administrative leader affect the improvement of the individual's behavior and there is a relationship between the leadership style and the high degree of job satisfaction.

The study reached several results, the most important of which are:

- Successful management leadership is interested in involving staff in the development of work plans and seek to achieve their goals with dedication.
- The administrative leader who has a high level of education that qualifies him to carry out his duties to the fullest.

The study reached several recommendations, the most important of which are:

- A successful management leadership should be interested in involving staff in developing action plans and seeking to achieve their goals with dedication.
- Work on establishing controls and conditions for the selection of administrative leaders on an objective basis and not personal and determine the degree of administrative leadership so that it can perform its role to the fullest



## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
<b>المقدمة</b>	
1	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
5	ثانياً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية</b>	
13	المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية
26	المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية
36	المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية
<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي</b>	
50	المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
62	المبحث الثاني : العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي
72	المبحث الثالث : نظريات وطرق قياس الرضا الوظيفي
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
83	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن محل تطبيق الدراسة
89	المبحث الثاني : إجراءات وتحليل بيانات الدراسة
115	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
<b>الخاتمة</b>	
130	النتائج
132	التوصيات
133	المراجع والمصادر
139	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	الهيكل الإداري لمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية	(1/2/3)
92	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(2/2/3)
93	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(3/2/3)
94	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(4/2/3)
95	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(5/2/3)
96	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
97	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى: تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بتفاني	(7/2/3)
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية: تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل	(8/2/3)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز	(9/2/3)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	(10/2/3)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة: لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين	(11/2/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة: يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة	(12/2/3)
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة: يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه	(13/2/3)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة: إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل	(14/2/3)
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة: يضع القائد الإداري خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل	(15/2/3)
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة: يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم	(16/2/3)
107	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر: قدرة القائد إداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد	(17/2/3)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر: يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه	(18/2/3)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر: تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين	(19/2/3)
110	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر: النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين	(20/2/3)
111	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر: القيادة لديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع	(21/2/3)
112	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر: القيادة لفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم	(22/2/3)
113	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر: يفقد القائد غير الرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد	(23/2/3)
114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر: تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه	(24/2/3)
115	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
117	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(2/3/3)
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(3/3/3)
120	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(4/3/3)
121	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(5/3/3)
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(6/3/3)
125	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(7/3/3)
127	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(8/3/3)
128	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(9/3/3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
92	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
93	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
94	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
95	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
96	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/3)
97	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(6/2/3)
98	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية: تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل	(7/2/3)
99	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز	(8/2/3)
100	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	(9/2/3)
101	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة: لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين	(10/2/3)
102	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة: يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة	(11/2/3)
103	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة: يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه	(12/2/3)
104	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة: إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل	(13/2/3)
105	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة: يضع القائد الإداري خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل	(14/2/3)
106	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة: يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم	(15/2/3)
107	شكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر: قدرة القائد لإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد	(16/2/3)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
108	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر: يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه	(17/2/3)
109	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر: تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين	(18/2/3)
110	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر: النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين	(19/2/3)
111	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر: القيادة لديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع	(20/2/3)
112	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر: القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم	(21/2/3)
113	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر: يفقد القائد غير لرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد	(22/2/3)
114	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر: تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه	(23/2/3)
119	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
123	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(3/3/3)
129	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(3/3/3)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
139	الاستبانة	.1
144	محكمو الاستبانة	.2

المقدمة

وتشتمل علي :

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً : الدراسات السابقة

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفد الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب، فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لاستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل.

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف وذلك ينعكس على الأداء في العمل.

كما يعتبر أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل.

إن القيادة الإدارية تسعى لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق لمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الأداء وتعاملهم جميعاً بدون تحيز وتهيئ لهم بيئة عمل جيدة، حتى تستطيع الإدارة أن تحقق أهدافها.



## مشكلة الدراسة:

مما شك فيه أن البنوك والمؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة وتحت توجيهات الإدارات المختلفة، فالقيادة الإدارية ترأس تلك الإدارات وذلك لأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتقديم جو مهياً للعمل والشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي إشباع حاجات الأفراد العاملين حتى يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم الأساسية، لذلك لابد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب، وان يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على التأثير على سلوك الأفراد والتي تجعله محبوباً وتساعد في الحصول على الثقة والاحترام والتعاون والولاء.

وتكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي؟
2. هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد؟
3. هل توجد علاقة بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي؟

## أهمية الدراسة:

- تمثل الدراسة أهمية حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة وتقدم حلاً عملياً لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الأعمال المختلفة حيث يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمات وزيادة فعاليتها وإبراز قدرات المديرين في توجيه مرؤوسيههم ومعرفة أساليب وأنماط القادات وصفاتهم ومقدرتهم على الإبداع والتغيير في السلوك السيئ وتحقيق القدر الكافي من الرضا الوظيفي.
- إثراء المكتبة برسالة علمية يستفيد منها الطلاب في الدراسات المستقبلية عن القيادات الإدارية.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
2. بيان أنماط ونظريات القيادة الإدارية، والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي.

3. التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر عليه، ونظرياته وطرق قياسه.

4. محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من تحفيز المرؤوسين للعمل وزيادة فعاليتهم.

5. دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب القيادة الإدارية.

#### فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك الفرد.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة وقد تم اعتماده في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما استخدمت المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة: بنك الادخار، بنك الخرطوم- ولاية نهر النيل.

ثانياً: عينة الدراسة: بنك الخرطوم وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية فرع شندي.

## حدود الدراسة:

حدود زمانية: تغطي الدراسة الفترة من عام 2012م إلى عام 2017م.  
حدود مكانية: يتحدد مجال التطبيق الميداني لهذه الدراسة على الموظفين ببنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي.

## مصادر وأدوات الدراسة:

مصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة.  
مصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والرسائل العلمية و المواقع الالكترونية.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وتشتمل على الإطار المنهجي والدراسات السابقة، وثلاثة فصول كل فصل يحتوي على مجموعة من المباحث حيث اشتمل الفصل الأول على ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول مفهوم القيادة الإدارية، والمبحث الثاني أنماط القيادة الإدارية، والمبحث الثالث تناول نظريات القيادة الإدارية.

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول مفهوم الرضا الوظيفي، المبحث الثاني تناول العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث نظريات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

أما فيما يختص بالفصل الثالث فإنه يغطي الدراسة الميدانية وتشتمل على ثلاثة مباحث الأول نبذة تعريفية عن نشأة وتطور بنك الخرطوم وبنك الادخار، والمبحث الثاني إجراءات وتحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث عرض ومناقشة نتائج الفرضيات.

وأخيراً الخاتمة و تشتمل على النتائج و التوصيات و قائمة المراجع و الملاحق.

## ثانياً: الدراسات السابقة :

قامت الباحثة باستعراض بعض من الدراسات السابقة و هنالك عدة دراسات تناولت موضوع القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي و منها :

### 1. دراسة محمد العمري ( 1987م)<sup>1</sup>

تناولت الدراسة ( المعايير القيادية المثلي لاختيار القيايين في الأجهزة الأمنية دراسة حالة: عينة من الأجهزة الأمنية بالدول العربية و الغربية ) .  
تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في ما هي المعايير القيادية المثلي التي يتم الاعتماد عليها في اختيار القادة في الأجهزة الأمنية .

هدفت الدراسة لمعرفة أفضل الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في اختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية لتولي قيادة الأجهزة الأمنية كما هدفت إلى التعرف على الأساليب المتبعة في عملية تقويم القيادات الأمنية و العسكرية.  
من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعيار الإسلامي هو المعيار النموذجي في اختيار القيايين مقارنة بمعايير العصر الحديث و من أهم التوصيات ضرورة تمتع القائد بالمعايير الأخلاقية كالعقيدة الإسلامية و الأخلاق و المبادئ.  
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت المعايير القيادية المثلي التي يتم الاعتماد عليها في اختيار القادة بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 2. دراسة سمير العسكر (1999م)<sup>2</sup>

تناولت الدراسة (قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة حاله:قطاع البترول والاتصالات والصحافة ).

---

1. محمد العمري، المعايير القيادية في الأجهزة الأمنية، دراسة حالة: الأجهزة الأمنية في بعض الدول العربية والغربية، (الرياض:رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك فهد، كلية الدراسات العليا، 1987م، الثلاثاء، 2017/5/2م، الساعة 8:22م).

2. سمير العسكر، قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة، (أبو ظبي، دراسة ماجستير منشورة، جامعة أبو ظبي، كلية الدراسات العليا، 1999م، الثلاثاء، 2017/5/2م، الساعة 12:45م).

تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في ما هي الأنماط القيادية المستخدمة من قبل القائد في المشروعات الرائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بعض القطاعات الحيوية والرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة. من أهم النتائج أن النمط السائد في كل القطاعات هو النمط الاستشاري ومن أهم التوصيات ضرورة استخدام النمط القيادي الديمقراطي باعتباره يمثل النمط الأمثل والذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف تلك المشروعات. تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 3. دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2007م):<sup>3</sup>

تناولت الدراسة (الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة). تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة؟، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، ومن أهم التوصيات الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل

---

3. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة،(مكة: رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى ، كلية التربية، 2007م، الثلاثاء، 9/5/2017م، الساعة 14:4م).

للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وتكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 4. دراسة قاسم شاهين بريسم العمري (2009م):<sup>4</sup>

تناولت الدراسة ( أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة حالة: عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار) تمثلت مشكلة الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية، وهل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ما هو حديث ومواكبة التغيير وما لديهم من توجهات إستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة.

هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها. من أهم النتائج أن للقائد الإداري فرصة لإثبات كفاءته وترقيته لمنصب أعلى في حالة التقلبات السريعة والذبذبة المفاجئة في تغيير القادة، تبني القادة الإداريين العراقيين القيادة التحويلية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات اتصالية وتحفيزية واعتمادها على التوجه الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها. ومن أهم التوصيات أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية

---

4. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة حالة: عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، (العراق: رسالة دكتوراه منشورة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009م، الأربعاء، 10/5/2017م، الساعة 22:8م).

العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولى لها وقت اتخاذها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 5. دراسة أبو بكر جلال الدين المنصور (2009م)<sup>5</sup>

تناولت الدراسة ( القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين. دراسة حالة: شركة هجيل للبتترول).

تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في أن إهمال القائد للنواحي الإنسانية والاجتماعية والثقافية يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين. هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية كنواحي مكملة لرفع أداء العاملين.

من أهم النتائج أن اعتماد المنشأة على مهارات وابتكارات كادرها القيادي والإداري الذي يخلق الميزة التنافسية ويزيد الإنتاج، ومن أهم التوصيات ضرورة تحديد الكادر البشري المحلي وترقية العمل حتى يكون قادر على أداء مهامه. تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة من ناحية توضيح مدى تأثير العلاقات الإنسانية والاجتماعية والثقافية على الأداء بينما تناولت الدراسة الحالية مفهوم وأنماط ونظريات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 6. دراسة فيصل عمر بن محفوظ (2010م)<sup>6</sup>

تناولت الدراسة ( أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة: شركة الكهرباء، إدارة كهرباء مكة).

---

5. أبو بكر جلال الدين المنصور، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة: شركة هجيل للبتترول، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، 2009م، الاثنين، 2017/5/15م، الساعة 12:45م).

6. فيصل عمر بن محفوظ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة الكهرباء إدارة كهرباء مكة، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م، الاثنين، 2017/5/15م، الساعة 4:14م).

تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في هل المنظمة التي تمتلك القيادة المميزة تختلف في الأداء عن باقي المنظمات.

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير التحفيز على أداء المنظمة وعلاقة هذا المتغير برفع الأداء والإنتاجية للمنظمة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة بالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام المنظمة بإعادة النظام الخاص بالترقيات وزيادة الرواتب وتحرص على وضع نظام واضح وجيد وفعال.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة من ناحية توضيح مدى تأثير التحفيز والترقية والتدريب على أداء المنظمة بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 7/ دراسة هبة علي إسماعيل النضيف (2011م)<sup>7</sup>:

تناولت الدراسة (أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، دراسة حالة: بعض شركات الشبيد بالسودان).

تمثلت مشكلة البحث في معرفة المتطلبات الواجب توافرها في القائد حتى تمكنهم من اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح وانجح السبل لإعداده لقيادة شركات التشييد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد.

ومن أهم النتائج عدم وجود أي مراكز متخصصة تهتم بتدريب وتأهيل القادة، ومما أوصت به الدراسة ضرورة إيجاد الوسائل والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير وتدريب الأفراد ومواكبة احتياجاتهم المستقبلية والمتغيرة والمحيطة.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة من ناحية المتطلبات التي يجب أن تتوفر في القائد والتي تمكنه من النجاح والتطوير في

---

7. هبة علي إسماعيل النضيف، أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م، السبت، 20/5/2017م، الساعة 8:22م).



صناعة التشييد بالسودان، بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 8/ دراسة سلوى عثمان فضل (2011م)<sup>8</sup>

تناولت الدراسة (أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).  
تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في أن استخدام القائد للأساليب القيادية الناجحة والفعالة له دور في تكوين الأداء الإداري للعاملين.  
هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح القيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين.

من أهم النتائج أن الإدارة في تنفيذ قراراتها على السلطات والصلاحيات لإجبار المرؤوسين على التنفيذ ومما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام الإدارة بعقد دورات تدريبية للعاملين في المجالات المختلفة مما يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين وتجويد وتقليل الأخطاء وتحقيق أهداف العمل والعامل.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت ملامح للقيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير الأداء الإداري للعاملين بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 9/ دراسة نهلة عبد القيوم عبد الرحمن (2012م):<sup>9</sup>

تناولت الدراسة (القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي، دراسة حالة: جامعة وادي النيل).

---

8. سلوى عثمان فضل، أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م، السبت، 2017/5/27م، الساعة 12:45م).

9. نهلة عبد القيوم عبد الرحمن، القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2012م، الاثنين، 2017/5/29م، الساعة 4:14م).

تمثلت مشكلة البحث في استخدام أسلوب المشاركة يمكن القادة الإداريين من التأثير على محددات سلوك العاملين وإحداث التغيير المطلوب في السلوك التنظيمي، هدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي يمكن أن يؤثر على مستوى المشاركة والوصول إلى موجهات عامة يمكن أن تساعد الإداريين في تطبيق ورفع مستوى المشاركات بالمنشآت.

ومن أهم النتائج أن المشاركة تؤثر على السلوك من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للعاملين والدوافع والتعلم والإدراك والاتجاهات ومما أوصت به الدراسة ضرورة تفعيل آليات المشاركة بدءاً بتفويض السلطة وفرق العمل واللجان. تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 10/ دراسة نور الدين بوراس (2014م)<sup>10</sup>

تناولت الدراسة (دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات).

تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة، وأن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجات مما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط. ومن أهم التوصيات يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية

---

10. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات، (الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014م، الاثنين، 19/6/2017م، الساعة 8:22م).

باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، ومراعاة القيادة لظروف العمال فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 11/ دراسة رزقي حنان (2015م)<sup>11</sup>

تناولت الدراسة (القيادة الإدارية ودورها لتنمية الإبداع بالمؤسسة. دراسة حالة: وندور). وتمثلت مشكلة البحث الرئيسية في مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع ودعم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة.

هدفت الدراسة لإيضاح الممارسات المعتمدة من القيادة الإدارية في المؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الإدارية هي الحصول على الآخرين من أجل انجاز الأعمال فهي تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من استخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن معين، وأن نجاح القيادة الإدارية يمتد إلى كافة العمليات الأخرى التي تتم بالمؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة فكل هذه الوظائف تحتاج إلى قيادة إدارة فعالة، ومن أهم التوصيات الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة وأثر ايجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القيادة الإدارية ودورها لتنمية الإبداع بالمؤسسة بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

---

11. رزقي حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، (الجزائر: رسالة ماجستير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015م، الأحد، 2017/5/14م، الساعة 12:45م).

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

ويشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

## المبحث الأول

### مفهوم القيادة الإدارية

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط وبالجماعة والمؤسسة ومن ثم يجب أن يكون هنالك من يعمل على قيادة الجماعة سعياً لتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة وذلك لأن القائد يعلب دور هام في تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة لها. ولا نعنى بالقيادة مدير بعينه بل كل الأفراد على كل المستويات الإدارية بل قد يكون فرد يلتف حوله الأفراد ويتقون برأيه.<sup>12</sup>

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكاملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات:

- القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لانجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.
  - القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة.
  - القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.
  - القيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة.
- ويعرفها د. إبراهيم عبد العزيز شيجا بأنها تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>13</sup>

---

12. سامح عبد المطلب عامر، السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص142.

13. ذكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص 223-225.

فالقيادة الإدارية تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي:

- مرحلة توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- مرحلة التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين
- مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت والمعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخططة لها.<sup>14</sup>

القيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

- إن القيادة عبارة عن عملية.
- إن القيادة تتضمن التأثير.
- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة.
- إن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك

---

14. سامح عامر قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1 (القااهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 256-257.

ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها.

فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين.<sup>15</sup>

### الفرق بين المدير والقائد:

إن الفرق الأساسي بين المدير والقائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى تلك السلطة الناتجة من مباشرته لوظيفته وهو في هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها.

فالقيادة تتبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صوتاً لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

وعلى هذا فقد يكون المدير قائداً أو قد لا يكون والحالة الأخيرة تهدد بخطر كبير على المنظمة لأن المدير يعتمد على سلطة منصبه وإصدار الأوامر والتعليمات لا يؤدي إلى إتمام الأعمال على أحسن وجه.<sup>16</sup>

فالمدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بانجاز الأعمال من خلال الآخرين لذلك فإن كل مدير مهما اختلف نوع نشاط منظمته أو مجالها أو حجمها يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يتسنى له تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح إلا أن هناك تصنيفاً للمديرين تبعاً للمستوى الإداري الذي تقع فيه مناصبهم والذي تتحدد معه سلطاتهم وصلاحياتهم ومسئولياتهم ونوع المرؤوسين الذين يشرفون عليهم وعددهم وكلما ارتفع هذا المستوى الإداري اتسعت دائرة المهام والأنشطة التي تقع فيه، وتضم المنظمة في الغالب ثلاثة مستويات إدارية هي:

- المستوى الأول يوجد في قاعدة الهرم التنظيمي حيث يقوم المدير بالإشراف على العاملين في مواقع التنفيذ مثل مشرفي الإنتاج ورؤساء الأقسام.

---

15 عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012م)، ص12.  
16 سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط11 (القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، 1996)، ص333.

• المستوى الإداري الأوسط وهو في منتصف الهرم التنظيمي ويعمل المدير فيه كحلقة اتصال بين مستوى الإدارة العليا والمستوى الإداري الأول مثل مدير إدارة الإنتاج أو التسويق أو المبيعات.

• مستوى الإدارة العليا وهو يمثل العليا وهو يمثل قمة الهرم التنظيمي ويهتم المدير فيه بوضع الخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة في ضوء أهدافها مثل مديرو العموم ورؤساء القطاعات الذين يتكون منهم مجلس الإدارة.

وعادة ما تختلف القدرات المطلوب توافرها في المدير باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله والتي تصنف إلى قدرات فنية وقدرات إدارية وقدرات فكرية، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأول يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات الفنية والعكس صحيح في مستوى الإدارة العليا أما القدرات الإدارية فلا تختلف من مستوى إداري إلى آخر فهي من العوامل الأساسية لنجاح المدير في أي موقع وبالنسبة للقدرات الفكرية فتزداد أهميتها في مستوى الإدارة العليا حيث تؤثر القرارات الصادرة منها في المنظمة كلها.<sup>17</sup>

هنالك أربعة أنماط رئيسية للمدير وهي:

1. المدير المتفاني: وهو يوجه اهتمامه كله للعمل ويهمل العلاقات الإنسانية ويركز على تنفيذ الإنتاج المطلوب بأي وسيلة ويعمل حسب المستويات المقررة.
  2. المدير الاجتماعي: يهتم جداً بالعلاقات الإنسانية ويرى أن الأفراد يجب أن يجدوا مناخاً ممتعاً ومريحاً في العمل.
  3. المدير المتكامل: يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً ويركز على إشباع حاجات الأفراد لتحقيق أهداف العمل.
  4. المدير المنفصل: يهتم قليلاً بالعمل والعلاقات الإنسانية ويهتم بالقواعد والإجراءات واللوائح، يعشق العمل الروتيني الذي يوفر له الأمان والأمن.
- تلك النماذج الرئيسية ولا يخرج أي مدير عنها إلا أنه يمكن أن تتسق منها نماذج عدة تفرضها المواقف داخل المنظمة (أي يمكن الجمع بين نمطين ليظهر نمط

17. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب ت)، ص 25 -



جديد). الأنماط والنماذج الثانوية للمدير منها المدير المستبد والمدير المبشر والمدير المنفذ والمدير الموفق والمدير البيروقراطي وغيرها من الأنواع.<sup>18</sup>

كما يحدث خلط أحياناً بين مفهومي القيادة والإدارة كما في النظام الأمريكي وغالباً ما يسبب ذلك بعض الصعوبات بالنسبة للمديرين الأمريكيين ومع ذلك لا تحدث أي أخطاء فالقيادة والإدارة كينيان مختلفان فالقيادة تحدد أسلوب وطريقة تحقيق الرؤيا كما تحت الأفراد على التضحية من أجلها أما الإدارة فهي العملية التكتيكية لتنفيذ وتحقيق المهمة فتمكن اهتمامات الإدارة في التفاصيل والأعمال اليومية والتي بدونها لا تتحقق الرؤيا، فتختص القيادة بالرؤيا وتختص الإدارة بالتنفيذ. تتداخل كل من القيادة والإدارة في أن كل منهما يتطلب تولى المسؤولية لتحقيق النجاح فالقائد مسئول عن موظفيه كذلك المدير يتولى تلقائياً ما تحتويه المهمة من تفاصيل، وغالباً تحتوي المهمة على الكثير من الجزئيات الموجهة ويكون من السهل الانشغال بالجزئيات اليومية للمهمة فيضع الهدف وبذلك يظل يعمل المديرون دون معرفة المنهج الموضوع بينما يقوم القادة باستكشافه.<sup>19</sup>

يمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال النقاط التالية:

- القائد يعتمد في تعامله مع تابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي وهذا هو الذي أهله للقيادة أما الرئيس يعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم منصبه.
- القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.
- القائد يهتم بتحقيق أهداف العاملين مثلما يهتم بتحقيق أهداف العمل والرئيس يطغي اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.
- القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف أما الرئيس فإنه أحياناً لا يلقي بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

18. سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 143-146.

19. عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي "مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م) ص 521.

- التابعون مقتنعون بالعمل الذي يقودهم القائد لتحقيقه والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقتناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين.<sup>20</sup>

---

20. الهواري سيد، المدير الفعال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997م)، ص181.

## أهمية القيادة الإدارية:

لا شك أن توافر القيادة الإدارية السليمة الهادفة إلى تحقيق هدف الوحدة الإدارية يعد أمراً بالغ الأهمية ذلك أن مجموع العاملين في أية وحدة إدارية يكونون في حاجة إلى من يدفعهم إلى تحقيق الهدف بروح من الحماس والرغبة في التعاون وهو ما تحققه القيادة السليمة، ولعل أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت تعاني حالة من الفشل والاضطراب تحت رئاسة رئيس معين لا تتوفر فيه صفات القائد المناسب وعندما استبدل الرئيس برئيس جديد تتوفر فيه هذه الصفات، تحولت حاله الوحدة إلى النجاح والانتظام على الرغم من بقاء التنظيم الإداري كما هو وعلى الرغم من عدم أحداث أي تغيير في أشخاص العاملين بالوحدة المذكورة فيها عدا شخص المدير. ولعل أهمية القيادة في مجال الإدارة العامة تفوق أهميتها بكثير في مجال إدارة المشروعات الخاصة، ذلك أن ملكية هذه المشروعات الأخيرة لواحد أو أكثر من الأفراد يجعل هؤلاء الملاك هم الساهمو على توجيه مشروعاتهم نحو تحقيق أهدافها وهو الريح المادي وذلك يدافع عن مصلحتهم الشخصية، أما في مجال الإدارة العامة فإنه لا يوجد شخص حقيقي مالك للوحدات الإدارية على اختلاف أنواعها، ومن ثم فإنه لا يوجد شخص حقيقي لشخصية المالك الماهر على تحقيق أهداف هذه الوحدات وبالتالي فإن تحقيق هذه الوحدات يتوقف على حد كبير على وجود القائد المؤمن بهذه الأهداف والقادر على دفع العاملين على تحقيقها. وذلك على خلاف الحال في المشروعات الخاصة.<sup>21</sup>

من أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة كما وردها الدكتور مدني العقلاني :-

- 1\_ تحويل الأهداف إلى واقع .
- 2\_ القيام بعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة .
- 3\_ تحول عناصر الإنتاج إلى عنصر فعال .
- 4\_ نتعامل مع البيئة الخارجية وتطوعها .
- 5- تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجياتهم .

21. احمد شوقي محمود، مبادئ الإدارة العامة، ( القاهرة : ب.ب، 1986م ) ص 139.

ولا غرابة أن نجد المشروعات الناجحة تحقق أموالاً طائلة على رجال الأعمال وتعمل على تنمية قدراتهم باستمرار كما توافر لهم الحياة الكريمة بل المترفة وفلسفتها في ذلك أن المدير الناجح يستطيع أن يسرد إضعاف ما ينفق في المشروع برجال الإدارة سمه من سمات التي لازمت التطور الصناعي الياباني خلال النصف الثاني من القرن المنصرم. فالاهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتثقيفهم و الترويج عنهم سمة من سمات المجتمع المتطور في جال الإدارة ونلاحظ حتى في بيوتنا المحلية أن المنظمات أو الشركات التي تحقق أكثر من رجال الإدارة هي ذاتها المنظمات الأكثر نجاحاً في مجال الإدارة وهذا ما يبدو واضحاً لنا في دال ( أعمال أسامة سيد داوود ) وشركة سكر كنانة وشركة الاتصالات السودانية (سوداتل) وغيرها من الشركات والمنظمات المستقطبة للعمالة.<sup>22</sup>

• أهمية دراسة سلوك القيادة:

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

ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن استنباط السلوك المناسب للقيادة الإدارية واستخلاص مؤشرات لانتهاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي، وهناك اتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي هي:

1. اتجاه خصائص القائد باعتبار أن القيادة خاصة من خصائص الشخص القائد.
2. اتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي، بحيث تعتمد هذه الطريقة على الموقف الذي يبرز سلوك القائد.

---

22. زكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة العامة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م) ص ص 222-223.

3. الاتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة.<sup>23</sup>

### وظائف القيادة الإدارية:

تشمل وظيفة القائد المهام التالية:

- القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في انجاز الأعمال الموكولة لهم.
- أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
- أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم.
- أن يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمرؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته.
- أن يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مرؤوسيه بصورة جماعية.
- أن يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها.
- أن ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له.
- أن يكون هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

القيادة وتنمية روح التعاون:

إذا كانت القيادة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف لا بد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختياريًا في إطاعة القائد والتعاون معه وحتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها.
- احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين.

23. نكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص121.

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير العمل بالمنظمة.<sup>24</sup>

### مصادر السلطة والنفوذ للقائد:

إن التأثير القيادي الذي يستخدمه القائد الفعال له مصادر سلطة ونفوذ يستطيع القائد من استخدامها لكي يصل إلى مبتغاه في قيادة مؤسسته، وتنقسم مصادر السلطة والنفوذ إلى سلطة تنظيمية وهي سلطة القائد المستمدة من وضعه الإداري التنظيمي، وسلط شخصية مستمدة من صفاته الشخصية وعلاقاته مع الرؤساء.

وتتكون مصادر السلطة والنفوذ من ثمانية أنواع:

#### 1/ السلطة الشرعية:

وهي السلطة التي يستمدتها القائد من القانون ومن وضعه الوظيفي في التنظيم وهي سلطة رسمية تمنح القائد الحق في الأمر والنهي على مرؤوسيه.

#### 2/ سلطة منح الحوافز:

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

#### 3/ سلطة الثواب والعقاب:

وهي سلطة نابعة من صلاحيات القائد التنظيمية في إلقاء العقوبة اللازمة على المرؤوسين المتفلقين والذين يقصرون في أداء واجباتهم الإدارية.

#### 4/ السلطة المستمدة من خبرة القائد:

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

#### 5/ سلطة الإعجاب بالقائد:

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

24. نكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص223-224.

## 6/ السلطة الكاريزمية:

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

## 7/ سلطة المعلومة:

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

## 8/ سلطة الاقتران بشخص عظيم:

هذه السلطة تتوفر لبعض الإداريين المقترنين بشخصيات إدارية عليا ويستفيدون من وضعهم هذا لأنه يكسبهم صلاحيات وسلطات على الآخرين.<sup>25</sup>

---

25. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، ط4(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 1433هـ-2012م)، ص185.

## ملاح القيادة الفاعلة:

يسعى الباحثون والخبراء الأوائل إلى معرفة الصفات والسمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم ولهذا الغرض أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات ولقد قام أحد الخبراء بإجراء دراسة على نحو 300 مدير في 90 منشأة في الولايات المتحدة للربط بين السمات الشخصية للقادة الإداريين والأداء واعتماداً على دراسته فقد توصل إلى أن السمات التالية تميز القادة الإداريين الفاعلين وهي:

### 1/ القدرة الإشرافية:

إن القدرة الإشرافية هي أكثر ملاح القيادة وأصدقها ارتباطاً، ولكن تعمل المنظمة بكفاءة فإن أجزائها الإنسانية يجب أن تعمل معاً بأسلوب متكامل وهذا التكامل يجب الوصول إليه بالقيادة والتوجيه النابعين من القائد الإداري ولكي يكون القائد فعال لابد من أن يكون لديه المقدرة كمشرف على تكوين فهم متكامل للمنشأة أو الإدارة التي يقودها حتى يمكنه من تقسيم وتنسيق العمل بصورة لانجاز المهام الموضوعه.

### 2/ الذكاء:

يعتبر ذكاء القائد والذي يحدد بقدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم وقدرته على تعلم أفكار وأساليب جديدة وإعطاء الأحكام الدقيقة العامل المهم الذي يجب توفره لدى القائد لكي يكون فعالاً.

### 3/ تطلع الشخص لمستويات عالية من الإنجاز:

حاجة الفرد للانجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى العالي في الأعمال الصناعية وتحقيق أعمال التحدي فقد أثبتت الدراسة أن القادة الأكثر فعالية كانوا بشكل عام على درجة عالية من الانجاز ويتطلعون إلى تحقيق مستويات أداء أعلى لانجاز الأعمال التي فيها الكثير من التحدي.

### 4/ تأكيد الذات:

أثبتت الدراسة أن القادة الفعالين يتمتعون بثقة أكبر في قدراتهم من القادة الأقل فاعلية وكذا يتمتعون بسعيهم لتأكيد الذات.



5/ التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات:

فقد أثبتت أن القادة الأكثر فعالية يكون لديهم حاجة أعلى لتحقيق الذات وهذا ما يجعلهم يجدون أنفسهم في الموقع الذي تؤهلهم إمكاناتهم وقدراتهم ليكونوا فيه.

6/ الحسم ( سرعة اتخاذ القرار):

إن الحسم من الملامح التي تميز القادة الأكثر نجاحاً ففي جانب واحد يوجد أولئك المدراء الذين تتوفر لديهم المقدرة على سرعة اتخاذ القرار والثقة بالنفس وعلى الجانب الآخر يوجد المديرون الذين يتميزون بالحرص والحزر والتدقيق في الأمور وبالتالي البطء في اتخاذ القرار. المجموعة الأولى تمثل القيادة الفعالة بينما تمثل المجموعة الثانية القيادة الأقل فعالية.<sup>26</sup>

---

26. المقلي، عمر أحمد عثمان، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، ( الخرطوم: دار الأصاله، 1996م)، ص ص55-56.

## المبحث الثاني

### أنماط القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على مقدار التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وأن هذا التأثير يعتمد على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد وأن هذه السمات تعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الحالة التي يمر بها القائد بحيث يستخدم السمعة التي تتناسب مع متطلبات هذه الحالة. كما أن النجاح في تحقيق التكامل بين هذين العنصرين لا يتم إلا بقيام نوع من التفاعل بينها وبين المرؤوس للحصول على التأثير المطلوب، فهل جميع القادة الإداريين يتساوون في مقدار التأثير الذي يمارسونه على مرؤوسيه. لقد أوضحت بما لا يدع مجال للشك بان هناك تبايناً واختلافاً في هذه الأساليب التأثيرية بحيث لا نجد قائدين متساويين في مقدار التأثير.

قام علماء النفس والاجتماع بعدة دراسات لمعرفة النمط القيادي الذي يترك أثراً طيباً في نفوس المرؤوسين ويحقق لهم الرضا في سبيل تحقيق أهداف التنظيم ولعل أدنى الدراسات التي قامت في هذا المجال هو ما يعرف بدراسة الأجواء الاجتماعية لمعرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد وقد استخدمت ثلاثة أنماط قيادية هي النمط التسلطي والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي أو الحر وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة في معرفة اثر كل نمط من هذه الأنماط على سلوك الأفراد.

هذا وقد استدعت هذه النتائج اهتمام علماء الفكر الإداري الذين اخذوا في البحث والدراسة عن أنماط القيادة التي يمكن تطبيقها في البيئة الإدارية. وقد تعددت هذه الدراسات واتخذت عدة مداخل كأساس لفرضياتها، كما أن هذه الدراسة قد تأثرت بالأفكار السائدة في تلك الفترات عن أهمية الإنسان ودوره في العملية الإنتاجية. وقد كان من نتائج هذه الدراسة الوصول إلى عدد من الأنماط القيادية التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم نحو بلوغ الأهداف المنشودة.<sup>27</sup>

27. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، ط1(الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ب ت)، ص297.

تتمثل القيادة في قدرة الشخص في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة ولهذا فإن هنالك عدد من أنواع القيادة التي يمكن استخدامها ويمكن تصنيفها إلى:

أولاً: القيادة حسب سلوك الفرد:

### 1. القيادة الأتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، يتميز هذا النوع بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في كثير من الأحيان أساليب التهديد والتخويف، فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديدتها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال.

وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع أن القيادة الاستبدادية ترفع من شأن معتققيها على حساب ومصالحة الآخرين وغالباً ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقي بالملائمة عند الفشل على أتباعه ويتصف القائد الأتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشككه بهم.<sup>28</sup>

الآثار السلوكية للنمط الأتوقراطي:

يضطر القائد إلى استخدام هذا الأسلوب عندما يواجه في الحياة العملية بالحالات التالية:

1/ الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

---

28. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (الخرطوم: دار الفكر للنشر والتوزيع، ب ت)، ص151.

2/ الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا هذا الأسلوب.

3/ الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش كنفها.

4/ الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

هذه أهم المجالات التي يمكن تحقيقها من تطبيق النمط الاتوقراطي، ومن أهم الآثار السلبية لهذا النمط:

1/ إن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد وأنه هو الذي يجب أن يتصرف في جميع الأمور مما يجعل موقفهم ضعيفاً في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

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

3/ إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكارية وإبداعية.<sup>29</sup>

---

29. سعود بن محمد النمر، مرجع سابق، ص300.

## 2. القيادة الحرة "قيادة عدم التدخل":

بينما تتميز القيادة الأتوقراطية بتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه في تنفيذ إراداته وأهوائه فان قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماماً فالقائد هنا يترك لأتباعه " الحبل على غاربه" في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطي ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضرورياً لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات.<sup>30</sup>

تنتم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته، وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم ولذا فان هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية:

1/ إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في انجاز المهام المناط بهم دون أدنى تدخل من القائد.

2/ عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالباً ما تكون محدودة.

3/ عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.

4/ عدم التدخل في الأعمال التي تتناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً ولذا يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.

5/ ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفعالة بينهم.

30 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص153.

6/ ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة.<sup>31</sup>

الآثار المترتبة على قيادة عدم التدخل:

1. يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.
2. يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.
3. نشأة نتيجة للاستبداد في العصور الوسطى وقد جاءت كرد فعل على القيادة الدكتاتورية لان أعلى قدر من الإنتاج يكون في القيادة الديمقراطية وقل إنتاج في الحرة.<sup>32</sup>

### 3. القيادة الديمقراطية:

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون لذلك فان القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة. أما الجماعات التي استخدمت القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل وكان تضامنهم يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات. فقد كانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الأتوقراطية أحياناً والقيادة الديمقراطية أحياناً أخرى، وبشكل عام فقد دلت هذه الدراسة بصورة واضحة على:

- أفضلية القيادة الديمقراطية على غيرها في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين المرؤوسين.

31. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1(عمان: الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م)، ص309.

32. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 (الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010م)، ص99.

- القيادة الديمقراطية تخلق جواً من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.<sup>33</sup>

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في وضع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
  2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه لاتخاذ القرار في ذلك الإطار.
  3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
  4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
  5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً عليه من قبل المرؤوسين.<sup>34</sup>
- الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- 1/ إن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- 2/ إن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والحد من أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفسية المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

33. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص153.

34. كنعان نواف، القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995)، ص184.

3/ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى إقدام المرؤوسين إلى الاستقلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات.

4/ إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد من عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القادة نحوه وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية كل ذلك سيزيد من انتمائه وبقائه في خدمة التنظيم.

5/ يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم.<sup>35</sup>

### ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

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

• القادة الرسميين هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشادات المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل ويعرف ولهم سكوت القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم. وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات على عوامل كثيرة تعتبر في صميم التكوين الرسمي للمنشأة كوضع الهيكل التنظيمي، الوظائف المختلفة، طرق الاتصال المتوفرة، نظام الرقابة المتبع.

• أما القادة غير الرسميون أو القادة الطبيعيون فهم أولئك الأشخاص الذين يعملون في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر، ويظهر القادة غير الرسميين في التنظيمات الاجتماعية على اختلاف أنواعها.

35. سعود محمد النمر، مرجع سابق، ص302.



وقد دلت الدراسات المتعلقة بسلوك الجماعات الصغيرة إلى ظاهرتين مهمتين هما:  
1/ ينظر أعضاء الجماعة إلى القادة غير الرسميين الذين ظهروا من بينها بأنهم  
أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.  
2/ إن القادة غير الرسميين هم القادرون على التأثير على سلوك الجماعة وأعمال  
أفرادها.

### ثالثاً: القيادة حسب الموقف أو الشخصية

يمكن تصنيف القيادة أيضاً حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته  
الذاتية، فالقيادة الناتجة من قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير لأنها تنتج عادة من  
الشخص الذي يستطيع بمقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه، كما أن  
هناك الموقف المعين الذي يتصل فيه القائد بأتباعه ويتغير هذا الموقف مع تغير  
الظروف مما يتطلب من القائد استخدام رسائل قيادية مختلفة.<sup>36</sup>

مما سبق يتضح أنه لا يوجد نمط مثالي للقيادة وإنما هنالك عوامل أساسية لها  
تأثيرها على قرار المدير عند اختياره للنمط القيادي الملائم الذي سيقوم بتطبيقه وهذه  
العوامل هي:

#### أولاً: عوامل تتعلق بالمدير:

هنالك عدة عوامل تتعلق بشخصية المدير وتؤثر على إدراكه وتقديره وسلوكه منها:

1. القيم التي يؤمن بها:

مثل إقناعه بأهمية مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات التي تتعلق به أو تصوره لفوائد  
العمل الجماعي وكفاءة المنظمة ومدى انعكاسهم على تحقيق الأهداف المختلفة.

2. ميوله القيادية:

كتفضيله لإصدار الأوامر والتعليمات وتحمل جميع المسؤوليات عن العمل مع  
مرؤوسيه كفريق واحد أو العكس.

3. مدى ثقته في مرؤوسيه:

وتتضمن تقديره لخبراتهم وكفاءاتهم في اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها، وفي مواجهة  
المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

36. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 154-157.

## ثانياً: عوامل متعلقة بالمرؤوسين

هناك أيضاً عدد من العوامل التي تؤثر في سلوك المرؤوسين مثل تكوينهم الشخصي واحتياجاتهم ودوافعهم ومشاعرهم وتوقعاتهم عن اتجاهات المدير وتصرفاته وكلما زادت درجة فهم المدير لهذه العوامل كلما أمكنه اختيار النمط القيادي الملائم وهناك شروط معينة يؤدي توافرها إلى حصولهم على درجة أكبر من الحرية في تصرفاتهم وهي كما يلي:

1. مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حيث يجد البعض في هذه المسؤولية فرص للتقدم وإثبات الذات.
2. حاجة المرؤوسين إلى التمتع بالاستقلال النسبي فغالباً ما تختلف درجة التوجيه والإشراف التي يريدها فرد عن فرد آخر.
3. توافر الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمين لمواجهة المشكلات المختلفة.
4. مدى فهم المرؤوسين لأهداف المنظمة وشعورهم بأهميتها.

## ثالثاً: العوامل المتعلقة بالموقف

ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية التي يعمل المدير في إطارها والتي تتمثل فيما يلي:

1. نوع المنظمة وقيمها وتقاليدها الخاصة وسياساتها المعلنة ومدى تأثير ذلك على اتجاهات وسلوك العاملين بها، حيث يحرص المديرين على عدم مخالفة الأنماط السلوكية السائدة أو المقبولة تفادياً للمشكلات والصعوبات التي تنجم عن عكس ذلك.
2. طبيعة المشكلة ومدى قدرة العاملين على إيجاد حلول لها.
3. عنصر الزمن. فكلما كانت هناك ضرورة ملحة لاتخاذ قرار فوري وسريع يصبح من الصعب تفويض ذلك إلى الآخرين.<sup>37</sup>

37. هدى سيد لطيف، مرجع سابق، ص ص 120-121.

• إصدار الأوامر:

تعد الأوامر بمثابة الإدارة الفعالة للتوجيه من الرئيس إلى المرؤوس لبدء عمل ما أو الامتناع عنه أو تعديله في ظروف معينة وهي علاقة مباشرة لا توجد بين المديرين في نفس المستوى الإداري أو بين مدير في إدارة ومرؤوسيه في إدارة ثانية تابعة لمدير آخر وحتى يتحقق الهدف من إصدار الأوامر فلا بد من توافر فيها الخصائص التالية:

1. الوضوح:

بحيث يعرف المرؤوس ما هو مطلوب منه تنفيذه بشكل محدد وواضح وصريح حتى يسهل عليه استيعابه ومن ثم القيام به بأعلى قدر من الكفاءة.

2. قابلية الأمر للتنفيذ:

يجب أن يكون الأمر عملياً يتفق مع المنطق والواقع حتى يمكن للعاملين القيام بتنفيذه، كما تسهل عملية المتابعة والرقابة على هذا التنفيذ.

3. أن يكون الأمر كتابياً:

حتى يمكن تفادي المشكلات الناتجة عن تحريفه أو سوء فهمه أو نسيانه خاصة إذا كان التنفيذ يحتاج لفترة زمنية طويلة.<sup>38</sup>

---

38. المرجع السابق، ص123.

## المبحث الثالث

### نظريات القيادة الإدارية

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم من أهم ما تعني به الدول الحديثة اختلاف أنظمتها، ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية وتكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد.

وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين:

إحدهما: معايير شخصية تدور حول السمات الشخصية للقائد.

والثانية: معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين.<sup>39</sup>

عندما أخذ الكتاب والممارسون محاولاتهم في تحديد أهداف القيادة والأعمال التي يجب أن يقوم بها القائد واجهتهم مشكلة "الازدواجية" بشكل المؤسسة المجردة من جهة والفرد العامل الحقيقي من جهة أخرى، وأصبح القائد يواجه مشكلة الاختيار التي يصعب حلها فهل يعمل القائد على تحقيق أهداف المؤسسة دون أي اعتبار لأهداف ومشاعر الأفراد العاملين فيها؟ وهل من واجبه أن يبقى المؤسسة على قيد الحياة مهما كلف الثمن ولو كان ذلك على حساب العنصر الإنساني؟ أم أن هناك طريقة تسمح للمؤسسة وللعاملين فيها أن يحقق كل منهم أهدافه ورغباته؟ وقد أدت محاولة الإجابة على مثل هذه الأسئلة إلى ما يعرف بنظريات القيادة التي يختلف الكتاب في عددها بسبب حداتها.<sup>40</sup>

وبعد أن تبين للباحثين صعوبة وجود مجموعة متفق عليها من الخصائص والصفات للقيادة الإدارية، تواجهوا نحو معايرة الخواص السلوكية للقيادة الفاعلة ترتكز

---

39. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)، ص 278.

40 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 142.

المداخل السلوكية على مقارنة ما يصدر من سلوكيات عن القائد الناشط مع سلوكيات قادة آخرين.

بمعنى آخر إن الاهتمام يتركز على تحديد الفروقات بين أعمال القادة الناشطين وأعمال القادة الآخرين وأسلوبهم وطريقتهم في تحويل الصلاحيات للأتباع، وحتى كيف يحدثون الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين، وكيف يؤدون أدوارهم القيادية.

منذ سنوات خلت يحاول الدارسين في حقل إدارة الأعمال وفي حقل العلوم السلوكية بيان كوامن تمتع البعض بقدرات معينة تجعل منهم قادة متميزين عكس البعض الآخر ولو كانت هناك إجابة مناسبة لأصبح الجميع قادة متمكنين ولكن لا توجد مثل هذه الإجابة بل لدينا إجابات بين طيات الكتب والبحوث والدراسات تدلنا إلى مداخل عدة لدراسة القيادة.<sup>41</sup>

وهناك عدد من المداخل والنظريات منها:

#### • نظرية القيادة الموروثة "نظرية الرجل العظيم":

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد شخص موهوب متعه الله بقدرات معينة بحيث أنها صفات طبيعية فيه وليست مكتسبة وتجعل هذا الفرد متميزاً عن بقية المجموعة، وبالتالي فإن هذه الصفات تمكنه من التأثير في الآخرين ودفعم نحو تحقيق الأهداف وترى هذه النظرية أن القادة مولودون وليسوا مصنوعون، ويسند جراي قدرة هؤلاء القادة الموهوبين إلى عاملين أساسيين هما:

أ. الموقف: بحيث تتجلى قدرتهم القيادية في مواقف معينة ويضرب مثلاً بالقائد تشرشل باعتباره قائد بالفطرة تجلت قدرته القيادية خلال الحرب العالمية الثانية، وبعد ذلك كان عادياً ولم يتم انتخابه في مجلس النواب الانجليزي أي أن مهارته القيادية لم تكن مطلقة إنما تجلت في فترة الحرب.

---

41. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 90.

ب. الشخصية: ويقصد بها الجوانب الطبيعية غير المكتسبة.  
ويرى كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن مبدأ القيادة الموروثة أو الفطرية محددة الفعالية.

ويمكن تناول الانتقادات التي واجهتها هذه النظرية فيما يلي:  
1/ أن هذه النظرية لم تحدد الصفات القيادية الموروثة التي يمكن أن يكون القائد ناجحاً فيها.

2/ تجاهلت النظرية تأثير الجماعة في المواقف والسياسات الإدارية.

3/ لم تذكر الصفات المهمة من الصفات الموروثة.

4/ لم تحدد الصفات التي يتميز بها القائد.

5/ اكتفت النظرية فقط بوصف سلوك القائد دون مقدرة على تحليله.

وبالرغم مما واجهته النظرية من انتقادات إلا إننا نؤكد في هذا الجانب أن بعض صفات القيادة توجد فطرياً في البعض مؤكداً على أن هناك قوة تأثيرية فطرية تتوافر للكثيرين بحيث يقال أن فلاناً مديراً بطبعه بمعنى أنه قوي الأثر والإقناع لما يتمتع به من قبول وجاذبية ولباقة ومنطق والإلمام بمبادئ الإدارة وتنميتها باكتساب المهارات القيادية المختلفة.<sup>42</sup>

#### • نظرية القيادة المكتسبة "نظرية السمات":

من الملاحظ أن نظرية السمات القيادية قد تطورت تاريخياً عبر أكثر من مائة عام دراسة الفترة من 1904 إلى 1948م حيث بدأت بمفهوم الرجل العظيم أي الذي يمتلك بطبيعته خصائص شخصية قيادية كالاسكندر المقدوني، صلاح الدين الأيوبي، محمد علي.

ثم تلتها فترة لاحقة تخلت فيها نظريات السمات عن هذا المفهوم واتجهت إلى دراسة الخصائص التي يتصف بها من يمارسون أدواراً قيادية.

---

42. ذكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدود، 2009م)، صص 122-123.

## مداخل السمات القيادية:

استهدفت نظرية مدخل السمات البحث في تحديد السمات العامة التي تميز القائد بغرض التوصل للخصائص الشخصية التي تتيح للفرد التأثير في سلوك ومشاعر الآخرين، وتجعل هؤلاء الآخرين يتقبلون تعليماته وأوامره، حتى ولو لم يكن يتمتع بسلطة رسمية.

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

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

وفي دراسة ثالثة تمت على أكثر من 3400 مدير من مديري المنظمات الأمريكية، أشارت إلى أن القائد الذي يحترمه رؤوسيه هو الذي يتمتع بالسمات التالية: الأمانة، الاكتمال، النظرة المستقبلية، القدرة على إثارة حماس المرؤوسين، الصدق. ويمتص السبعينات وبعد دراسات عديدة انتهى معظم الباحثين إلى النتائج التالية حول السمات القيادية:

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

2/ افتقاد المدير لسمة أو أكثر من السمات التي أشارت إليها تلك الدراسات لا يمنع أن يصبح قائداً ناجحاً في المستقبل لكن تمتع الفرد بعدد كبير من تلك الصفات يزيد من احتمالات هذا النجاح.

3/ السمات البدنية للفرد كالتطول والوزن والمظهر ليس لها تأثير ذو دلالة في مدى نجاح العملية القيادية.

4/ يمكن اعتبار السمات التي اتفقت نسبة كبيرة من الدراسات عليها كالذكاء، السيطرة، الثقة بالنفس، الطاقة المرتفعة للعمل، الدراية الواسعة بمثابة عوامل ايجابية للقيادة الفعالة أي تزيد من فاعلية العملية القيادية.

ويعني ما تقدم عدم إمكانية الاعتماد على السمات وحدها في تعريف أو تحديد الأفراد الذين يصبحون قادة في المستقبل استناداً إلى امتلاكهم لتك الصفات.<sup>43</sup> الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- لم تستطيع هذه النظرية تحديد وقياس الصفات الأساسية المميزة للقائد.
- تجاهلت بيئة القيادة وأثرها على سلوك القائد، فقد ركزت على الصفات وهي جزء من القيادة.
- تعتبر غير واقعية لأنها تنظر للقيادة بصورة مثالية وعملياً لا يمكن وجود جميع هذه الصفات في شخص واحد، ولا يمكن تحديد صفة أو سمة أو مجموعة من السمات بحيث يستوجب توفرها باعتبارها بشكل ثابت ودائم لتمييز القائد.
- وبالرغم من هذه الانتقادات والسلبيات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها تعتبر قد أسهمت كثيراً في وضع تصور لسلوك القيادة.<sup>44</sup>

---

43. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006م)، ص 219-221.

44. نكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 21.



## • نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكرية في الميدان وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر مما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف القيادي الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.<sup>45</sup>

## • نظرية فيدلر:

وتعتبر من أفضل النظريات فقد بدأ فيدلر أبحاثه عن العلاقة بين الأداء وسلوك القائد وبشكل خاص اهتم فيدلر بتحديد ما إذا كان القائد المتسامح في تقييم أعوانه أكثر أو أقل احتمالاً بأن تتمتع جماعته بإنتاج وتأثير أكبر من الجماعات التي يقودها قائد صعب وكثير الدقة وغير متسامح وقد طور فيدلر وأعوانه استقصاء للكشف عن اتجاهات الفرد نحو التعاون مع زملائه يسمي استقصاء "الأقل تفضيلاً للعمل معه" بمعنى أن الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية أقل في التعاون والعمل معهم وقد وضعت نقاط "درجات" لكل سؤال. ثم قام فيدلر وأعوانه بافتراض أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير إيجابي بالنسبة له، حيث أن الموقف أو الحالة تعتمد على ثلاثة أبعاد هي:

45. عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سابق، ص 20.

- العلاقة بين القائد وأعدائه: مدى الثقة بينه، حبهم له، صداقتهم،... الخ.
  - هيكلية العمل: إذا كان العمل منظماً ومبرمجاً واضح الأهداف محدد المطالب والوظائف ... الخ.
  - قوة المركز: ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع وتقبل قيادته وتوجيهاته.
- وقد توصل فيدلر إلى القناعة بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز على ايجابية الحالة لفريق العمل فعندما يكون الوضع محبباً "ملائماً" أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتنق فلسفة تحقيق الهدف هو الأكثر مناسبة للقيادة، أما إذا كانت الأبعاد مختلطة وإن الوضع شبه ملائم فإن القائد الذي يحذب فلسفة توثيق العلاقات يكون أكثر فاعلية.<sup>46</sup>
- **نظرية الطريقة - الهدف:**

وهي إحدى نظريات الموقف وتقدم بها روبرت هاوس ثم عدلت بالتعاون مع ديسيه (Cray Dessier)، وقد رأى الباحثان أن عمل القائد يتكون من:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.
- إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف.
- زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي.

ومن أجل إنجاز المهام الثلاثة المذكورة فإن الأسلوب الأمثل للسلوك القيادي يجب أن يعتبر دالة أو نتيجة تتعلق بعاملَي الأفراد والعمل.

الأفراد: إن المرؤوسين ينظرون إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان ذلك السلوك مصدراً مباشراً للرضا وإنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا، فالقائد الذي يساعد أحد مرؤوسيه في كتابة تقرير معين يظهر سلوكاً يعتبر مصدراً مباشراً للرضا، أما سلوك القائد الذي يقدم لمرؤوسيه معلومات تفيده في كتابة تقريره فإنه يعتبر مصدراً للرضا في المستقبل.

46. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 147-148.

العمل أو المهمة: إن سلوك القائد يعتبر مقبولاً بالدرجة التي يساعد مرؤوسيه في توضيح العلاقة بين الأسلوب المستخدم والهدف المنشود، ولكن في الحالة التي يكون فيها الهدف أو المهمة واضحاً وأن العمل لا يزيد عن كونه روتينياً فإن تدخل القائد لإيضاح العمل يعتبر سلوكاً تطفلياً لممارسة الرقابة المباشرة. أما إذا كان العمل غير منظم فإن القائد المتسلط هو الذي يحصل على رضا المرؤوسين لأنهم يرحبون بالتوجيه والإرشاد الذي يزيل حيرتهم ويخفض من غموض الحالة.<sup>47</sup>

#### • نظرية حاجات التابعين:

تركز هذه النظرية على التابعين "المرؤوسين" أكثر من تركيزها على القائد بحيث أن القائد هو الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات التابعين له سواء كانت هذه الرغبات مادية أو نفسية، فيطيعون أوامره سواء أكان هذا الشخص قائدهم "مديرهم" رسمياً أو بشكل غير رسمي بمعنى أنه قد يكون هو رئيسهم الفعلي أو قد يكون شخصاً آخر يناقدون أواره بحيث يرى هؤلاء المرؤوسين أن هذا الفرد هو القادر على تحقيق أهدافهم.

وقد انتقدت هذه النظرية لأنها أغفلت خصائص القائد بالإضافة لأنها أغفلت الموقف الذي تمر به القيادة والمناخ السائد بالمنظمة ولا شك أن هذه الجوانب تؤثر على سلوكيات القيادة.<sup>48</sup>

#### • النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- 1-التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- 2-وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.
- 3-مصادر فوقيه من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- 4-مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.

47. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص149.

48. نكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص23.

5- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.

6- الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.

7- الخبرة: القائد كخبير (خبره إداريه وفنيه ومعرفه).

8- الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.

9- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف

10- الثواب والعقاب :يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

11- النموذج: نموذج يحتذي ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

12- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثالا للتوحيد.<sup>49</sup>

قد تعرضت نظرية الموقف لبعض الانتقادات منها:

- صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم مما يجعل هذه النظرية قاصرة عن تحديد خصائص القيادة بشكل متكامل.

- دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين مما يشكك في مدى دقة هذا المدخل وصلاحياته لتفسير حقيقة القيادة.

- بعض الأفراد قد ينجون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها.

- تجاهل هذه لخصائص الجماعة ودورها في تحديد خصائص القيادة.<sup>50</sup>

---

49. نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص 59.

50. ملكية، لويس كامل، سيكولوجية الجماعة والقيادة، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1989م)، ص 47.

## • نظرية التفاعل:

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

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد الإداري وعناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجماعة.<sup>51</sup>

---

51. عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سابق، ص 21.

## صفات القائد الإداري:

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها لذا فإذا سلمنا أن هناك شخصاً لديه قدرة على القيادة ويحمل المقومات التي تؤهله لكي يكون في موضع القيادة، فلا بد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلاً لهذا المكان الحساس، فهل نحن حقاً نحمل صفات قيادية؟ ولذا سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعلاً في مكانه:

أولاً: الرؤية المرشدة:

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها ونحسب أن ذلك خطأ إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك، إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك ومن تريد أن تكون.

ثانياً: التوازن :

هنالك أربع طاقات هي:

1/ الإيمان وهو الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة.

2/ العقل : وذلك بالقراءة والاطلاع.

3/ الجسد.

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

ثالثاً: الاتصال مع الآخرين:

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير على الآخرين، وفهم نفسياتهم، لأن دوره الرئيس هو صنع فريق متماسك متكاتف وتحريك هذا الفريق نحو الهدف ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال.<sup>52</sup>

لقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي بشكل خاص الصفات التي لا بد لها أن تتوفر في القائد حتى يتمكن من التأثير في الآخرين

52. عاطف عبد الله مكاوي، مرجع سابق، ص ص 21-22.

ودفعهم لتحقيق الأهداف التي يريدها وهي صفات عامة أوردتها الكثير من كتاب الإدارة:

- القدرة على العمل الجماعي، الشجاعة وقوة الشخصية، الذكاء والفتنة.
- القدرة على التكيف مع الموقف الإداري الذي يواجهه، الطموح والمثابرة والحماس.
- القدرة على التحليل، القدرة على الحكم على الناس.
- القدرة الفنية (الكفاءة الفنية)، القدرة على الاختيار، النظرة الشاملة للأمور.<sup>53</sup>

هناك بعض الصفات الشخصية والقيادية:

- 1\_ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- 2\_ الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعجيل في اتخاذ القرار.
- 3- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- 4- المظهر الحسن.
- 5- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

الصفات القيادية:

1. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
2. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
3. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.<sup>54</sup>

أهم الصفات الواجب توافرها في القيادة ( صفات القائد)

لقد تناول الكثير من الكتاب و الباحثين في مجال السلوك الإنساني و التنظيمي بشكل خاص الصفات التي لا بد لها إن تتوفر في القائد حتى تمكنه من التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق الأهداف التي يريدها وهي صفات عامة أوردتها الكثير من كتاب الإدارة (حمدي المعاد 2003م

---

53 ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص25.

54. ذكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط1(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م)، ص257.

- \_ القدرة على العمل الجماعي؛ الشجاعة وقوة الشخصية؛ الذكاء والفتنة، الثقة بالنفس؛ الثقافة وسعة الاطلاع؛ الاستماع للآخرين وتقبل وجهة النظر
- \_ الصحة الجسمانية والنفسية؛ الإلمام العلمي بالإدارة؛ التعاون والعدل والمساواة والمعاملة الحسنة.
- \_ حسن الأخلاق والمعاملة الكريمة؛ مراعاة النواحي الإنسانية والتعاون.
- \_ القدرة على الأشراف؛ القدرة على التصرف؛ سعة الأفق.
- \_ القدرة على كسب تعاون الآخرين؛ القدرة على الإقناع.
- \_ القدرة على التكيف مع الموقف الإداري الذي يواجهه؛ الطموح والمثابرة والحماس.
- \_ القدرة على التحليل؛ الحاسة الاجتماعية؛ القدرة على الحكم على الناس.
- \_ القدرة الفنية (الكفاءة الفنية)؛ القدرة على الاختيار؛ النظرة الشاملة للأمور.
- \_ معرفة الله؛ القدرة على كسب ثقة الآخرين.<sup>55</sup>

---

55. ذكي مكي إسماعيل، نظرية التنظيم، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م)، ص25.



## خلاصة نظريات القيادة :

لاشك أن هناك مجموعة من المؤثرات تؤثر على سلوك القيادة وتلعب دوراً في كيفية ممارسة القائد سلوك معين ونوجز هذه المؤثرات فيما يلي :

### 1) خصائص القائد :-

وقد اختلفت الآراء حول مجموعة من الصفات نذكر منها الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات والاسترداد لتحمل المسؤولية والرغبة في التقدم والمثابرة والاجتهاد والخوف من الفشل والذكاء والنضج الاجتماعي والمرونة والصدق والشجاعة وننوه هنا أن توفر هذه الصفات أو بعضها لا يضمن أن يكون الفرد قائداً ناجحاً .

### 2) خصائص القائد والموقف :

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

### 3) خصائص الموقف :-

لا شك أن الموقف الذي يعيشه القائد هو الذي يشكل السلوك الذي ينتهجه سلوكاً موقفاً في أحد المواقف ويفشل في مواقف أخرى.<sup>56</sup>

---

56. ذكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص128.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي الرضا الوظيفي

ويشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: نظريات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول

### مفهوم الرضا الوظيفي

- تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الرضا الوظيفي ووضعت عدة تعريفات من قبل كتاب الإدارة نذكر فيما يلي بعض هذه التعريفات:
- يعرف lock الرضا الوظيفي على أنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبرته المهنية.<sup>57</sup>
  - وعرف بأنه تلك الظاهرة المتعددة الأبعاد والتي تحتوي على أجزاء مختلفة هي الرضا عن الأجر والرضا عن الإجراءات الخاصة بالعمل في الشركة والرضا عن الأنشطة المختلفة المرتبطة بالوظيفة والرضا عن الرؤساء والرضا عن الزملاء.<sup>58</sup>
  - وعرف الرضا أيضاً بأنه حالة السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.<sup>59</sup>
  - وعرف بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) ومع بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>60</sup>
  - كما عرف الرضا الوظيفي على أنه التطابق بين الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من وظيفته وبين الإشباع الفعلي لهذه الحاجات أي أن الرضا أو عدم الرضا هو رد فعل تقومي أو انفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد للوظيفة.<sup>61</sup>

---

57. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ( بنغازي: منشورات جامعة قار يونس، 1996م)، ص440.

58. محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط4 (القاهرة: دار الفكر العربي، 1982م)، ص143.

59. علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (بيروت: دار النهضة العربية، 1979م)، ص53.

60. رفاعي محمد رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، (بيروت: دار النهضة العربية، 1979م)، ص53.

61. درويش مرعي، مقدمة في السلوك الإنساني، (القاهرة: دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، 1978م)، ص227.

- وعرف من قبل البعض بأنه الاستجابة الفعلية لتوقعات الفرد من العمل مثل الأجر والإشراف وما إلى ذلك من المزايا التي يتيحها العمل عادة وهو يعكس الحالة المعنوية للفرد ويعبر عن نوعية بيئة العمل.<sup>62</sup>
- وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي يعرف بأنه يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسة المنظمة والرؤساء والزملاء وفرص الترقى وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.<sup>63</sup>
- ينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاثة أبعاد هي:
- جانب شعوري/عاطفي: الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب من العمل، وبهذا لا يمكن رؤيته.
- الرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.
- ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها العمل نفسه والراتب وفرص الترقية والإشراف والزملاء في العمل.<sup>64</sup>
- ومما سبق نلاحظ أن التعريفات اختلفت في طريقة طرح مفهوم الرضا إلا أنها تناولت نفس المضمون فقد أكدت التعريفات السابقة على أن الرضا يعبر عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وهذه المشاعر تعتمد على اتجاهين هما:
- الاعتقاد الأول:
- هو ما يعتقدوه الأفراد نتيجة ما ينتجه العمل لهم في الوقت الحالي.
- الاعتقاد الثاني:
- هو ما يتطلع الأفراد العاملون بما يحققه له عملهم مستقبلاً.

62. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1988م)، ص132.

63. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7 (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000م)، ص42.

64. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م)، ص105.

ويمكننا القول أن الرضا الوظيفي يعبر عن قدرة العمل على إشباع حاجات الفرد المختلفة وبمعنى آخر أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يشعر الفرد العامل به تجاه جهده وعمله بالمنظمة.<sup>65</sup>

### طبيعة الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي بصفة عامة يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً ومشاعر الرضا هذه قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدي الإشباع الذي يتصور يحقق له إشباعاً أكثر لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية كلما كان راضياً عن عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضي عن عمله ودرجة الرضا تتمثل سلوكاً ضمناً مستتراً يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد ورغم أن مشاعر الرضا الوظيفي بعناصره المختلفة تمثل مشاعر عاطفية ضمنية مستترة إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي فهناك العديد من عناصر سلوك العمل التي يمكن أن تتأثر في ظل ظروف معينة بمشاعر الرضا ويتوقف ترجمتها إلى سلوك ظاهري مع شروط معينة.

ويتناول الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد.<sup>66</sup>

65. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 43.

2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د ت)، ص 139.

## مكونات الرضا الوظيفي :

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

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

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

ووجود هذه العلاقات يفيد بأن هناك مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن الجوانب المختلفة للعمل أو أن درجة رضا الأفراد عن جانب من جوانب العمل تؤثر على درجة الرضا عن الجوانب الأخرى.

ويرى فروم (vroom 1964) أن ارتباط درجة الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي مميزات في الجوانب الأخرى للعمل، فالإشاعات التي توفرها الوظائف العليا من حيث العائد المادي الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمركز الاجتماعي وظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة وبالتالي بدرجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالاً تتفاوت في مستوياتها الوظيفية عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى وتشير

دراسات بروتر ولولر 1995 potter lowler وانجلاند وستاين lenglandstein إلى صحة هذه الفرضية حيث أن النتائج التجريبية تفيد بأن مستوى الرضا يرتب طردياً مع المستوى الوظيفي للأفراد وتؤيد ذلك الدراسات التي أجريت والتي وجدت أن الرضا الوظيفي أو مستوى النقص في الإشباع يتفاوتون بتفاوت المستوى الوظيفي للأفراد، وأن أحد التغيرات البديلة الأخرى التي قدمها فرد لارتباط الرضا عن جانب معين بالرضا عن الجوانب الأخرى تتمثل في تفاوت الأفراد في التكيف والطموح العام فالأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف والذين يقتنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يقرروا رضا أعلى عن الجوانب المختلفة للعمل عن الأفراد ذوي القدرة المحدودة على التكيف والطموح بين الأفراد تساهم في تماثل درجة الرضا بين الأفراد عبر العوامل أو العناصر المختلفة للعمل.

وارتباط جوانب الرضا ببعضها أو وجود عامل عام للرضا لا يجب أن يقودنا إلى مقولة أن معرفة رضا الفرد عن جانب معين من جوانب العمل كافية للدلالة عن رضاه عن الجوانب الأخرى فالدراسات التي أجريت في هذا المجال وإن كانت تشير إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الرضا إلى أن معاملات الارتباط ليست عالية مما يفيد بوجود مدى معين تتفاوت في نطاقه درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل لدى الفرد الواحد ولا شك أن وجود عامل عام للرضا لا يلغي وجود عوامل جزئية تؤثر في هذا العامل العام، ليس هذا فقط وإنما لا يوجد تطابق كامل بين العوامل والتعليمات الجزئية للرضا العام، لأن كل عامل وعملية جزئية لها آثار نفسية وسلوكية متميزة فان ثمة اهتمام ينبغي أن يوجد لكل عامل جزئي لتحليله وبيان طبيعته والعوامل المؤثرة فيه والآثار السلوكية المترتبة عليه وبالتالي هناك ضرورة للتعرف على المتغيرات أو العوامل الفرعية للرضا وقياسها على كل حده.<sup>67</sup>

ويمكن توضيح مفاهيم بعض العناصر المكونة للرضا الوظيفي كما يلي:

#### 1/ الرضا عن طبيعة العمل:

ويقصد به مدى الاحترام الذي يحققه العمل للعامل ومدى يولده العمل من حماس وإثارة طاقات التحدي ومدى ما يولده في نفس الوقت للعامل من شعوره بقيمة الأداء

67. المرجع السابق، ص ص 140-144.

وقيمة المهام المستندة إليه ومدى اتفاق الإجراءات والقواعد التي تحكم سير العمل مع ميول العامل واتجاهاته ومدى ما يسمح به العمل من السماح للعامل بالابتكار والخلق والتجديد.

## 2/ الأجر (المرتب):

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

## 3/ نظام الإشراف:

ويقصد به مدى اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات ومدى توافر المواصفات الشخصية للقائد والمشرف من حيث توافر الكفاءة وقوة الشخصية والفتنة ومدى ما يسمح به نظام الإشراف المتبع من ترك الحرية للأفراد للتصرف في بعض المواقف

## 4/ الظروف المادية للعمل :

هي مجموعة الظروف المادية الموجودة في العمل التي تؤثر في أداء الخدمة وفي استقبال العميل لها مثل الإضاءة ، توافر أماكن الجلوس للعملاء ، سهولة تنظيف المكان ، توافر أماكن انتظام السيارات ، توافر وسائل التهوية وما إذا كانت تلك الظروف مناسبة أو أقل من المستوي المطلوب.<sup>68</sup>

---

68. رفاعي محمد رفاعي، مرجع سابق، ص68.



## أهمية الرضا الوظيفية:

يعتبر الرضا أحد الموضوعات التي حظيت باهتمامي الكثير من علماء النفس وذلك يعتبر الرضاء احد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضاء الوظيفي وبالتالي كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضاء الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق والنفس وأكثر تقديرا للذات وأكثر واكبر قدرة على التكيف الاجتماعي و يؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضاء عن الحياة والرضاء الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم و العكس صحيح.

ومن المسلم به أن للرضا أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدي فاعلية الأداء إذا كان رضاها تضاهي تلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج مكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات ومن ناحية أخرى فان عدم الرضاء يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضاء مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " وبكرت " انه يصعب تحقيق مستوي إنتاج رفيع على مدي طويل من الزمن في ظل عدم الرضاء، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضاء في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوي في المنظمة إضافة إلى تدني مستوي منتجاتها ومن ثم فإنه ثمة نوعا من الاتفاق بان من أوضح

الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدي العاملين.<sup>69</sup>

### العلاقة بين الرضا الوظيفي والرضا العام عن الحياة :-

إن الرضا عن العمل هو محصلة تأثير مجموعة متغيرات فرعية أو عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عملية وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة فإذا أمكننا أن نحسن في مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين فإننا بالتالي نحسن من مستوى رضاهم العام عن الحياة ومستوى توافقهم النفسي والاجتماعي وتندرج دراسات العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة في مجموعتين:

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

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

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

---

69. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1(القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب، 2015م)، ص11.

ترتكز هذه الاختلافات في مجال اهتمام الفرد العامل فإذا كان محتوى العمل هو محور اهتمام الفرد العامل فان حساسية الفرد لما يقوم به في عمله تكون أكبر أما إذا كان محور اهتمام الفرد يرتكز خارج نطاق عمله فان حساسية الفرد العامل لمحتوى الوظيفة تكون أقل، وبالتالي فإن أي مجال من مجالات الرضا العام عن الحياة يؤثر في المجالات الأخرى ويتأثر بها ووفقاً للخبرات التي تتولد من كل مجال ومدى أهمية هذا المجال في حياة الفرد وعليه فإن الرضا الوظيفي للعامل يتأثر بالخبرات المنطقية والوجدانية التي يمر بها الفرد خارج نطاق عمله ويزيد هذا التأثير بزيادة قوة هذه الخبرات وبزيادة الأهمية النسبية التي يشغلها مجال العمل من مجموعة مجالات الخبرات الحياتية للفرد العامل.<sup>70</sup>

كما أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمل:

من القضايا الجدلية الجدلية التي أثارت نقاشاً حاداً هو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والانجاز وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء وهذه العلاقة أثارت اهتمام وفضول مزيد من الباحثين وكشفت عن نتائج متضاربة وعن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي يسبب الأداء وأن الانجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي.

وبالإضافة إلى العلاقة بين الرضا والأداء فقد اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا مع دوران العمل والتغيب والتأخر عن الدوام وقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.

وبالنسبة للتغيب فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل بأن يكون غيابه قليل وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام فالموظف غير الراضي عن عمله يظهر عدم رضا عن الظروف من خلال التأخر.

إلى جانب كل ذلك أشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راض في عمله.

70. إبراهيم بسيوني، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، (طنطا: ب ن : 2005م)، ص200.

ومن النتائج والآثار الأخرى للرضا الوظيفي:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.
  - يتعلم الموظفون الذين هم راضون عن عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
  - نسبة حوادث أقل.
  - نسبة تظلمات أقل.
  - الموظفون الذين هم راضون عن عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم ومساعدة العملاء والتعاون وغيرها.
- وبسبب هذه النتائج الايجابية سيستمر المديرون في البحث عن الوسائل والأساليب والفنون التي تساعد في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.<sup>71</sup>

---

71. حسين حريم، مرجع سابق، ص106.

## الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدي الموظفين.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فعاليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.<sup>72</sup>

## خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما:

### 1/ 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 الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

### 2/ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات

72. عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص12.

ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3/ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة.

4/ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه أو مع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5/ 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 على الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6/ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>73</sup>

---

73. نفس المرجع، ص 14-16.

## المبحث الثاني

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هنالك مستوى معين من التحمل النفسي يتفاوت الأفراد فيه، يؤثر على استعداد الفرد لأن يشعر بالاستياء من العمل فهناك أفراد تكون ردود فعلهم النفسية كمصادر الإحباط و الاستياء في العمل أكبر من ردود أفعال أفراد آخرين يتعرضون لنفس مصادر الإحباط والاستياء هذا الفرق من الاستعداد أو في درجة تحمل الاستياء يؤثر على درجة تقبل الفرد لمصادر الإحباط التي يولدها العمل و بالتالي على درجة الرضا الوظيفي و يتأثر هذا الاستعداد أو درجة التحمل بمستوى الرضا و السعادة في الحياة بصفة عامة نتيجة استقرار علاقاته العائلية و استقرار ظروف معيشة و بخاصة في حياته الاجتماعية يكون أكثر قابلية للتغاضي عن منغصات العمل عن آخر يشعر بالتوتر والضيق في كثير من مجالات حياته فالفرد الأول يكون أكثر قدرة على امتصاص التوترات التي يولدها العمل عن الفرد الأخير لأن ها الأخير يستهلك طاقته النفسية خارج العمل بدرجة لا تسمح بفائض أو هامش للقدرة على التحمل داخل نطاق العمل بينما الأول لديه رصيد من هذه الطاقة من خارج العمل يسمح له بتغاضيه عن مشكلات العمل و امتصاصه لتوتراته.

إن مشاعر الاستياء من العمل التي تتولد لدى العامل أو الموظف تؤثر فيه مشكلات و توترات الحياة التي تحيط به من كل جانب خارج مجال العمل مثل المسكن ، المأكل و غيرها ، كذلك فإن توفير فرص حياة طيبة للأفراد في المجتمع بصفة عامة تساعد على تقبلهم لبعض المشكلات التي توجههم في بيئة عملهم و تخفف من واقع الاحباطات التي تولدها هذه البيئة، و هكذا يؤثر الرضا الحياتي أو السعادة العامة في الحياة عن الرضا العام عن العمل من خلال تأثيره على درجة أو قوة التحمل النفسي للفرد كما يؤثر الرضا العام عن العمل على الرضا الحياتي أو السعادة العامة في الحياة باعتبار أن خبرات العمل تعتبر جزءاً من الخبرات المجانية.<sup>74</sup>

74. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص163.

تتقسم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي إلى:-

1. عوامل متعلقة بشخصية الفرد .
2. عوامل متعلقة بالوظيفة .
3. عوامل متعلقة بالمنظمة .
4. عوامل متعلقة بالبيئة .

أولاً : العوامل المتعلقة بشخصية الفرد :-

هناك العديد من العوامل الشخصية و التي ترجع إلى الشخص نفسه و قد تم تقسيمها إلى:-

أ- عوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهاراتهم :-

وهذه يمكن قياسها بتحليل خصائصهم و سماتهم مثل السن و التعليم و المستوى الوظيفي.

1/ السن و قد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي كما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا الوظيفي و كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل و يري البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و بالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي .

2/ المستوى التعليمي و الوظيفي :

توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً و يرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثير على الوظيفي فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

ب. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد:



وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.<sup>75</sup>

#### ثانياً : العوامل المتعلقة بالوظيفة :-

##### - طبيعة الوظيفة :-

يقصد من طبيعة العمل مدى الاحترام الذي يحققه العمل للعامل و ما يولده العمل من حماس و إثارة لطاقت التحدي المهام المسندة إليه و مدى إتقان الإجراءات و القواعد التي تحكم سير العمل مع ميول العامل و اتجاهاته و ما يسمح به العمل للعامل بالابتكار و التجديد.

##### - محتوى العمل :

يقصد به تنوع الأعمال التي يقوم بها الفرد و مدى السيطرة لذاتية المتاحة عن العمل، و يعتبر الاهتمام بهذا العنصر حديثاً نسبياً حيث اعتبر من قبل الباحثين بأنه العنصر الوحيد المحدد للسعادة عن لعمل و يستعرض فيما يلي أهم هذه المتغيرات.

##### - درجة تنوع المهام :

أكدت الكثير من البحوث بأنه كلما قل تكرار مهام العمل كلما زاد الرضا عن العمل أي أنه كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة. و تشير هذه الدراسات إلى أن تأثير درجة تنوع مهام العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على<sup>76</sup> :-

##### 1- درجة تكامل هذه المهام :

و يقصد بذلك أن الرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد إلى التكامل و الترابط .

75. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص213.

76. أندوردي سيزلامن وماري الأس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، (الرياض: مطابع الإدارة العامة، 1991م)، ص192.

## 2- درجة ذكاء الفرد :

تتوع مهام العمل بالنسبة للأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبحث لاستيائهم أما ذكاء المرتفع فأنهم يصابون بالسأم السريع من أداء المهام الروتينية المتكررة .

## 3- السيطرة على الوظيفة :

كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و سرعتها كلما زاد رضاه عن العمل فعندما يمارس المدير السيطرة و الهيمنة على شؤون المنظمة بأسلوب ديمقراطي تكون درجة الرضا عن العمل كبيرة ، فهذا يجب أن يسيطر العامل على وظيفته كما يؤدي إلى استقراره و سعادته و رضاه و تشير الأبحاث التي أجريت على عمل صناعة السيارات في أمريكا إلى وجود علاقة طردية بين درجة السيطرة على سرعة الداء و درجة الرضا عن العمل لذا بدأت دراسة الحركة في العمل و تحليل الأعمال بقصد إخضاع العمل لسيطرة العامل و اجتهدت البحوث في دراسة الظروف المكانية و تنظيم و استخدام الأدوات و الآلات بما يؤدي إلى تأمين العامل من أخطار العمل و زيادة سيطرته عليها .

- مدى استغلال الفرد لقدراته :

أن استخدام الفرد لمهاراته و قدراته في العمل يؤدي إلى الشعور بالفخر و الكفاءة و الثقة بالنفس و بالتالي الرضا عن العمل .

واستخدم الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم سلم ماسلو للحاجات.

- شعور الفرد بالإنجاز في العمل :

هنالك علاقة وطيدة بين شعور الفرد بالإنجاز و التقدير في العمل و على الرضا عن العمل و يعرف اتكنسون دافع الانجاز بالرغبة في تحقيق الأهداف و يقول أن قيمته تكمن في الرضا الذي يشتمه الفرد من التحصيل لشعور بالفخر.<sup>77</sup>

- الحوافز :

الأفراد يختلفون ، لهم رغبات و حاجات و أهداف و دوافع فريدة و متباينة و التحفيز لكي ينجح يلزمه أن يعامل الناس كأفراد متنوعين.

77. نفس المرجع، ص194.

و النظرة الحديثة للإنسان تأخذ بالنظرة المتعددة الأبعاد للإنسان و محاولة التعامل معه على أساس أنه كائن ذو حاجات متعددة لا يمكن شطرها إلى أجزاء ، و الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان و هي القوى المادية و المعنوي التي تؤثر على الفرد فتدفعه إلى العمل بأقصى ما تمكنه طاقته الكامنة لحاجاته المتعددة و المتجددة و الحافز لدى الفرد كان بذل جهداً في مهمة يتوقف على : -

#### 1-التوقع :

تصور الفرد لاحتمال أن أنفاق قدر ما من الجهد على هذه المهمة سيقود إلى أداء أفضل.

#### 2-الفاعلية :

تصورات الفرد للعلاقة بين الأداء الحسن و تسليم ناتج معين مثل زيادة المرتب أو الترقية و هكذا.<sup>78</sup>

و تنقسم الحوافز إلى:-

#### أ) الحوافز المادية :

تتمثل الزيادة في الأجر أو المرتب أو تحسين ظروف العمل المادية و تقديم خدمات أخرى للفرد و عائلته كالخدمات الطبية و التعليمية المجانية و في أماكن خاصة و غيرها.

#### ب) الحوافز الغير مادية :

كالمشاركة في اتخاذ القرارات أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة أو تسليم وسام أو عمل حفل على شرف الموظف الجيد أو الترقية التي تأخذ صورة الحوافز المادية و المعنوية معاً.

#### ج) الحوافز الفردية :

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

---

78. جاك تكان، ترجمة: محمد الحريري، أفكار عظيمة في الإدارة، (بيروت: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991م)، ص98.

#### د) الحوافز الجماعية :

و هي تهدف إلى تشجيع روح الفريق و التعاون بين الزملاء بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك أضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن قسم إنتاج مثلاً .  
و عموماً فإن الحوافز الجيدة هي التي تتصف بالخصائص الآتية :-

- مناسبة الحوافز مع دوافع الفرد لإشباع حاجاته .
- العمل على خلق رغبة جديدة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عن الفرد و ذلك عن طريق توفير الحوافز المادية و المعنوية و حسن اختيار أيهما في كل مناسبة .
- مرونة الحوافز بشكل يسمح تطبيقها حركياً دون التقيد بنظام محدد تحديداً يصبح تطبيقها نمطياً.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة و ذلك عن طريق تعميق مفهوم ارتباط الحوافز بالعلاقة بين حسن الأداء و بين الحصول على الحافز.

#### هـ) الأجر أو المرتب :

يعتبر الأجر أحد العوامل المؤثرة على رضا الموظف و يقصد به مدى رضا الموظف عن الأجر من حيث تناسبه مع نفقات المعيشة و مدى موضوعية الأجور المعمول بها في المنظمة و مدى تناسب الجور مع الجهد المبذول .  
فلا يختلف اثنان في أهمية المال لإشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية فهو وسيلة تأمين للحاجات و الخدمات كما أنه مصدر للمكانة و احترام الآخرين حيث يتقرر لكل ذلك بحجم ما يتقاضاه الفرد من أجر أو مرتب أو مكافأة .  
كما أن الأجر الجيد يمكن المنظمة من توظيف إمكانياتها و تشجيع العاملين الملائمين للبقاء فيها .

ومن العوامل التي تحدد الأجر :-

أ) مستوى كلفة المعيشة السائدة في الدولة ، فكلما ارتفعت الأسعار قلت القيمة الشرائية للأجور مما يؤدي بالضرورة إلى رفع أجور و الرواتب و العكس صحيح، فالفرد لا يهتم بما يتلقاه من مال و لكن بما يمكنه الحصول عليه من

سلع و خدمات بهذا المال فإذا زادت الأجور و زادت أسعار الحاجات الأخرى فإن الأجور الحقيقية تسقط و تسود حالة الفرد و عائلته .

(ب) قاعدة العرض و الطلب على المواد البشرية فكما ارتفعت نسبة الطلب اضطرت الدولة إلى رفع معدلات الأجور لتحفيز من تتوفر فيهم الكفاءة و الخبرة.

(ج) مساواة الرواتب للأعمال المتساوية و نلاحظ هذا الاختلاف باختلاف القيمة الحقيقية للأجور بسبب اختلاف أسعار الصرف بين العملات.<sup>79</sup>

(د) وعليه يجب أن يكون هنالك تناسبا بين المرتبات و تكاليف المعيشة للحفاظ على صفتها التحفيزية و على الروح المعنوية لتوفير و الشعور بالأمن و الاطمئنان و الولاء للمنظمة و الدولة و لخلق رضا الفرد لعمله و هو ما يهيئ المناخ المناسب لعمله لزيادة و تحسين الأداء.

#### 6- الترقية :

تعرف الترقية بأنها عملية انتقال الموظف من مركزه الحالي إلى مركز أعلي من حيث الصلاحيات و المسؤوليات أو الحقوق و الواجبات و هي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر أو المرتب .

و تعرف أيضا بأنها مدة الزمن يقتضيها الموظف في مرتبته الحالية للترقية إلى المرتبة الجديدة.<sup>80</sup>

و للترقية أسباب و مبررات من أهمها :-

1- الرفع من المعنويات و تحقيق الطموحات و القضاء على عوامل القلق و الاضطراب .

2- مكافأة العاملين على قيامهم بواجباتهم و تحملهم لمسئولياتهم و على طول فترة خدمتهم في المنظمة .

3- تحقيق مصلحة العمل لأن الترقيات تقلل من معدل ترك العمل و تكاليف التدريب للأفراد الجدد.

79. فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الأفراد، (بيروت: دار النهضة العربية، 1999م)، ص86.

80. محمد الشاوش، الإدارة والتنظيم، (دمشق: مطبعة جامعة سوريا، 1962م)، ص86.

و تتم الترقية حسب معيارين هما الاقدمية و الكفاءة ، و يتميز معيار الاقدمية بالموضوعية و السهولة في حساب الاقدمية و الشعور بالاستقرار و انخفاض معدل دوران العمل و قبولهم من معظم العاملين إلا أنه يتصف بعيوب أيضا و يمكن إيجازها في الآتي :-

- قد لا يتطابق مبدأ الأقدمية مع مبدأ الكفاءة للعمل بها و تقلل الدافعية على التنمية و التطوير الذاتي .

- لا تساعد المنظمة على اجتذاب العناصر العالية الكفاءة للعمل بها .

- التحفيز ضد الأكفاء من صغار السن .

ومن ذلك نستنتج انه لا بد من استخدام المعيارين معاً و معيار الاقدمية و معيار الكفاءة .

تشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين فرصة الترقية و الرضا عن العمل و يري فروم vroom أن العامل المحدد لأثر الترقية هي الرضا الوظيفي هو طموح الفرد و توقعاته فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعاد أكبر عن حالة هذه الترقية المتوقعة<sup>81</sup> ، فكلما كان طموح الفرد و توقعاته أكبر مما هو متاح فعلاً كما قل رضاه عن العمل و عدم حصول الموظف على الترقية في حينها أو بعد مدة طويلة يؤدي بالعاملين إلى التكامل ، و عدم الإحساس بالمسئولية و اليأس من العمل ، فيقعدهم عن التفوق و الإبداع في أعمالهم فيقول إنتاجهم و أدائهم .

#### 7- العلاقات مع الآخرين :

يقصد بذلك مدى رضا الفرد عن زملائه و رؤسائه في العمل و عما إذا كانوا يتمتعون بروح التعاون و يدخلون الفخر و التقدير بالانتماء إليهم .

و تشكل العلاقات الطيبة التي يقيمها الموظف مع زملائه و لاسيما رؤسائه حافزاً له على العمل و الإنتاج ، وذلك أن الموظف إذا ضمن حسن العلاقة و التفاهم و الانسجام مع رؤسائه أنصرف كلياً للعمل و الإنتاج على اعتبار أن عمله موضع تقدير و احترام من رؤسائه و على العكس فإن عدم التفاهم و عدم الاستجابة بين الموظف و رؤسائه يثير مشاكل عديدة بوجهه و تجعله ينصرف عن العمل و الإنتاج

81. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص170.

إلى التفكير بتصفية أجواء هذه العلاقات أو إعادة النظر فيها أو قطعها أو دراسة نتائجها .

### ثالثاً : العوامل المتعلقة بالمنظمة :

-ساعات العمل :

تشكل عدد ساعات العمل حافزاً للموظف على الإنتاج و ذلك لأن الفرد يستطيع أن يعمل عدد من الساعات في اليوم و في أوقات و مواعيد محددة ضمن طاقاته الجسدية و إمكاناته العقلية و لكنه لا يستطيع أن يعمل في كل الساعات و في كل الأيام بنفس الإنتاج فإذا زادت ساعات العمل عن المستوى الذي يتحملة الموظف أدى إلى شعوره بالإجهاد و الملل و هذا الشعور ينعكس على حالة الموظف المعنوية و عدم رضاه و عدم كفاءته الإنتاجية ، فعندما يكون الإجهاد منعدماً أو منخفض فإن الفرد يكون في استطاعته المحافظة على مستوى الأداء الحالي .

و هناك من يشير إلى أن العلاقة بين الإجهاد في العمل و الأداء بأنها معقدة أكثر مما يتصور العديد منا و السبب في هذا التعقيد هو أن العلاقة تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد بالإضافة إلى أنه عندما تريد أن تحدد هذه العلاقة بشكل دقيق يتطلب منا الأخذ بالاعتبار سلبيات أو مصادر تواجد الإجهاد مثل العمر و الخبرة و ظروف العمل و غيرها .

-ظروف العمل :

يقصد بظروف العمل مدى رضا الفرد عن الظروف التي يعمل فيها كالموقع الجغرافي لمكان العمل و درجة الحرارة و مقدار التلوث و الروائح و مدى الزحام و توفر الخدمات و يلاحظ أن أغلب الأفراد بل الكثير منهم يفضلون الظروف الجيدة للعمل عن الراتب العالي.<sup>82</sup>

أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء و الإنتاجية و بالتالي فإن عوامل و محددات هذا الرضا الوظيفي تؤثر أيضاً في الإنتاجية و الأداء و ذلك سواء كان أثر هذه العوامل سلبياً أو إيجابياً و ذلك تبعاً لدوافع الأفراد و احتياجاتهم

---

82. يحي غيث محمود، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة، (الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007م، الخميس، 20/7/2017م)، ص57.

و البيئة المحيطة بهم ، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى ما يسمى بالرضا العام عن العمل و يلاحظ أن هذه العوامل و المحددات بعضها خارجية بمعنى أنها من غير طبيعة العمل ذاته كالرضا عن الإشراف و الرضا عن جماعة العمل و الرضا عن ظروف العمل .

و يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأساليب لزيادة الإنتاجية و يمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي :-

أ- العوامل الداخلية للرضا :-

1. الرضا عن محتوى العمل و طبيعة .

2. الرضا عن ساعات العمل .

3. الرضا عن التكنولوجيا المستخدمة في العمل .

ب- العوامل الخارجية للرضا الوظيفي :-

1. الرضا عن جماعة العمل .

2. الرضا عن ظروف و جوا العمل .

3. الرضا عن الأجر و المكافآت .

4. الرضا عن معاملة الإدارة للعاملين .

5. الرضا عن فرص الترقى .

6. الرضا عن الإشراف .

7. الرضا عن طرق تقييم الأداء .

8. الرضا عن علاقات العمل و معاملة المرؤوسين.

9. الرضا عن الضغوط البيئية .

و كل هذه العوامل و المؤثرات و غيرها في درجة الرضا عن العمل ، و كلما كانت هذه المؤثرات و العوامل ايجابية انعكست آثارها الايجابية عن آثاره بقدر مستوى الدافع الذي يحدثه الفرد .

و قد أثبتت الدراسات التي أجراها المؤلف عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بمختلف مستوياتهم بقطاع صناعة السكر بالسودان.<sup>83</sup>

83. نكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص ص164-168.



## المبحث الثالث

### نظريات الرضا الوظيفي

لضرورة الإلمام التام بمفهوم الرضا الوظيفي لابد من تناول نظريات الرضا الوظيفي وهي كالاتي :

- 1- نظرية العاملين لهرزبرج .
- 2- نظريات التفاعل.
- 3- نظرية إشباع الحاجات.
- 4- نظرية ماسلو لسلم الحاجات.
- 5- نظرية القيمة.

#### أولا : نظرية العاملين لهرزبرج :

من التطورات ذات الرضا الوظيفي تلك الخاصة بالتمييز بين العوامل الدافعية و العوامل الوقائية التي قدمها هرزبرج وزملاؤه ، تنص هذه النظرية على أن الرضا عن العوامل الدافعية بطبيعة العمل ذاته و الحاجة للنمو النفسي و تشمل العوامل الآتية: الانجاز \_ المسؤولية \_ النمو \_ الترقى \_ العمل ذاته.

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

كما تتعلق العوامل الوقائية بمحيط العمل وبيئته وتشمل العوامل التالية :

الأجر \_ العلاقات الشخصية بالإشراف \_ السياسات الإدارية للشركة \_ ظروف العمل \_ استقرار العمل.

وهي عوامل إذا توفرت فإنها لن تؤدي إلى حدوث الرضا و لكن نفسها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل.

و تؤمن هذه النظرية بأنه مهما قامت احدي المنظمات بتحسين سياساتها الإدارية الداخلية وأنماط الإشراف و علاقة الفرد بزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و تحسين ظروف العمل فان ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا و دافعية الأفراد و أن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحد من مشاعر الأفراد بالاستياء أو تمنع ظهور عدم

اثر العوامل الدافعية و توفرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء التي قد تعطل من إمكانية ظهور اثر العوامل الدافعة .

لقد شاع استخدام هذه النظرية في دراسات و أبحاث الرضا الوظيفي عن العمل و أن فرص ذلك النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد ، لقد تعددت الانتقادات لهذه النظرية بالرغم من المساهمة الجيدة لها في ميزان الرضا الوظيفي و أهم هذه الانتقادات أن الرضا الوظيفي ممكن أن يكون عكس عدم الرضا الوظيفي و يتحقق ذلك إذا ما تم إشباع الحاجات الفردية سواء كان من العوامل الدافعة أو الوقائية و يؤدي إلى الرضا العام عن العمل و أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

ويشير الواقع العملي إلى أن بعض الدراسات في مجال الرضاء الوظيفي قد أثبتت أن كل من العوامل الوقائية والدفاعية قد يحققان الرضاء أو عدم الرضاء أي أن أي عامل منهما يمكن أن يحقق الرضاء لمجموعة من الأفراد ويحقق عدم الرضاء لمجموعة أخرى من الأفراد.<sup>84</sup>

وتعتبر هذه النظرية إحدى النظريات التي تفسر عوامل الرضاء عن العمل وبصفة عامة تميز النظرية بين نوعين من العوامل هما: العوامل الوقائية وهي التي يمنع توافرها في العمل مشاعر الأشياء مثل (الراتب، ظروف العمل، الأمان الوظيفي،...الخ) والعوامل الدافعة وهي التي يؤدي توافرها في العمل إلى وجود مشاعر الرضاء مثل (المسئولية، الانجاز، فرص التقدم والنمو، ...وغيرها). ومن ثم نرى أنه وفقاً ذات العاملين فإن دافعية الفرد للعمل تظهر كنتيجة لتوافر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته.<sup>85</sup>

---

84. يحي غيث محمود، مرجع سابق، ص54.

85. عبد الهادي مسلم، رقية حسن، (القاهرة: دار العلوم الأكاديمية، 2015م)، ص99.

## ثانياً: نظريات التفاعل:

تهدف هذه النظريات إلى وصف التفاعل بين عوامل معينة وبين الرضا الوظيفي، وأصحابها لا يوافقون على أن الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه ببساطة بمجرد إعطاء الموظفين زيادة في أحد العوامل التي تؤدي عادة إلى الرضا مثل الراتب. ولكنهم يعتقدون بالفروق الفردية التي تجاهلها هرزبيرج في نظرية العاملين وأن هذه الفروق الفردية مهمة جداً لفهم الرضا الوظيفي، ومن هذه النظريات نظرية الجماعة المرجعية ونظرية التوقعات والإنصاف.

### نظرية التوقعات والإنصاف:

والتي ترى أن الرضا الوظيفي هو حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمه وما تقدمه الوظيفة الأمر الذي سيؤدي إلى الشعور بالرضا أو عدم الرضا. وحسب نظرية الإنصاف فإن المرء ينظر إلى ما يحصل عليه من مكافآت في ضوء مقارنتها بما يحصل عليه أقرانه في العمل. فيشعر بالرضا أو عدمه من خلال شعوره بالإنصاف مقارنة بما حصل عليه الآخرون من أمثاله، وعليه فإن الموظف الذي لا يشعر بالرضا لا يعود يبذل الجهد الكافي في العمل ويأخذ بالانقطاع عن العمل والإكثار من الإجازات والأعذار للتغيب والتأخير وبالتالي فقد يقرر الانسحاب وترك العمل أو إذا كان مضطراً للبقاء يقوم بتعديل توقعاته السابقة من الوظيفة بما يتفق مع واقع الحال، ويعتقد بعض العلماء من أصحاب النظريات الأخرى بأن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار عوامل الرضا عندما تزيد المنافع المترتبة على شغل الوظيفة على توقعات الموظف نفسه عندما قرر شغل هذه الوظيفة.

وتشير نظرية الإنصاف هذه إلى أن حالة الشعور بعدم الرضا قد تنتج أيضاً عن المبالغة في التعويض أو المكافأة، فالأساس الذي تقوم عليه نظرية الإنصاف هو أن الفرد يقوم في حكمه على معطيات الوظيفة قبل التأكد مما إذا كان يعامل بذاته دون المقارنة بسواه معاملة تتصف بالإنصاف.<sup>86</sup>

86. [WWW.MARCODROIT.COM](http://WWW.MARCODROIT.COM)، عتيق السعيد، مجلة العلوم القانونية.

### ثالثاً :- نظرية إشباع الحاجات :

قدم كل من LOOK 1963: KUHLAN 1964: VROOM 1976 نظرية لتفسير الرضاء الوظيفي ومحدداته ومسبباته وبيان كيف يكون العامل راضيا عن العمل ، وطبقا لهذه النظرية فإن الرضاء الوظيفي يمكن تحديده بالمدى أو القدر الذي تشبع به حاجات الفرد من خلال عملة الذي يقوم به، أن إشباع الحاجات وتحديدها والسيطرة عليها يعتبر من المهام الشاقة غير أن ذلك مهم ومطلوب لأنها تؤثر على سلوك الفرد سواء أدركها أو لم يدركها.

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

كما قدم كاهلن KUHLAN نموذجاً آخر لتفسير الرضا الوظيفي ويحدد كاهلن مستويات الرضا بناءً على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها، إن هذه النظرية بنماذجها المختلفة تحتوي على أفكار تعتبر إضافة لنظرية الرضا الوظيفي، ولكن ما يعيق الدراسات التي استندت عليها هو كيفية تحديد الحاجات الفردية والسيطرة عليها لأغراض الدراسة، وكيفية قياس درجة الإشباع بواسطة الوظيفة.<sup>87</sup>

### رابعاً: نظرية ماسلو لسلم الحاجات:

يتمثل جوهر هذه النظرية في أن للإنسان حاجات، بعضها أساسي والآخر ثانوي وأن هذه الحاجات يلزمها إشباع بشكل ترتيبي هرمي. فقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات هي:

- الحاجات الفسيولوجية أو الجسمانية:

هذه الحاجات تعد أساسية لحياة الإنسان ولا غنى عنها كالحاجة للمأكل والمشرب والسكن والملبس، وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد

87. يحي غيث محمود، مرجع سابق، ص58.

الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يشبع حاجاته الأساسية.

- حاجات الأمان:

تكمُن أهمية إشباع هذه الحاجات في أنه تساعد الفرد على ردع آلام البيئة المحيطة ومخاطرها، وتشتمل على الحاجة لحماية النفس من الأخطار الجسيمة والصحية ولهذا يلجأ إلى التأمينات الصحية كما يلجأ الفرد إلى الضمان الاجتماعي.

- الحاجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبعه ويكره العزلة والانعزال فالحاجات الاجتماعية تشتمل على علاقات الانتماء والمحبة مع الآخرين (العائلة، الأصدقاء، زملاء العمل) فتلبيتها تساعد الفرد على تلبية حاجات أخرى لديه وتكسبه مركزاً قوياً في مجابهة الأخطار التي تعرض طريقه.

- حاجة احترام وتقدير الذات:

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

- حاجات تحقيق الذات:

تقع هذه الحاجة أعلى درجات سلم ماسلو وتعد أرقى وأسمى الحاجات الإنسانية. وتتمثل هذه الحاجة في سعى الفرد إلى أن يصل إلى ما هو قادر على الوصول إليه، فإذا شعر الفرد بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطي هذه الفرصة إذا توافرت لديه الإمكانيات والمقومات اللازمة0

وحسب هذه النظرية فإن الإنسان لا يستطيع إشباع الحاجة الثانية دون إشباع الحاجة الأولى. وأن للفرد حاجات متعددة بعضها أساسي وبعضها ثانوي وعلى المدير الناجح أن يتعرف على الحاجات غير المشبعة لدى العاملين والعمل على إشباعها

لأن إشباع هذه الحاجات سيخلق قوة دافعة ورضا معقولاً في العمل وهكذا سينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>88</sup>

**خامساً: نظرية القيمة:**

وقد قدمها لوك، وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى البعيد الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج، وكلما حصل الفرد على نواتج ذات بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل.

وقد ركز هذا المدخل على أي ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج فمغزى تحقيق الرضا وفقاً لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها، فكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد.

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل. وقد تكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة، إن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد. أيضاً وفقاً لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع.<sup>89</sup>

---

WWW.MARCODROIT.COM .88

89. عبد الهادي مسلم، رقية حسن، مرجع سابق، ص272.

## قياس الرضا الوظيفي:

اعتمد بعض الكتاب والباحثين في قياسها لمستويات الرضا الوظيفي على إعداد مقياس يحدد فيه صفتين متعارضتين "راضي - غير راضي" وتم سؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي بينما اعتمد البعض الآخر على أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ليقوم بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مشاعر العاملين في ضوء ما تم ملاحظته على سلوكهم، بينما نجد هيرزبرج اعتمد في قياسه لمستويات الرضا على أن هناك حالتان ليستا متعارضتان وإنما منفصلتان ومتوازيتان وهما حالة الرضا وحالة الاستياء وتمت مقابلة مجموعة من العاملين لسؤالهم عن مدى إحساسهم بالرضا أو الاستياء في العمل ومدى إحساسهم بعدم الرضا أو مدى الاستياء.

في حين طور بورتر أسلوباً لقياس الرضا الوظيفي يربط بين الظروف الفعلية والظروف التي يعتبرها العامل مثالية فقد طلب من بعض العاملين بيان لقدر من الإنتاج الذي ينبغي أن يحققه العامل والقدر من الإنتاج الذي ينبغي أن يحققه فعلاً وباحتساب الفرق بين الإجابتين أمكن قياس مدى الرضا الوظيفي للعامل.

أما كاتزل فيرى أن درجة رضا العامل تمثل الفرق بين ما يحققه العامل فعلاً وما يجب أن يحققه وما يجب أن يحققه ويرى أنه ينبغي قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يجب أن يحققه. بينما نجد لوك يقيس الرضا الوظيفي من خلال التعرف على الفرق بين الهدف الذي يريده العامل وبين الهدف الذي حققه العامل فعلاً وبالتالي فإن كلما تجاوزت رغبات العامل عما يحصل عليه فعلاً كلما زاد شعوره بعدم الرضا. في حين نجد لولير يرى أن غالبية الباحثين أجمعوا على قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يتوقع العامل الحصول عليه وليس من واقع ما ينبغي الحصول عليه.

يشير لولير إلى وجود ثلاثة طرق لقياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الفرق بين الواقع الفعلي والمرغوب:

الطريقة الأولى: تنظر إلى رغبات العاملين.

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

الطريقة الثالثة: تأخذ بما يتوقع العاملون الحصول عليه من العمل.

وبالتالي فإنه في ضوء إدراك الفرد لحجم المدخلات المفروض الحصول عليها الوظيفة التي يقوم بها، وإدراكه لحجم المخرجات التي حصل عليها فإنه يتحدد مدى رضا الفرد من عدمه ويرى لولير أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريباً واحدة وتشمل ثلاثة أبعاد ذات العلاقة بالعمل الوظيفي وهذه الأبعاد هي الدخل والإشراف والرضا عن العمل نفسه ونموذج اولير يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافآت كمية المكافآت الفعلية فإن حالة عدم الرضا تكون هي النتيجة، وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافآت أو العائد مع المكافآت الفعلية تكون حالة الرضا هي النتيجة، أما إذا كانت المكافآت الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافآت فالنتيجة هي الشعور بالذنب أو عدم الارتياح.<sup>90</sup>

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

فيوجد عدة قوائم أسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن الحياة وهي تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، وكذلك توجد قائمة تسمى قائمة وصف الوظيفة وهي أيضا يوجد بها أسئلة عن الرضا عن العمل نفسه.

كما أنه يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية ومهيكلة أو غير مهيكلة وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغير.

كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العمل، عدد الحوادث أثناء

---

90. إبراهيم بسيوني، مرجع سابق، ص ص 206-207.



التشغيل، نسبة الإنتاج المعيب، مستوى إنتاجية العامل. حيث انه يتحلل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.<sup>91</sup> وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن رؤوسهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين من المقاييس: النوع الأول هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل الغياب ومعدل ترك الخدمة ومعدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.<sup>92</sup>

يعتبر قياس الرضا الوظيفي مهماً للإدارة كما يعتبر أيضاً مهماً للمهتمين بدراسة السلوك الوظيفي، حيث أن البعض يري أن الرضا الوظيفي مؤشراً على الكفاءة التنظيمية ويتم هذا القياس من خلال الملاحظة والاستبيان أو قياس بعض الجوانب الكمية كسجلات شئون الأفراد والانضباط في الحضور والغياب وترك الخدمة، ويقيس علماء السلوك الرضا من خلال قياس مدى رضا العامل عن طبيعة عمله أو قياس ما تمثله الوظيفة بالنسبة للفرد مثلاً ممارستي للعمل كالهواية الأقي صعوبة في الأداء، العمل أقل من قدرتي، غير مستقر فيه، راضي عنه، غير راضي، محايد ، راضي جداً، وتعتبر نتائج هذه القياسات مؤشراً على مدى رضا أو عدم رضا الأفراد عن العمل.<sup>93</sup>

91. حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، ط1(الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، 1990م)، ص55.

92 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص215-216.

93 ذكي مكّي إسماعيل، مرجع سابق، ص172.

• هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات:

1/ التباعد:

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

2/ العدالة:

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

3/ الوضع الشخصي المسبق للفرد:

فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل.<sup>94</sup>

• الجوانب الأكاديمية التي يجب على الإدارة مراعاتها لتحقيق الرضا الوظيفي:

أولاً: العمل على دعم القدرة الفنية والعقلية والصحية للعاملين وذلك بإتباع الأسس العلمية في سياساتها تجاه العاملين بدءاً من الاختيار السليم للعاملين بكل المستويات والتدريب المستمر على طرق الأداء والعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتوفير المستوى الصحي المناسب والإشراف المناسب على العاملين أثناء تأديتهم لوظائفهم مع توفير الأمن الوظيفي والصناعي بواقع العمل.

ثانياً: خلق الدافعية لدى الأفراد تجاه العمل من خلال تعاون الإدارة مع العاملين وجعل التعاون مبدأ أساسياً في العمل والمشاركة في التخطيط والقرارات وتحديد الأهداف وتوفير نظم ايجابية فعالة في مجالات الاتصال والأجور والحوافز والترقية وشروط الخدمة أو الخدمات الاجتماعية حتى تكون كل هذه السياسات دافعاً ايجابية للرضا الوظيفي.

ثالثاً: إن تعمل الإدارة على توفير مناخ تنظيمي مناسب يمكن العاملين من أداء مهامهم برغبة وحماس من حيث بيئة وجو العمل وطبيعة الوظيفة والعمل على

94. علي عبد الهادي مسلم، رقية مسلم، مرجع سابق، ص 283.

تحقيق وإزالة ضغوط العمل أيضاً على توازن وتطوير الظروف الخارجية وتقليل ضغوطها بقدر الإمكان كالحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والصحية.

رابعاً: العمل على الاهتمام بالإنسان ومهاراته وأفكاره ودوافعه وخلفيته الثقافية والاجتماعية بهدف تطوير أدائه ودفعه من خلال زيادة رضاه الوظيفي.<sup>95</sup>

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.

وهناك أساليب متعددة تم تمييزها لقياس الرضا عن العمل ومنها:

#### 1- المقاييس الرتيبية وقوائم الاستقصاء:

تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم.

#### 2- أسلوب الأحداث الحرجة:

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

#### 3- المقابلات الشخصية:

وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد وتتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم غالباً ما يفصح الأفراد بصورة أكثر تعمقاً عن استخدام قوائم الاستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد يمكن الحصول والتعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.<sup>96</sup>

95. نكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 173-174.

96. علي عبد الهادي مسلم، رقية حسن، مرجع سابق، ص 271.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

وتشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مكان الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات وتحليل البيانات الدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن البنوك السودانية محل الدراسة

أولاً: نبذة تعريفية عن بنك الخرطوم:

أنت نشأته مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنجليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز. في عام 1913، عدل ليكون فرعاً فأصبح باركليز هو من أكبر البنوك في إنجلترا التي كانت الدولة العظمى تحظي مستعمراتها.

ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي ووضعت نواة العمل المصرفي في السودان وأفريقيا.

**أحداث هامة في مسيرة البنك:**

1. في عام 1913م تأسس البنك تحت مسمى البنك الانجليزي المصري.
2. في عام 1925م تحول إلى بنك باركليز لما وراء البحار.
3. 1954م تحول اسمه إلى باركليز.
4. في عام 1970م تحولت ملكيته إلى بنك الدولة تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية.
5. في عام 1975م تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم.
6. في عام 1983م دمج فيه بنك الشعب التعاوني ( بنك مصر سابقاً).
7. في عام 1993م دمج فيه بنك الوحدة والبنك القومي للاستيراد والتصدير.
8. في عام 2002م تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة.
9. في عام 2005م دخول بنك دبي الإسلامي كشريك استراتيجي.
10. في عام 2006م طرح أسهمه لأول مرة للجمهور للاكتتاب.
11. في عام 2008م دمج فيه بنك السودان ليضاعف رأس ماله ويصبح أحد أكبر البنوك في السودان.
12. في عام 2013 احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام علي تأسيسه.

## مراحل تطور البنك:

كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس المصرفيين في السودان، وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي ولدتها روح النقاش عبر تجوالهم ومشاركتهم في الندوات الإقليمية في الوطن وأوروبا. ثم صدر وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانيات حتى إجازته.

بادر بنك الخرطوم بتبني فكرة تكوين سوق للأوراق المالية عام 1994م. و تزامن مولد الشركة القومية للمعاملات المالية مع قيام سوق الخرطوم وهي أول شركة في السودان تعمل في مجال الأوراق المالية. وظل بنك الخرطوم يتابع بجد ونجاح تجارته في السوق ناهيك عن دور الشركة القومية للمعاملات المالية التي أثارت حركة السوق فكانت هي السباقة في الترويج لأسهم الكثير من الشركات السودانية التي تعتبر مفخرة لشركات الاتصالات في العالمين العربي والأفريقي.

كان لبنك الخرطوم والشركة القومية للمعاملات المالية دور الترويج لأسهم بنك الخرطوم داخلياً وخارجياً ونجاحاً استراتيجي برأس المال خارجي مقدر وهو بنك دبي الإسلامي. إضافة إلي قطاع واسع من حملة أسهم البنك.

حسب قانون سوق الأوراق المالية نجح بنك الخرطوم في تكمله رأس المال المصرح به والمدفوع في عملية الطرح وتمت تلك العملية الترويجية في سهولة ويسر وتجاوز عائدها المبلغ المطلوب. وكان حصيلة هذا الطرح تسجيل فائض اكتتاب بلغ 200% من المبلغ المستهدف لتكملة رأس مال حيث كان المستهدف 32 مليون دولار وتم الاكتتاب بـ 72 مليون دولار الأمر الذي استدعي القيام بعملية تخصيص للأسهم علي المساهمين بنسب محددة.

**وكان ثمرة هذا العمل ما يلي:**

1. تمتع بنك الخرطوم بقاعدة عريضة من المساهمين.
2. طباعة كل شهادات الملكية وتسليمها للمساهمين عبر مراكز الاكتتاب داخل وخارج السودان بعد التخصيص مباشرة.

3. القيام بعملية تخصيص الأسهم على المساهمين في وقت وجيز جداً وإرجاع المبالغ الفائضة للمساهمين.

4. كان بنك الخرطوم من بين الشركات العامة السودانية السباقة التي قامت بإيداع سجل مساهميتها لدي مركز الإيداع والحفظ المركزي ببوصة الخرطوم عند إنشائه في يونيو 2008م.

**الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم وشركاته التابعة ومساهماته في الشركات الأخرى:**  
وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي يمارس بنك الخرطوم يمارس جميع الأعمال المصرفية ويعد بنك الخرطوم أحد البنوك الشاملة وأبرزها في البلاد والتي اتسعت أنشطتها لتشمل أعراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعه المنتشرة في كل أنحاء البلاد.

والتي تزيد عن خمسين فرعاً وعدد من الشركات التابعة المتخصصة والتي مثلت أذرع هامة مكنت البنك من التوسع في جميع الأنشطة وفتحت أمامه مجالات هامة هذا جانب قيامه بالأعمال التجارية والمالية والعقارية عبر عدد من الشركات التابعة المتخصصة والمملوكة للبنك وهي:

❖ الشركة القومية للمعاملات المالية.

❖ الشركة القومية للتجارة.

❖ الشركة القومية للبيع بالتقسيط.

❖ الشركة القومية للصرافة.

❖ شركة واحة الخرطوم.

❖ محفظة البنك الاستثمارية.

**الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك:**

أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد هو: صندوق إجارة بنك الخرطوم الاستثماري وعمره 5 سنوات وبحجم 38,45 ويدر هذا بواسطة بنك الاستثمار المالي.<sup>97</sup>

97. m.wikipedia.org، الخميس، 2017/8/3م، الساعة 8:22م.

## ثانياً: مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية:

في عام 1969 م قام بنك السودان بتشكيل لجنة فنية لدراسة الأوعية الادخارية القائمة فعلاً في البلاد (المصارف - شركات التأمين - صناديق توفير البريد) والتقدم بتوصيات حول أكثر الوسائل أثراً في تجميع وتعبئة المدخرات القومية، وقد خلصت اللجنة إلي أن الأوعية الادخارية الموجودة ليست مهيأة وظيفياً ولا تنظيمياً لنشر الوعي الادخاري بالقدر المطلوب. لذلك كان لابد من إنشاء جهاز مصرفي متخصص لنشر السلوك الادخاري. وتنفيذاً لهذه التوصيات تقرر إنشاء بنك الادخار السوداني من 31 أكتوبر 1974م، وتم اختيار مديرية الجزيرة وعاصمتها ود مدني لتكون مسرحاً للتجربة والتي تقرر انتشارها في جميع أنحاء السودان بعد نجاحها في هذه المنطقة، وتعاطم الاهتمام أكثر بعد قيام قمة التنمية الاجتماعية عام 1995م والتي نادى بمحاربة الفقر والبطالة ووجهت الدول المشاركة بوضع إستراتيجيات وآليات خاصة بتخفيف الفقر ضمن سياساتها الاقتصادية الكلية. وتماشياً مع توجيه القمة فقد تمت إعادة هيكلة بنك الادخار السوداني إلي مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ليعمل كذراع مساعد للدولة في تخفيف حدة الفقر.

وجاء مولد هذا المصرف كمؤسسة تمويلية متخصصة تؤدي هذا الدور بعيداً عن التقليدية والنمطية في التمويل والادخار، وبموجب ذلك أصدر السيد رئيس الجمهورية المرسوم المؤقت بإنشاء مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في يوم التاسع عشر من نوفمبر 1995م، ليكن مصرفاً خالصاً لفقراء السودان يدار بواسطة هيئة أمناء بغرض إخراجهم من دائرة الفقر. وباشرة المصرف عمله الرسمي في أول يناير من العام 1996م.



## أهداف المصرف:

### الأهداف الإستراتيجية:

1. تقليل حدة الفقر علي المجتمعات الفقيرة.

2. المساهمة في تقليل نسبة البطالة.

### الأهداف العامة:

1. تخطيط سياسة المصرف الادخارية ووضع قواعد الإشراف عليها والتنسيق مع

الجهات المختصة لتنفيذها في إطار السياسة العامة للدولة.

2. توجيه موارده نحو النشاط الاقتصادي لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. تقديم التمويل اللازم لمختلف القطاعات،وعلي وجه الخصوص المشروعات

الخاصة بالفقراء وصغار المنتجين والحرفيين والأسر المنتجة.

4. تمويل البحوث ودراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في مجال المشاريع

الاستثمارية للقطاعات المذكورة أعلاه.

5. القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية

والمساهمة في مشروعات التنمية الصناعية والزراعية والعمرانية.

### الرسالة:

تقديم خدمات مالية متنوعة لصغار المنتجين في الريف والحضر السوداني بجودة

وكفاءة عالية لتخفيف حدة الفقر والبطالة.

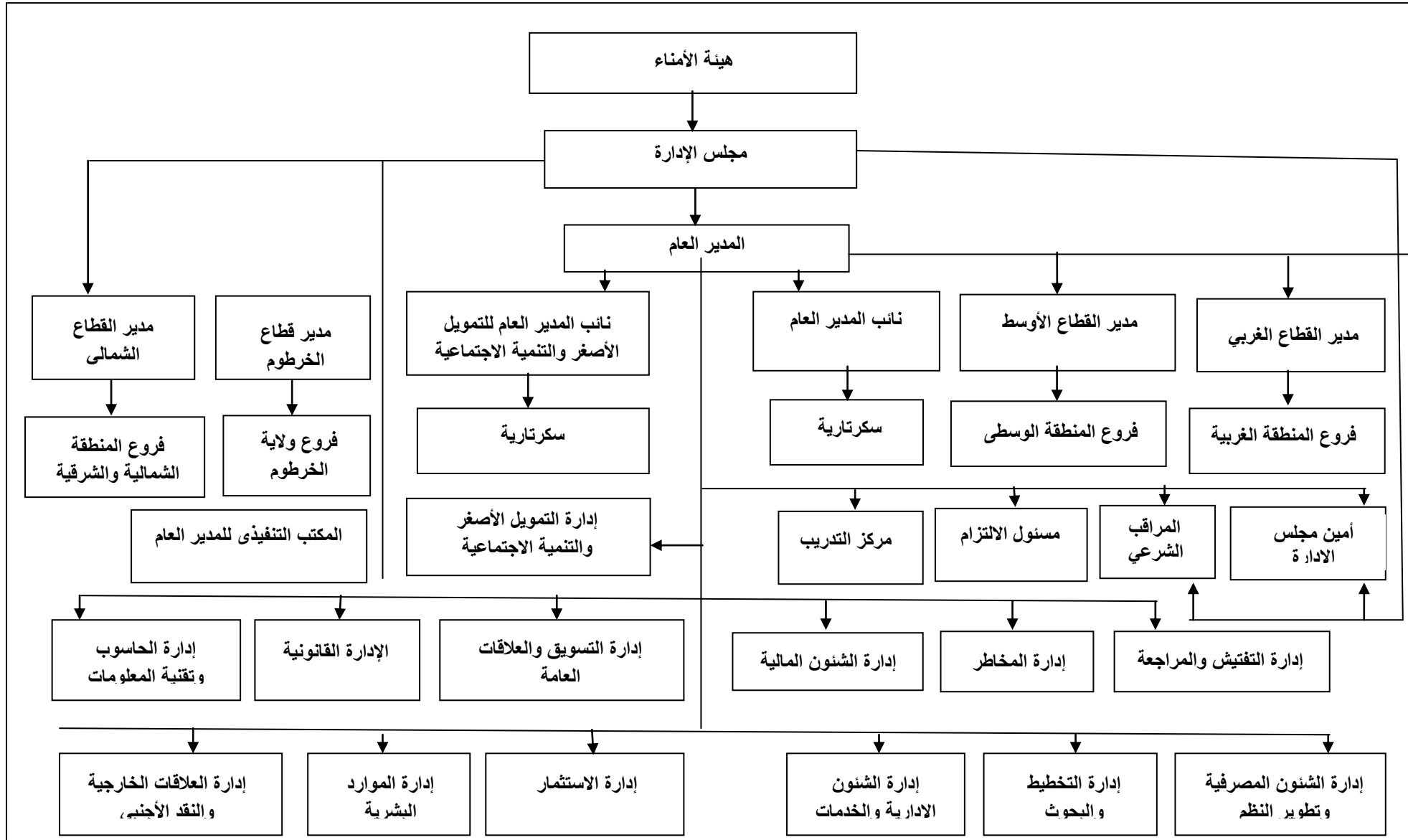
### الرؤية:

المؤسسية المصرفية الأولى في السودان في تقديم خدمات التمويل الأصغر وتحضير

ثقافة الادخار.<sup>98</sup>

<sup>98</sup>. [WWW.ssd.bank.Com](http://WWW.ssd.bank.Com)، الاثنين، 2017/8/7م، الساعة 12:45م.

جدول رقم (1/2/3) الهيكل الإداري لمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية



المصدر [WWW.ssd.bank.Com](http://WWW.ssd.bank.Com) الثلاثاء، 2017/8/15م، الساعة 4:14م

## المبحث الثاني

### إجراءات وتحليل بيانات الدراسة

#### أولاً: إجراءات الدراسة

##### أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من 40 فرد من الموظفين ببنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أنواع وأعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات المبحوثين.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

##### عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين ببنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (18) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الثلاث ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

## صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.<sup>1</sup> استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة . وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.73 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

## صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .<sup>2</sup> تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

---

1 أحمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، ط1 (الرياض : كتبة الكعبان ، 1995) ، ص 430.

2 ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ، ط1 (عمان : دار الفكر ، 2002م) ، 179.

—الأنحراف المعياري.

— اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for social science والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

**تطبيق أداة الدراسة :**

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب.

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة  
 أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :  
 1/ النوع:

### جدول رقم (2/2/3)

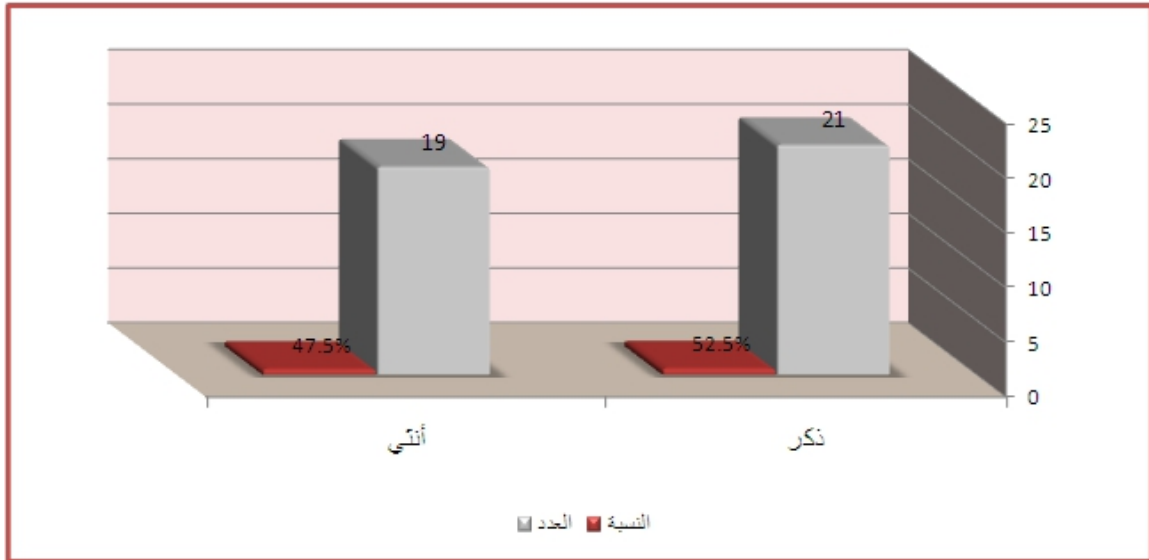
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
.1	ذكر	21	%52.5
.2	أنثي	19	%47.5
	المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (1/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (1/2/3) أن هنالك نسبة (52.5%) من الذكور، وأن هنالك نسبة (47.5%) من الإناث. ويعني ذلك أن غالبية المبحوثين من الإناث.

## جدول رقم (3/2/3)

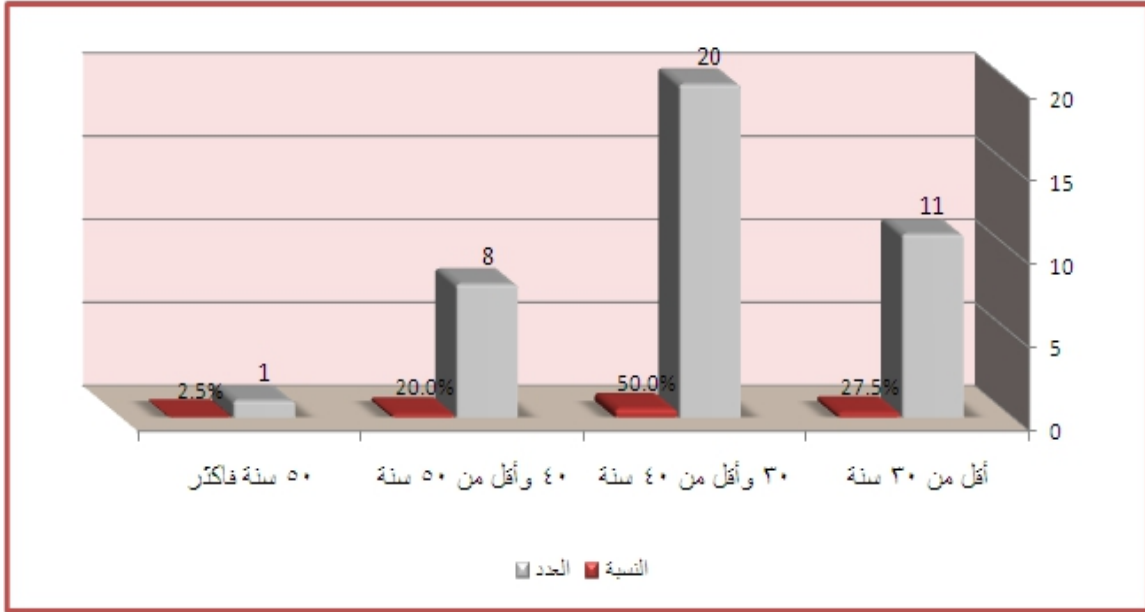
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	11	27.5%
2	30 وأقل من 40 سنة	20	50%
3	40 وأقل من 50 سنة	8	20%
4	50 سنة فأكثر	1	2.5%
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

## شكل رقم (2/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/2/3) أن هنالك نسبة (50%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (27.5%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (20%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة، وأن هنالك نسبة (2.5%) عمره أكثر من 50 سنة. مما يعني أن البنك يتمتع بتوظيف العاملة الشبابية مما يؤدي إلى تخفيض البطالة.

### 3/ المؤهل العلمي :

#### جدول رقم (4/2/3)

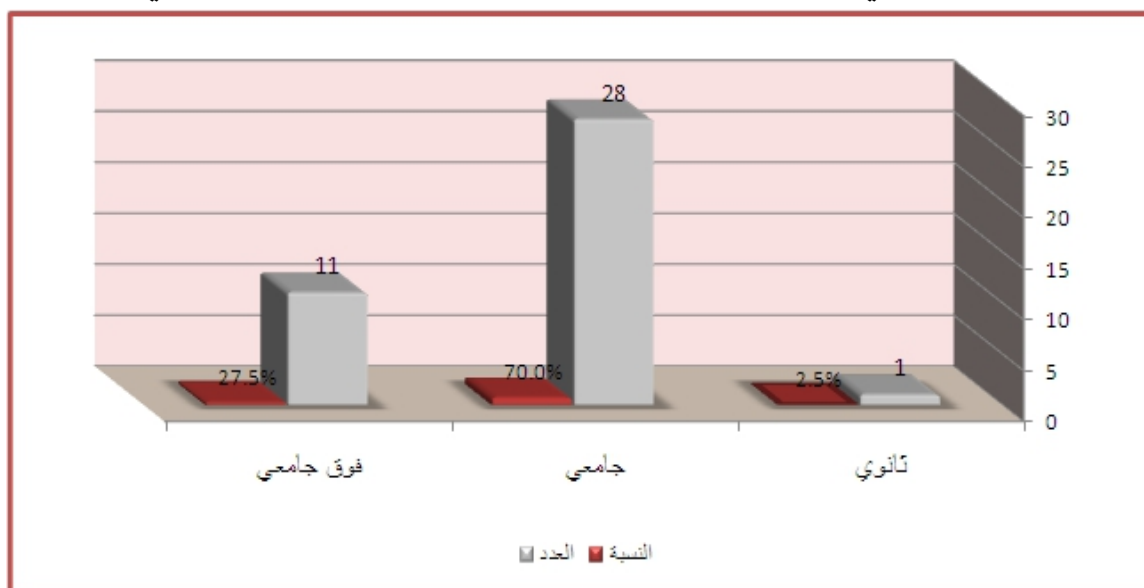
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
.1	ثانوي	1	%2.5
.2	جامعي	28	%70
.3	فوق جامعي	11	%27.5
.4	أخرى	-	-
	المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

#### شكل رقم (3/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/2/3) أن هنالك نسبة (70%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (27.5%) مؤهلهم العلمي فوق جامعي، أن هنالك نسبة (2.5%) مؤهلهم العلمي ثانوي. يعني ذلك أن غالبية موظفي البنك يحملون مؤهلات جامعية.



#### 4/ التخصص العلمي:

#### جدول رقم (5/2/3)

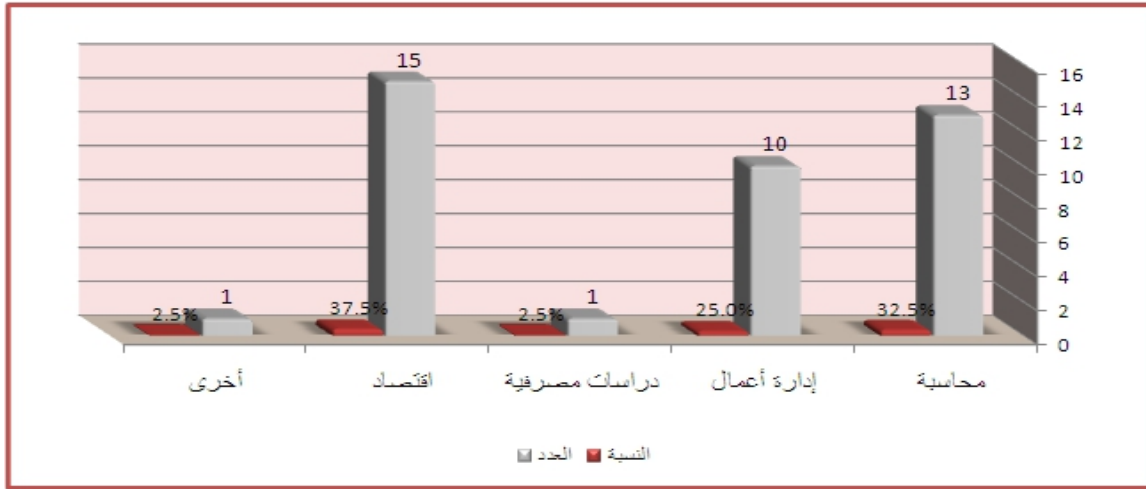
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
1.	محاسبة	13	32.5%
2.	إدارة أعمال	10	25%
3.	دراسات مصرفية	1	2.5%
4.	اقتصاد	15	37.5%
5.	أخرى	1	2.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

#### شكل رقم (4/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (4/2/3) أن هنالك نسبة (37.5%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك نسبة (32.5%) تخصصهم العلمي محاسبة، وأن هنالك نسبة (25%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال، وأن هنالك نسبة (2.5%) تخصصهم العلمي دراسات مصرفية، وأن هنالك أيضاً نسبة (2.5%) لديهم تخصص علمي آخر. مما يعني أن البنك يميل لتوظيف تخصص علمي يتناسب مع عمل البنك لتجنب الأخطاء.

## 5/ سنوات الخبرة:

### جدول رقم (6/2/3)

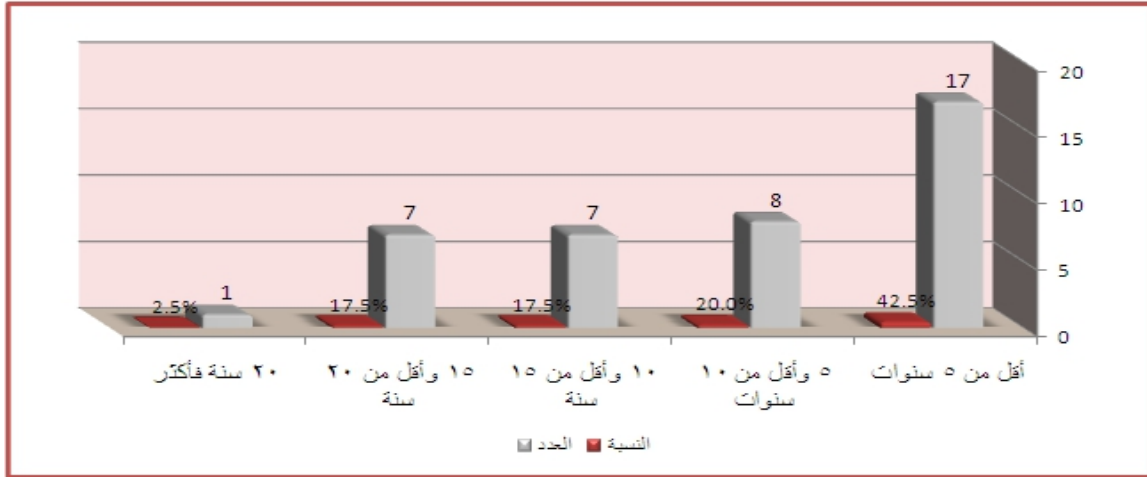
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
.1	أقل من 5 سنوات	17	%42.5
.2	5 وأقل من 10 سنوات	8	%20
.3	10 وأقل من 15 سنة	7	%17.5
.4	15 وأقل من 20 سنة	7	%17.5
.5	20 سنة فأكثر	1	%2.5
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>%100</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (5/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (5/2/3) أن هنالك نسبة (%42.5) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (%20) سنوات خبرتهم 5 وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (%17.5) سنوات خبراتهم 10 وأقل من 15 سنة، وأن هنالك أيضاً نسبة (%17.5) سنوات خبرتهم 15 وأقل من 20 سنة، وأن هنالك نسبة (%2.5) سنوات خبراتهم 20 سنة فأكثر. اغلب موظفي البنك ذوي خبرة.

ثانياً : تحليل عبارات الاستبانة :

العبرة الأولى : تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بتفاني

جدول رقم (7/2/3)

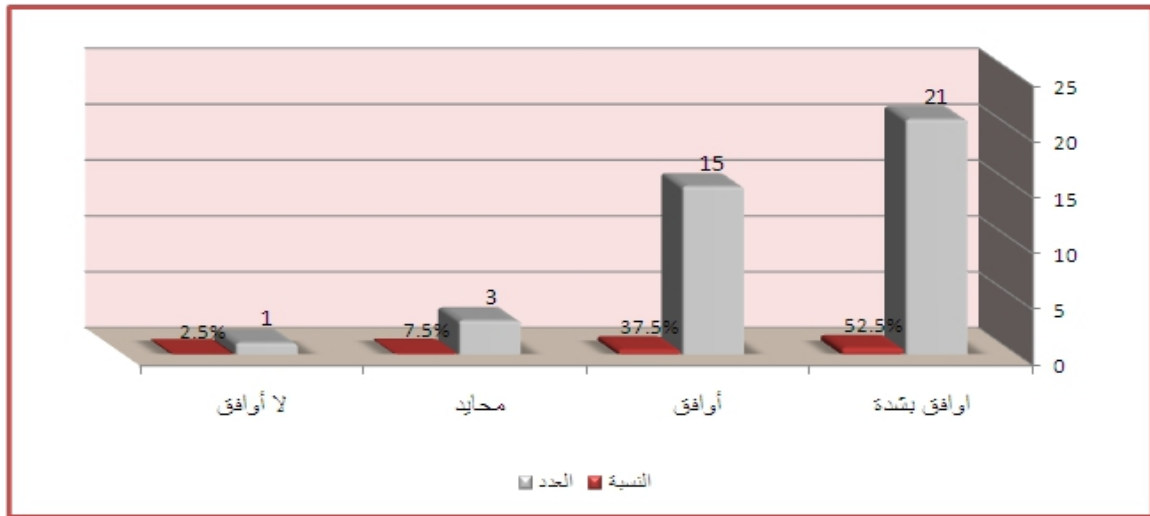
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	21	%52.5
.2	أوافق	15	%37.5
.3	محايد	3	%7.5
.4	لا أوافق	1	%2.5
.5	لا أوافق بشدة	-	-
	المجموع	40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (6/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (6/2/3) وأن هنالك نسبة (52.5%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (37.5%) وافقوا، وأن هنالك أفراد وبنسبة (7.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2.5%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.

العبرة الثانية : تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل

### جدول رقم (8/2/3)

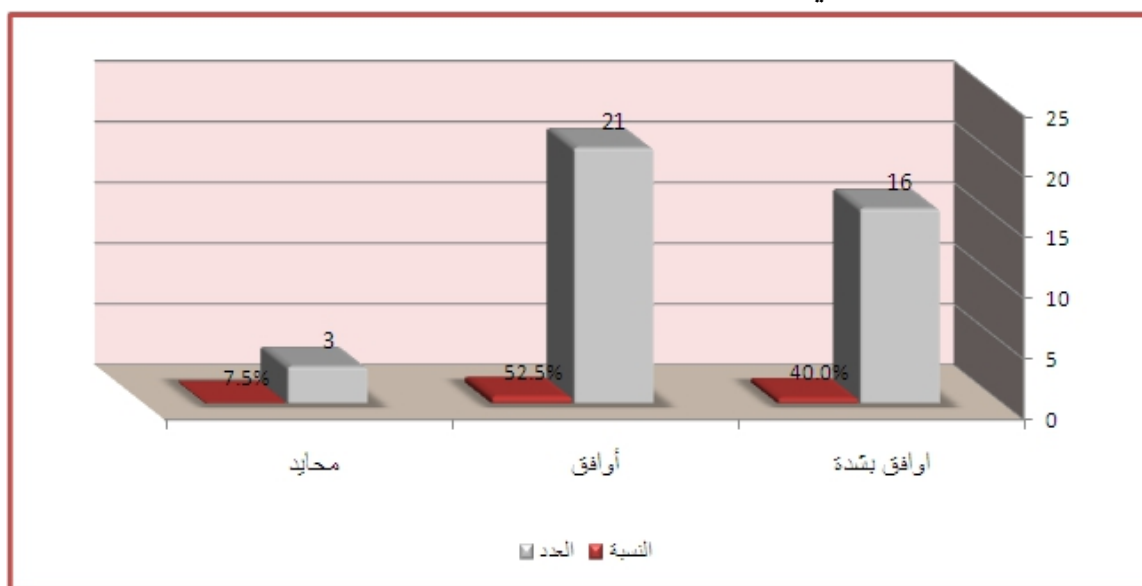
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	16	%40
.2	أوافق	21	%52.5
.3	محايد	3	%7.5
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (7/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (7/2/3) وأن هنالك نسبة (52.5%) وافقوا على العبارة، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل .

العبرة الثالثة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز

### جدول رقم (9/2/3)

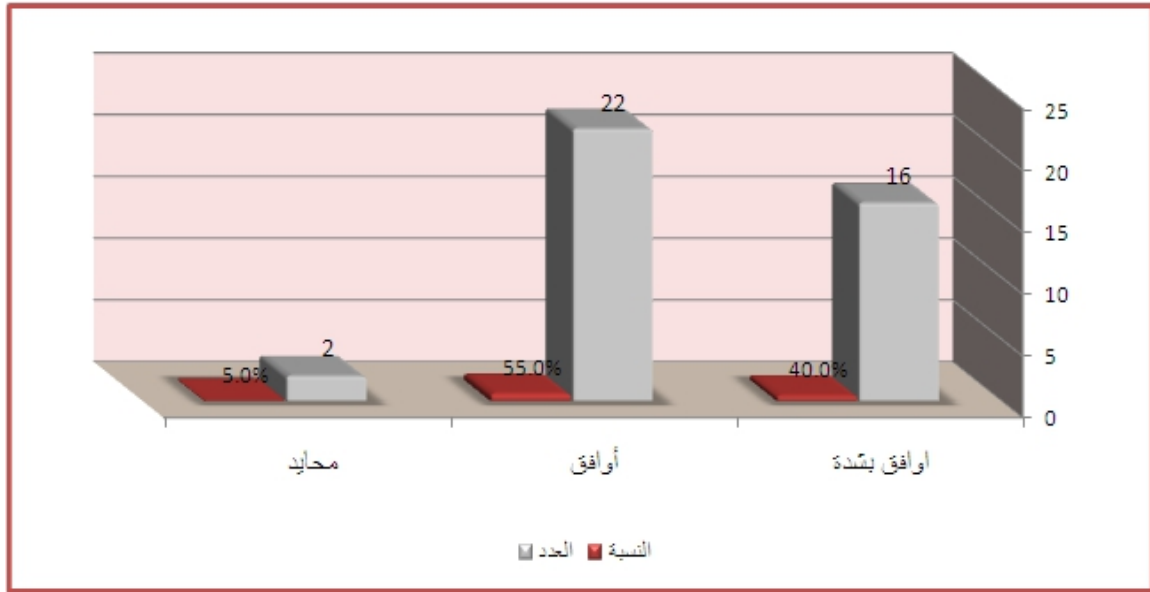
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	16	%40
.2	أوافق	22	%55
.3	محايد	2	%5
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (8/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (8/2/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز.

العبرة الرابعة: تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

### جدول رقم (10/2/3)

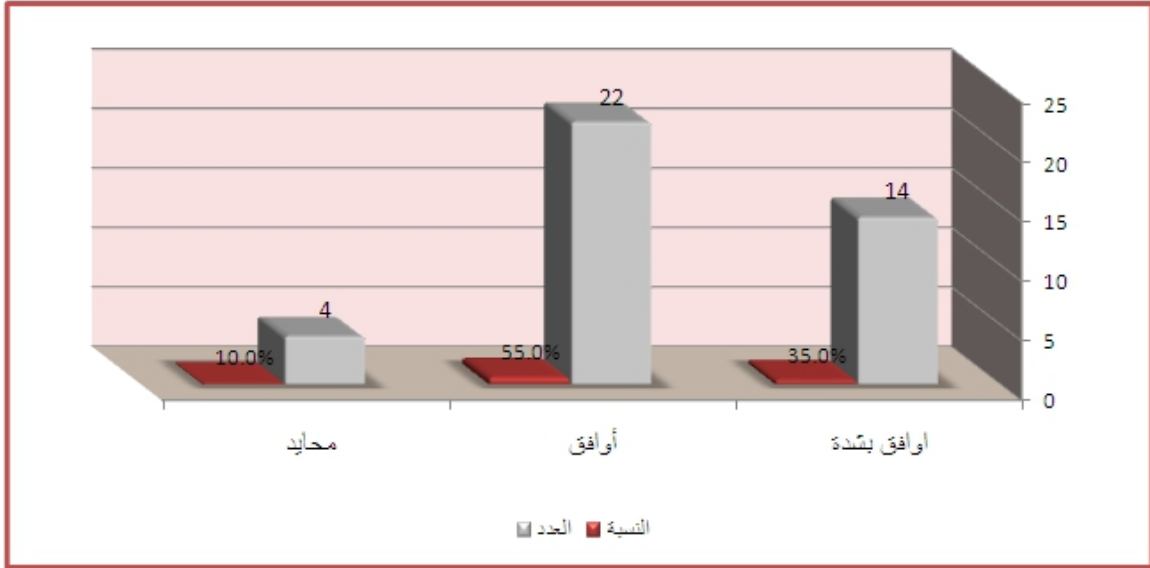
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	14	35%
2.	أوافق	22	55%
3.	محايد	4	10%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (9/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (9/2/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (35%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

العبرة الخامسة : لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين

### جدول رقم (11/2/3)

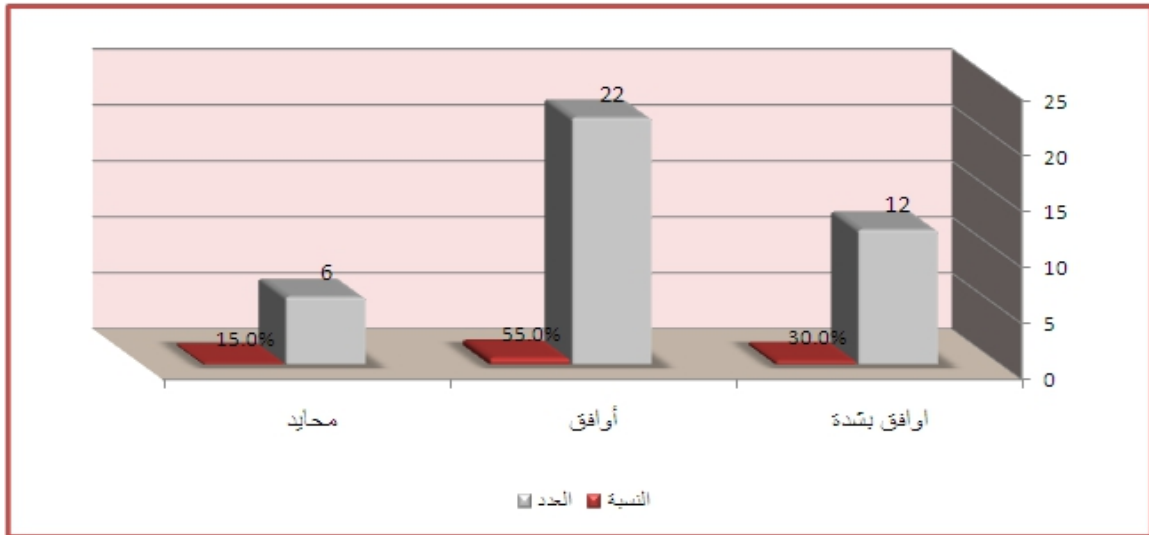
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	12	30%
2.	أوافق	22	55%
3.	محايد	6	15%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (10/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (10/2/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.

العبارة السادسة : يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة

### جدول رقم (12/2/3)

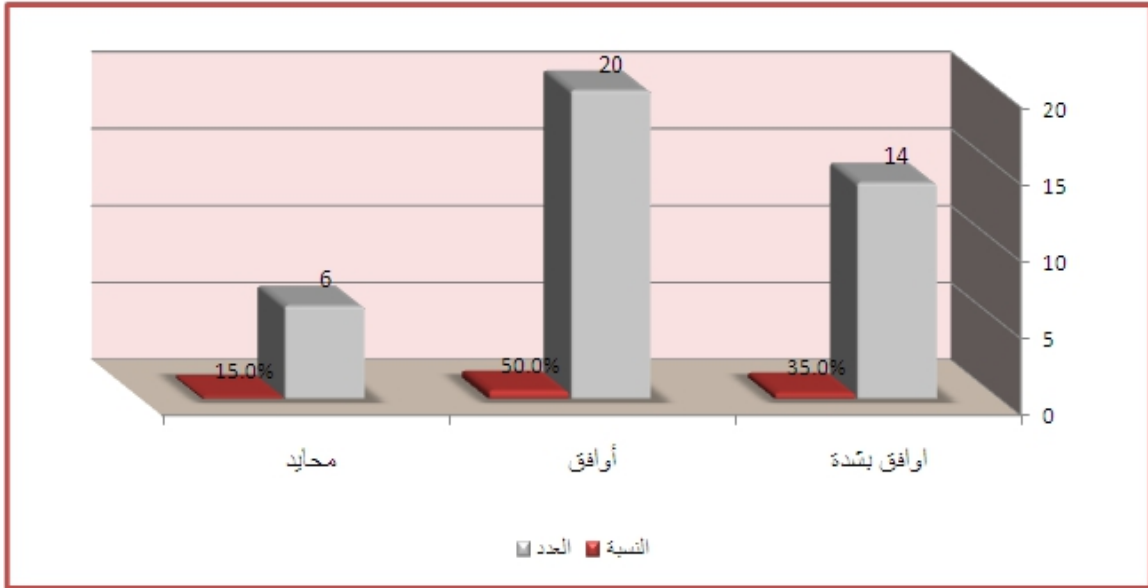
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	14	%35
.2	أوافق	20	%50
.3	محايد	6	%15
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (11/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (11/2/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (35%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد الإداري بالبنك يقوم بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة.



## العبرة السابعة : يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمروسيه

### جدول رقم (13/2/3)

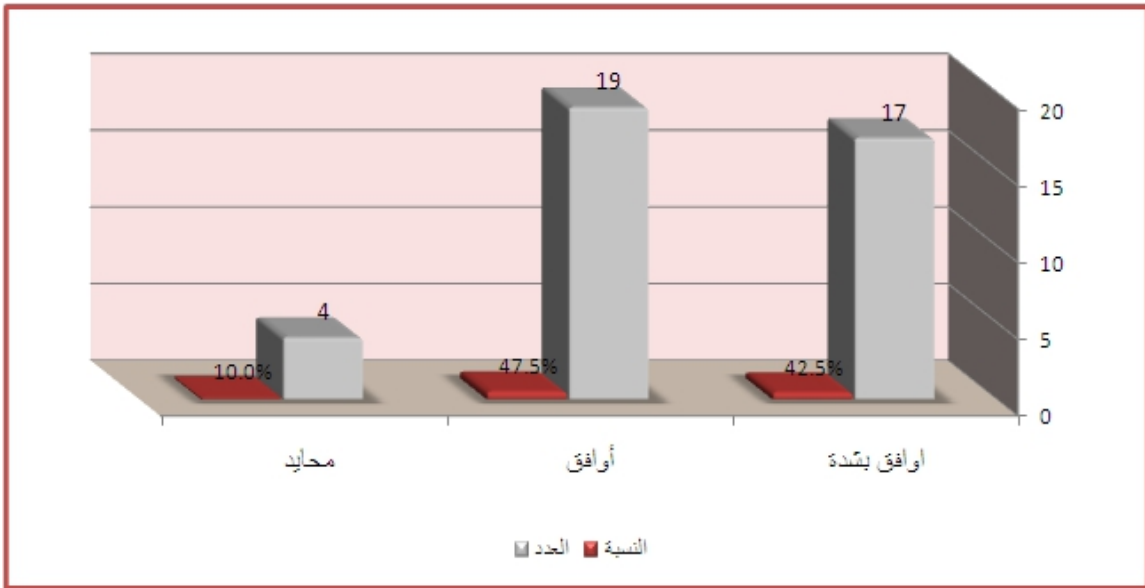
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	17	%42.5
.2	أوافق	19	%47.5
.3	محايد	4	%10
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (12/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (12/2/3) أن هنالك نسبة (%47.5) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (%42.5) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (%10) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمروسيه.

العبرة الثامنة : إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل

جدول رقم (14/2/3)

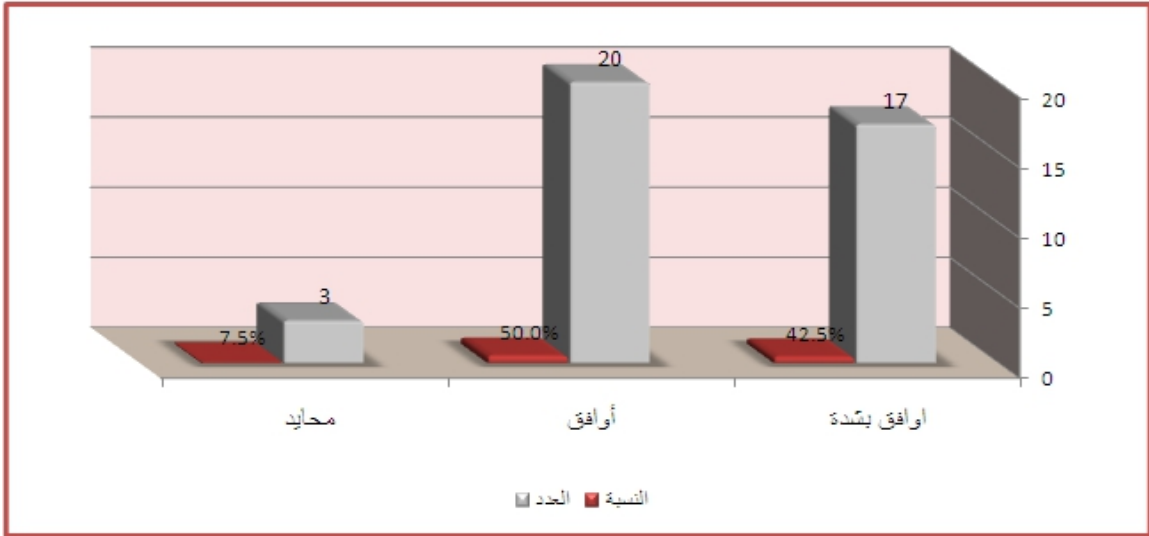
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	17	42.5%
2.	أوافق	20	50%
3.	محايد	3	7.5%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (13/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (13/2/3) أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (42.5%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (7.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل.

العبارة التاسعة : يضع القائد الإداري خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل

جدول رقم (15/2/3)

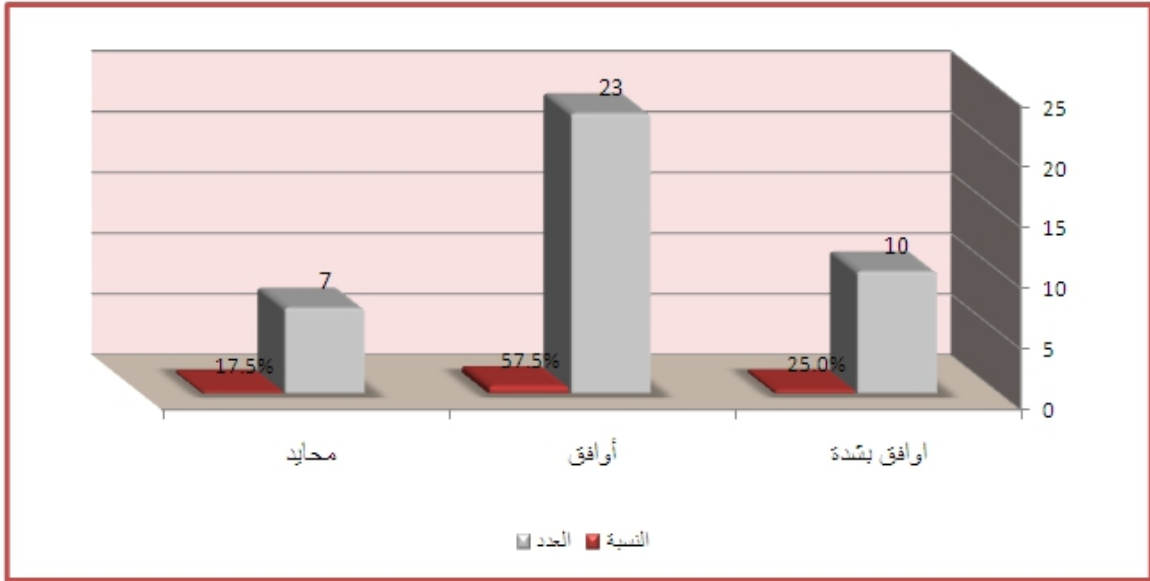
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	10	%25
.2	أوافق	23	%57.5
.3	محايد	7	%17.5
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (14/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (14/2/3) أن هنالك نسبة (57.5%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (17.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد الإداري يضع خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل.

العبارة العاشرة : يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم

### جدول رقم (16/2/3)

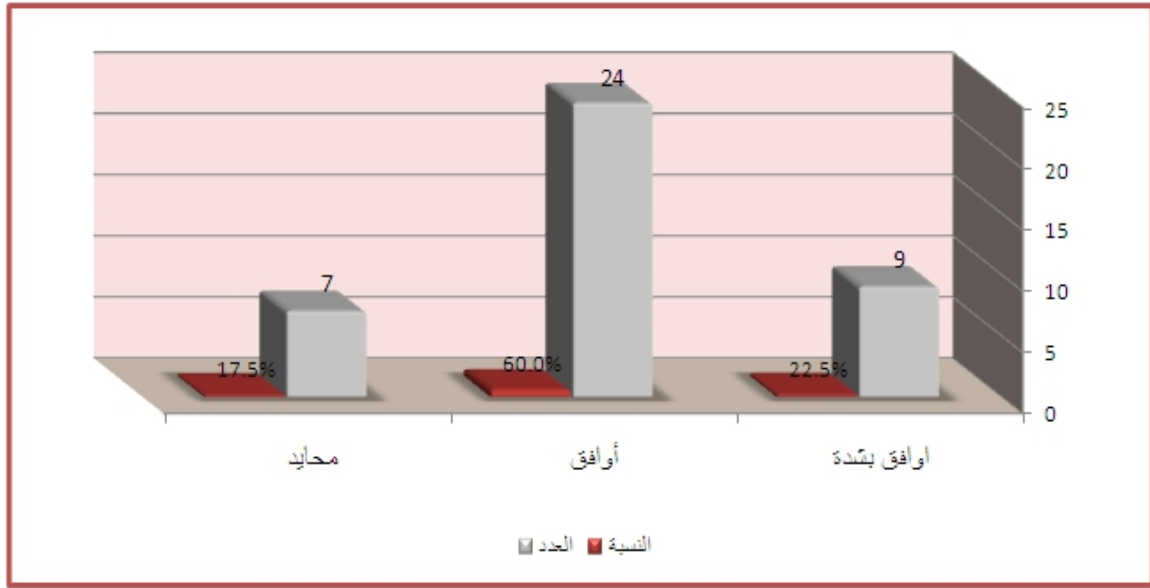
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	9	%22.5
.2	أوافق	24	%60
.3	محايد	7	%17.5
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (15/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (15/2/3) أن هنالك نسبة (60%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (22.5%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (17.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن مدير البنك يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.

العبرة الحادية عشر : قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد

### جدول رقم (17/2/3)

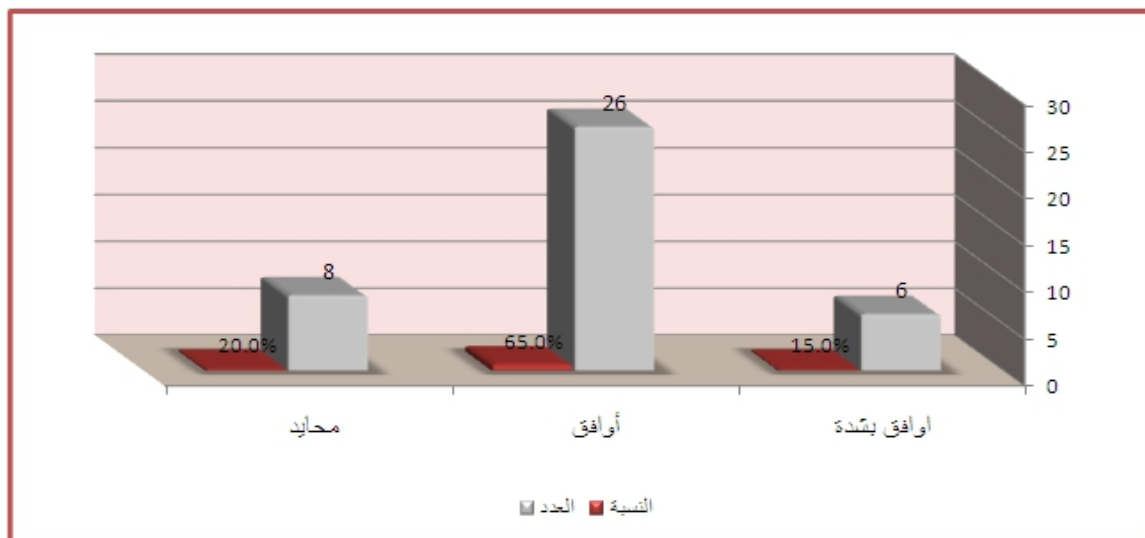
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	6	15%
2.	أوافق	26	65%
3.	محايد	8	20%
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (16/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (16/2/3) أن هنالك نسبة (65%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) محايدين، وأن هنالك نسبة (15%) وافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن للقائد الإداري قدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

العبارة الثانية عشر: يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه

### جدول رقم (18/2/3)

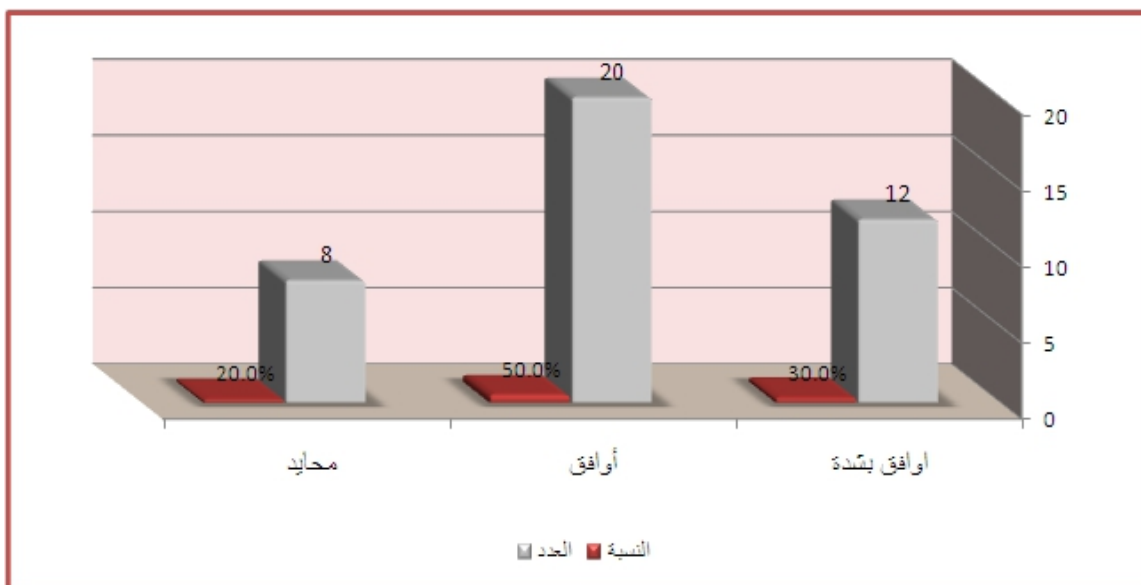
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	12	30%
.2	أوافق	20	50%
.3	محايد	8	20%
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (17/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (17/2/3) أن هنالك نسبة (20%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (20%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن القائد يسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه.

العبرة الثالثة عشر: تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين

### جدول رقم (19/2/3)

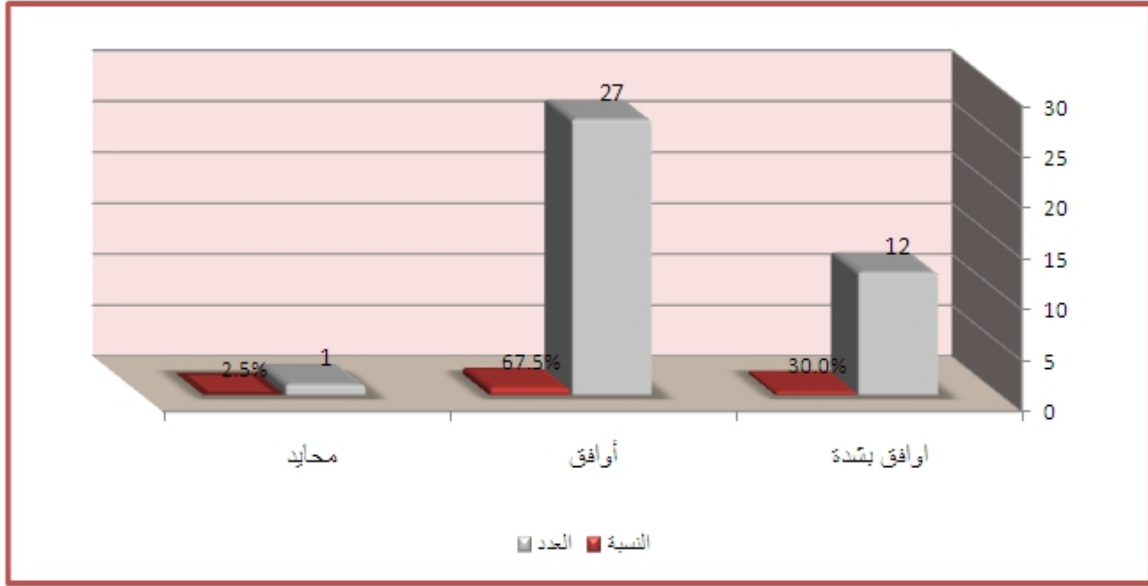
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	12	30%
.2	أوافق	27	67.5%
.3	محايد	1	2.5%
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (18/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (18/2/3) أن هنالك نسبة (67.5%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2.5%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن الأنماط القيادية تساعد في معرفة اتجاهات العاملين.

## العبرة الرابعة عشر: النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين

### جدول رقم (20/2/3)

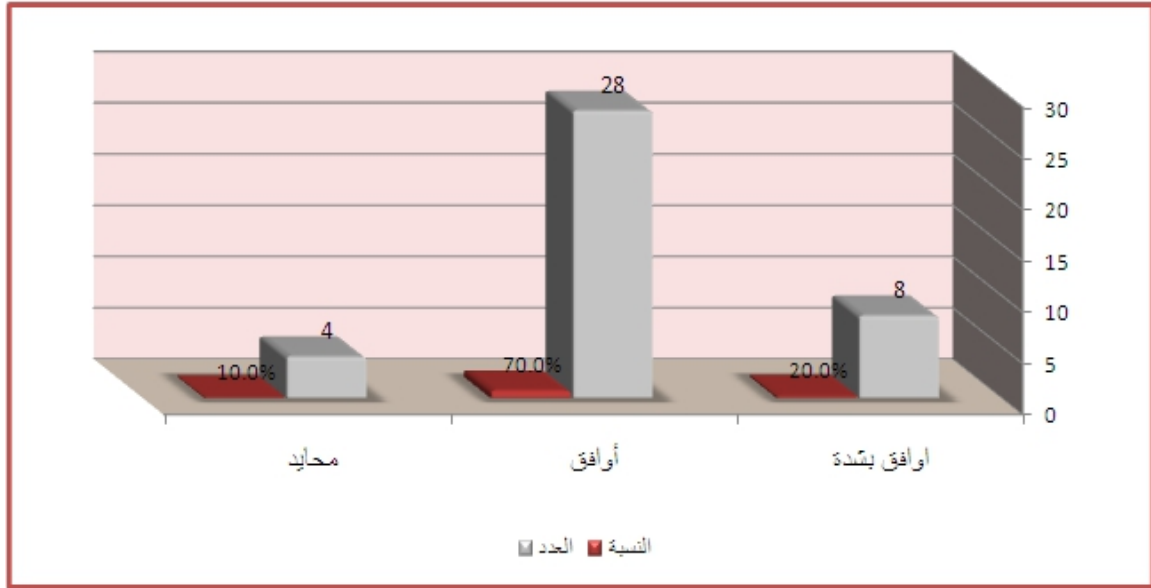
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	8	%20
.2	أوافق	28	%70
.3	محايد	4	%10
.4	لا أوافق	-	-
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (19/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (19/2/3) أن هنالك نسبة (70%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين.



العبرة الخامسة عشر: القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع

جدول رقم (21/2/3)

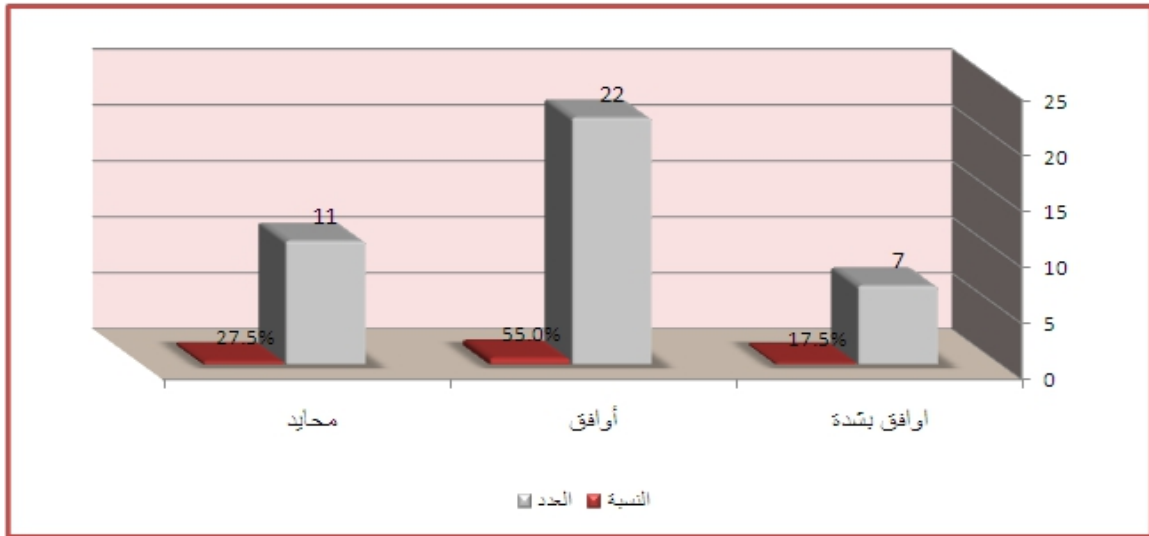
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	7	%17.5
2.	أوافق	22	%55
3.	محايد	11	%27.5
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (20/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (20/2/3) أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (17.5%) وافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.

العبارة السادسة عشر: القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم

### جدول رقم (22/2/3)

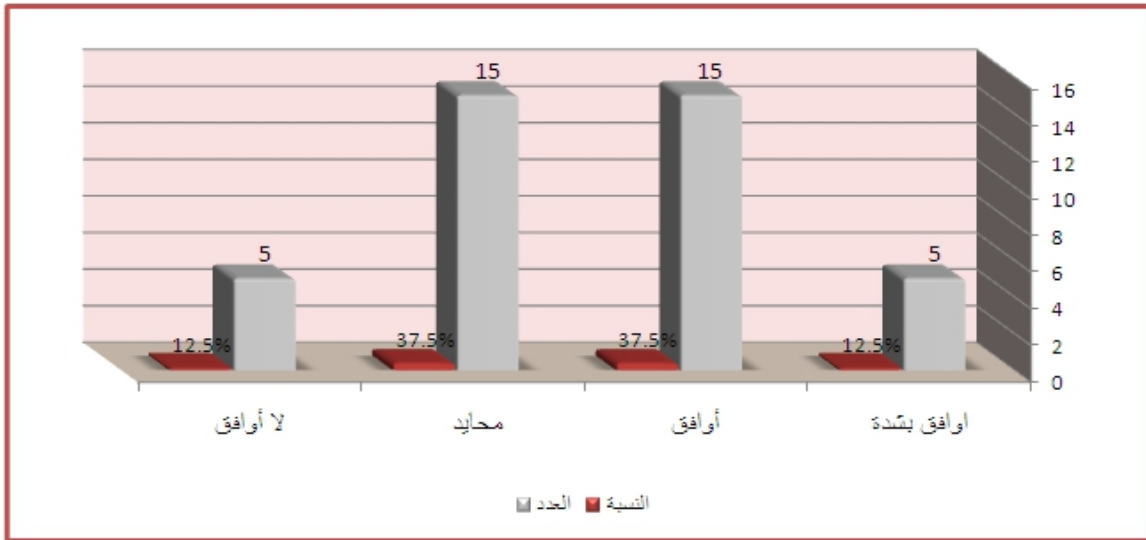
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	5	%12.5
.2	أوافق	15	%37.5
.3	محايد	15	%37.5
.4	لا أوافق	5	%12.5
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		40	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (21/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (21/2/3) أن هنالك نسبة (37.5%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك أيضاً نسبة (37.5%) محايدين، وأن هنالك نسبة (12.5%) وافقوا بشدة، وأن هنالك أيضاً نسبة (12.5%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أنه القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.

العبارة السابعة عشر: يفقد القائد غير الرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد

### جدول رقم (23/2/3)

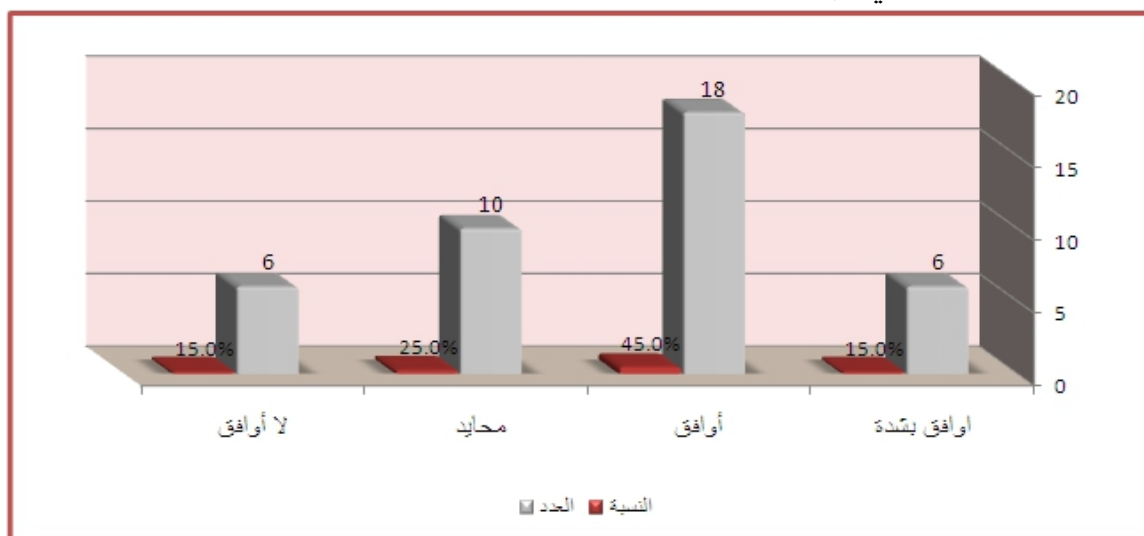
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	6	15%
2.	أوافق	18	45%
3.	محايد	10	25%
4.	لا أوافق	6	15%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (22/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (22/2/3) أن هنالك نسبة (45%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25%) محايدين، وأن هنالك نسبة (15%) وافقوا بشدة، وأن هنالك أيضاً نسبة (15%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن القائد غير الرسمي يفقد دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد.

العبارة الثامنة عشر: تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه

جدول رقم (24/2/3)

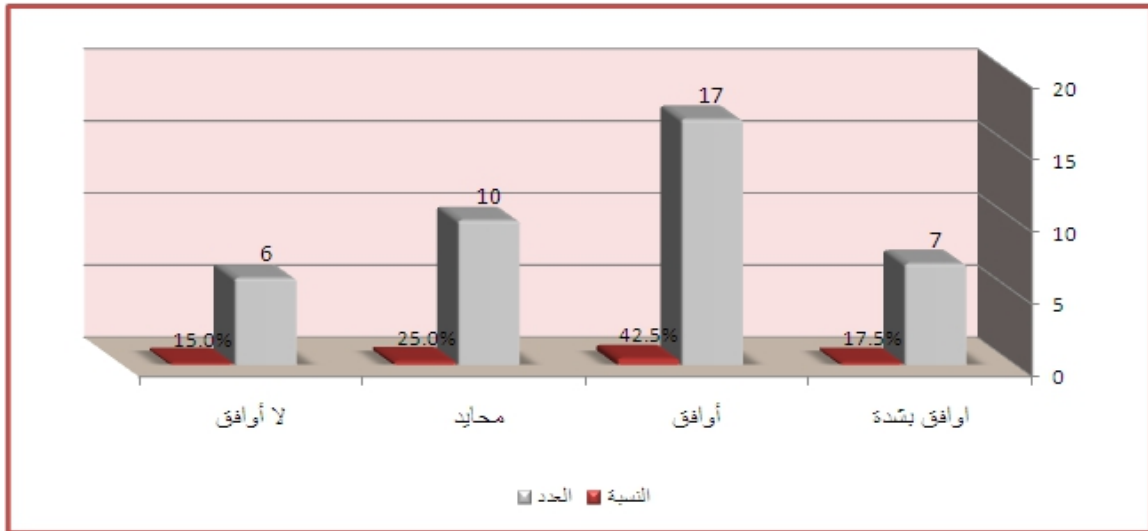
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	7	%17.5
.2	أوافق	17	%42.5
.3	محايد	10	%25
.4	لا أوافق	6	%15
.5	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل رقم (23/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (23/2/3) أن هنالك نسبة (%42.5) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (%25) محايدين، وأن هنالك نسبة (%17.5) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (%15) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) تتميز بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.

### المبحث الثالث

#### عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي

جدول رقم (1/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بتفاني	1.60	0.744	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل	1.68	0.616	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز	1.65	0.580	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	1.75	0.630	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين	1.85	0.662	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة	1.80	0.687	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (1/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.744 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.616 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.65 والانحراف المعياري لها يساوي 0.580 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.75 والانحراف المعياري لها يساوي 0.630 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.85 والانحراف المعياري لها يساوي 0.662 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.80 والانحراف المعياري لها يساوي 0.687 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القائد الإداري بالبنك يقوم بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة.

## جدول رقم (2/3/3)

### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تسعي القيادة الإدارية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بتفاني	27.600	0.000
2	تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل	12.950	0.002
3	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز	15.800	0.000
4	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	12.200	0.002
5	لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين	9.800	0.007
6	يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة	7.400	0.025

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (2/3/3) كما يلي :

- 1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 27.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- 2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 12.950 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 15.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 12.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 7.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

### جدول رقم (3/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

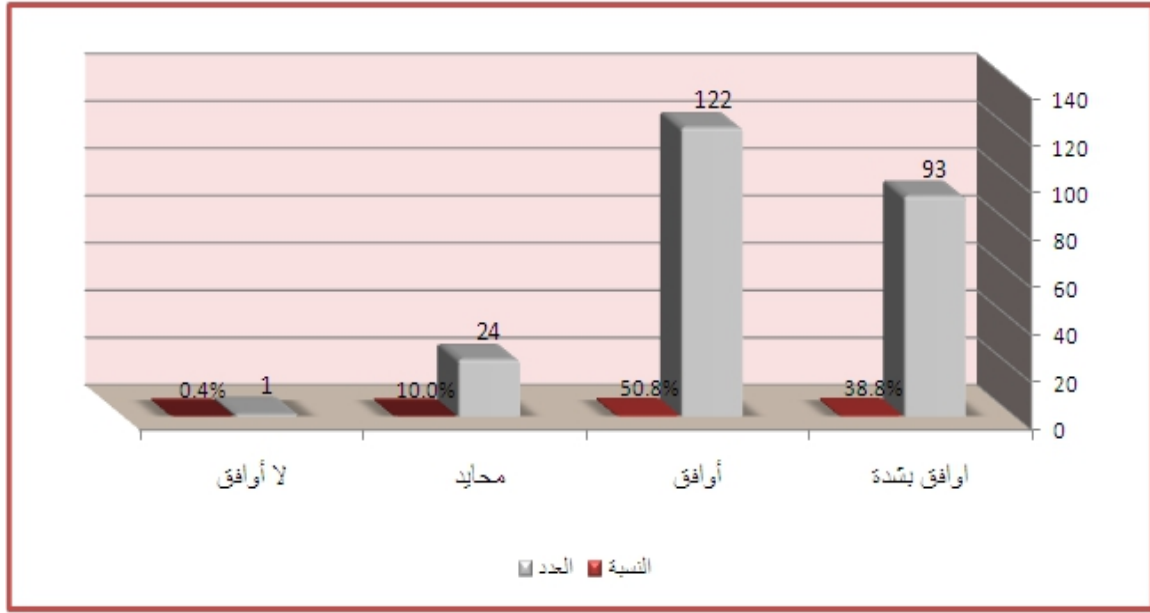
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	93	%38.8
2.	أوافق	122	%50.8
3.	محايد	24	%10
4.	لا أوافق	1	%0.4
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		240	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017



### شكل رقم (1/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية: برنامج اكسل 2007

يتضح من الجدول والشكل البياني (1/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغت (38.8%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (50.8%)، ونسبة المحايدين (10%) ونسبة غير الموافقين بدون تشدد (0.4%).

يتضح من الجدول رقم (2/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي) قد تحققت.

## نتائج الفرضية الثانية:

تتص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي .:

تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد

جدول رقم (4/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمؤوسيه	1.68	0.656	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل	1.65	0.622	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	يضع القائد الإداري خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل	1.92	0.656	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	يسعي مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم	1.95	0.639	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد	2.05	0.597	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	يسعي القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه	1.90	0.709	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (4/3/3) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.68 والانحراف المعياري لها يساوي 0.656 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمؤوسيه.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.65 والانحراف المعياري لها 0.622 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة علي أن إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل.

- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.92 والانحراف المعياري لها يساوي 0.656 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القائد الإداري يضع خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.95 والانحراف المعياري لها يساوي 0.639 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مدير البنك يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.05 والانحراف المعياري لها يساوي 0.597 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.90 والانحراف المعياري لها يساوي 0.709 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القائد يسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه.

### جدول رقم (5/3/3)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه	9.950	0.007
2	إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل	12.350	0.002
3	يضع القائد الإداري خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل	10.850	0.004
4	يسعى مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم	12.950	0.002
5	قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد	18.200	0.000
6	يسعى القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه	5.600	0.061

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (5/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 9.950 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 12.350 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 10.850 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 12.950 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 18.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 5.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.061 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

### جدول رقم (6/3/3)

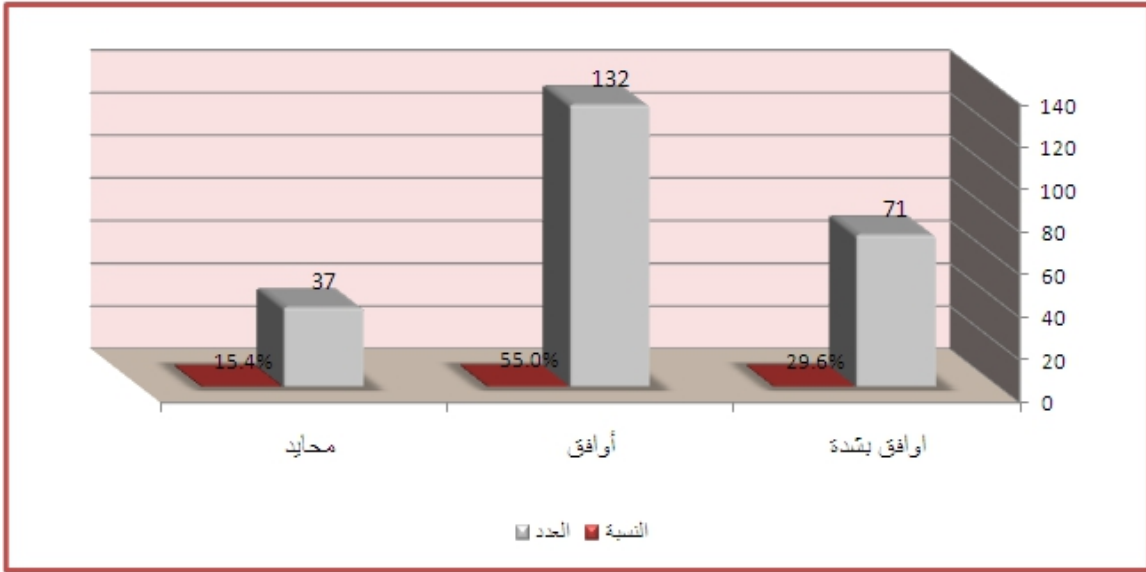
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	71	%29.6
2.	أوافق	132	%55
3.	محايد	37	%15.4
4.	لا أوافق	-	-
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		240	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (2/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغت (%29.6) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (%55)، ونسبة المحايدون (%15.4).

يتضح من الجدول رقم (5/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثانية أصغر من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك الفرد) قد تحققت.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وارتفاع درجة الرضا

الوظيفي

جدول رقم (7/3/3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين.	1.72	0.506	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين.	1.90	0.545	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.	2.10	0.672	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
4	القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.	2.50	0.877	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	يفقد القائد غير الرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد.	2.40	0.928	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.	2.38	0.952	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتبين من الجدول رقم (7/3/3) ما يلي :

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.72 والانحراف المعياري لها يساوي 0.506 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الأنماط القيادية تساعد في معرفة اتجاهات العاملين.
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.90 والانحراف المعياري لها يساوي 0.545 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين.
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.10 والانحراف المعياري لها يساوي 0.672 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.50 والانحراف المعياري لها يساوي 0.877 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.40 والانحراف المعياري لها يساوي 0.928 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القائد غير الرسمي يفقد دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.38 والانحراف المعياري لها يساوي 0.952 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) تتميز بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.



### جدول رقم (8/3/3)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين.	25.550	0.000
2	النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين.	24.800	0.000
3	القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.	9.050	0.011
4	القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.	10.000	0.019
5	يفقد القائد غير الرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد.	9.600	0.022
6	تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.	7.400	0.060

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (8/3/3) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 25.550 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 24.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 9.050 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 10.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.019 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 9.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 7.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.060 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

### جدول رقم (9/3/3)

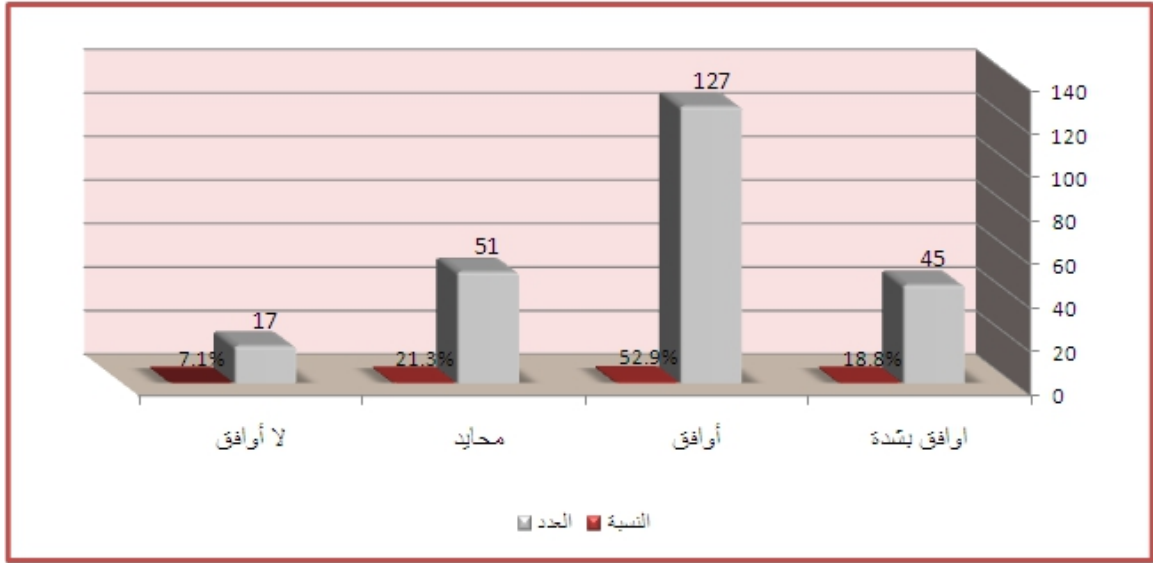
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	45	%18.8
2.	أوافق	127	%52.9
3.	محايد	51	%21.3
4.	لا أوافق	17	%7.1
5.	لا أوافق بشدة	-	-
	<b>المجموع</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

### شكل رقم (3/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/3/3) أن نسبة الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغت (18.8%) ونسبة الموافقين بدون تشدد بلغت (52.9%)، ونسبة المحايدين (21.3%)، ونسبة غير الموافقين بشدة (7.1%).

يتضح من الجدول رقم (8/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وارتفاع درجة الرضا الوظيفي) قد تحققت.

الخاتمة

وتشتمل على:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: النتائج:

1. تم إثبات صحة فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
2. تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك الفرد، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
3. تم إثبات صحة فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وارتفاع درجة الرضا الوظيفي، وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
4. إن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
5. إن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
6. لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
7. إن القائد الإداري بالبنك يتفاعل مع فرق العمل المختلفة
8. القائد الإداري الناجح يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
9. إن القائد الإداري يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم.
10. القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
11. القائد يسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه.
12. القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.

13. القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.
14. تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.
15. إن القائد الإداري الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يؤهله ذلك على القيام بمهامه على أكمل وجه.
16. إن توافر القدرات الخاصة والعامة للقيادة الإدارية والمعارف والمهارات المتعلقة بالعمل القيادي الإداري يؤدي إلى نجاحه وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

## ثانياً: التوصيات:

1. يجب أن تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.
2. يجب أن تعامل القيادة الإدارية الناجحة المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.
3. يجب أن تكون لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين.
4. على القائد الإداري بالبنك أن يتفاعل مع فرق العمل المختلفة
5. على القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه ويضع خطط لتحفيزهم على العمل.
6. على القائد الإداري أن يسعى إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم
7. يجب أن يكون القائد الإداري قادر على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
8. على القائد أن يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه
9. يجب أن تخلق القيادة الديمقراطية بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.
10. يجب أن تعطي القيادة الفوضوية المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.
11. العمل على وضع ضوابط وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي وتحديد الدرجة العلمية للقيادات الإدارية حتى تتمكن من أداء دورها على أكمل وجه.
12. مراعاة السمات الشخصية والميول والقدرات والمعارف والمهارات المطلوبة لتولي مناصب القيادة.

## قائمة المراجع والمصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

1. إبراهيم بسيوني، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات، (طنطا: ب ن، 2005م).
2. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، ط4 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 1433هـ-2012م).
3. احمد شوقي محمود، مبادئ الإدارة العامة ، (القاهرة : ب.ن، 1986م).
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، دت).
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7(الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000م).
6. أندوردي سيزلامن وماري الأس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، (الرياض: مطابع الإدارة العامة، 1991م).
7. جاك تكان، ترجمة: محمد الحريري، أفكار عظيمة في الإدارة، (بيروت: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991م).
8. حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، ط1(الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، 1990م).
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م).



10. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 (الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010م).
11. حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، ط1( الرياض : كتبة الكعبان، 1995).
12. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1(عمان: الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م).
13. درويش مرعي، مقدمة في السلوك الإنساني، (القاهرة: دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، 1978م).
14. ذكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط1(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م).
15. ذكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة والتنظيم، ط2(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م).
16. ذكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدود، 2009م).
17. ذكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة العامة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م).
18. ذكي مكي إسماعيل، نظرية التنظيم، ط2(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2009م).
19. نوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه، ط1 (عمان : دار الفكر ، 2002م).
20. رفاعي محمد رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، (بيروت: دار النهضة العربية، 1979م).

21. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1988م).
22. سامح عامر قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013م).
23. سامح عبد المطلب عامر، السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010م).
24. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، ط1 (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ب ت).
25. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط11 (القاهرة: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، 1996).
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ب ط (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م).
27. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006م).
28. عاطف جابر عبد الرحيم، السلوك التنظيمي "مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م).
29. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012م).
30. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1 (القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب، 2015م).
31. علي عبد الهادي مسلم، رقية مسلم، السلوك التنظيمي (القاهرة: دار العلوم الأكاديمية، 2015م).

32. علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (بيروت: دار النهضة العربية، 1979م).
33. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ( بنغازي: منشورات جامعة قار يونس، 1996م).
34. فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شئون الأفراد، (بيروت: دار النهض العربية، 1999م).
35. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (الخرطوم: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010م).
36. كنعان نواف، القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995).
37. محمد الشاوش، الإدارة والتنظيم، (دمشق: مطبعة جامعة سوريا، 1962م).
38. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط4 (القاهرة: دار الفكر العربي، 1982م).
39. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م).
40. المقلي، عمر أحمد عثمان، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، (الخرطوم: دار الأصالة، 1996م).
41. ملكية، لويس كامل، سيكولوجية الجماعة والقيادة، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1989م).
42. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب ت).
43. الهواري سيد، المدير الفعال، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997م).

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. أبو بكر جلال الدين المنصور، القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين دراسة حالة: شركة هجيل للبتروك، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، 2009م، الاثنين، 2017/5/15م، الساعة 8:22م).
2. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، (مكة: رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007م، الثلاثاء، 2017/5/9م، الساعة 8:22م).
3. رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، (الجزائر: رسالة ماجستير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015م، الأحد، 2017/5/14م، الساعة 12:45م).
4. سلوى عثمان فضل، أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م، السبت، 2017/5/27م، الساعة 4:14م).
5. سمير العسكر، قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة بدولة الإمارات العربية المتحدة، (أبو ظبي، دراسة ماجستير منشورة، جامعة أبو ظبي، كلية الدراسات العليا، 1999م، الثلاثاء، 2017/5/2م، الساعة 8:22م).
6. فيصل عمر بن محفوظ، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة الكهرباء إدارة كهرباء مكة، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م، الاثنين، 2017/5/15م، الساعة 12:45م).
7. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة حالة: عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، (العراق: رسالة دكتوراه منشورة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009م، الأربعاء، 2017/5/10م، الساعة 4:14م).

8. محمد العمري، المعايير القيادية في الأجهزة الأمنية، دراسة حالة: الأجهزة الأمنية في بعض الدول العربية والغربية، (الرياض:رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك فهد، كلية الدراسات العليا، 1987م، الثلاثاء، 2017/5/2م، الساعة 22:8م).
9. نهلة عبد القيوم عبد الرحمن، القيادة المشاركة ودورها في تغير السلوك التنظيمي، (الخرطوم: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2012م، الاثنين، 2017/5/29م، الساعة 12.45م).
10. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة: المركب المنجمي للفوسفات،(الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014م، الاثنين، 2017/6/19م، الساعة 4:14م).
11. هبة علي إسماعيل النضيف، أثر القيادة في تطوير صناعة التشييد في السودان، (الخرطوم: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م، السبت، 2017/5/20م، الساعة 22:8م).
12. يحي غيث محمود، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة، (الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007م، الخميس، 2017/7/20م، الساعة 12:45م).

#### رابعاً : المواقع الالكترونية :

1. WWW.MARCODROIT.COM، عتيق السعيد، مجلة العلوم القانونية.
2. WWW.ssd.bank.Com الثلاثاء، 2017/8/15م، الساعة 22:8م.
3. m.wikipedia.org، الخميس، 2017/8/3م، الساعة 12:45م.
4. WWW.ssd.bank.Com، الاثنين، 2017/8/7م، الساعة 4:14م.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/الأخت الكريمة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: ملء استبانة

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان الذي يمثل جزء مكمل لرسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، علماً بأن هذه البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة:

سماح عمر الريح

0923210666

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1/ النوع:

أ. ذكر ( )      ب. أنثى ( )

2/ العمر:

أ. أقل من 30 سنة ( )      ب. 30 وأقل من 40 سنة ( )

ج. 40 وأقل من 50 سنة ( )      د. 50 سنة فأكثر ( )

3/ المؤهل العلمي:

أ. ثانوي ( )      ب. جامعي ( )

ج. فوق جامعي ( )      د. أخرى (أذكرها)..... ( )

4/ التخصص العلمي:

أ. محاسبة ( )      ب. إدارة أعمال ( )

ج. دراسات مصرفية ( )      د. اقتصاد ( )

هـ. أخرى (أذكرها).... ( )

5/ سنوات الخبرة:

أ. أقل من 5 سنوات ( )      ب. 5 وأقل من 10 سنوات ( )

ج. 10 وأقل من 15 سنة ( )      د. 15 وأقل من 20 سنة ( )

هـ. 20 سنة فأكثر ( )



القسم الثاني: عبارات الاستبانة

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة والرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى القيادة الإدارية الناجحة إلى تحقيق أهدافها بتقاني					
2	تهتم القيادة الإدارية الناجحة بإشراك العاملين في وضع خطط العمل					
3	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمعاملة المرؤوسين بدون تحيز					
4	تقوم القيادة الإدارية الناجحة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات					
5	لدي البنك الأنظمة والقوانين المرنة التي تساعد القيادات الإدارية علي زيادة فعاليتها في المطالبة بحقوق العاملين					
6	يقوم القائد الإداري بالبنك بالتفاعل مع فرق العمل المختلفة					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري و  
تحسين سلوك الفرد

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوضح القائد الإداري مبادئه وأفكاره لمروؤسيه					
2	إدراك المرؤوسين لأهمية العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل					
3	يضع القائد الإداري خطط لتحفيز المرؤوسين على العمل					
4	يسعي مدير البنك إلى تطبيق القرارات التي يتخذها بمنتهى الحزم					
5	قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد					
6	يسعي القائد إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى انجاز أعمالهم علي أكمل وجه					

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وارتفاع درجة الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين.					
2	النمط القيادي المستخدم في البنك يزيد من أداء المرؤوسين.					
3	القيادة الديمقراطية تخلق بيئة عمل تساعد علي تنمية ملكة الابتكار والإبداع.					
4	القيادة الفوضوية تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في انجاز المهام المناطة بهم.					
5	يفقد القائد غير الرسمي دوره الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد.					
6	تتميز القيادة الأتوقراطية (المتسلطة) بإرغام المرؤوسين على تنفيذ آراء القائد وأهواءه.					

ملحق رقم (2)  
قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم	الرقم
شندي	أستاذ مشارك	د. عثمان الطيب الفكي عثمان	.1
شندي	أستاذ مشارك	د. إيهاب عبد الله عباس	.2
شندي	أستاذ مساعد	د. التجاني الطاهر عبد القادر	.3
شندي	أستاذ مساعد	د. الحارث عبد المنعم أحمد	.4