



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
كلية العلوم الإنسانية والعلوم
الاجتماعية
قسم علم النفس



السنة أولى ماستر
تخصص علم النفس العمل والتنظيم
السداسي الثاني

مقياس السلوك التنظيمي

إعداد الأستاذ: سلطاني بومدين

2023-2022

محاضرة: 03

مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته

تمهيد.

أولا: بداية الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي.

ثانيا: مفهوم الرضا الوظيفي.

ثالثا: الفرق بين الرضا الوظيفي وبعض المصطلحات.

رابعا: أبعاد الرضا الوظيفي.

خامسا: أهمية الرضا الوظيفي.

سادسا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

سابعا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.

ثامنا: نظريات الرضا الوظيفي.

تاسعا: طرق قياس الرضا الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسات إلى اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من الباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم.

سيتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي من وجهة نظر باحثين عرب وأجانب كما يتطرق إلى النظريات التي عالجت هذا الموضوع.

أولاً: بداية الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المواضيع الذي نال اهتمام باحثين في النفس العمل والتنظيم ، وذلك يعود إلى أن معظم الموظفين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل.

قام (هوبوك Hoppock 1935) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير (نيوهوب)، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، والإشراف والإنجاز. تعد هذه الدراسة أول دراسة ونقطة انطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

تعود بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بداية القرن العشرين. كانت للإدارة العلمية (تايلور) تأثير كبير على دراسة الرضا الوظيفي. أشار (تايلور Taylor 1911) في كتابه مبادئ الإدارة العلمية أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل (العمل بخط التجميع والأجور بالساعة). لقد زادت الإنتاجية من جراء تطبيق الإدارة العلمية على الصناعات، وذلك بسبب إجبار العمال على العمل بوتيرة أسرع، وعلى الرغم من حالة التعب وعدم الرضا التي انتابتهم، اهتم الباحثون بالإجابة على المزيد من الأسئلة حيال الرضا الوظيفي. حاولت الإدارة العلمية تفسير الرضا الوظيفي وعوامله ومسبباته، حيث اعتبرت الحوافز المادية الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي. لقد

افترض تايلور أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، فالعاملين يعطون للحوافز المادية أهمية كبرى.

لم تستطيع الإدارة العلمية تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب، وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل، و إلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.

تعد دراسات الهاوثورن واحدة من أفضل الأبحاث التي أجريت على الرضا الوظيفي، حيث أشارت تلك الدراسات (1933-1924) تحت إشراف ألتون مايو (Elton Mayo) من جامعة هارفارد (Harvard Business School) إلى البحث في آثار ظروف العمل المختلفة (أبرزها الإضاءة) على إنتاجية العمال. كان من أهم أفكارها أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دورا رئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي.

أظهرت تلك الدراسات في نهاية المطاف أن التغييرات في ظروف العمل تعمل مؤقتا على زيادة الإنتاجية (تسمى أثر هاوثورن). ووجد لاحقا أن هذه الزيادة في الإنتاجية نتجت، لا بسبب الظروف الجديدة، ولكن لشعور العاملات أنهن تحت الملاحظة. قدمت هذه النتيجة دليلا قويا على أن العامل يعمل ليس فقط للحصول على الأجر، بل لأغراض أخرى. لقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العمال وعلاقات العمل من دور على الإنتاجية.

تعد دراسات هيرزبرق وموسنر وسنيدرمان (Snyderman- Mausner- Herzberg 1959) في الرضا الوظيفي النواة الأولى التي ألقى الضوء على أهمية عامل العمل في حد ذاته، ولقد أظهرت تلك الدراسات أن الشعور بالرضا الوظيفي يزداد كلما أتيحت للموظف حرية التصرف والاختيار في عمله مع منحه مسؤوليات أكبر، كل هذا يساعده على تطوير قدراته العقلية والمعرفية.

يلخص (لوك 1976 Locke) هذا العرض التاريخي في ثلاث مدارس أساسية قامت بدراسة

العوامل الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي، وهذه المدارس هي:

1- المدرسة الفيزيقية-الاقتصادية:

أكدت هذه المدرسة على أهمية الأجر وظروف العمل كالإضاءة والتهوية بالنسبة للرضا الوظيفي.

لقد اشتملت هذه المدرسة على دراسات كل من تايلور ومعظم الباحثين الأمريكيين مثل جيلبرث (Gilberth) والفرنسي فايول (Fayol). تنظر هذه المدرسة إلى الموظف كرجل اقتصادي يسعى لإشباع حاجاته المادية عن طريق ما يحصل عليه من أجر، وبقدر ما تشبع حاجاته المادية، بقدر ما يزيد رضاه الوظيفي.

2- مدرسة العلاقات الاجتماعية:

أكدت هذه المدرسة على أهمية عوامل الإشراف الجيد، وتماسك جماعات العمل، والعلاقات بين الموظف والإدارة، ومن رواد هذه المدرسة ألتون مايو (Elton Mayo) وتجاربه في مصنع الهاوثورن Hawthorne، وكذلك الباحثين من جامعة ميشيغان وأهايو لدراسة القيادة. تنظر هذه المدرسة إلى الموظف على أنه رجل اجتماعي يسعى لإشباع حاجاته الاجتماعية ممثلة في الانتماء وتكوين الجماعات غير الرسمية، وإشباع الموظف لحاجاته الاجتماعية يزيد رضاه الوظيفي.

3- المدرسة المعاصرة العمل في ذاته أو (مدرسة النمو):

أوضحت هذه المدرسة إمكانية التوصل إلى درجة عالية من الرضا من خلال العمل الذي يتحدى تفكير الموظف، و يعمل بالتالي على نمو وتطور قدراتهم المعرفية وكفاءتهم في العمل، أو زيادة المسؤوليات الملقاة عليهم. تنظر هذه المدرسة إلى الموظف على أنه رجل تركيبته معقدة، يزداد رضا الموظف عن عمله كلما أشبعت حاجة تحقيق الذات. (لوك 1976 Locke: 1304).

ثانيا: مفهوم الرضا الوظيفي:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف واضح لهذا المصطلح.

يرى (هوبوك 1935 Hoppock) أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي. (الهاشم 2010: 5: 8) .

يضيف (فروم 1964 Vroom) أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نتائج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. (الصريفى 2007: 66).

يعرف (لوك 1976 Locke) أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة. (حرير 2009: 93).

يشير (تركي 1986) إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. (منصوري 2010: 96).

يذكر (بورتير 1973 Porter) أن الرضا الوظيفي هو الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما يتحصل عليه بالفعل. (عبود 2012: 81).

قال (روبينس Robbins) عندما نتحدث عن الرضا الوظيفي، فلننا نتحدث عن مجموعة المشاعر الايجابية الناتجة من عملية التقييم التي يقوم بها الفرد تجاه خصائص العمل الذي يقوم به، وهو بنفس الوقت يمثل موقف واتجاه نحو العمل أكثر من كونه سلوك. (الحناق 2012: 314).

يوضح (سبيكتور Spector) أن الرضا الوظيفي يشمل كل شخص يجب عمله (راضي) عنه، أو لا يحبه أو (غير راضي) عنه، كما يعرفه بأنه الدرجة التي يجب الأفراد عملهم. يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو رد فعل عاطفي عام لدى الفرد تجاه عمله. (الحناق 2012:314).

يلاحظ (فرج 2013) أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح الناتج عن رد فعل نفسي للموظف تجاه عمله في وقت معين وهو شعور متغير نسبيا تبعا لتغير الظروف. (فرج 2013:146).

يشير (سلطان 2004) أن الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت، وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. (سلطان 2004:194-195).

ثانيا: الفرق بين الرضا الوظيفي وبعض المصطلحات.

هناك العديد من المصطلحات شائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية، والتي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية، والاتجاه النفسي حول العمل والميول، والاندماج، والتوافق المهني، والرضا الوظيفي.

1- الفرق بين مصطلح الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

يعرف (العيسوي 2004) الروح المعنوية بأنها رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي والمكسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل. (العيسوي 2004:191).

عرفت دائرة علم النفس الروح المعنوية بأنها اتجاه ايجابي نحو جماعة العمل، أهدافها، ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل، وارتفاع مستوى هذا الاستعداد. (رسمي 2004:57).

يرى (لوك 1976) أن مفهوم الروح المعنوية يتضمن توجهها نحو المستقبل، أما مفهوم الرضا الوظيفي يتضمن توجهها نحو الماضي والحاضر. (لوك 1976:1300).

يشير (عوض 1985) أن الرضا الوظيفي ليس مرادفا لرضا أعضاء الجماعة عن عملهم، لأن الفرد قد يكون كارها لعمله في حين تكون روحه المعنوية عالية، لأنه يتعاون مع زملاءه لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة، فهذا يعني أن ارتفاع الروح المعنوية ليس مقياسا وحيدا وصادقا لارتفاع مستوى الرضا الوظيفي الذي تتدخل عوامل كثيرة ومتنوعة في تكوينه منها التماسك وروح الجماعة. (عوض 1985:76).

يذكر (منصوري 1991) أن الروح المعنوية تشير كثيرا إلى الجماعة وبالعلاقة الفرد مع جماعة العمل، فبدون جماعة ليس هناك حاجة للحديث على الروح المعنوية، بينما الرضا الوظيفي هي حالة فردية وشخصية وخاصة بكل عامل على حدة، كما أن الرضا الوظيفي استجابة فردية عكس الروح المعنوية التي هي استجابة جماعية، فقد تكون روح معنوية الجماعة منخفضة في حين يكون مستوى رضا الوظيفي بعض أفرادها عاليا والعكس صحيح. (منصوري 1991:19-20).

يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب الهامة لارتفاع الروح المعنوية في مجال العمل، والتي من شأنها أن تدفع الأفراد لبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف العمل، وإلى ثقتهم بالتالي في المستقبل، ومن هذا المنطلق صنفت عوامل الروح المعنوية إلى مكونين أساسيين هما الشعور بالرضا والدافعية.

2- الفرق بين مصطلح الرضا الوظيفي والاتجاهات:

يرى (ألپورت Allport) أن الاتجاه هو إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة، بحيث ما يكاد يثبت الاتجاه حتى يمضي مؤثرا تأثيرا ديناميكيا عاما وموجها لاستجابات الفرد نحو الموضوعات والمواقف المختلفة. (عوض 1985:27).

يلاحظ (فرج عبد القادر طه 1992) أن الاتجاه مفهوم مكتسب يوجه نحو موضوعات معينة بصورة كلية، موجبة كانت أو سالبة أو محايدة، وهو أمر لا ينطبق على الرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد قد يكون

راضيا عن ناحية معينة تتعلق بعمله، وغير راضيا تماما عن ناحية أخرى. فالاتجاهات ليست عامة في طبيعتها، بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة من العمل. (فرج عبد القادر طه 1992:365).

يؤكد (سلطان 2004) أن الاتجاه النفسي نحو العمل هو خلية من ثلاثة عناصر:

- العنصر المعرفي الذي يشتمل على مختلف المعلومات والخبرات والثقافة.
- العنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في اتجاه معين سلبى أو إيجابى كالكرهية والحب.
- أخيرا العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به، فالاتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات والمشاعر والسلوك المتبنى إزاء العمل. (سلطان 2004:192).

يرى الباحث أن مصطلح الرضا الوظيفي يختلف عن الاتجاهات. يشير الاتجاه إلى الاستعداد للاستجابة، أما الرضا الوظيفي فهو يرتبط بعوامل الأداء، كما تعكس الاتجاهات مشاعر الفرد تجاه الأفراد والمنظمة، ولكن الرضا الوظيفي يشير إلى اتجاه الفرد نحو الوظيفة، وبالتالي إن الرضا الوظيفي هو مجموعة فرعية نوعية من الاتجاهات.

3- الفرق بين مصطلح الرضا الوظيفي والميول:

يرى (النجاتي) أن الميل هو حب الفرد لنشاط معين و رضاه عنه وتركيز ذهنه فيه والاستعداد لبذل أقصى جهد والاستمرار في أدائه لأطول وقت ممكن. (فرج عبد القادر طه 1992:365).

يلاحظ (جيلفورد Guilford) أن الميل هو النزعة السلوكية العامة للفرد نحو الانجذاب إلى مجموعة معينة من النشاط. (فرج عبد القادر طه 1992:365).

يرى الباحث أن الميل تتسم بأنها أكثر ثباتا في قوتها، وأطول تأثيرا في سلوك الفرد ولفترة طويلة نسبيا، إلا أنها أقل ارتباطا وتأثيرا على درجة جودة أداء الفرد لعمله. فالميول كالحاجات والاتجاهات تكون نوعا من السمات التي يمكن أن يطلق عليها دينامية أو دافعية، وهي تختلف عن الرضا

الوظيفي، ذلك أن هذا الأخير لا يستشعره الفرد إلا بعد أن يتولى العمل فعلا، والرضا الوظيفي لا يعني بالضبط الاستمتاع بما يشتمل عليه العمل من أنشطة، فقد يكون الرضا بالأجر أو الجو الذي يحيط بالعمل، والمكانة الاجتماعية للعمل، أو جميعها، أما الميل فإنه يرتبط بالجوانب المتضمنة في السلوك (الإدراك، الوجدان) وهو ما يميز الفرد عن غيره من زملائه.

4- الفرق بين مصطلح الرضا الوظيفي والاندماج.

يشير (لوك 1976) أن الاندماج في العمل هو انشغال الشخص بعمله والاستغراق في أدائه بدرجة كبيرة. فالشخص المندمج في عمله والذي يشعر بارتباطه الشديد به، هو ذلك الشخص الذي يحب عمله بجدية، وتتأثر مشاعره وحالته المزاجية بخبرات عمله المتنوعة، حيث يحتل هذا العمل مجال اهتمامه. (لوك 1976:1301).

5- الفرق بين مصطلح الرضا الوظيفي والتوافق المهني:

يشير (القاسم 2001) أن التوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل، وإشباع حاجاته، وتحقيق طموحه وتوقعاته، مما ينعكس على إنتاجيته، وغايته، وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة العمل. (القاسم 2001:48).

يذكر (فرج عبد القادر طه 1992) أن توافق الفرد المهني ينعكس من خلال الرضا والإرضاء. فالرضا يشمل الرضا الشامل عن العمل أي الرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (قاداته وزملائه وظروف عمله). كما يشمل أيضا إشباع حاجاته، وتحقيق أوجه طموحاته وتوقعاته واتفاق ميوله المهنية والإرضاء فإنه يتضح من إنتاجية الفرد، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه زملاؤه والمشرفون عليه والتنظيم الذي يعمل فيه. (فرج عبد القادر طه 1992:30).

يرى (عوض 1985) أن التوافق المهني يعبر عن مدة البقاء في العمل التي هي محصلة للتلاؤم أو عدم التلاؤم بين الفرد وبيئة العمل، وبذلك فإن الفرد الذي يبقى في عمله إنما هو الشخص القادر

على تحقيق التلاؤم بين نفسه وبين بيئة العمل، وهذا يعني أنه قادر على تحقيق متطلبات العمل، وإن بيئة العمل تحقق متطلباتها منه، ومن هنا فهو عامل مرضى، كما أنه في نفس الوقت عامل مرضي، وهذا دليل على توافق الفرد المهني. (عوض 1985:91).

يرى الباحث أن مفهوم الرضا الوظيفي يختلف عن مفهوم الروح المعنوية نحو العمل في أنه يعبر عن موقف الفرد نحو عمله، ويختلف أيضا عن مفهوم الاتجاه نحو العمل في أنه ليس أحادي البعد، له أبعاد متعددة، كما أنه يختلف عن مفهوم الميل نحو العمل، ذلك أن الفرد يستشعر الرضا بعد أن يقوم بالعمل ويمارسه، وليس مجرد نزعة أو انجذاب للعمل.

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي:

يشير (لوك Locke 1976) أن الرضا الوظيفي يتضمن عناصر عاطفية ومعرفية وسلوكية.

- العنصر العاطفي: هي تلك المشاعر التي ترتبط بالوظيفة مثل الملل والقلق والإثارة.

- العنصر المعرفي: هي تلك الاعتقادات التي ترتبط بالعمل مثل الإحساس بأن الوظيفة تتطلب التفكير والتحدي.

- العنصر السلوكي: هي تصرفات الموظف تجاه وظيفته، وتشمل هذه التصرفات التمارض من أجل تجنب العمل، والحرص على الوقت.

فالتفكير والمشاعر مرتبطان ارتباط وثيق، وهما مسئولان عن اتجاه الموظف نحو الرضا الوظيفي. لا يعتمد الرضا الوظيفي على الوظيفة وحدها أو على الفرد الذي يؤدي العمل، وإنما يعتمد على العلاقة بينهما. (لوك Locke 1976:1304).

يبين (نورمان Norman 1993) أن الرضا الوظيفي ينقسم إلى نوعين:

-الرضا الوظيفي العاطفي satisfaction affective ويعرف بأنه بناء ذاتي ذو بعد واحد، ويعبر عن إحساسات عاطفية عامة الذي يشعر بها الموظف اتجاه وظيفته ككل، وبالتالي يعكس الرضا الوظيفي العاطفي درجة من السعادة والمتعة تولدها الوظيفة بشكل عام.

-الرضا الوظيفي المعرفي satisfaction cognitive ويعرف بأنه تقييم موضوعي ومنطقي لمختلف جوانب الوظيفة، وعلى هذا النحو يمكن للرضا الوظيفي المعرفي أن يكون ذو بعد واحد إذا كان يشمل تقييم جانب واحد فقط للوظيفة مثل الراتب، أو يكون متعدد الأبعاد إذا كان يشمل تقييم في نفس الوقت جانبيين أو أكثر من جوانب الوظيفة. (نورمان Norman 1993:760).

يلاحظ (فرج 2000) أن الرضا الوظيفي يأخذ أحد الشكلين التاليين:

- الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فإما هو راضٍ أو غير راضٍ هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أصلا، بيداً أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

- الرضا الجزئي (النوعي): يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة والأجور، والإشراف، وفرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. (فرج 2000:221).

يبين (شوقي 2000) أن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي:

- الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.

- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.

- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل اعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته. (شوقي 2000:220).

رابعا: أبعاد الرضا الوظيفي:

يشير (لوك 1976) أن الرضا الوظيفي يشتمل على ثلاثة أبعاد هامة:

- إنه استجابة عاطفية تجاه موقف عمل. لا يمكن رأياه بل الاستدلال عليه.

- يتحدد دائما بمدى العوائد التي إما تلي أو تفوق التوقعات.

- يمثل الرضا الوظيفي عدة اتجاهات المرتبطة به. (لوك 1976:1300).

يرى (عبد الخالق 1982) أن الرضا الوظيفي يأخذ أبعادا مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على

غيرها وهي:

- الرضا بسياسات العمل في المنظمة، وتشمل سياسة الأجور والتعويضات والترقيات، والتقاعد وغيرها.

- الرضا بعلاقات العمل، وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل، بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.

-الرضا بالعمل ذاته، وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات، ويمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل، وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته. (عبد الخالق 81:1982).

يؤكد(فاكو وآخرون)على أن الرضا الوظيفي يتضمن ثلاث أبعاد:

- التصور الذاتي للعمل من قبل الفرد.
 - والدرجة التي يجد فيها الفرد المتعة في العمل.
 - وأخيرا الفرق بين ما يريده الفرد ويطلبه وبين ما يحصل عليه فعليا من العمل الذي يقوم به.
- (الحناق2012:314).

يتضح للباحث مما سبق أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة.

خامسا: أهمية الرضا الوظيفي:

يرى(الأغبري2002)أن الرضا الوظيفي هو أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

(الأغبري2002:170).

يشير(روبينسRobbins)أن أهمية رضا الوظيفي تظهر من كون العاملين الراضين سيشعرون بالارتياح والتحدث بإيجابية، والتوقعات العادية عن وظائفهم. أما العاملين غير الراضين فسيعبرون عن

ذلك عن طريق تركهم للعمل، وتقديم الشكاوي، والعصيان، والتهرب من جزء من مسؤوليات عملهم.
(الحناق 2012:314).

يرى الباحث أن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي، تتعرف هذه الأخيرة على مشاعر الموظفين واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العمل، ويتم أيضا معرفة المشاكل التي تهم الموظفين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمؤسسة التقدم وزيادة الإنتاجية.

سادسا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ثلاثة مجموعات وهي كالتالي:

1- عوامل ذاتية (متعلقة بالفرد نفسه).

1-1 الجنس: تباينت نتائج الدراسات التي قامت بدراسة الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل. أشار (عكاشة 1999) أن النساء أكثر رضا عن وظائفهن من الرجال. (عكاشة 1999:124).

يضيف (العطية 2003) أن من بين القضايا التي تؤدي للاختلافات بين الجنسين (النساء والرجال) بشكل خاص، حينما يكون لدى العامل أطفال في سن دخول المدرسة، وهي تفضيلات العمل، حيث تفضل الأمهات العاملات العمل الجزئي وجداول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية. (العطية 2003:44).

يرى الباحث أن النساء عادة أكثر رضا من الرجال في وظائفهن، وحققيقة السبب أن النساء لديهن طموحا واحتياجا للمال أقل من نظرائهم الرجال.

1-2 السن: هناك علاقة ارتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه.

يشير (عبد الباقي 2003) أن السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العامل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يتسبب في عدم رضائه الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر، يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. (عبد الباقي 2003:232).

أظهرت نتائج دراسة العريفي (1999) التي هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي في اليمن أنه كلما تقدم العمر لدى المعلمين قل رضاهم. (هاشم 2010:25).

يعتقد الباحث أن عادة ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فكلما تقدم الموظف في سنه كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

1-3 الحالة الاجتماعية: أثبتت دراسة عليمان (1994) على أنه لا يوجد فرق بين المعلمين المتزوجين وأقرانهم غير المتزوجين في الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي في الأردن. (سلمان 2011:70).

يؤكد (العطية 2003:44) أن بعض الدراسات أشارت إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤولية الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

1-4 المستوى التعليمي: أشارت دراسة شكري أحمد (1991) أن المعلمين والمعلمات المعدون إعداداً تربوياً أكثر رضا من زملائهم الذين لم يسبق إعدادهم تربوياً، وأن المعلمين والمعلمات الحاصلين على مؤهلات جامعية أقل رضا من زملائهم الحاصلين على مؤهل علمي أقل. (أبو فارس وآخرون 2010:17).

يرى الباحث أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية العليا يشعرون بالرضا على ما يتوقف من سياسات وفرص التقدم فيما يتعلق بالتعليم في المؤسسة.

1-5 مدة الخدمة :يشير(العطية2003)أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. (العطية2003:45).

يؤكد(ماهر2009)أنه كلما زادت أقدميه العامل كلما زاد رضاه عن عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاء الفرد عن عمله.(ماهر2009:231).

يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يرتفع نسبيا في بداية ونهاية مدة العمل،وينخفض في الفترة الوسطى من العمل.

1-6 المستوى الوظيفي :يرى(عبد الباقي2003) إن أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.(عبد الباقي2003:233).

يؤكد(سلطان2004) إن أصحاب الياقات البيضاء كالمديرين والمتخصصين يكونوا أكثر رضا من أصحاب الياقات الزرقاء مثل عمال المصانع.(سلطان2004:193).

يرى الباحث أن مستوى الرضا يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد،ويمكن تفسير ذلك لما تتيحه الوظائف العليا من أجور وحوافز مرتفعة، وإشراف أكثر ديمقراطية، ومركز اجتماعي أعلى وظروف عمل أفضل ومحتوى عمل أكثر إثارة وتحدي.

2- العوامل المرتبطة بالوظيفة(خصائص مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد):

2-1 محتوى العمل:تؤثر طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله على رضا الفرد عن عمله، إذ أن تنوع المهام وقلة تكرارها يزيد من الرضا عن العمل، كما أنه كلما زادت حرية العامل في اختيار طرق أداء العمل وحرية اختياره للسرعة التي ينجز بها أعماله زاد رضا الفرد عن عمله، بالإضافة إلى كون العمل يمكن العامل من استغلال قدراته وطاقاته وتناسب طبيعة العمل مع قدراته وخبراته وتوفير فرص للإبداع والنجاح في العمل، كل ذلك يزيد من شعور الموظف بالرضا عن عمله.

تحدد طبيعة العمل الرضا الوظيفي، يسبب العمل المتنوع المزيد من الرضا الوظيفي من العمل التكراري. إن عمال المصانع أقل رضا وظيفي من العمال المهنيين، ومع ذلك، فالعلاقة بين الرضا الوظيفي وطبيعة العمل غامضة نتيجة تدخل عوامل أخرى مثل المهارات، والأجر والمكانة.

2-2 العوامل الخاصة بالأداء: تشمل عدة عوامل منها شعور الفرد بأهمية العمل، ووجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء، وشعور الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت.

إن حجم المؤسسة هو عامل يرتبط بالرضا الوظيفي، فالأفراد في المؤسسات الصغيرة يشعرون بالرضا الوظيفي أكثر من هؤلاء الموجودون في المنظمات الكبيرة، والسبب هو أن المشاركة والعلاقات الشخصية في المؤسسات الصغيرة أكبر منها في المؤسسات الكبيرة.

3- خصائص تنظيم العمل الخاص بالمنظمة (العوامل التي تسيطر عليها المنظمة):

تشمل عوامل الرضا الوظيفي التي تسيطر عليها المنظمة الأمن الوظيفي، والأجر، والمكافآت (المزايا الإضافية) وفرص التقدم، وظروف العمل، وزملاء العمل، والمسؤولية، والإشراف، وسياسات النقل، ومدّة العمل.

3-1 الأجر: يلعب الأجر دورا هاما في التأثير على الرضا الوظيفي.

أشارت نتائج استطلاعات مؤسسة جالوب (1984) حول معرفة اتجاهات معلمي المدارس نحو مهنة التعليم أن الراتب الشهري القليل الذي يحصل عليه المعلمون هو السبب الرئيسي في عدم رضاهم عن عملهم، حيث ذكر 87% من المعلمين أن السبب الرئيسي لترك المعلمين لمهنة التعليم هو الراتب المنخفض. (رمضان 2011:13).

يرى الباحث انه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

3-2 طبيعة العمل: يشتهي معظم الموظفون التحديات الفكرية في الوظائف. يفضل هؤلاء الموظفون أن تمنح لهم فرص استغلال مهاراتهم وقدراتهم، وتقدم لهم مجموعة من المهام المتنوعة والحرية، والتغذية الراجعة لما يقومون به. فهذه الخصائص تجعل من الوظائف متحديّة عقلياً. تخلق الوظائف التي تتميز بتحدي ضعيف جداً الملل، ولكن الكثير من التحدي يخلق الإحباط والشعور بالفشل. يجد الموظفون المتعة و الرضا تحت ظروف التحدي المعتدل.

يؤكد هيرزبرق (1959) تأثير العوامل المرتبطة بطبيعة العمل مثل الانجاز والمسؤولية وتنوع مهام العمل والاعتراف....

3-3 الترقّيات: تؤثر فرص الترقية إلى حد كبير في الرضا الوظيفي. فالرغبة في الترقية قوية على العموم بين الموظفين، لأنها تتضمن تغيير في مضمون العمل، والأجر، والمسؤولية والاستقلالية والمكانة.

يرى (عاشور 1982) أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة. وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبيراً، فإن ذلك يسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. (عاشور 1982:176).

3-4 الإشراف: يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم.

تؤكد الدراسات أن هناك علاقة بين الإشراف القائم على العلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد. (عكاشة 1999:120).

يرى الباحث انه توجد علاقة بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين، فالأسلوب القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الموظفين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد.

3-5 جماعة العمل: لقد أظهرت الدراسات التي أجراها ألتون مايو (1948) أهمية البعد الإنساني في جو العمل كمحدد من محددات الرضا الوظيفي للفرد. (عكاشة 1999:119).

3-6 ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية كدرجة الحرارة والرطوبة والتهوية، والإضاءة، والضوضاء وساعات العمل، ونظافة مكان العمل على درجة تقبل الموظف لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف العمل الجيدة تؤدي إلى رضا الموظف عن بيئة العمل. (تساعد الراحة الجسدية الموظف على القيام بعمل جيد).

أشارت دراسة مصطفى منصورى (2004) أن ظروف العمل في جوانبها الفيزيائية والمادية والتربوية كانت سبب عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأساتذة التعليم الإكمالي. (منصورى 2004:252).

سابعاً: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.

يشكل تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين مسعى مهم لكل المؤسسات، نظراً لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المؤسسات، قد لا ينتج عنه الانعكاسات المتوقعة، فأحياناً تكون دون المتوقع، لذلك من المهم البحث في النتائج المترتبة عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي البعض منها:

1- الانسحاب عن العمل: يؤدي الشعور بعدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين إلى القيام ببعض السلوك من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الغياب، والاستقالة أو ترك العمل نهائياً.

1-1 الغياب: يقصد بالغياب تقاعس الموظف المحييء للعمل أو البقاء فيه في الموعد المقرر مهما كان السبب. يسبب هذا أمر نقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبأ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

1-2 ترك العمل: يرى (راوية 2004) أن ترك العمل يعبر عن استقالة الموظف من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة، كتكلفة التدريب، وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان ترك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. (راوية 2004:175).

يشير (سلطان 2004) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. (سلطان 2004:204).

2- التمارض والإصابات.

وهي وسائل الانسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

1-2 التمارض: التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه الموظف داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ الموظف إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش، أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

2-2 الإصابات: تعتبر الإصابات تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. يعتقد الباحث أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

2-3 التظلمات والشكاوي وعدم الاهتمام: هي في نفس الوقت مؤشر يدل عن عدم الرضا الوظيفي ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الموظفون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الرضا الوظيفي، وتنصب معظم المظالم على الترقيات، والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي. كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة، واللذان يؤديان بدورها إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

ثامنا: نظريات الرضا عن العمل.

تنقسم نظريات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين:

- نظريات المحتوى content theory: وهي تركز على الحاجات مؤثرة في السلوك، ومن أهم هذه النظريات، نذكر نظريات تدرج الحاجات لماسلو، ونظرية ذات العاملين لهيرزبرق. تحدد هذه النظريات الحاجات التي يجب أن تتحقق للفرد حتى يكون راض عن وظيفته.

- نظريات العملية process theory: فهي تحاول تعريف وتحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك، وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات هي الحوافز، والحاجات، والتوقع، ومن أهم هذه النظريات، نذكر نظرية التوقع الأداء لفروم، ونظرية الإنصاف (العدالة) لأدمس. تحدد هذه النظريات تحدد الحاجات أو القيم المؤدية للرضا الوظيفي.

1- نظرية التنظيم الهرمي للحاجات. hierarchy of needs theory.

تعتبر نظرية (أبراهم ماسلو 1940 A.Maslow) للحاجات من إحدى النظريات المهمة والمفسرة للرضا الوظيفي، بل تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والرضا الوظيفي.

تركز هذه النظرية على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية حسب ترتيبها في سلم هرمي مقسم إلى خمس فئات هي: الحاجات الفسيولوجية، وتليها الحاجات إلى الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيرا في قمة الهرم حاجات تحقيق الذات.

صنف ماسلو هذه الحاجات في تدرجها الهرمي على النحو التالي :

- الحاجات الفسيولوجية physiological needs:

هي الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد و استمراريته، كالحاجة إلى الطعام والماء والنوم.. تعتبر الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى، وهي عامة لجميع البشر، فهي أكثر الحاجات قوة، حيث يجب إشباعها بدرجة ما، قبل أن تنبعث الحاجات الأخرى. يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال توفير الأجور المناسبة، و توفير وحدات سكنية للعمال.

- الحاجة إلى الأمن safety needs :

تشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق، وعدم الشعور بالتهديد والتحرر من الخوف. وتمثل حاجات الأمن الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي، والحصول على أنواع التأمين المتعددة، والحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين. فلا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا الخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه الموظف.

- الحاجة إلى الحب والانتماء belongingness and love needs:

عندما يشعر الفرد بقدر كاف من الأمن، تصبح الحاجة إلى الحب والانتماء هي المسيطرة، وهي من الحاجات الاجتماعية، وتشمل الحاجة إلى إقامة علاقات الصداقة وكسب ود الآخرين، وتكوين علاقات اجتماعية مع الزملاء داخل جماعة العمل. يترتب على عدم إشباع هذه الحاجة بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه، فيمكن إشباعها من خلال تطور الشعور بالانتماء (الانتماء لجماعة العمل، الاتصالات الداخلية، والأنشطة الاجتماعية...).

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير . esteem needs .

وهي رغبة الفرد في تقدير واحترام الآخرين له واعترافهم به وبأهميته، وبمعنى آخر حاجة الفرد أن يكون محط أنظار الناس، وإعجابهم وتقديرهم واحترامهم وخاصة زملاء.

يمكن إدراك هذه الحاجة من جانبين:

- جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، والجدارة والاستقلالية، ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم.

- جانب خارجي يتعلق بالسمعة، حيث يسعى الفرد لاحتلال وضع اجتماعي هام، وله تقدير واحترام من الآخرين (اعتراف الآخرين به)، ومن العوامل القوية التي تشبع هذه الحاجة لدى الموظفين، إطلاق قدر معقول من الحرية في أداء أعمالهم. تجد هذه الحاجة صداها من خلال نظام الأجور وإدماج الأفراد وإشراكهم في السلطة.

- الحاجة إلى تحقيق الذات . self- actualization needs :

بعد أن يشبع الإنسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجة يسعى إلى إشباعها هي حاجة تحقيق الذات. تعتبر هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وهي تمثل رغبة الفرد في تحقيق الطموحات التي يسعى إليها في حياته والشعور بالمكانة الاجتماعية، أو بعبارة أخرى هي الحافز لأن يصبح الفرد أقصى ما يستطيع أن يكون، بما في ذلك النمو، وإنجاز إمكانيات الفرد وتحصيلها وتحقيق ذاته. يمكن إشباع هذه الحاجة عن طريق تنمية قدرات الموظفين (التكوين والوظيفة) والتمكين التي تسمح للشخص أن يشعر أنه مفيد و كفاً.

يرى (عاطف 2009) أن نظرية أبراهام ماسلو تنطلق من عدة مسلمات وهي:

- أن الإنسان في حاجة مستمرة، وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك.

- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات

الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويتوقف أساس على إشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح. (عاطف 2009:90).

القاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما اشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا، مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها، ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

قدم (أبو العزم عطية 2000) بعض الانتقادات لنظرية الحاجات لما سلو، رغم الشهرة التي لاقتها.

-تعتبر أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما. ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة من عائلته، فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، و بالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

-تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع حاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائما في الواقع حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

-تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، و لكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل و الظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به. (أبو العزم عطية 2000:134-135).

يرى الباحث أن نظرية التدرج الهرمي لماسلو تعتبر مهمة في دراسة الرضا الوظيفي ، وتمثل أيضا أداة مهمة للباحثين في التعرف على الحاجات الإنسانية للموظفين، ومدى إشباع الوظيفة لتلك الحاجات.

2- نظرية ذات العاملين لهيرزبرق . Herzberg's two factors theory.

توصل (هيرزبرق وآخرون F.Herzberg et al 1959) إلى هذه النظرية بعد إجراء دراسة شاملة لمائتين (200) من المهندسين والمحاسبين في منطقة بتسبرغ Pittsburg، لمعرفة دوافع الموظفين ومدى رضاهم عن الأعمال التي يمارسونها. كانت طريقتهم في البحث هي سؤال المهندسين والمحاسبين بيان المرات التي شعروا فيها بالرضا عن عملهم، والمرات التي شعروا فيها بعدم الرضا عن عملهم، سواء كانت أعمالهم الحالية أو أي عمل مارسوه في الماضي.

توصل هيرزبرق وزملائه من خلال هذه الدراسة إلى التمييز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه (أو بالوظيفة)، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل (أو بمحيط الوظيفة).

- العوامل المرتبطة بمحتوى العمل، ويطلق عليها العوامل الدافعة motivator factors والتي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتشمل عدة عوامل نذكر من أهمها العمل في حد ذاته، والمسؤولية، والإنجاز، والاعتراف، والترقية، فغيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا.

- العوامل المرتبطة بمحيط العمل، ويطلق عليها العوامل الوقائية أو الصحية hygiene factors والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا الوظيفي، لكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وتشمل عدة عوامل نذكر من أهمها الإشراف، والعلاقات بين الأشخاص، وسياسة المؤسسة وإدارتها، والأجر، وظروف العمل. (مجموعة عدم الرضا الوظيفي).

فصل هيرزبرق بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي وبين العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

يؤكد هيرزبرق أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا الوظيفي (العوامل الدافعة) لا تسبب الشعور بعدم الرضا، وأن العوامل التي تسبب الشعور بعدم الرضا الوظيفي (العوامل الصحية) لا تسبب الشعور بالرضا عنه. فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وهذا يعني أن نقيض (عكس) الرضا هو عدم وجود رضا، وأن نقيض عدم الرضا هو عدم وجود عدم الرضا وليس رضا.

أن الرضا وعدم الرضا منفصلين و غير مترابطين، فإنه من الممكن أن يكون الموظف راض وغير راض بنفس الوقت، فإذا كان الهدف إزالة عدم الرضا الوظيفي، وجب التركيز على العوامل الوقائية، أما إذا كان الهدف زيادة الرضا الوظيفي، وجب التركيز على العوامل الدافعة.

قدم (أبو العزم عطية 2000) لنظرية ذات العاملين لهيرزبرق بعض الانتقادات، وهي كالآتي:

- افتراض هيرزبرق أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا غير صحيح، حيث أن الدافعية تمثل فقط أحد عوامل الأداء.

- صغر حجم العينة التي استخدمها هيرزبرق في بحوثه، حيث أنها لا تتجاوز (200) محاسب ومهندس وهذا يفتح الباب واسعاً أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته.

- لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية التي استخدمت أساليب منهجية مختلفة للأسلوب المنهجي الذي استخدمه هيرزبرق من الوصول إلى نفس النتائج. (أبو العزم عطية 2000: 140-141).

وجهت نظرية ذات العاملين لهيرزبرق النظر إلى فكرة إثراء العمل *job enrichment*

بوضع الكثير من العوامل الدافعة في الوظائف، بحيث تتناسب حاجات الموظفين مع واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها، مما يعمل على تحقيق رضاهم في وظائفهم ورفع مستوى أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية كذلك، واستخدمت كثير من المؤسسات مفهوم إثراء العمل بنجاح.

3- نظرية الإنصاف أو العدالة. *equity theory*

تقوم نظرية الإنصاف (العدالة) التي قدمها (Adams 1963) على فكرة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة في عمله.

ترى نظرية الإنصاف (العدالة) أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية. يقوم الموظف بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته (*inputs*) إلى مخرجاته أو عوائده (*outcomes*) مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين العاملين في نفس الظروف في المؤسسة نفسها أو في غيرها من المؤسسات، ولا تتطلب العدالة أن تكون النواتج و المدخلات متساوية، وإنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية.

يؤكد (الكتبي 2005) أن هذه النظرية تقوم في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمس فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة، كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح. (الكتبي 2005: 309).

$$\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} = \text{مقارنة} = \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{المدخلات الآخرين}} = \text{نسبة معينة.}$$

تعتمد هذه النظرية على فكريتي المدخلات والمخرجات (العوائد). يشير مفهوم المدخلات إلى ما يتمتع به الموظف من إمكانيات خاصة لأداء عمله، مثل الخبرات والمستوى التعليمي ومقدار الجهد المبذول في العمل، أما مفهوم المخرجات (العوائد) فيشير إلى المكاسب المادية والأدبية التي يحصل عليها الموظف نتيجة أدائه لعمله، مثل الأجر والترقية والعلاوات والاعتراف والتقدير، ونظرا لهذه المقارنات تدعى هذه النظرية أيضا بنظرية المقارنة الاجتماعية.

لا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات و المدخلات متساوية، ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا، فهذا يعطيه دافع وحماس على البقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة، فسوف يعمل على مواجهة هذه الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

يشير (الكتبي 2005) أنه في حالة إحساس الموظف بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين (بين ما يؤديه وبين ما يحصل عليه) من خلال عدة طرق، قد يرى أنها تعيد المساواة ومنها ما يلي:

- تقليص الجهود في العمل.

- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة. (الكتبي 2005:217).

يعتقد (العميان 2010) أن في هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه، كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها و إدراك أهميتها وربطها بالعدالة. (العميان 2010:300).

4- نظرية توقع الأداء . expectancy theory

ترى نظرية توقع الأداء (فروم 1964 Vroom) أن الرضا أو عدم الرضا يحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالموظف إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الموظف يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (العائد العادل).

يرى(راوية2004)أن نظرية التوقع تعتمد على ثلاثة عناصر كما يلي:

- الجاذبية(المنفعة)وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله،وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

- الارتباط بين الأداء والعائد(المكافأة)وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

- الارتباط بين الجهد والأداء وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء أي مدى رغبة الفرد في العمل،أو تحقيق عائد معين في أي وقت،وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. (راوية2004:133).

تحدد دافعية الفرد ورضاه بجمع العناصر السابقة في عملية ضرب.توضح المعادلة التالية ذلك.

الرضا=التكافؤ (رغبة الفرد) X التوقع(احتمال حصول النتيجة).

إن الرضا الوظيفي وفقا لهذه النظرية يعود إلى التناقض بين الاحتياجات التي يطمح إليها الموظف ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات،فكلما زادت درجة التعارض هذه زادت نسبة عدم الرضا الوظيفي،وكلما زادت درجة الانسجام بين الاحتياجات وما يتحقق منها زادت درجة الرضا الوظيفي.

ترى نظرية توقع الأداء أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف ،أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس ايجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء.

وبناء على هذه النظرية، فإن الموظف يختار طريقة ما للعمل لأنه يتوقع نتائج أو عوائد معينة فيه، ويسعى جاهدا لتحقيق هذه التوقعات، فإذا أتاح العمل للموظف تحقيق توقعاته بدرجة كافية فسوف يشعر بالرضا الوظيفي، وإن لم يتح له تحقيق توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.

تشير نظرية توقع الأداء إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد، فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي، أما إذا كانت تسير خلاف ما كان يتوقعه، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا، لذا ينبغي على المنظمة أن تضع شروطا لنظام الحوافز والأجور والعلاوات والترقيات.

يتضح للباحث مما سبق أن نظرية التوقع لا تحدد عدد العوائد المرتبطة بتوقعات الأداء والعائد التي يفكر فيها الفرد، ولا الموقف، ولا كذلك العمل. كما أن هناك صعوبات تتعلق بالمفاهيم النظرية (الجهد، والتوقع والوسيلة، والجازبية)، وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق، وكذلك للصعوبة المرتبطة بالقياس الصحيح لأجزائها.

5- نظرية القيمة للوك Locke's Value Theory

تعتبر نظرية (لوك 1976) من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، حيث ترى أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف أن وظيفته تتيح له ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصوره، بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجاته.

تفترض هذه النظرية أن للرضا الوظيفي عناصر متعددة، وكل عنصر منها يشكل قيمة معينة لدى الموظف، وتندرج أهمية هذه العناصر لدى الموظف بشكل خاص، فعناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيمة أولية لدى موظف ما، قد تشكل قيما ثانوية لدى غيره من الموظفين، ومن ثم يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي للموظف من خلال أوزان عناصر الرضا الوظيفي وفقا لأهمية كل عنصر منها كما يحددها الموظف نفسه.

يشير (سلطان 2004:201) أن نظرية القيمة ترى أن من المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل فرد على حدا، وأن هذه العوائد تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. وتبعاً لذلك فإن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.

يرى (ماهر 2009) أن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له. تعتمد العوائد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدا بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب و وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. (ماهر 2009:299).

يمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) + \text{ه} 1 + (\text{رف} 2) + \text{ه} 2 + \dots$$

روك : الرضا الوظيفي الكلي.

(رف 1) : الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

هـ: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

يرى الباحث أن نظرية القيمة تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام.

تاسعا: طرق قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة، بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الأفراد. يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.

يحصر (عبد الباقي 2003) الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي في نوعين:

- المقاييس الموضوعية: وهي التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله، ومن أهم هذه الظواهر التي تساعد على ذلك (معدل دوران العمل، ومعدل الغياب ومعدل الحوادث في العمل، والتمارض....).
- المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من الموظفين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استبيان يتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الموظفين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع الموظفين في المؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. (عبد الباقي 2003: 235).

من أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا وهي كالتالي:

- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو قوائم الاستقصاء.

- طريقة الوقائع الحرجة ليريزبرق (طريقة القصة).

- طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة).

1- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو قوائم الاستقصاء.

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وتعتمد على استقصاء المفردات المستهدف قياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها، وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، وهناك أنواع عديدة منها ما يلي:

1-1 استبيان مؤشر وصف العمل (j.d.i). job descriptive index.

أنشأ هذا الاستبيان سميث Smith وكندال Kendall وهولين Hulin (1969). استبيان محدد للرضا الوظيفي الذي تم استخدامه على نطاق واسع. يقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل طبقاً لخمسة أبعاد عمل وهي العمل نفسه، الأجر، وفرص الترقية، والإشراف، والعلاقة مع الزملاء.

يعتبر الاستبيان بسيطاً، ويتضمن قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة إما بنعم أو بلا أو لا أستطيع أن أقرر (المشار إليها بعلامة الاستفهام؟)، ولكل جملة أو كلمة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد.

1-2 استبيان مينيسوتا للرضا (m.s.q). Minnesota satisfaction questionnaire.

وضع هذا الاستبيان كل من وايس Weiss ودفيز Dawis وإنجلند England ولوفكويس Lofquist (1967)، وهو استبيان شائع الاستخدام. يقيس استبيان مينيسوتا الرضا الوظيفي (20) بعد و به نموذج مطول يضم (100) سؤال (خمسة بنود لكل بعد)، ونموذج مصغر يضم (20) سؤالاً (بند واحد لكل بعد).

يعبر الموظف في هذا الاستبيان عن مدى رضاه على عشرين بعد من أبعاد العمل مثلا الأجر، وفرص الترقية، والعلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء وسياسات وإجراءات العمل وغيرها من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما) لكل بند من الاستبيان.

1-3 استبيان الرضا عن الأجر. (p.s.q) pay satisfaction questionnaire

يهتم هذا الاستبيان بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجر، والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرق (طريقة القصة).

تنسب هذه الطريقة إلى هيرزبرق وزملائه الذين أجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها، وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا الوظيفي، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو عدم الرضا وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجابا أو سلبا.

ومن أهم ما توصلت له هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره لدى الموظفين، ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا، وأطلق عليها لاحقا بالعوامل الدافعة أو المحفزة، و بالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا الوظيفي لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي وأطلق عليها بالعوامل الوقائية أو المحافظة.

3- طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة).

تتضمن مقابلة المبحوثين بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للمبحوث أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستبيان، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العمال.

إن نجاح مثل هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام ، وأن توفر لهم الإدارة الحماية لهم، وتأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات، وذلك خوفاً من إحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية. (سلطان 2004:198).

تعتمد هذه الطريقة على قيام الباحث بملاحظة سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

يشير (عبد الخالق 1982) بعد عرض الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي، أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها وعلى المؤسسة التي ترغب في إجراء البحث أو الباحث أن تفاضل فيما بين هذه الطرق من حيث:

- ملائمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يرغب باختبارها.
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل الطريقة.
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي كل طريقة.
- طريقة الدقة المطلوبة ونسبة الخطأ المسموح بها، وكذلك طبيعة المؤشرات التي يسعى الباحث الوصول إليها، وهل هي مؤشرات كمية أو نوعية. (عبد الخالق 1982:89).

خلاصة:

قدم هذا الفصل نظرة عامة عن الأدب المرتبط بالرضا الوظيفي، وتمت مناقشة المحددات والعوامل التنظيمية التي تؤثر في الرضا الوظيفي. وعلاوة على ذلك، سلط الضوء على مختلف نظريات الدافعية المتعلقة بالرضا الوظيفي.

لقد تباينت تعاريف الرضا الوظيفي بحسب وجهات نظر الباحثين، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل اتجاه عمله، كما بينت أن الرضا الوظيفي العام للفرد يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، ونعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية وظروف العمل.

اهتمت نظريات الرضا الوظيفي بدراسة الحاجات النفسية للأفراد، وكيف يسعى هؤلاء لإشباعها. تلعب الحاجات، حسب نظرية ماسلو، دورا هاما في حياة الفرد، فبدون إشباعها أو تحقيقها لا تظهر الحاجات العليا أو النفسية للفرد، إذن يجب أولا إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، ثم بعد ذلك الحاجات النفسية.

في الحقيقة، إن نظرية هيرزبرق لا تختلف في مضمونها عن نظرية ماسلو، ولكنها تأخذ شكلا مختلفا عنها، فعوامل الصحة هي الحاجات الأساسية التي يلجأ الفرد لإشباعها ليصل إلى الحاجات النفسية من تقدير وتحقيق الذات، ويمكن اعتبار نظرية هيرزبرق امتدادا لنظرية ماسلو وتفسيرها بشكل مختلف.

يدعو هيرزبرق في نظريته إلى توفر العوامل التي تساعد الأفراد على تحقيق الذات والشعور بالإنجاز، يرى كذلك أن هناك عوامل تتصل بالفرد تعمل على استثارة الدافعية لديه، وعوامل يلجأ إليها الفرد للاحتفاظ بالصحة، وهي نفس الحاجات الأساسية حسب نظرية ماسلو.

أما نظرية العدالة (الإنصاف)، فقد ركزت على المكافآت المالية والمقارنات الاجتماعية، والحقيقة أنه لا يُمكن أن تقتصر دراسات الرضا الوظيفي فقط على الجوانب المالية للعمل، حيث أثبتت الدراسات أنّ هناك عوامل أخرى أكثر أهمية في رضا الأفراد عن عملهم من الجوانب المالية. استخدم فروم مفهوم الانجذاب ليعبر عن رضا الفرد عن عمله، أو بمعنى آخر، ترى نظرية توقع الأداء أن الفرد يتوقع فائدة معينة عن عمله، إما أن تكون إيجابية أو سلبية، وتعتمد على مدى توقع الفرد وتقبله، كما تؤكد هذه النظرية على دور الخوف، إذن يتوقف رضا الفرد عن عمله من خلال توقع الفرد لعمله وتقبله.

يشير الباحث إلى أن بعض هذه النظريات قد تصلح لتفسير موقف معين في العمل قد ينتج عنه رضا عن العمل، كما يُمكن أن تكون هذه النظريات معا وحدة متكاملة نحو فهم أشمل وأوسع للرضا الوظيفي.

ترى نظرية مسار/هدف في القيادة إمكانية ممارسة القائد أساليب قيادية في مواقف مختلفة لا أسلوب واحد، وأنها جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات المرؤوسين ومشاعرهم وتوقعاتهم من العمل.

4- مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة (منظور تكاملي).

يشير (باص 1985 Bass) أن للقيادة أسلوبين متميزين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ويمكن للقائد أن يكون إجرائياً (تبادلياً) أو تحويلياً أو كلا الأمرين. (الحشالي والتميمي 2008:195).

4-1 أسلوب القيادة التبادلية:

أ- مفهوم القيادة التبادلية:

يشير (عياصرة 2006) أن القيادة التبادلية هي القيادة التقليدية التي يرتبط فيها أداء المرؤوسين بحجم الحافز المقدم لهم. (عياصرة 2006:77).

يرى (الحشالي والتميمي 2008) أن القيادة التبادلية هي أحد أساليب القيادة المتبعة من القادة الذين يوجهون تابعيهم لتبني أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها، بوسائل تحفيز محدودة كالمكافئة المشروطة، وهي المكافأة التي تمنح للمرؤوسين مقابل جهودهم المبذولة والمعترف بها من القيادة. (الحشالي والتميمي 2008:195).

يؤكد (الصرايرة 2012) أن القيادة التبادلية هي علاقة قائمة على المنفعة المادية المؤقتة وغير الملزمة، تحدث بهدف تبادل المنفعة ضمن إطار موقف معين. ويضيف أن القيادة التبادلية تستند إلى السلطة والبيروقراطية القائمة على السلطة الشرعية داخل المنظمة، واحترام القوانين والأنظمة، وتؤكد على معايير العمل والمهام، والاعتماد بشكل كبير على نظام المكافآت والثواب والعقاب بقصد التأثير في أداء المرؤوسين. (الصرايرة 2012:1102).

يشير (الضمور وآخرون 2010) أن القادة التبادليين يميلون إلى التركيز على إكمال المهمة والتزام العاملين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين. (الضمور وآخرون 2010:525).

ب- أبعاد أسلوب القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على ممارسة السلوك التالي:

- **المكافأة المشروطة:** تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالمكافأة المطلوبة. (الضمور وآخرون 2010:525).

- **الإدارة بالاستثناء:** يقصد بها القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. تأخذ الإدارة بالاستثناء شكلين: نشطة active وساكنة passive. فالإدارة بالاستثناء النشطة التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافاً إيجابياً تفادياً لوقوع الأخطاء أو الانحرافات عن الأداء. والإدارة بالاستثناء الساكنة التي يظل فيها القائد بعيداً عن التدخل، حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين، ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة تقصير والمخالفة. (الضمور وآخرون 2010:526).

4-2 أسلوب القيادة التحويلية.

أ- مفهوم القيادة التحويلية: تعد القيادة التحويلية من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور. اعتمدت نظرية القيادة التحويلية على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد (بيرنس 1978 Burns) في كتابه القيادة leadership. يعرف (بيرنس 1978) القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الحبابي 2014:95).

يرى (بيرنس 1978) أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم بعضاً في أسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. (الضمور وآخرون 2010:526).

يشير(باص1985)أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين،وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة،فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.(الحبابي2014:97).

يؤكد(باص1985)أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها،وتعميق مستوى إدراك هؤلاء العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتمامهم الذاتية،من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.(الضمور وآخرون2010:526).

يضيف(باص1985)أن القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائج في الأداء تفوق التوقعات،ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها،وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.(صرايرة 2012:1102).

يعرف(عبد المقصود2006)القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل،وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة،ويسعى إلى إحداث التغيير والتطور والتنمية الإدارية باستمرار.(عبد المقصود 2006:20).

يعرف(السعود2012)القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم،و تجاه المؤسسة التي يعملون فيها،والالتزام بأهدافها التنظيمية،والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.(السعود2012:204).

يلاحظ(بيرنس1978)أن القيادة التحويلية هي عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة. (عياصرة2012: 1101-1102).

يلاحظ(بيرنس1978)أن القائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه،ويعمل على استثارته ويسعى إلى إشباع الحاجات العليا لديهم،وبذلك يتم تحويل المرؤوسين إلى قادة،ويصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين،ووكلاء للتغيير.(صرايرة 2012:1102).

يعتقد(الحشالي والتميمي2008)أن القائد الذي يتبنى هذا

النوع من القيادة يكون له تأثير جوهري وكبير على

مرءوسيه، ويسعى باستمرار إلى استشارتهم للحصول على الأفكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير العمل. كما يعمل القائد التحويلي على إيجاد مناخ من الثقة والاحترام في علاقته مع مرءوسيه لتشجيعهم على تحويل قيمهم الشخصية لدعم أهداف المنظمة ورؤيتها. (الخشالي والتميمي 2008:196).

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (باص 1985 Bass) عندما وضع نظرية للقيادة التحويلية، ووضع لها استبيان لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف باستبيان القيادة متعدد العوامل Multifactor leadership questionnaire (M.L.Q) الذي تضمن عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، والدافعية الإلهامية.

قدم كل من (باص وأفوليو 1993 Bass -Avolio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية أو التبادلية، يتضمن ثمانية عناصر أو أربعة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

ب- أبعاد القيادة التحويلية:

تعتمد القيادة التحويلية على ممارسة السلوك التالي:

- التأثير المثالي:

يؤكد (أفوليو 2003) أن القادة وفقا لهذه الخاصية (التأثير المثالي) يسلكون طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين، وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين. (أفوليو 2003:73).

يلاحظ (الصرايرة 2012) أن في التأثير المثالي يسلك القادة التحويليين سلوكا يعتبرون فيه قدوة وأنموذجا يحتدون به، ويحاكيه المرءوسين، فيحظى القائد التحويلي بإعجاب، وثقة التابعين الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفيا، ويتطلب ذلك من القادة التحويليين الأخذ بالاعتبار حاجات التابعين ورغباتهم، وأن

يكونوا على أتم الاستعداد لتقديم التضحية بالمكاسب الذاتية لصالح الآخرين والمنظمة. (الصريرة 2012:1103).

يؤكد (الطويل 2006) أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم مثلا تحدى ونماذج وقدوة للعاملين معهم، وهم أيضا حريصون على كسب ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية. والقائد التحويلي يشارك العاملين معه في كل أمورهم المؤسسية ويحرص على أن يكون سلوكه معهم بعيدا عن التسلط والاستبدادية، وهو معني بعمل الصحيح والأصوب، ويعيش معايير أخلاقية رفيعة يتمثلها في سلوكه، مبتعدا عن استخدام سلطته لمكاسب ومصالح شخصية، موظفا سلطته لكل ما فيه الخير العام والمصلحة العامة. (الطويل 2006:206).

– الدافعية الإلهامية:

يعرف (نورث هاوس 2006) الدافعية الإلهامية بأنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. (نورث هاوس 2006:193).

يؤكد (الصريرة 2012) أن الدافعية الإلهامية تركز على سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، ويحدث ذلك عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع وتثير في التابعين حب التحدي والحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف. (الصريرة 2012:1103).

يلاحظ (الطويل 2006) أن القادة التحويليين يمارسون سبلا تشجع وتلهم من حولهم من العاملين معهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم وديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بعد الاستغراقية في العمل، وتعميق روح الفريق بينهم. (الطويل 2006:206).

– التحفيز الفكري:

يعرف (نورث هاوس 2006) التحفيز الفكري بأنه قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطريقة جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. (نورث هاوس 2006: 193).

يشير (رشيد 2004) أن القادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. (رشيد 2004: 476).

يؤكد (أفيليو 2003) أن القادة وفقا لهذه الخاصية (التحفيز الفكري) يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية، فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا. (أفيليو 2003: 74).

– الاعتبار الفردي:

يرى (أفيليو 2003) أن الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه واستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (أفيليو 2003: 90).

يؤكد (أفيليو 2003) أن القائد التحويلي وفقا لهذه الخاصية (الاعتبار الفردي) يعطي اهتمام خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصدّيق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مروسين أو عمالا. (أفيليو 2003: 76).

يشير (رشيد 2004) ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه، وحاجاتهم، ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع الملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم و استعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم. يقوم القائد بتدريب وإرشاد المرؤوسين ويجفزههم التفويض على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العمال، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة. (رشيد 2004:476).

يضيف (الصريرة 2012) يتضمن الاعتبار الفردي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد التحويلي من خلال الاهتمام الشخصي بالتابعين، والتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم، وإدراك الفروق الفردية بينهم لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، إذ يتعامل القائد التحويلي مع المرؤوسين كإنسان وليس كموظف، فهو يعمل كمنصاح وموجه ومدرب لهم، ويرشدهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور. (الصريرة 2012:1103).

خلاصة:

لقد تناولت معظم دراسات القيادة الطرق التي يؤثر بها القائد في مرؤوسيه، إلا أن ما يقوم به المرؤوسين له من جهة أخرى تأثير واضح على القادة (يتأثر القائد بعوامل مثل طبيعة العمل، وسياسة المؤسسة...). ركزت المحاولات الأولى لفهم القيادة على سمات وصفات شخصية القائد. إن الأبحاث التي أجريت لخصر سمات القائد أسفرت عن عدم وجود سمات ثابتة. فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة في موقف آخر. كما أثبتت دراسات جامعة إيوا وجود ثلاثة أساليب قيادة هي أسلوب قيادي استبدادي، وأسلوب قيادي ديمقراطي، وأسلوب قيادة عدم التدخل، بينما صنفت دراسات جامعة أهايو من جهتها القيادة تحت بعدين هما أسلوب القيادة المرتكز على مراعاة مشاعر المجموعة، وأسلوب القيادة المرتكز على المبادأة في تنظيم العمل، كما تمكنت وفي نفس الوقت دراسات جامعة ميتشجان على إبراز أسلوبين قياديين هما أسلوب القيادة المهمة بالعمل، وأسلوب القيادة المهمة بالأفراد.

حاولت النظريات الموقفية في القيادة فهم مختلف أنواع سلوك القيادة التي تتطلبها مختلف المواقف. لقد قدم فيدلر نموذجا بخصوص المحددات التي توفق بين صفات القائد ومتطلبات الموقف. أما فروم وبيتون، فلقد كشفا عن تقنية بإمكانها مساعدة القادة على تحليل المواقف، واختيار طريقة أو أسلوب قرار يزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات. وأما هاوس وميتشل وبفضل نظريته طريق/هدف، قدما منهجا

يساعد القادة على فهم كيف تؤثر صفات المرؤوسين، ومميزات المحيط مثل مهمة المرؤوسين وجماعة العمل في ملائمة وفعالية أساليب القيادة.

فمنذ السبعينات من القرن الماضي، وضع بيرنس أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية حيث نقل المرؤوسين نقلة حضارية بالاعتماد على الجاذبية الشخصية للقائد وعلى أساليبه الإلهامية. أخيراً، يشير الباحث أنه لم تتحصل أية نظرية من النظريات المذكورة على درجة كافية من الدعم حول فعالية القيادة، ولكن بينت هذه النظريات أن فعالية القيادة جد معقدة، والحقيقة يجب التأكيد هنا أن سلوك القيادة هو أحد العوامل التي تؤثر في المرؤوسين.