

## Leadership Style and Its Relationship with Job Satisfaction

Abdu Alhadi Gomaa Salem Almrakbi

Department of Administrative Sciences, Graduate School of Security Sciences, Tripoli, Libya .

\*Corresponding author: Abdu Alhadi Almrakbi | [elhadi.jomaa@gmail.com](mailto:elhadi.jomaa@gmail.com)

Received: 08-02-2026 | Accepted: 02-04-2026 | Available online: 20-04-2026 | [DOI:10.5281/zenodo.19661565](https://doi.org/10.5281/zenodo.19661565)

### ABSTRACT

This study aims to identify leadership styles through their examination, understanding, and analysis, as well as to explore the most prominent factors influencing job satisfaction from a theoretical perspective. It also seeks to draw the attention of administrative leaders in security organizations to the importance of balancing attention between work and employees in a subtle and effective manner in order to achieve job satisfaction and, consequently, ensure employees' loyalty to their organizations. To achieve these objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical approach, which focuses on description, understanding, and analysis. The study relied on the desk-based method for data and information collection, drawing on key theories, previous studies, and scientific articles in the field of management science. The findings revealed a clear positive relationship between leadership style and job satisfaction within security organizations. The results showed that the democratic leadership style has the greatest impact on achieving job satisfaction, due to its emphasis on employee participation in decision-making, the enhancement of human relations, and the promotion of a sense of belonging and organizational loyalty. The findings also indicated that the laissez-faire leadership style has a limited effect on job satisfaction, while the authoritarian leadership style is inversely related to job satisfaction, as it leads to lower satisfaction levels and negatively affects human resource stability. Furthermore, the study confirmed that successful management in security organizations depends largely on leaders' understanding of employees' behaviour as partners in the administrative process. Attention to the human element is considered a decisive factor in improving institutional performance efficiency and ensuring job stability and organizational loyalty.

**Keywords:** Leadership, leadership style, job satisfaction.

## النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي

عبد الهادي جمعة سالم المراكبي

قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية، طرابلس، ليبيا

\*المؤلف المراسل: عبد الهادي المراكبي | [elhadi.jomaa@gmail.com](mailto:elhadi.jomaa@gmail.com)

استقبلت: 08-02-2026م | قبلت: 02-04-2026م | متوفرة على الانترنت | 20-04-2026م | [DOI:10.5281/zenodo.19661565](https://doi.org/10.5281/zenodo.19661565)

### ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأنماط القيادية من خلال دراستها وفهمها وتحليلها، أيضاً الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نظرياً، ولفت انتباه القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية في كيفية الاهتمام بالعمل والعاملين بها بشيء من التوازن غير المنظور من أجل كسب رضاهم الوظيفي ومن ثم ضمان ولائهم لمنظمتهم، وللتحقق من ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف عند الوصف والفهم والتحليل، حيث اعتمدت الدراسة الجانب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات الذي تتمثل في أهم النظريات والدراسات والمقالات العلمية في علم الإدارة، ومن أهم نتائجها وجود علاقة طردية واضحة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي داخل المنظمات الأمنية، حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي يُعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي، لما يتسم به من إشراك العاملين في

اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتحفيز روح الانتماء والولاء التنظيمي. كما بينت النتائج أن النمط القيادي الحر له تأثير محدود في الرضا الوظيفي، في حين ثبت أن النمط القيادي التسلسلي يرتبط بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي، إذ يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا ويؤثر سلباً في استقرار الموارد البشرية. كما أكدت الدراسة أن نجاح الإدارة في المنظمات الأمنية يرتكز على مدى فهم قادتها لسلوك العاملين باعتبارهم شركاء في العملية الإدارية، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يُعد عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وضمان الاستقرار والولاء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، النمط القيادي، الرضا الوظيفي.

## 1. مقدمة

يشهد عالم المال والأعمال تحولات جذرية ومتسارعة نتيجة التقدم الكبير في المجالات العلمية والتكنولوجية؛ ما أدى إلى تغيير شامل في مختلف مفاهيمه وآلياته، فإدارة المنظمات التي كنا نعرفها ودرسناها بالأمس تتسم بالبساطة وعدم التعقيد - كونها تنجز أعمالها بصور تقليدية؛ لقلة نشاطها ومحدودية وظائفها واعتمادها على الخصائص والسمات الشخصية للقائد الإداري، أما الإدارة اليوم فقد أخذت في التطور نتيجة التغيرات المتلاحقة في المجالات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل العديد من المنظمات الإدارية تبحث سبل تجاوز مشاكلها البيئية المتشابكة والمعقدة في ظل قلة الموارد البشرية المؤهلة، ومهما كانت تلك المشاكل والصعوبات، ومهما اختلفت طبيعتها؛ فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل منظماتهم عن طريق تأثيرهم في أفراد التنظيم ودفعهم وتحفيزهم للعمل بكل طاقاتهم لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية في حينه، لذلك أصبح وجود قادة إداريين على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية أمراً ضرورياً تفرضه مقتضيات الواقع على المنظمات الإدارية من أجل البقاء والاستمرار؛ لذا يمكن القول أن سلوك المدير يؤثر على أداء العاملين، وفي هذا اتفاق مع الرأي القائل بأن السلوك الإنساني يمكن أن يكون عامل انطلاق أو عامل تقييد بالنسبة إلى أي منظمة، لذلك يستوجب الأمر دراسة وفهم السلوك وتسلط الضوء على الطريق المحتمل أن يتبعه القادة الإداريون [1]، كما أوضحت بعض الدراسات أن المنظمة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه المطلوب إلا إذا كان العاملون راضين عن عملهم، وقد أشار البعض الآخر إلى أن العاملين الأكثر إحساساً بالرضا يميلون إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية [2]، فإذا كانت القيادة في جوهرها تعني تأثير القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد من أساليب وأنماط القيادة لتوجيه مرؤوسيه تعكس مدى رضاهم عن عملهم؛ إذاً نجاح المنظمات في تنفيذ رسالتها وتحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، أو النمط القيادي الذي يمارسه تجاه مرؤوسيه، وبالصفات القيادية التي يتحلى بها، وبمدى قدرته في توظيف إمكانياته في بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحفيزهم على العطاء المستمر من خلال تفويض الصلاحيات وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات الذي يدعم شخصية القائد وترفع

من شأنه وقدرته وتغزز سلطاته في المنظمة. وفي هذه الدراسة يحاول الباحث تناول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المنظمات الأمنية التي لم تحظَ إلا بقليل من الاهتمام في البيئة الليبية إن لم تكن شبه معدومة، مراعيًا في ذلك اختلاف بيئتها التنظيمية عن غيرها من المنظمات.

## 2. الإطار العام للدراسة

### 2.1. مشكلة الدراسة

في ظل المتغيرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي جعل من الصعوبة بمكان مواكبة المنظمات الإدارية لهذه التطورات والتكيف معها، ولكي تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغلب عليها حالياً ومستقبلاً، فإنها بحاجة إلى قيادات إدارية لها رؤية قادرة على إنجاز الأعمال عن طريق أعضاء منظماتهم باعتبارهم الشركاء في العملية الإدارية وليسوا مرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، وإذا ما نظرنا إلى الجهاز الإداري الليبي الذي يسعى إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال القطاعات التابعة له وما يسند إليه من مهام بشكل عام، وإلى المنظمات الأمنية بشكل خاص والمسند إليها مهمة المحافظة على النظام العام في حالة توازن، وإلى القيادات الإدارية في تلك المنظمات التي يقع عليهم عبء تحقيق الهدف الرئيس الذي وجدت من أجله منظماتهم، لاحظنا أنهم لا يستطيعون إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية؛ لعدم وجود سلوك إيجابي موجه منهم فيما يتعلق بإقناع وتوجيه الأفراد بشيء من الشفافية، فقد يرجع ذلك -في بعض جوانبه- إلى نقص مهاراتهم في اختيار النمط القيادي المناسب لإدارة نشاطهم في المنظمة؛ نظراً لارتباط جودة الخدمة التي يقدمها الأفراد بمستوى أدائهم الوظيفي، وحيث أن ذلك النمط من السلوك يقابله -دون شك- سلوك من الأفراد كرد فعل له، وعادةً ما يكون في شكل مؤشرات مباشرة أو غير مباشرة، فالواقع الإداري للمنظمات الأمنية في ليبيا يُوثق تعرض العاملين بها إلى العديد من الضغوطات والمؤثرات التي قد تساهم في تدني مستوى أدائهم، فهذا الأخير متوقف على مدى رضاهم عن عملهم من عدمه، ومن تلك المؤشرات (النقل، الاستقالة، الإجازات، التقاعد الاختياري، التمارض، اللامبالاة، ضياع الوقت، كثرة الشَّلَلِيَّة... الخ)، وتعتبر كل هذه الأعراض مؤشراً على ارتفاع سرعة دوران العمل في المنظمة الأمنية، وتعبير عن عدم الرضا المرتبط بانخفاض أداء المنظمة؛ لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في قلة وعي القيادات الإدارية داخل المنظمات الأمنية بأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وهذا يقودنا إلى البحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

## 2.2. تساؤلات الدراسة

- هل للقيادات الإدارية في المنظمات الأمنية وعي بنظريات أنماط القيادة؟ وما مدى تطبيقها لها من عدمه؟
- ما مدى وعي القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية بأهمية الاهتمام بمواردها البشرية من عدمه؟
- ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المنظمة الأمنية؟

## 2.3. أهداف الدراسة

- أ- التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومحاولة دراستها من خلال الفهم والتحليل نظرياً.
- ب- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي نظرياً.
- ج- الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نظرياً.
- د- لفت انتباه القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية لكيفية الاهتمام بالعمل والعاملين بها بشيء من التوازن غير المنظور من أجل كسب رضا مرؤوسيه ومن ثم ضمان ولائهم لها.

## 2.4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع ذاته المراد البحث فيه والمتعلق (بالنمط القيادي للمدير وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين)، حيث أصبحت عملية اختيار النمط القيادي المناسب من الضرورات الحتمية، ليس فقط للمساهمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وإنما امتثالاً للتحديات التي يفرضها الواقع الذي أصبح يهتم بالاستثمار في العنصر البشري بدرجة كبيرة للغاية، ما يستلزم من تلك القيادات الإدارية في المنظمة الأمنية سرعة الاستجابة بفهم وترشيد سلوك أفرادها لتطوير قدراتهم وتوجيههم نحو أهدافها؛ لتحظى بأعلى مستويات الرضا لكسب ولاء أفرادها، ومن ثم ضمان أعلى معدلات الأداء.

## 2.5. حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عرض متكامل لأنماط القيادة الإدارية وإبراز علاقتها برفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة الأمنية.

## 2.6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

### 2.6.1. القيادة:-

- لغة: يعود أصل كلمة القيادة في اللغة إلى فعل (قاد، يقود، قود) وتعني يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف [3].

• اصطلاحًا: هي ذلك السلوك الذي يمارسه الرئيس تجاه مرؤوسيه داخل الهيكل التنظيمي للتأثير في أدائهم الوظيفي لفهم سلوكهم ومن ثم تحسين علاقته بمرؤوسيه؛ مما يجعلهم يتعاونون معه لتحقيق أهداف المؤسسة بطرق مناسبة [4].

**2.6.2. النمط القيادي:** يقصد به السلوك الذي يتبعه القائد أثناء ممارسته لنشاطه داخل التنظيم من خلال تأثيره في سلوك العاملين معه، وتحقيق أهداف المنظمة المخطط لها مسبقاً، وما يقابله من رد فعل تجاه ذلك السلوك [5].

**2.6.3. النمط القيادي الأوتوقراطي:** يتصف هذا النمط بعدم ثقة المدير في مرؤوسيه، ويتخذ المدير القرارات بمعزلٍ عنهم، حيثُ يستمد المدير سلطته من خلال شغله للمنصب القيادي، وينجز المرؤوسون العمل بالخوف والإكراه.

**2.6.4. النمط القيادي الترسي:** يتصف هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور كونه لا يعطي توجيهاته وإرشاداته للعاملين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك، فهو يترك للأفراد حرية التصرف المطلقة في العمل دون تدخل منه؛ لعدم قدرته على اتخاذ قرارات دون توجيه أو قيادة.

**2.6.5. النمط القيادي الديمقراطي:** يتصف هذا النمط بأسلوب التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق، سلطة اتخاذ القرار موزعة على المديرين في كافة المستويات الإدارية للمنظمة، وتكون فيه سلطة الخبرة أو المعرفة هي المسيطرة بدلاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب القيادي.

### 2.6.6. الرضا الوظيفي:

• لغةً: يرضى، رضا، رضَى ورضواناً ومرضاة راض (الراضي) وراضٍ ومرضى اختاره قبله "رضي فلاناً/ بفلان صاحباً". رضا، رضَى، رضي "أعطاه إشارة رضا" "شعر برضا عميق"، ومن ذلك قول العلماء "يشهد على رضاها" أي جعلوا الرضا لدلالته عليه [6].

• اصطلاحًا: يقصد به رضا الفرد عن العمل بشكل عام من خلال أحاسيسه الوجدانية التي يشعر بها تجاه عمله الذي يؤديه والظروف المحيطة بها، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية، حيث يتأثر الرضا عن العمل بعدة عوامل قد يرجع بعضها إلى الفرد نفسه (كطموحات وأهداف وحاجات الفرد) وبعضها الآخر إلى المناخ التنظيمي (كبيئة العمل، نوع العمل، ونوع الإشراف، والحوافز وطبيعة وسلوك القيادة الإدارية، ثقافة المنظمة).

## 2.7. منهجية الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات عن طبيعة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للحصول على نتائج أراد الباحث إيصالها، وذلك من خلال الفهم والوصف والتحليل والفلسفة نظرياً، متبعاً الإجراءات الآتية:

- أ- جمع المعلومات مكتيباً للحصول على إجابة علمية يتم توظيفها لإشكالية الدراسة.
- ب- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- ج- تحليل معلومات الإطار النظري من خلال الفهم والتحليل والفلسفة وربط النتائج المتحصل عليها بأهداف الدراسة.

## 2.8. الدراسات السابقة

من خلال المراجعة المتأنية لما وقع بين يدي الباحث من دراسات وبحوث علمية حول موضوع أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، تبين أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛ ونظراً للتعقيد بشروط النشر ومحدودية الصفحات المخصصة للأبحاث في المجالات العلمية، فإن الباحث سيتناول أهم هذه الدراسات.

أ- دراسة ودريل (Wetherell) 2002 [7]: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس Morris في ولاية نيو جيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استهدفت الدراسة (23) مدير مدرسة، و(396) معلماً باستخدام نموذج هرسي وبلانشارد لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا الوظيفي. ومن أهم نتائجها أن النمط الإبلاغي قد حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف، والمكافآت الطارئة، وظروف العمل، والاتصال في الرضا الكلي، كما أن عوامل العمر والجنس أيضاً لم تكن دالة إحصائياً على ارتباطها بالرضا الوظيفي.

ب- دراسة أموروسو (Amoroso) 2002 [8]: فقد هدفت إلى التعرف على أثر قيادة مدير المدرسة التحويلي في الولاء والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد أجريت الدراسة على معلمين يتابعون دراساتهم العليا في جامعة ستون هول (Seton Hall University) في ولاية نيو جيرسي الأمريكية، ومن أهم نتائجها وجود أثر موجب ودال إحصائياً لقيادة المدير التحويلية في شعور أولئك المعلمين والمعلمات بالولاء لمهنتهم ومدارسهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

ج- دراسة لوكس (Lucks) 2002 [9]: فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، حيث بلغت عينة الدراسة من المعلمين (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك، واستخدمت استمارة استبيان للقيادة متعددة العوامل لبااس وأفوليو (Bass and Avolio)، وأداة مسح الرضا الوظيفي، ومن أهم نتائجها عدم اختلاف القائد التحويلي عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

د- دراسة إبراهيم، 2003 [10]: "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، وقد هدفت إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، ومن أهم نتائجها عدم رضا الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين - بالأغلبية - عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، كما أجمعوا على وجود العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل الشعور بغيابه وعدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، وعدم تطبيق الحوافز بالعدل، ووجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)، كما يؤدي الحرمان من الحافز إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة، والتأثير على درجة الولاء لها وعلى درجة الاستقرار فيها).

هـ- دراسة الشهري، 2004 [11]: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي (لمعهد الإدارة العامة) المركز الرئيس وفرعي جدة والدمام وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية، ومن أهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور الوظيفي للموظف وبين الرضا الوظيفي لديه، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم المحتوى الوظيفي من قبل الموظف وبين الرضا الوظيفي لدى ذلك الموظف، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي في المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى موظفيه.

و- دراسة سلامة، 2004 م [12]: "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما وهدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي، كما يتأثر هذا الأخير ببعض المتغيرات كالمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي.

ز- دراسة فؤاد العاجز وجميل نشوان 2004م [13]: والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس الغوث الدولية بغزة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي -والتي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين- هي سلامة النظام والانضباط المدرسي ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي، هذا وقد دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي ولصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقا للمؤهل لصالح الشهادات العليا، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة إلى سنوات الخدمة.

ح- دراسة ستريتر (Kristin L. Straiter) 2005 [14]: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة الممنوحة من الرؤساء للمرؤوسين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وطبقت هذه الدراسة على 117 مدير مبيعات يعملون في مستودع للأدوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الممنوحة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الرضا الوظيفي، كما توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الثقة الممنوحة وبين الالتزام التنظيمي.

ط- دراسة جرانت (Jessie L. Grant) 2006 [15]: هدفت إلى قياس مدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه لدى العاملين بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير عوامل الاعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان على الرضا الوظيفي من عدمه، وقد أظهرت النتائج أن هناك نسبة 83% من موظفي الكليات راضون عن عملهم.

ي- دراسة الشوامرة، 2007 [16]: "مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس حيث وهي دالة إحصائياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

ك- دراسة الشيخ خليل و شريبر، 2008م [17]: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية ( لدى الموظفين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية )، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة (بنين وبنات)، وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة إلى تحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما بالنسبة إلى طبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين فكانت الفروق لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

ل- دراسة السلوم، 2002 [18]: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسية لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن : الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية.

م- دراسة باري (David A. Barry) [19]: هدفت إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية ميتشيغن الأمريكية، واستنتجت أن رضا المدراء الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المدراء الإناث، بالإضافة إلى أن رضا المدراء في المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المدراء في المدارس الصغيرة، كما استنتجت أن المدراء الذين يتقاضون رواتب أعلى والأكبر سنً ومَن يستخدمون الحوافز المعنوية تمتعوا برضا وظيفي أكبر ممن سواهم.

ن- دراسة العياصرة 2003 [20]: "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي 2003/2002 والبالغ عددهم (10714)، أما عينتها

فتألفت من (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين كان متوسطاً، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي تعزى إلى الجنس، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الذكور [19].

س- دراسة الشناق 2001 [21]: "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في الرضا الوظيفي"، أهم أهدافها التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة الأصلي للبحث من (1515) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتألفت من (459) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية كان في الغالب أعلى من المتوسط، وأنه ليس لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي) أية فروق ذات دلالة إحصائية.

ع- دراسة الشريدة وعبدالرحيم 2001 [22]: هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت أداتين الأولى لوصف الأنماط القيادية والثانية لقياس مستويات الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (775) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الأساسية في محافظة أربد، وقد بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وبين النمط القيادي الممارس.

### 2.8.1. تعقيب

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها أجريت في بيئات دول أجنبية وعربية، كما أن أغلبها طبقت في قطاع التعليم، واقتصرت أهداف معظمها على معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى دافعيتهم فيها نحو مهنتهم كمعلمين، والتعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في البيئة العربية لبعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، إضافة إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس بالرضا الوظيفي، أما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأمنية في البيئة الليبية وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

### 3. المبحث الأول - القيادة الإدارية ونظرياتها

#### 3.1. مفهوم وأهمية القيادة ومدى الحاجة إليها:

تتكون المنظمات الإدارية على السواء من مجموعة أفراد لهم نزعاتهم وميولهم واتجاهاتهم ودوافعهم وحاجاتهم، ومن تلك النزعات والميول التي تكاد تكون فطرية لدى الإنسان حب السيطرة، وحب الخضوع في نفس الوقت، فالإنسان في الوقت الذي يميل فيه إلى أن يكون مسيطراً على الآخرين؛ طمعاً في تقويم سلوكهم وضبط اتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة، فإنه في نفس الوقت قد يميل إلى أن يكون تابعاً لغيره يتقبل سيطرة الآخرين عليه، وقد تختلف هاتان النزعتان قوة وضعفاً ومن موقف إلى آخر ومن فرد إلى آخر، يستنتج من ذلك أن الأفراد في المنظمات الإدارية بصفة عامة يكونون في أشد الحاجة إلى قائد يلائم طبيعة تلك المنظمات وخصائصها، سعياً منه إلى تنسيق جهود أفرادها ويسخر لهم الإمكانيات خدمةً لتحقيق أهدافها، إذًا القيادة هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم إلى أداء أعمال يراها محققةً لأهداف مطلوبة، وهي القدرة على مساعدة هؤلاء الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية- من خلال سعيهم إلى تحقيق الأهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا، وإذا لم تتجح تلك المنظمات في استقطاب القادة الأكفاء القادرين قلّ أدائها وسادت الفوضى في أرجائها، الأمر الذي قد يكون سبباً في إخفاقها، يفهم من ذلك أن هناك أنماط مختلفة تتفاعل مع سلوك أفرادها كلٌّ بدوره حسب واجباته الوظيفية وموقعه المحدد له في الهيكل التنظيمي في نسيج متشابك موجه نحو الهدف؛ وعلى هذا الأساس يتوقف نجاح المنظمة على دور وفاعلية القيادة الإدارية بها ونمط القيادة باعتبار أن النمط القيادي هو السلوك الذي يمارسه القائد الإداري داخل المنظمة من أجل توجيه العاملين فيها والتأثير عليهم بما يضمن تعاونهم وتحقيق أهداف المنظمة المخطط لها مسبقاً [23].

#### 3.2. نظريات القيادة الإدارية: [24]

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض موجز للأدبيات النظرية التي اهتمت بدراسة موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، والتي يُشير كلٌّ منها إلى تفسير نشأة وظهور القيادة ومنها ما يلي:

##### 3.2.1. نظرية الرجل العظيم

يرجع ظهور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان الذي كان يُعتقد فيه أن القائد الإداري يولد قائداً من خلال السمات والخصائص التي وهبها الله له "كالحكمة والجرأة وغيرها" ما يميزه عن غيره من البشر، وعليه تقوم هذه النظرية على فرضية أن القيادة الناجحة تتطلب توفر مواصفات نادرة كقوة التأثير في الشخص

التي تجعله قادراً على قيادة الآخرين، وتتفرع من هذه النظرية عدة نظريات منها (نظرية الأمير، نظرية البطل، نظرية الرجل المميز). وقد قدم "فرانسيس جالتون (F. Galton)" دراسات وإحصائيات لإثبات صحة ذلك [25].

### 3.2.2. نظرية السمات

تشير هذه النظرية إلى السمات التي تميز شخصية القائد عن غيره من الأفراد، حيث يرى بعض أنصارها أنها تنحصر في "الصحة، القدرة على الاهتمام بالآخرين، النزاهة، مقدرة الحكم على الأشياء، غريزة الولاء للجماعة" أما البعض الآخر يرى أن أهم تلك السمات تمتاز بالسلامة النفسية والسلوكية والثقة بالنفس والقدرة في التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، الذكاء، المرح باعتباره مفتاحاً لطيفاً لبيئة العمل فيما يتعلق بالتعامل بين القائد والأفراد [26].

### 3.2.3. نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموثون

تعتمد هذه النظرية على تفاعل بُعدي، أو نمطي القيادة، وقد تم تطويرهما في الدراسات السابقة، هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين، وعلى هذا الأساس حُددت خمسة أنماط قيادية، حيث يكون النمط القيادي لأحد المديرين عاليًا في أحد البعدين ومنخفضًا في الآخر، أو العكس أو منخفضًا في كليهما أو عاليًا في كليهما، وهذه الأنماط الخمسة هي:

- القائد المنسحب التسيبي: هو الذي يترك الأمور تسير كما هي دون تدخل منسحبًا من العملية القيادية.
- القائد المهتم بالعمل: هو الذي يركز كل اهتمامه بالعمل ويهمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعاملين نهائيًا.
- القائد الجماعي: (رئيس نادي) الذي لا يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس، ومشاعرهم، والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً كافياً للإنتاج والعمل.
- القائد التوفيقى: الذي يولي اهتمام متوسط للعمل، والعاملين، لكنه قد يواجه صعوبة في المحافظة على التوازن بين هذين البعدين. فإذا واجهته مشكلة يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
- القائد الفعال: هو الذي يهتم بإنجاز العمل من خلال التفاعل والترابط بين الأفراد ما يؤدي إلى الثقة والاحترام [27].

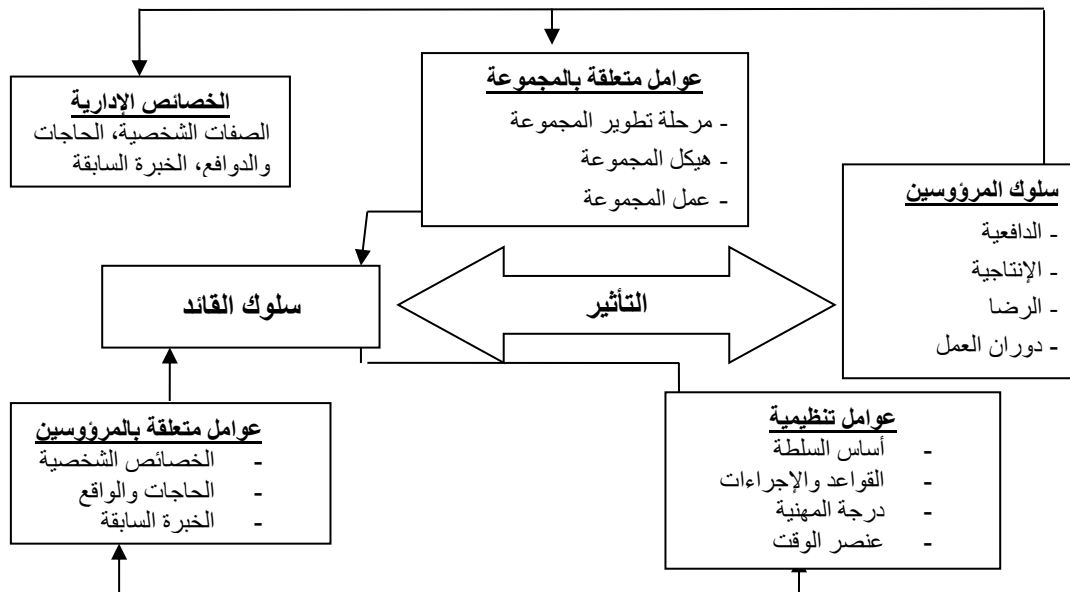
### 3.2.4. نظرية فيدلر الاحتمالية في القيادة

تشير هذه النظرية إلى أهمية الموقف القيادي مع الاحتفاظ بفكرة النمط القيادي، فهو يرى أن فاعلية القيادة ترتبط بالموقف، فسلوك القائد ونمطه قد يكونان ذا فاعلية في موقف ما والعكس صحيح؛ فهي تركز على سمات القائد الشخصية الثابتة نسبياً والتي تعتبر الأنماط القيادية دالة لها [28]. ويقوم نموذج "فيدلر" على أساس التوفيق بين نمط القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي، وقد قسم إلى نوعين هما:

- نوع يهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أقل، والذي أطلق عليه أسلوب القيادة المتساهلة كونها تهتم بتنمية العلاقات الجيدة والتعاطف مع أفراد التنظيم.
- والآخر يهتم بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة، وأطلق عليه أسلوب القيادة الموجهة، حيث يهتم القائد بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وليس الأشخاص.

وفقاً لذلك يستلزم الأمر من القائد مراعاة الأبعاد التالية:

- خصائص القائد تتمثل في الصفات الشخصية، الحاجات والدوافع، الخبرة السابقة.
- العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين هي الصفات الشخصية، الحاجات والدوافع، الخبرة السابقة.
- العوامل التي تتعلق بالمنظمة تتمثل في الهيكل، مهامها، مرحلة تطورها.
- عوامل تتعلق بالتنظيم تتمثل في "أساس السلطة، القواعد والإجراءات التنظيمية، درجة المهنية بين الأفراد، عنصر الوقت" [29]. والشكل رقم (1) يوضح هذه العوامل:

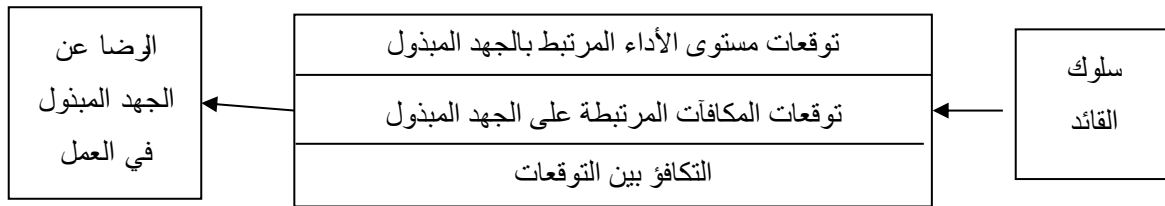


شكل (1): يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في سلوك القائد [30]

## 3.2.5. نظرية المسار الهادف

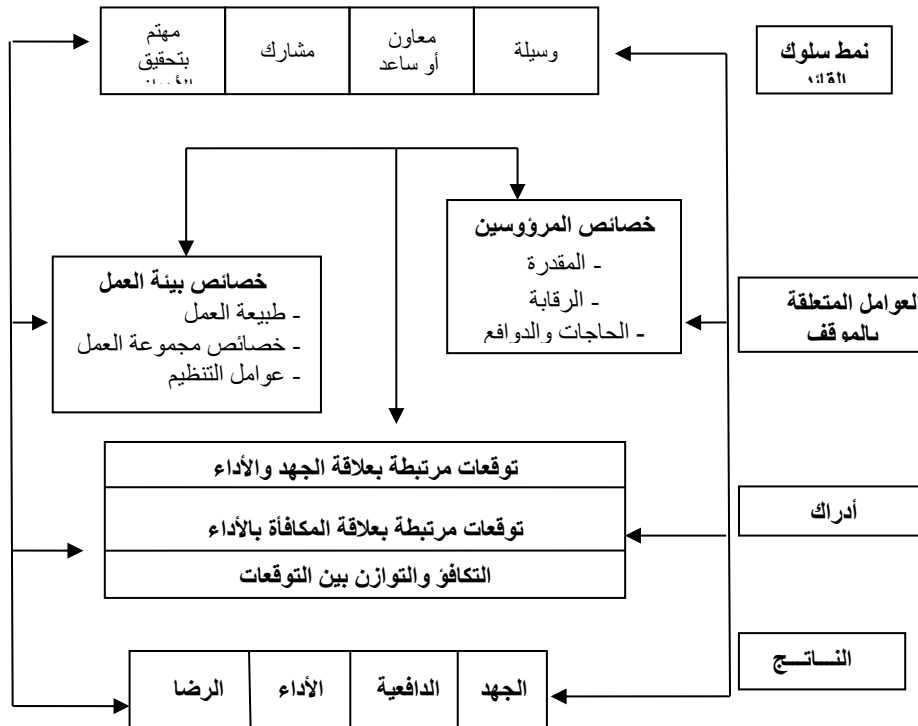
جاءت هذه النظرية كأساس لدراسات قدمها "روبرت هاوس" حين رأى أن نمط القيادة يجب أن يكون مبنياً على أساس نظرية التوقعات في الدوافع، أي أن فاعلية القائد تتحدد بواسطة قدرته على تذليل الصعاب التي تعترض طريق مرؤوسيه من أجل تحقيق أفضل أداء، فوفقاً لهذه النظرية هناك نوعان من العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة هما [31]:

- عندما يرى القائد نفسه كعنصر مساعد، يعمل على تسهيل مهمة الجماعة في تحقيق مستوى رضاهم، ومن ثم الوصول إلى أهدافها، وأن يؤكد لهم ذلك في ظل الظروف المحيطة بالموقف.
  - عندما تتحدد قدرة القائد على تحفيز أفراد الجماعة حسب موقفها، فإنها تتحدد بعنصرين:
    - خصائص أفراد الجماعة.
    - خصائص بيئة العمل التي تتضمن (المهام، مجموعة العمل، العوامل التنظيمية).
- ويمكن التعبير عن الأبعاد المؤثرة في نظرية المسار والهدف من خلال الشكل (2) التالي:



شكل (2): إطار نظرية المسار والهدف في القيادة لهانوس [32]

- وطبقاً لهذه النظرية، فإن سلوك القائد الفعال يجب أن يشتمل على أربعة أبعاد هي:
- سلوك يمثل وسيلة لغاية مثل وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق التي يقوم بها القائد.
  - سلوك مساعد مثل الاهتمام بحاجات العاملين والعمل على رفايتهم.
  - سلوك المشاركة في تبادل المعلومات مع المرؤوسين وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.
  - سلوك مرتبط بالإنجاز يتم بتحديد أهم أهداف الجماعة بطريقة تعمل على روح التحدي والمنافسة بين أعضائها، أما بالنسبة إلى العوامل المؤثرة في نظرية المسار والهدف، فالشكل التالي (3) يوضح ملخصاً عاماً لتلك العوامل.



الشكل رقم (4) يوضح ملخصاً للعوامل المؤثرة في نظرية المسار الهادف [32]

### 3.2.6. نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة (Reddin) [33]:

قام ردين (Reddin) بتطوير هذه النظرية عندما أضاف بعداً جديداً إلى بُعدي العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد، ألا وهو بُعد الفاعلية، حيث أُعيد تسميتها من جديد، لتُصبح (بُعد المهمة أو التوجه نحو المهمة- وبُعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة- وبُعد الفاعلية).

### 3.2.7. نظرية القيادة لهيرسي بلانشاردو (Hersey and Blanchard):

طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام (1972) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة هي: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالإنجاز، ونضج الاتباع، وترى هذه النظرية أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات الجاهزية الوظيفية للعاملين، إضافة إلى اهتمام القائد بالعمل والعاملين، كما تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوس تمر بأربع مراحل أساسية تسمى مراحل الجاهزية الوظيفية وهي (مرحلة الجاهزية الوظيفية الأولى، ومرحلة الجاهزية الوظيفية الثانية، ومرحلة الجاهزية الوظيفية الثالثة، ومرحلة الجاهزية الوظيفية الرابعة)، يتضح من خلال النظر إلى أهم مداخل ونظريات القيادة - التي تسعى إلى الوقوف على حقيقة

القيادة- أن هذه الجهود لم تصل إلى مواقف مختلفة ومتباينة لحقيقة القيادة، ورغم ذلك الاختلاف فقد تعايشت تلك النظريات مع بعضها لفترة زمنية معينة، ولم تتأثر بظهور أي نظرية جديدة.

### 3.3. أنماط القيادة الإدارية:

تجدر الإشارة إلى أن موضوع القيادة الإدارية تم تناوله من قبل العديد من الكتاب والباحثين والعلماء بمختلف التخصصات، وكل منهم تناوله من زاوية حسب تخصصه بناءً على تأثره بنظرية معينة؛ مما أدى إلى تعدد الأنماط القيادية بسبب ذلك الاختلاف، فنظرة علماء النفس تختلف عن نظرة علماء الإدارة وكذلك عن فقهاء القانون والشريعة أيضاً، من هنا استوجب الأمر تناول أنماط القيادة الإدارية على النحو الآتي:-

#### 3.3.1. النمط الأوتوقراطي

ذلك الأسلوب الذي ينفرد فيه القائد بسلطة اتخاذ القرار ووضع السياسات والخطط بمعزلٍ عن مشاركة أفراد التنظيم، وبذلك تركز الصلاحيات والسلطات عنده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته فيتركها لأفراد التنظيم بعد وضعهم تحت متابعة ورقابة شديتين، وقد أطلق عليها علماء الإدارة "القيادة السلبية"؛ بسبب اعتمادها في إنجاز العمل على الحوافز السلبية المبنية على العقاب في ظل تنظيم مبني على المركزية المطلقة، ومن أهم أشكاله ما يلي [35]:

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يعتمد هذا النمط على سيطرة وتحكم القائد في الآخرين مستخدماً سلطته الرسمية في إنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله مع الأفراد، ما يجعله قاسياً صارماً مستبداً في سلوكه حد التطرف.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تلك القيادة التي تتعامل مع الآخرين بسلبياتهم وإيجابياتهم على حد سواء، فهي تعتمد على اتصالاتها بالتابعين للحصول على المعلومات، وبالتالي فهي قدوة طيبة لهم، ومن ناحية أخرى تعتبر استجابةً وتعاوناً في أداء العمل، حيث تلجأ إلى وسائل المدح ونظام الحوافز الإيجابية أكثر من اعتمادها على الحوافز السلبية في مواجهة المشاكل أو تصحيح الأخطاء.

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: هو القائد الذي يجعل الأفراد يعتقدون أنهم شاركوا في صنع واتخاذ القرارات، بينما الواقع هو من اتخذ القرارات مكتسباً تأييدهم لقراراته والتزامهم بتنفيذها.

يتضح لنا أن النمط الأوتوقراطي بأشكاله لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة؛ لما يخلفه من آثار سلبية على المدى البعيد بغض النظر عن النتائج التي يحققها على مستوى المنظمة.

### 3.3.2. النمط التراسلي أو الفوضوي

يترك القائد في هذا النمط حرية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛ لاعتقاده أن تنمية كفاءات الأفراد وزيادة قدراتهم في العمل تتحقق بمنح الأفراد مطلق الحرية في ممارسة السلطة باستقلالية تامة لإنجاز العمل، كما يطلق على هذا النمط اصطلاح القائد الحر الذي ينحصر دوره في الإشراف والتوجيه العام، ورغم تلك الحرية الممنوحة إلا أنه يفتقر إلى الضبط والتنظيم؛ لفوضى المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة.

### 3.3.3. النمط الديمقراطي

يقوم هذا النمط على إشراك الأفراد في صنع واتخاذ القرارات، بما يسمح لهم بتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم وآرائهم، لذلك يركز القائد على المتابعة والإشراف وعملية تحفيز الأفراد؛ تقديراً لجهودهم كأسلوب تأثير إيجابي يعتمد على بذل المزيد من الجهد للرفع من مستوى الأداء، يفهم من ذلك أن هذا النمط يعمل على حشد همم الأفراد للعمل كفريق واحد من خلال شعورهم بالرضا والولاء الوظيفي؛ ما يعني أنه مبني على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، ما يجعل له أثر إيجابي على مستوى درجات الرضا الوظيفي الذي ينعكس على مستوى أداء المنظمة ككل، ومن أشكاله ما يلي:

أ- القائد الذي يتيح للأفراد جزء من حرية المشاركة في صنع واتخاذ القرار؛ تقديراً لآرائهم وإلى واقع المنظمة، لذلك يختلف مع النمط الأوتوقراطي اللبق.

ب- القائد الذي يفوض الأفراد في اتخاذ القرار في إطار محدد منه.

ج- القائد الذي ينفرد باتخاذ القرار إلا أنه يطرح على الأفراد كيفية تنفيذها لمعرفة درجة موافقتهم من عدمها للتعديل حسب مرونتها.

د- القائد الذي يتيح للأفراد فرصة كبيرة للمشاركة في صنع القرارات ثم يناقش معهم لاختيار أفضل الطرق لتنفيذها.

هـ- القائد الذي يتيح للأفراد للمشاركة في صنع القرارات تاركاً لهم الاتفاق على اتخاذها، وبذلك يكون داعماً للقرار بوضع بصمته النهائية على أفضلها لتحقيق أهداف المنظمة.

يتضح مما تقدم أن من مزايا نمط القيادة الديمقراطية أنها تعمق إحساس الفرد بانتمائه للمنظمة؛ ما يجعلهم راضين عن سياسة المنظمة بمعنويات مرتفعة، حيث يسهم في زيادة مستوى الأداء العام للمنظمة.

#### 4. المبحث الثاني - الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

##### 4.1. مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت تعاريف الباحثين والمهتمين بمفهوم الرضا الوظيفي بتباين الدراسات والبحوث المعرفية بشأنه، ومن أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً بسبب الحالة الانفعالية التي يعيشها الفرد لصعوبة قياسها ودراساتها، ونتيجة لذلك فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث تهتم بالإدارة والسلوك التنظيمي للأفراد وتحديداً علم النفس الإداري كونه يتناول سلوك الأفراد ومشاعرهم ودوافعهم تجاه أعمالهم التي ينجزونها في البيئة الوظيفية المحيطة بهم، وعليه فإن الشعور بالرضا ينعكس إيجاباً على أداء أفراد المنظمة، وسلباً إذا شعر الأفراد بعدم الرضا، فهذه المشاعر يمكن ملاحظتها من خلال السلوك الصادر من الفرد كرد فعل لسلوك قائده الإداري، وعادةً ما يكون في الصور الآتية: النقل، الاستقالة، التقاعد، التمارض، اللامبالاة، ضياع الوقت، وهو ما يعبر عنه بزيادة سرعة معدل دوران العمل، زيادة الفاقد من مستلزمات الإنتاج، (عدم تقبل الأفراد لإجراءات التغيير)، (كثرة الصراعات بين الأفراد)، (سوء عملية الاختيار والانتقاء والاستقطاب) التي تمثل مؤشراً سلبياً للمنظمات الإدارية التي تؤدي إلى عدم وجود الرغبة والدافع ومن ثم انعدام الولاء للمنظمة ما يكون سبباً في انخفاض الأداء العام لها، من هنا تباينت الأفكار حول الاتفاق على تحديد تعريف للرضا الوظيفي، فعرفه البعض على أنه [36]:

- أ- (مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً والتي قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله) [37].
- ب- (الفرق في العلاقة الناتجة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما يتحصل عليه بالفعل).
- ج- (هو تزويد الوظيفة للفرد بنتائج يثمنها الفرد إيجاباً).

##### 4.2. نظريات الرضا الوظيفي:

تنتقل المداخل النظرية المتعددة التي تفسر انتشار ظاهرة عدم الرضا الوظيفي في المنظمات الإدارية من أسس اقتصادية واجتماعية وتنظيمية وسلوكية، وقبل عرض تلك النظريات؛ يقتضي الأمر التفريق بين مفهوم الرضا الوظيفي ودافعية العمل، إذ الفرق بينهما يتمحور حول علاقة كل منهما بالسلوك، فالدافع هو السبب المباشر للسلوك، أما الرضا فهو نتيجة لفعل معنوي أو مادي كرد فعل للسلوك الموجه إليه، ومن أهم النظريات التي اهتمت بالرضا الوظيفي وبالدوافع ما يلي:

### 4.2.1. نظرية الإدارة العلمية:

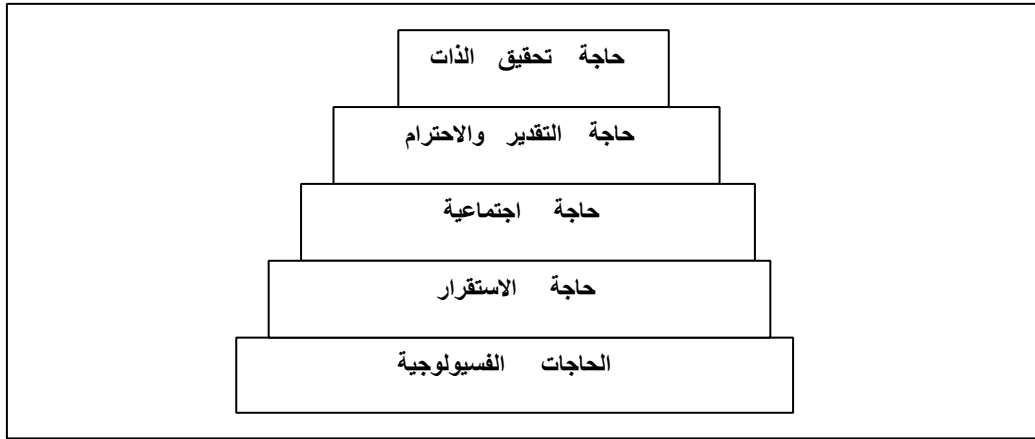
ترتكز هذه النظرية في دراستها على الأجور الأساسية والمكافآت لنوع العمل المطلوب وعلاقته بأداء العامل وبتحسين كفاءته في العمل، فوجد أن كلما ارتفع مستوى الإنتاج؛ زادت أرباح المنظمة، الأمر الذي يترتب عليه زيادة في مرتبات العاملين، إذًا يتضح من ذلك أن دراسة تايلور جاءت على افتراض مادي بحت، حيث يُقدر العاملون الحوافز الإيجابية المادية أكثر من تلك المعنوية، وعلى هذا الأساس فهم مستعدون للعمل؛ طمعًا في الحصول على المكافآت المالية، إذ يرتبط الرضا الوظيفي بالجانب المادي، فكلما زاد أجر العامل زاد الرضا الوظيفي لديه والعكس صحيح [38]، (والملاحظ أن هذه النظرية أهملت دور العوامل الإنسانية كحاجة الفرد إلى (الأمان، الاستقرار، الشعور بالذات، النمو، روح المنافسة في العمل....الخ).

### 4.2.2. نظرية العلاقات الإنسانية:

تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه النظرية انبثقت من النتائج التي توصلت إليها تجارب هورتون وأبحاث جامعتي أوهايو ومينشجان، حيث ركزت اهتمامها على الموارد البشرية باعتبارها من أهم عناصر العملية الإدارية، ومن أصعب مداخلها وأكثرها تعقيدًا إذا ما قُورنت بالعناصر الأخرى، كونها تؤثر في الأداء سلبيًا وإيجابيًا، لذلك فإن دوافع العمل لا تنحصر في الحوافز المادية كالأجور والمكافآت فقط، بل هناك أهداف يسعى العاملون إلى تحقيقها في المنظمة كالحاجات النفسية والاجتماعية، والتقدير، وتأكيد الذات واحترام الآخرين، وعدم معاملته كآلة، حيث يتأثر الفرد بالجماعات وسلوكياتهم التي يتفاعل معها [39]، من هنا يلاحظ مدى جدارة الاتجاه الديمقراطي في معاملة العاملين بالمنظمة من عدمه، باعتباره يحقق لهم المناخ المناسب للعمل الذي يشبع حاجاتهم لاحترام الذات وتقديرها؛ ما يرفع روحهم المعنوية ويجعلهم راضين عن عملهم، الأمر الذي يساهم في زيادة إنتاجية تلك المنظمة.

### 4.2.3. نظرية ماسلو للحاجات:

تعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات الدافعية انتشارًا، باعتبارها تقوم على افتراض تأثر السلوك الإنساني عند سعي الأفراد إلى إشباع حاجاتهم غير المشبعة أساسًا، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين [40]، حيث يؤكد المبدأ الأول حاجات الفرد مرتبة ترتيبًا تصاعديًا على شكل هرمي لسلم حاجات الفرد حسب الأولوية لديه، فكلما تم إشباع حاجة من تلك الحاجات انتقل الفرد إلى حاجة أخرى غير مشبعة في تنظيم سلم الحاجات كما هو موضح في الشكل (4) التالي:



شكل 4: هرم ماسلو لتدرج الحاجات

بينما مفاد المبدأ الثاني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد، وعندها يقل دورها في عملية التحفيز إلى أن تنتهي، كما قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات حسب أولوياتها تصاعدياً على النحو الآتي:

- الحاجات الفسيولوجية: تلك الحاجات الأساسية للفرد مثل الحاجة إلى الطعام، المأوى، الشراب، التي يعمل على إشباعها الأجر.
- حاجة الاستقرار والأمن: تتمثل في توفير ظروف بيئة آمنة لحماية الفرد من الخوف، والبقاء والاستمرار في بيئة العمل، أي الحصول على عمل مستقر وأجر كافٍ، وتأمين كالتأمين ضد البطالة، التأمين ضد الشيخوخة.
- الحاجات الاجتماعية والانتماء: تأتي هذه الحاجة بعد إشباع الحاجات السابقة، وتتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء، ولأهميتها فقد أطلق عليها حاجات الحب والصدقة.
- الحاجة إلى التقدير والاحترام: من خلال شعور الفرد بمكانته وثقته بنفسه ما يمكنه من النجاح في أداء عمله بكفاءة وفاعلية وتلقي التقدير من الآخرين.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: مدى رغبة الفرد في تحقيق ما يتوافق مع قدراته، ومن المآخذ على هذه النظرية أنها لم تحدد حجم الإشباع الذي يتم عندها الانتقال للحاجات الأعلى لكنها افترضت وجود الإشباع بشكل عام لدى بعض الأفراد، فبعضهم تكون درجة الإشباع لديه 50% ما يجعله راضٍ للانتقال إلى الحاجة الأعلى في السلم، أما البعض الآخر من الأفراد قد لا تكون نسبة 50% غير مرضية لهم.

#### 4.2.4. نظرية العاملين لهيرزبيرغ

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي درست الدوافع، فقد أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية وهي تعتمد على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه.

- القوى الخارجية المكتسبة من علاقة الفرد بالبيئة التي يعيش فيها.

وتؤكد هذه النظرية على أن الرضا والاستياء لا يوجدان على بساط واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومين مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وحيث أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينتج من البيئة التي يحدث فيها العمل، وما يوجه من نقد لهذه النظرية أنها استخدمت المقابلة الشخصية التي كانت تتم مع العاملين مباشرة، هي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ إن الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحاول نسبة النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل.

#### 4.2.5. نظرية الحاجة للإنجاز

يختلف صاحب هذه النظرية ماكيلاند مع نظرية ماسلو فيقول أن المحرك الرئيس لنظرية الحاجة للإنجاز هي: (الحاجة للإنجاز، الحاجة للنقود، الحاجة للانتماء)، كما يرى أن الفرد من وقت إلى آخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من غيرها، فيختلف تأثيرها باختلاف الظروف التي يعيشها [40]، فهذه الحاجات مكتسبة لتراكم خبرات الفرد منذ مرحلة الطفولة المبكرة وحتى مرحلة النضج، أي أنه يمكن التأثير فيها وتعلمها، ولذلك فمعظم البرامج التدريبية تقوم على هذه النظرية، إلا أنها لم تضع هذه الحاجات في شكل هرمي وعلى المدير اكتشافها ليضعها في مكانها المناسب.

#### 4.2.6. نظرية الإنصاف

تقوم نظرية الإنصاف التي وضعها آدمز Adams عام 1965 [41]، على الإنصاف والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يعتقد أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو مدى وجود درجة الإنصاف والمساواة من عدمه، والتي يدركها الفرد في وظيفته، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة كالراتب والتقدير موزعة بإنصاف بينهم وفقاً لجدارتهم، وتستند إلى أن الفرد يعيش درجة الإنصاف من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها، والمدخلات (في عمله، إلى المكافآت والحوافز) المخرجات (التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ولنفس الظروف، وإذا كانت نتيجة هذه المقارنة منصفة وتساوت النسبة تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا الوظيفي، أما إذا كان العكس صحيحاً، فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

#### 4.2.7. نموذج بورتر ولولر

طور كل من بورتر ولولر نموذج فروم، وربط الرضا بكل من المكافأة والأداء، فعندما يقدم الفرد أداء متميز يكافأ عليه، فإذا كانت تلك المكافأة منصفة مقارنة إلى جهده الذي بذله وفق مبدأ العدالة والمساواة مع الآخرين شعر بالرضا عن عمله [42].

#### 4.2.8. نظرية الجماعة المرجعية

يؤمن أصحابها بأهمية الدور الذي تلعبه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم [43]، ومدى تأثير هذه الجماعات في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد من عدمه، فبصرف النظر عن مدى اعتبار فرد معين عضواً في هذه الجماعة من عدمه، فهو يستخدم التعابير الخاصة بها ويعتبرها معايير خاصة به في تقييم العالم من حوله، ويعتبرها لوين من أوائل الباحثين في توقع العلاقة بين الرضا عن العمل والجماعات المرجعية للعاملين.

#### 4.2.9. نظرية القيمة للوك [44]

تربط هذه النظرية بين الاحتياجات والقيم والرضا الوظيفي، فهو يعرف الرضا بأنه حالة عاطفية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيمه الوظيفية الهامة في نظره، شرط أن تكون هذه القيم متوافقة مع احتياجاته، أي أن الرضا يتحقق بالقدر الذي تتحقق به احتياجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه.

• نموذج ستير وبورتر

بني هذا النموذج على افتراض أن الدوافع نحو العمل ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهماً جيداً من خلال هيكل متعدد الجوانب [45]، ويريان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع ينبغي أن تهتم بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات الهامة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة تتمثل في:

- **صفات ومميزات الفرد:** تلك الفروق الفردية التي يحملها الفرد معه إلى العمل الذي يؤديه، مثل المصالح والرغبات والاتجاهات والمواقف والحاجات.
- **صفات ومميزات العمل:** وهذه تشمل العوامل المتعلقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجاز العمل.
- **خصائص بيئة العمل [46]:** هي طبيعة البيئة العلمية أو التنظيمية، المرتبطة مع بيئة العمل المباشرة، مثل الأفراد العاملين، كما ترتبط بمشكلات أوسع مثل نظام المكافآت الشامل.

من هنا يتضح أنه ليس هناك نظرية تتصف بالتكامل؛ لأن لكل منها عيوبها ومزاياها. لذلك يؤكد العتلان

"على ضرورة عدم الاعتماد الكلي على نظرية واحدة في المواقف كافة، وفي الوقت نفسه عدم محاولة تطبيق هذه النظريات بمُجملها على موقف واحد محدد".

يستنتج من ذلك أن الرضا الوظيفي يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وبما أن تلك الظروف تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع لآخر، ومن بيئة عمل إلى بيئة عمل أخرى، وبالتالي لا يمكن ترجيح نظرية على أخرى، وعند دراسة موضوع الرضا الوظيفي يلزم اعتبار العديد من العوامل حسب معطيات الموقف قيد الدراسة؛ لأن عملية الرضا هي نتيجة تفاعل فيما بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها.

**لذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد أو بعد واحد، وإنما هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه اتجاه عمله، سواء كانت تلك المتعلقة بالفرد نفسه أو ببيئة العمل، فسلوك الإنسان هو نتيجة تفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها، وتأثره بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بها.**

لقد استخلصنا من مناقشة هذه النظريات ما يلي:

- اعتبار الرضا الوظيفي مؤشراً فعالاً على جودة الإشراف والقيادة، وكذلك الأداء الوظيفي.
- تبني تعريف الرضا الوظيفي الذي دل على أنه (تعبير يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حين ذاك بأنه راض وظيفياً).
- اعتبار الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد يمثل في مجمله الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يعمل تحت إشرافهم والبيئة التي يعمل فيها.
- ارتباط أغلب عوامل الرضا الوظيفي بأبعاد ثلاثة هي (الرضا بنظام العمل في المنظمة، الرضا بعلاقات العمل، الرضا بالعمل ذاته).
- عدم إمكانية ترجيح نظرية على أخرى عند دراسة موضوع الرضا الوظيفي، لذا يستوجب الأمر وضع في الاعتبار كل هذه العوامل حسب معطيات الموقف قيد الدراسة لأن عملية الرضا هي نتيجة تفاعل في بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها.

#### 4.3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي [47]:

تنقسم هذه العوامل إلى نوعين هما (عوامل ذاتية تتعلق بطبيعة الفرد نفسه، عوامل تنظيمية تتعلق بالمنظمة).

### 4.3.1. العوامل الشخصية للرضا الوظيفي:

فقد أظهرت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد من خلال رد فعله على أي سلوك صادر من المدير، لذلك فإن الفرد بطبيعته وشخصيته أقرب إلى الرضا أو الاستياء من أي سلوك موجه إليه في المنظمة والذي يبني نتيجة ما يلي:

- احترام الذات: كلما حظي أفراد المنظمة بالتقدير والاحترام من قبل قياداتهم كلما زاد من الرضا لديهم بوظائفهم.

- الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد الراضين في حياتهم أن ينقلوا هذا إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

- مستوى الإنجاز: الذي يحققه الفرد بعمله وشعوره بالرضا عن هذا النجاح أو الإنجاز، ويرتبط هذا الشعور بمستوى الطموح والتوقعات وبين ما تحقق من إنجاز وما يحصل عليه من عوائد تولد عن هذا الشعور السعادة.

- تحمل الضغوط: فكلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وكان تصرفه حسناً في التعامل والتكيف معها، كان أكثر رضا، أما الأفراد الذين تضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية، فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

- قيم الفرد: تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في العمل، هنا تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع إلى آخر ويمكن القول بأن القيم هي ما يعتبره الفرد مهماً، وهي أكثر شيء يهم الفرد ومن أجلها يضحي وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

- تمكين العاملين: هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد به إطلاق القوى الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

### 4.3.2. العوامل التنظيمية للرضا: تتمثل هذه العوامل فيما يلي [48]:

أ- الحوافز الإيجابية من أجور ومكافآت وترقيات، فما يتحصل عليه الأفراد من حوافز مادية له دور هام للتأثير فيه معنوياً، ما يشعره بالرضا بشكل عام عن عمله، فما بالك إذا كان ذلك التوزيع مبنياً على مبدأ العدالة في المنظمة.

ب- قيم وأهداف المنظمة كلما شعر الفرد في المنظمة أنه يعمل من أجل أهداف لها قيمة للمجتمع، كان لذلك أثر إيجابي في رفع مستوى رضاه عن العمل.

ج- ظروف وشروط بيئة العمل كلما توفرت إضاءة وتهوية وحرارة ونظام اتصال ومساحة المكان وساعات

عمل مناسبة، أثر ذلك على سلوك الفرد ودرجة تحمله وتقبله لهذه البيئة وما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي عن عمله.

د- كلما اتصفت الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل بالمرونة والتكامل كان ذلك ضماناً نسبياً للرضا الوظيفي لدى الأفراد.

هـ- محتوى العمل أي مضمون المهام الموكلة للعاملين، تلعب المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ومستوى الصلاحيات الممنوحة بالتوازن بين المسؤولية والسلطة والمشاركة ولهذا المضمون أثره الإيجابي نفسي في معنويات العاملين.

و- العمل ودرجة تمكين الفرد من عمله ومنحه السلطة التي تمكنه من إنجاز مهامه الفنية مع قلة الرقابة المفروضة على الوظيفة كان ذلك سبباً في رفع مستوى رضاه الوظيفي.

ز- نمط المدير: يلعب سلوك المدير الموجه للعاملين في تحديد علاقته بهم سلباً وإيجاباً أثناء توجيههم والإشراف عليهم وكيفية التأثير فيهم وكسب رضاهم، وهو ما تؤكد معظم الدراسات التي أجريت في هذا الجانب على وجود علاقة طردية بين النمط القيادي للمدير ورضا العاملين بالمنظمة.

#### 4.3.3. أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تعد عملية قياس الرضا الوظيفي اللبنة الأساسية في دراسات الرضا الوظيفي؛ لأنه وفقاً للنتائج التي تظهرها هذه العملية، فإنها تعمل على إدارة المنظمة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تساهم في تنمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وعلى هذا الأساس فقد قسم الباحثون مقاييس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما [49]:

أ- **مقياس موضوعي:** هي تلك المقاييس التي يمكن معرفة درجة رضا العاملين الوظيفي بالمنظمة من خلال بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة التي منها (سرعة معدل دوران العمل، مستوى إنتاجية الفرد، معدل الغياب، التمارض، النقل، الاستقالة، التقاعد الاختياري، ..... الخ)، وبما أن هذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، لذلك فهو ضبط لسلوك الفرد بالمنظمة، فالفرد الذي يشعر بالرضا يكون أكثر التزاماً بالعمل وأشد حرصاً على الدوام الرسمي ما يجعله أكثر أداء وإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

ب- **مقياس ذاتي للرضا الوظيفي:** يكون ذلك من خلال سؤال العاملين بالمنظمة شخصياً عن مدى رضاهم الوظيفي من عدمه، سواء شفهيًا أو بمقابلة أو باستمارة استبيان موجهة إليهم.

#### 4.3.4. علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي

تجدر الإشارة إلى أن موضوع النمط القيادي ومدى علاقته بالرضا الوظيفي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين منذ نهاية القرن العشرين تقريباً؛ نظراً لارتباط الرضا الوظيفي بعدة متغيرات منها ارتفاع معدل

دوران العمل، الغياب، ضغوط العمل، الإنتاجية،... الخ)، فكانت نتائج دراساتهم متباينة، حيثُ توصل بعضها إلى عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وتلك المتغيرات، أو أن تلك العلاقة غير مؤثرة في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، في حين أُجريت دراسة في جامعة ميتشغان ركز فيها الباحثون اهتمامهم على بعدين هامين هما اهتمام القائد بالعمل واهتمام القائد بالعمالين، حيث توصلت إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للعمالين في المنظمات الإدارية، فقد تبين أن البعد الأول الذي يركز فيه القائد اهتمامه بالعمل والجانب الفني أكثر من اهتمامه بالعمالين تنعكس آثاره سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمالين بالانخفاض، أما البعد الثاني الذي يركز فيه القائد اهتمامه بالعمالين والجانب الإنساني أكثر من اهتمامه بالعمل ينعكس آثاره سلباً على مستوى العمل والإنتاجية بالانخفاض، أما إذا تركز اهتمام القائد منصباً على العمل والعمالين بشيء من التوازن غير المنظور فهو بذلك ساهم في نمو العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ما يكون له آثار إيجابية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمالين ومن ثم ضمان ولائهم للمنظمة بأعلى مستويات الأداء، إذًا يفهم من ذلك أن النمط القيادي للمدير يرتبط سلباً وإيجاباً برضا العمالين على عملهم فكلما كان سلوك القائد الإداري إيجابياً كان رد فعل المتأثرين من العمالين بذلك السلوك إيجابياً في كسب رضاهم وضمن ولائهم للمنظمة والعكس.

### خاتمة الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر سلوكية لدى الفرد؛ نتيجة عدة عوامل - قد تكون في بيئة العمل - تتحكم فيه من خلال ارتباطه بها، ومما لا شك فيه أن الفرد في المنظمة يتفاعل مع تلك العوامل - البيئية أو السلوكية -، ومن الطبيعي أنها تؤثر فيه وتتأثر به سلباً وإيجاباً، وذلك باختلاف متغيرات البيئة بنوعها سواء الداخلية أو الخارجية، ولكل منظمة إدارية بيئتها وظروفها المحيطة بها، وعلى هذا الأساس فإن المنظمات الأمنية لها طبيعة خاصة تختلف عن غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، حيثُ تتمحور حول عوامل البيئة الخارجية أو عوامل البيئة الداخلية خاصة تلك المتعلقة بالجانب السلوكي للموارد البشرية والثقافية التنظيمية، فنلاحظ معاناة بعض المنظمات الأمنية في البيئة الليبية من تجاهل معايير انتقاء الموارد البشرية - وفق احتياجاتها - للوظائف الشاغرة، خاصة أن تلك العملية تتم بشكل جماعي وليس فردي، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على ثقافة تلك المنظمات؛ لذلك وبعد مناقشة هذه الدراسة يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

1- ثمة عدة عوامل تلعب دوراً كبيراً في بلوغ المنظمات الإدارية والأمنية أعلى درجات الرضا الوظيفي، حيثُ يترتب عليه ضمان ولاء أفراد تلك المنظمات منها العوامل البيئية التي يمكن للمنظمة تقليلها أو الحد

منها عندما تُؤثر سلبيًا على الرهن الوظيفي، أما العوامل السلوكية فمن الصعوبة بمكان سيطرة المنظمة عليها كونها عملية متداخلة ومتشابكة مصدرها العنصر البشري الذي هو أساس المشكلة محل مُعانة الإدارة من خلال أبسط مفاهيمها ((إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين)).

2- تؤكد الدراسات العلمية التي تم عرضها وتحليل نظرياتها إلى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي للمدير في المنظمات الأمنية والرضا الوظيفي للمرؤوسين؛ حيثُ يتمثل في السلوك الصادر أو الموجه إلى أعضاء المنظمات الأمنية بدرجات متفاوتة سلبيًا وإيجابيًا.

3- على الرغم من اختلاف الدراسات التي اهتمت بمتغيري الدراسة الحالية إلا أنها كانت لها مساهمة واضحة في الفهم والفلسفة والتحليل للنظريات الحديثة التي اهتمت بالعنصر البشري كمورد هام في اكتمال العملية الإدارية والتي كان لها دور مفصلي في تقدم علم الإدارة الحديث.

4- يركز نجاح الإدارة على قدرة قادتها الإداريين في مدى فهمهم لسلوك الآخرين باعتبارهم شركاءهم في العملية الإدارية وجود علاقة طردية بين النمط القيادي السائدة وبين الرضا الوظيفي، خاصةً النمط الديمقراطي الذي كان له الأثر الأكبر على الرضا الوظيفي؛ فكلما توفر السلوك الإيجابي، ترتب عليه رضا وظيفي لدى المنظمات الأمنية، ومن ثم كان سببًا في رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى أعضاء المنظمات الأمنية.

5- للنمط القيادي الديمقراطي تأثير قوي على الرضا الوظيفي بالدرجة الأولى، لكن درجة تأثير النمط القيادي الحر تتخفف في الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمات الأمنية.

6- أما النمط القيادي التسلطي فله علاقة عكسية بالرضا الوظيفي للموارد البشرية داخل تلك المنظمات الأمنية، حيثُ يُؤثر سلبيًا على الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمات الأمنية.

#### التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

1- ضرورة قيام القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية بمراجعة وتحسين العوامل البيئية المؤثرة في الرضا الوظيفي، ولا سيما ما يتعلق بظروف العمل، وأنظمة الحوافز، والعدالة التنظيمية، مع العمل على تطوير آليات التعامل مع العوامل السلوكية للموارد البشرية من خلال برامج إرشاد وتوجيه مهني، نظرًا لارتباطها المباشر بالسلوك الإنساني الذي يمثل جوهر العملية الإدارية.

2- تعزيز وعي القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية بأهمية النمط القيادي المتبع، والعمل على ترسيخ السلوك القيادي الإيجابي القائم على التأثير والتحفيز، لما له من أثر مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين وتحسين أدائهم المهني.

- 3- تشجيع الباحثين والمؤسسات الأكاديمية على توسيع نطاق الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتناول العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، مع التركيز على خصوصية المنظمات الأمنية، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الفكر الإداري الحديث المرتكز على العنصر البشري.
- 4- حث القيادات الإدارية في المنظمات الأمنية على تبني أساليب قيادية قائمة على الشراكة والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، بما يدعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، ويسهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي.
- 5- العمل على ترسيخ النمط القيادي الديمقراطي داخل المنظمات الأمنية من خلال عقد دورات تدريبية وبرامج تأهيل قيادي، تهدف إلى تنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرار والتواصل الفعال، باعتباره النمط الأكثر قدرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- 6- الحد من ممارسة النمط القيادي التسلطي في المنظمات الأمنية، لما له من آثار سلبية على الرضا الوظيفي والدافعية، مع استبداله بأنماط قيادية أكثر مرونة وإنسانية، توازن بين متطلبات الانضباط الأمني واحتياجات الموارد البشرية.

## المراجع

- [1]. العريفي، مهدي، وعباس، عبدالله. مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: دار الكتب الوطنية؛ 1996.
- [2]. جوهر، صلاح الدين. إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة: مكتبة عين شمس؛ 1984.
- [3]. ابن منظور، محمد. لسان العرب. بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر؛ 2000.
- [4]. كنعان، نواف. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة الثقافة؛ 2006.
- [5]. عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية؛ 1986.
- [6]. هاشم، عادل عبدالرزاق. القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ 2010.
- [7]. Wetherell, K.M. Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. Ph.D. dissertation, Department of Education Leadership, Management and Policy, Seton Hall University, South Orange, New Jersey, 2002.
- [8]. Amoroso PF. The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction. Ph.D. dissertation. dissertation, Department of Education Leadership, Management and Policy, Seton Hall University, South Orange, New Jersey, 2002.
- [9]. Lucks J. Transformational leadership and teacher motivation across New York City public schools. Ph.D. dissertation. St. John's University (New York) ProQuest Dissertations & Theses, 2002.
- [10]. إبراهيم، أحمد عثمان. نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. [رسالة ماجستير]. كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2003.
- [11]. الشهري، عبدالله بن محمد عامر. أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. [رسالة ماجستير]. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2004.

- [12]. سلامة، انتصار محمد طه. مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. [رسالة ماجستير]. الإدارة التربوية، فلسطين، 2004.
- [13]. العاجز، فؤاد، ونشوان جميل. عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. في: وقائع المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004.
- [14]. Straiter, Kristin. The effects of supervisor's trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*. 2005; 1 (1): 86-101.
- [15]. 10. Grant, J.L. An Examination of the Job Satisfaction of Mid-Level Managers in Student Affairs. Ph.D. dissertation, Department of Educational Leadership, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan, 2002.
- [16]. الشوامرة، محمد خليل عيسى. مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا. [رسالة ماجستير]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007.
- [17]. الشيخ، خليل جواد محمد، شيرير عزيزة عبدالله. الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين. مجلة الجامعة (الدراسات الإنسانية). 2008.
- [18]. السلوم، سعاد بنت عبدالله بن عبدالرحمن. عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2002.
- [19]. Barry, D.A. Job Satisfaction and Leadership Style: A Study of Michigan High School Principals. Ph.D. dissertation, Department of Teaching, Learning, and Leadership, Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan, 2002.
- [20]. العياصرة، علي أحمد عبدالرحمن. الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. [أطروحة دكتوراه]. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2003.
- [21]. الشناق، معن سرور محمد. الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها في الرضا الوظيفي. [أطروحة دكتوراه]. جامعة بغداد، العراق، 2001.
- [22]. الشريدة، هيام، وعبدالرحيم زهير. أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. مجلة اتحاد الجامعات العربية. 2001.
- [23]. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي. مبادئ الإدارة "إدارة الموارد البشرية المعاصرة". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ 2021.
- [24]. السكارنة، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ 2020.
- [25]. الطراونة، حسين عبد الله، لقيادة الإدارية الحديثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ 2022.
- [26]. الزغبى، أحمد محمد. السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ 2021.
- [27]. العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر؛ 2020.
- [28]. العامري، صالح مهدي، والغالب طاهر محسن منصور. الإدارة والأعمال: عمان: دار وائل للنشر والتوزيع؛ 2021.
- [29]. الحربي، فهد بن عبد الله. القيادة الإدارية الحديثة في المنظمات المعاصرة. الرياض: مكتبة الرشد؛ 2021.
- [30]. الشوابكة، محمد أحمد. السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال المعاصرة. عمان: دار المسيرة؛ 2020.

- [31]. الحمود، محمد بن عبد الله. القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء العاملين. عمان: دار اليازوري العلمية 2020.
- [32]. المبيضين، محمود عبد الكريم. إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات الحديثة. عمان: دار المسيرة؛ 2021.
- [33]. العدوان، أحمد يوسف. نظريات القيادة الإدارية وتطبيقاتها المعاصرة. عمان: دار المسيرة؛ (2020).
- [34]. العتيبي، سعد بن محمد. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر؛ (2023).
- [35]. القحطاني، سالم بن سعيد. القيادة الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان؛ (2021).
- [36]. الزهراني، عبد الله بن حسن. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد في المؤسسات الحديثة. جدة: دار خوارزم العلمية، (2022).
- [37]. الأنصاري، عبد الكريم محمد. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر الجامعي؛ (2020).
- [38]. عبد السلام، محمد عبد الفتاح. الإدارة العلمية الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية؛ (2021).
- [39]. يوسف، عبد الله حسين. مدخل إلى السلوك التنظيمي. عمان: دار اليازوري؛ (2022).
- [40]. الشمري، خالد بن عبد العزيز. الدافعية في العمل والرضا الوظيفي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر؛ (2023).
- [41]. المطيري، ناصر بن فهد. نظريات التحفيز في المنظمات المعاصرة. الرياض: مكتبة الرشد؛ (2020).
- [42]. Adams, J. S. Inequity in social exchange In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299) New York: Academic Press. (1965)
- [43]. Porter, L. W., & Lawler, E. Managerial attitudes and performance Homewood, IL: Richard D. Irwin (1968).
- [44]. Merton, R. K *Social theory and social structure* New York: Free Press (1968)
- [45]. Locke, E. A The nature and causes of job satisfaction In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349) Chicago: Rand McNally. (1976).
- [46]. Robbins, S. P *Organizational behavior* (9th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (2001).
- [47]. دحان، السعدية. الرضا المهني وعلاقته بأداء المدرس. [بحث دبلوم]. كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس، المغرب، 2005.
- [48]. إبراهيم، حسن الصيد. البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية. رسالة الخليج العربي. 1996.
- [49]. الشرايدة، سالم تيسير. الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع؛ 2010.