

الفصل الثاني

القيادة - الرضا الوظيفي

- الاتصال

❖ القيادة :

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر؛ فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين، والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته. وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع، كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر؛ فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته، وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تعريف القيادة :

من التعريفات التي قيلت في القيادة: «أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة».

«القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية».

«هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛ وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة».

- أهمية القيادة :

إن القيادة الإدارية لها أهمية تتجلى فيما يلي:

- حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.

- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة
- على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.

الفرق بين القيادة والإدارة :

لقد حاول علماء الإدارة التفريق بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وآخرون يعتبرون الإدارة عملية مستمرة؛ والقيادة هي وليدة الموقف. وحسب التعريف نجد أن الإدارة تعرّف بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.. في حين نجد القيادة هي الحصول على الآخرين لإنجاز الأشياء - وسوف نحاول إبراز الفرق بينهما في النقاط التالية:

- القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف، أما الإدارة فهي عملية تحديد وتحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، والرقابة كما أن القيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي وإنما تشير إلى التأثير اعتمادًا على الاتصال، عكس الإدارة المعتمدة على هيكل رسمي للوظائف والمسؤولية.

- القيادة تستمد قوتها من مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد، عكس الإدارة التي تركز على القدرة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- القيادة تعني التغيير، وبالتالي فالقائد يحدث التغيير ويشجع المسؤولين على النزود بالمعارف والخبرات، عكس الإدارة المعنية بالحاضر والمحافظة على الوضع الراهن والالتزام باللوائح لتحقيق الأهداف.

العلاقة بين القيادة والإدارة :

لقد تم التعارض حول العلاقة بين الإدارة والقيادة فهناك من يعتبر الإدارة جزء من القيادة وأن القيادة تتواجد في قمة الهرم الإداري دائماً لكون أن لها تطلع إستراتيجي، وهناك من يعتبر العكس أي أن القيادة جزء من الإدارة لأنها إحدى وظائفها، والكثير من علماء الإدارة مع هذه الفكرة - ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية:

1. الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة هي مجموعة الوظائف الهادفة إلى تنظيم الجهود المشتركة للأفراد، ودور القيادة في هذا الجانب يتمثل في تنظيم نشاطات العاملين وجهودهم وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه والتنسيق الكامل بين جهود العاملين.

2. الجانب الإنساني للإدارة: المورد البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف، لهذا اتجه علماء الإدارة إلى التركيز عليه في الإدارة؛ وعلى القيادة الإدارية هنا أن تتولى توجيه الأفراد، ويظهر دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة الشؤون المرتبطة بعملهم.

3. الجانب الاجتماعي للإدارة: يقوم على أن التنظيم الإداري يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات لتحقيق أهداف معينة، ومحور هذه النشاطات هي

التنظيمات الإنسانية وهنا القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية لدورها في تنسيق جهود العاملين فهي الأداة الأكثر أهمية في المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن الإدارة والقيادة متكاملتان، فالإدارة تقوم بوظائف معينة لتحقيق هدف محدد؛ ودور القيادة هنا هو الوصول إلى تلك الأهداف من خلال تنسيق الجهود والتحفيز والتأثير في السلوك المرؤوسين، ومواجهة مختلف المعوقات والمشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف. فبالرغم من وجود اختلاف بين القيادة والإدارة إلا أن هنالك علاقة تكاملية بينهما لا يمكن إخفاؤها، ودور كل منهما مهم بالنسبة للآخر فلا بد من وجود إدارة تعنى بالوظائف اللازمة من تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها ما يستدعي وجود قيادة قادرة على توجيه كافة الجهود لتحقيق تلك الأهداف.

مصادر قوة وتأثير القيادة :

القيادة لها مصادر قوة أو أدوات تأثير، يمكن للقائد أن يعتمد عليها لإحداث وتحقيق التأثير المناسب والفعال على مرؤوسيه، وبالتالي تعديل سلوكهم وأفعالهم. تم تحديد مصادر قوة القائد بأربعة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي:

أولاً: قوة المكافأة والعقاب :

تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية أو مادية، أي من خلال سلطته في منح المكافآت الإيجابية في شكل مادي أو معنوي، وتزداد القدرة كلما زادت قمة الشواب المتوقعة، فهي إذن تعتبر عاملاً هاماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط من خلال منح هذه الحوافز من قبل القائد والتي يعبر بها عن تقديره واعترافه بأدائهم، ويسعى كذلك إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي التأثير في اتجاهاتهم بشكل يساعد على تحقيق الهدف.

أما العقاب فيستند إلى الخوف من القائد، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيدته بأوامر وتوجيهات قائده يمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبة؛ أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد، وهو التأثير القائم بالاعتماد على أدوات من الضغط والتهديد والعقاب.

ثانيًا: القوة المشروعة :

هذا النوع من القوة يستند إلى المنصب، الوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة.

ثالثًا: قوة الخبرة :

تستند إلى المعرفة والخبرة والقدرة الإدارية والسلوكية التي يملكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد احترام المرؤوسين وامثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له؛ أي في هذه الحالة التأثير يكون بناء على الخبرة والمهارة على المعلومات التي يملكها، فهنا إذن استخدام القائد لأدوات العقاب واستثارة الخوف يُحدث استجابة مختلفة لدى المرؤوسين عن الناتجة من منح المكافأة وما يعاب عن العقاب في أنه يكبح الإبداع لدى المرؤوسين.

رابعًا: قوة الإعجاب :

تعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية قائدهم، بسبب إعجابهم وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص فهو ذو شخصية مرنة يتعامل مع أشخاص ذوي أفكار وثقافات وشخصيات مختلفة، مدرك أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم؛ وكل هذا يجعل المرؤوسين يحترمونه، فالتأثير يكون من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع بها؛ أي يكون مصدر التأثير هو ناتج الإعجاب بالشخصية التي تؤدي إلى التقدير لهذا القائد.

وهناك مصادر أخرى للتأثير كما يلي:

أولاً: التأثير النابع من الاحترام :

يُعدُّ من الوسائل الهامة للتأثير وكسب المرؤوسين وهذا الاحترام يعود لعدة عوامل؛ وهي: المركز الوظيفي، الخبرة، الأقدمية في الوظيفة، كبر السن. كل العوامل السالفة الذكر تساهم في اكتساب القائد احترام مرؤوسيه وبالتالي يسهل كسبهم والتأثير فيهم.

ثانياً: التأثير القائم على الإقناع :

هو استمالة وإقناع الفرد بالسلوك المطلوب بأنه الأفضل.

وهناك من يصنّف هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين؛ وهما:

أولاً: السلطة الرسمية :

تكون عن طريق السلطة الممنوحة للقائد بحكم عمله والمركز الذي يشغله، حيث أنها تعطي لصاحبها الحق في التأثير على الآخرين والتحكم في سلوكهم وتقييم أدائهم ومن مظاهرها مثلاً قوة المكافأة.

ثانياً: قوة التأثير :

هي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها نجد:

1. القوة الفنية (التخصص): ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يملكها الفرد.

2. قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه، نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

ومن الأدوات المستخدمة لنجاح القيادة للتأثير في الآخرين:

أولاً: الرؤيا :

إن الذات هي مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز، والقيادة التي لديها تصور ذاتي لا بد أن تحوله إلى رؤية متميزة قابلة للتعبير عنها وإلهام الآخرين.

ثانياً: الثقة :

هي أداة لتوقع سلوك الآخرين، وذلك من خلال معرفة الأهداف التي يرغب العاملين تحقيقها ومن خلال القيم المشتركة والتي لا بد أن يتقبلها الجميع، وكذا تشجيع الآخرين كما يجب على القائد في كل يوم أن يعبر عن ثقته بالأفراد.

ثالثاً: الكفاءة :

هي قيمة المالكين أو حملة الأسهم فهم مصدر الأعمال ونتائجها، وهي رمز العلاقة بين القادة وحملة الأسهم وتعني حسن استعمال الموارد من أجل تعظيم النتائج.

رابعاً: الأخلاقيات :

الكفاءة في أذهان الجمهور لن تبقى طويلاً وإن ما يبقى طويلاً هو الأخلاق النبيلة للقائد.

خامساً: القيمة :

تتحدد القيمة السوقية للشركات بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، أي المبيعات هي النتيجة للعلاقة فهي إستراتيجية لا بد للقيادة الإدارية أن تتبناها من أجل النجاح في الأمد البعيد.

سادساً: التميز :

المنافس أكثر خطورة على تحدي القيادة الإدارية والخبرة التنافسية هي ركيزة العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، لذا على القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بشكل يصعب على المنافسين تقليده.

نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات:

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه؛ فهناك من يولد ليكون قائداً، وهناك من يولد ليكون تابعاً، فصفات القيادة من الثبات والجراءة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد، إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها؛ ومن هذه الانتقادات:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة، وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة؛ فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة، ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية. ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد)؛ ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكًا قياديًا واحدًا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف؛ أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب - نظرية (ليكرت) في القيادة :

وجد (ليكرت) أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي، وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج (ليكرت) أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج - وقد ميّز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1. **النظام التسلسلي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
2. **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية، ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.. النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم - أما النظام الرابع فهو الأفضل.
3. **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهّم واعتبار مشاعر الآخرين.

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

- (1) الاهتمام بالأفراد.
- (2) الاهتمام بالإنتاج.

ثالثًا : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحًا باهرًا وفشلهم في مواقف أخرى، وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة؛ فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية؛ فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- 1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).

- 2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).

- 3- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جدًا أو الصعب جدًا)، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

أنماط القيادة الإدارية :

تم مسبقاً الإشارة إلى أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام واسع، وكذا تم التركيز على أنماطها، لما لها من دور في العملية الإدارية، وهذه الأنماط القيادية قد تم استخلاصها من نظريات القيادة والتي صنفها الباحثون آخرون فيما بعد وفق معيارين هما: «معيار سلوك القائد، ومعيار التنظيم».

أولاً: حسب معيار سلوك القائد ونجد فيه ما يلي :

1- القيادة التسلطية :

يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقاً لرغباته وأهوائه، ولا يهتم لآرائهم وأفكارهم، وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب؛ ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد، إلا إنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين.

هناك من يعرفها بأنها احتكار السلطة فهي بيد الرئيس، وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار واستخدام العقاب في التعامل مع المرؤوسين، فلا توجد هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

يمكن إبراز خصائص النمط التسلطي في:

- انعدام الثقة القائد بمرؤوسيه.
- انعدام العلاقات الإنسانية.
- الاعتماد على العقاب والتهديد.
- احتكار السلطة فهي بيد القائد.

وفي هذا النوع يركّز القائد على وجود طاعة تامة له وتنفيذ أوامره والتعليمات

التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات وفي ظل هذا النمط القيادي تفقد العاملين على الإبداع، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي بين العاملين والذين يتوقفون عن العمل بمجرد غياب ذلك القائد.

2- القيادة الديمقراطية :

هذا النوع يعكس الأنواع الأخرى من القيادات، حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار؛ فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، وهذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية لا بد من اعتماده من قبل قادة المؤسسات.

ويُعدُّ هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشجع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين، ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة.

يمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي في:

- المرؤوسون يشاركون في اتخاذ القرار.
- القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.
- المرونة في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين.
- التعامل مع المرؤوسين بالإقناع وليس بالإجبار.
- العمل الجماعي والثقة بين الجميع.

يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤوليات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويدفع للتشجيع على تكوين العلاقات الشخصية، وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المؤسسة.

القائد الديمقراطي يعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، وتحقق مجموعات العمل هنا مستويات أعلى من الإنتاجية، ويتم في هذا النوع تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار، ويوجد تفاعل معهم وجو من الثقة والعمل الجماعي.

3- القيادة الحرة (عدم التدخل) :

هناك من يعتبر أن القادة في هذا النوع لا يصدر قرار مستقلاً إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن تهرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصدم؛ أي هذا النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة.

ويمكن إظهار أهم خصائص القائد التسيبي في:

- اتخاذ القرار يكون من قِبَل الأتباع وبصفة عشوائية دون علم القائد أحياناً.

- غياب سلطة القائد في اتخاذ القرار.

- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

هذا النوع من القيادة غير محبذ بالمؤسسات لأنه يحول دون تحقيق الأهداف، فهو يتميز بانعدام العلاقات الإنسانية وعدم مبالاة القائد بما يحدث، وكذا عدم احترام وإعطاء أهمية للقائد من قبل جماعته.

ثانياً: حسب معيار التنظيم :

نجد ضمن هذا المعيار نوعين هما:

1- قيادة رسمية :

والتي تنشأ بموجب لوائح وقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة؛ فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة، من قِبَل مركزه الوظيفي واللوائح

المعمول بها، وهناك من يطلق عليها بالقيادة التقليدية حيث يتميز القادة التقليديون بالانضباط في تسيير الأمور والمرؤوسين، ويركزون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القرارات المتعلقة بالمهام والإمكانات والجوانب التنظيمية. وعليه نعتبر أن مثل هذه القيادة لا بد من أن يلتزم فيها العاملون بحرفية القوانين واللوائح، كما أن هذا النوع لا يشجع على المشاركة وطرح الأفكار والعمل الجماعي.

2- قيادة غير رسمية :

وهم القادة الملهمون الذين لديهم القدرة على إلهام مرؤوسيه للقيام بالأعمال وتحقيق إنجازات غير مسبقة، وذلك بالاعتماد على الصفات الشخصية للقادة، وذلك لنقل المرؤوسين إلى أعلى مستوى من الأداء والإنجاز والعطاء. القائد هنا على عكس النوع الأول أي القائد الرسمي حيث أنه يعتمد على مواهبه القيادية وقدرته على التصرف وقوة شخصيته بين زملائه والإقناع.

يتسم القادة غير الرسميين بالخصائص التالية:

- قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- التأثير على سلوك وأعمال الجماعة والأفراد.

مهارات القيادة الإدارية :

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك التابعين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في السلوك، وهذه المهارات تكمن في:

أولاً: المهارات الفنية :

تتمثل في إتقان العامل لعمله، وإلمام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان؛ لذا يجب على القائد المعرفة الشاملة بمجال تخصصه، والتي تكتسب بالخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي:

1- القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.

2- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.

3- الفهم الجيد للأمر: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمر ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.

4- المهارة اللغوية: وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

ثانياً: المهارات الإنسانية :

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي:

1- مهارة الاتصال: أي القدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون والاحترام المتبادل بين الطرفين.

2- مهارة بناء فريق العمل: يسعى القائد دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة، قادرة على إنجاز العمل وتطويره، وكذا حل

المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

3- مهارة تحفيز العاملين: وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهذا من خلال تقديم حوافز تتماشى واحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

ثالثاً: مهارات ذاتية :

تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، ونجد من بين هذه الخصائص ما يلي :

1- الخصائص الجسمية: وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل:

- التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.
- سلامة الحواس والتمتع بالحياة الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.
- المظهر المتناسق.

2- الخصائص العقلية: والقدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة والاستنتاج والمقارنة، وكذا الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين والتغيير، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف.

3- المبادرة: وهي أن يقدم الفرد الاقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين، والشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل والقدرة على التوقع، وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد.

4- الإبداع: وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة.

5- ضبط النفس: والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون انفعال وتجعله ميالاً للتفاهم والتحكم في عواطفه.

رابعاً: المهارات التنظيمية :

وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم.

وتندرج ضمن هذا النوع مهارات فرعية من أهمها:

1- مهارة اتخاذ القرار: أي القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميزه عن المرؤوسين، وهذه القرارات قد تكون خاصة بوضع السياسات والاستراتيجيات أو قرارات تنظيمية الخاصة مثلاً بالتحفيز، التوظيف والتدريب.

2- مهارة حل المشاكل: أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة؛ وكذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها، وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل.

3- مهارة تفويض السلطة: والذي تؤدي بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية، والقائد يُحسن استخدام التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة.

4- مهارة إدارة الوقت: وهي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الانجازات التي تقوده نحو الأهداف؛ وذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت، وتنظيم الوقت وحسن استغلاله يُعد من أهم الأدوات المستخدمة للقيادة، ويتحقق النجاح بفضلله إذا ما استغل بالشكل الصحيح فوق القائد ليس ملكه وإنما ملك للمرؤوسين والمؤسسة ككل.

5- مهارة التفاوض: إذ لابد على القائد الإداري أن يكون مفاوضاً ناجحاً سواء مع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها، ويتوقف نجاح تفاوضه على أسلوب توظيفه لمهاراته؛ أي أن تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة مع الآخرين لكسب مساومة قائمة على تحقيق رضا لكل الأطراف.

6- مهارة إدارة الأزمات: الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات وهي تتسم بالخطورة كما أنها تهدد استمرارية، مكانة وسمعة المؤسسات، وكل هذا يحتم على القائد التمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية والمادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما بتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها.

7- إدارة ضغوط العمل: يعاني العديد من العاملين بمختلف المؤسسات الشعور بالضغط والإرهاق والقلق وغير ذلك، وكل هذا له تأثير سلبي على أدائهم ودور القائد هنا هو التعرف على طبيعة هذه الضغوط، مسبباتها والنتائج المترتبة عليها وكيفية التخلص منها، ومن جانب آخر نجد أن القادة الأكثر الأشخاص تعرضاً للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم وتعدد علاقاتهم وتنوعها مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء فهم يسعون إلى تحقيق الرضا للجميع.

8- مهارة إدارة الاجتماعات: الاجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد، وهو الوصول إلى قرار حول موضوع معين، والقدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب. والتي تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق الاجتماع بشكل أفضل كالتحديد الدقيق لموضوع الاجتماع وتحديد المشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه.

9- مهارة إدارة التغيير: أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من جهة أخرى، فقد تكون تغيير مثلاً في طريقة العمل أو تغيير في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة،

وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وهنا لابد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم له.

يتضح مما سبق أنه لابد من توفر مهارات للشخص القائد تساعده في بناء فريق يمكن التأثير فيه ليؤدي عملاً فعّالاً ومنه تحقيق الهدف المنشود وبالشكل المطلوب قد تكون إنسانية، فكرية، تنظيمية وذاتية تساعده على تحقيق الأهداف المطلوبة والتعامل مع مختلف الأطراف ومختلف المشاكل والضغوط داخل المؤسسة.

القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة :

سوف نحاول إعطاء مفهوم بسيط لكلا النوعين على النحو التالي:

1- القيادة الأخلاقية :

تتبنى السلوك الأخلاقي المناسب لزيادة العوائد مع تقديم الدعم للتابعين من خلال تقديم المكافآت وغير ذلك من الحوافز، أما إذا كانت الحوافز سلبية فيتم توجيه اللوم والعقاب إلى التابعين؛ لذا فإن القادة والتابعين يتعلمون كيفية الانسجام مع السلوك الذي يدعم المكاسب والمكافآت ويجنب العقاب، ونظام المكافآت والعقاب يجب أن يأخذ مكانة في بيئة العمل التي تتميز باتصالات مفتوحة في الاتجاهين، والمرؤوسين يجب أن يوجهوا قادتهم نحو القضايا التي تواجهم، بينما القادة الأخلاقيون يجب أن يوجهوا التابعين إلى المعايير الأخلاقية.

والقائد الأخلاقي يدرك مبدئين مهمين هما :

- المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت، وسوف تتآكل مع مرور الوقت تحت ضغوط الأعمال والسوق.
- المبادرات الأخلاقية إذا تمت لأسباب أخلاقية فإنها سوف تدوم وتبقى، وتكون أقل تأثيراً بضغوط الأعمال والسوق.

2- القيادة الخادمة :

يُنظر إليها على أنها قيادة مقلوبة رأسًا على عقب، فالقادة الخادمين يتوقفون على المصلحة الشخصية لخدمة حاجات الآخرين ومساعدتهم في التطور، ويمنحون الفرصة للآخرين للكسب ماديًا ومعنويًا في حين يحققون أيضًا الغرض الأكبر للمنظمة، إن انجاز الآخرين هو الهدف الأساسي للقادة الخادمين وهي تعد نمط من القيادة الأخلاقية.

وهناك من يطلق عليها اسم «قيادة أنسة العلاقات»؛ وهي تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد لكي يكونوا أكثر استعدادًا لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، وأن مما يكمل الفكرة حقًا هو أن الأفراد تخدمهم الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون إلى الخدمة أولاً؛ أي لديهم الاستعداد الذي عند خدمتهم يكونون أكثر استعدادا لخدمة الآخرين والقادة الخادمين هم الذين يخدمون أولاً العاملين بالشكل الذي يمكن الموظفين من خدمة الآخرين.

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

- 1- أن يضع القائد نفسه موضع مرؤوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها.
- 2- لا بد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد.
- 3- عدم إيهام المرؤوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.
- 4- لا بد للقائد أن يكون قريب من مرؤوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم.

خصائص القائد الناجح :

1- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي.

2- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

3- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.

4- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

5- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.

6- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :

1- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.

2- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً.

3- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة.

4- الثقة بالآخرين.

5- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل.

6- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة.

7- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة.

8- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل.

9- القادة يجب أن يكون استنباطيين.

10 - القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.

11- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة.

خصائص القائد في الفكر الإسلامي :

القائد المسلم له خصائص ومميزات معينة هي مصدر النجاح لجميع الأعمال، والرسول محمد ﷺ مارس القيادة بأبهى صورها وتجلت قيادته بالنجاح، وهي القيادة التي لم تسجل فيها أي نقطة سوداء في حياتها - ومن بين مجموعة الصفات نجد:

- الطاعة للقائد وأولي الأمر، لقوله تعالى: ﴿ قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَإِنْ قَوْلَا فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْكَافِرِينَ ﴾ [آل عمران:32].

- القدرة على الحكم والتصرف، وتظهر في الآية: ﴿وَإِنْ حَكَمْتَ فَأَحْكُم بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾ [المائدة:42].

- أن يكون القائد متسامحاً وصابراً؛ ويظهر هذا في الآية: ﴿وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [آل عمران:134].

- أن يكون القائد واثقاً بنفسه؛ قال تعالى: ﴿ زُكْرُكُمْ أَعْلَمُ بِمَا فِي نُفُوسِكُمْ إِنْ تَكُونُوا صَالِحِينَ فَإِنَّهُ كَانَ لِلْأَوَّابِينَ غَفُورًا ﴾ [الإسراء:25].

- القدوة وإعطاء المثل؛ قال تعالى: ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ [البقرة:44].

- تحمّل المسؤولية وعدم الظلم؛ قال تعالى: ﴿ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرِينَ ﴾ [البقرة:147].

- المشاركة والتعاون والنصح؛ قال تعالى: ﴿ وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴾ [الأعراف:68].

من خلال ما سبق نلاحظ أن الخصائص كلها مصدرها مستوحاة من القرآن الكريم، أمر الله بها سبحانه، كما أمر بها رسوله الكريم ﷺ في أحاديث كثيرة، والرسول الكريم ﷺ طبق أسلوب القيادة الاستشاري، حيث كان يشاور أصحابه من أهل الرأي والحكمة وأصحاب العلم، وشاور أصحابه حتى فيما يخص الأسرى كأسرى بدر مثلاً.

❖ الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه اللذين يخضع بإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. وباختصار فإنّ الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته. ويمكن القول بشكل عام: أنّ الرضا الوظيفي يتكون من: الرضا عن الوظيفة، والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء، والرضا عن المرؤوسين، والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة، والرضا عن بيئة العمل، والرضا عن سياسات الأفراد.

تعريف الرضا الوظيفي :

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، وهنالك العديد من المحاولات التي بُذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي؛ وعلى سبيل المثال أن الرضا الوظيفي: «هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة».

وفي تعريف آخر يُشير «بلوك» إلى أن الرضا الوظيفي هو: «اتجاه يعتبر محصله للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته».

ويعرّف الرضا الوظيفي بأنه: «يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي؛ والتي تقاس أساسًا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليه في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق».

كما يعرّف الرضا الوظيفي بأنه: «شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأنّ الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج».

أهمية الرضا الوظيفي :

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- 3- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

عوامل الرضا الوظيفي :

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة، وعوامل خاصة بالأداء، وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.

وفيما يلي تفصيلاً لهذه العوامل:

1- العوامل الخاصة بالفرد:

أ - حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

ب - اتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ج - الشعور باحترام الذات : فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سوى كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المنظمة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

د - خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاؤه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري، ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية؛ أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.

2- محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه؛ فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة في التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي، وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3- عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لأدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافئات وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافئات العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل؛ أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة بالنسبة للآخرين.

4- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينه فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصوره جيده وأكبر.

5- العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة

وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

أنواع الرضا عن العمل :

١ - الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

٢ - الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل؛ وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

نظريات الرضا الوظيفي :

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي :

1- نظرية الإدارة العلمية: حيث وضعت على يد روادها تايلور (Taylor)

وفير (Feber) وفايول (Fayol)؛ واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية

التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطيع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي فقط للدوافع المادية.

2- نظرية العاملين: هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج Harzberg وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد «هرزبرج» أن هناك مجموعتان من العوامل :

الأولى: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه : وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الثانية: عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل : وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

3- نظرية عدالة العائد (Vroom) فروم: يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

قام آدمز (1963) بالبحث في نظرية عدالة العائد، وقد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة، وبين معد عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه إلى المؤسسة، فإذا ما تساوي المعدلان، شعر عندها بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وإذا وجد عمل آخر سترك عمله الحالي.

❖ الاتصال :

تعريف الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال على أنه: عملية تفاعل تتم بين طرفين، مرسل ومستقبل، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فردًا أو مجموعة بأساليب متنوعة لتحقيق هدف معين.

ويمكن تعريفه بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات... إلخ، من جهة لأخرى قد تكون فردًا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة. كما يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر.

يتضح من هذه التعريفات من قبل علماء الإدارة أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم، وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهـم حيث يصبحون

أكثر قدرة على حل مشاكلهم، وتقوية روح التعاون بينهم، لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف.

وتتمثل أهمية الاتصال في أنه:

- ١- وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة.
- ٢- وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة على الأداء.
- ٣- جوهر العملية التعليمية والبحثية.
- ٤- أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية في المؤسسات والمدارس والمصانع والإدارات المختلفة.
- ٥- وسيلة حتمية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

عناصر الاتصال :

١- الهدف :

نعني به تحديد هدف مسبق لعملية الاتصال نفسها، إذ لا بد أن يسأل المرسل نفسه لماذا يريد أن ينقل هذه المعلومة ولمن؟ وما هي النتيجة التي ينتظرها المرسل بعد انتهائه من الاتصال بالفئة المستهدفة؟

٢- المرسل :

وهو الطرف الذي يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو أكثر). وفي حياتنا العملية نجد أن المرسل من الممكن أن يكون معلمًا، أو مدربًا، أو طبيبًا، أو محاضرًا، أو أي شخص آخر لديه معلومات وخبرات يريد أن ينقلها لفئة أخرى من الناس لتستفيد منها. والمرسل لا يظل يرسل طوال الوقت لأن عملية الاتصال عملية تبادلية فعندما يتحدث المستقبل أو يستجيب ينعكس الوضع.

٣- الترميز :

وتتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر.

٤- الرسالة :

وهي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر. والرسالة هي محور عملية الاتصال، وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال بين طرفي الدائرة، فالرسالة من الممكن أن تكون عبارة عن معلومات متوافرة في مجال معين لدى شخص معين ويريد أن يفيد بها فئة معينة من الناس، أو قد تكون خبرات في عمل أو وظيفة أو مشاعر كالخوف والقلق وعدم المعرفة مثلما يحدث في حالات تقديم المشورة ويوجد نوعان من الرسائل:

- **الرسائل اللفظية:** وتشمل كل ما ينطق أو يلفظ من كلمات وألفاظ.
- **الرسائل غير اللفظية:** وتشمل كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم وتعبيرات الوجه والإيماءات وأثاث المكتب والملابس.

٥- القناة أو الوسيلة :

وتمثل الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال. وقد تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية. ويتوقف نجاح نقل الرسالة على مدى مناسبة الوسيلة لتحقيق هدف الاتصال.

6- فك الرموز :

وهي عملية يقوم بها الطرف الآخر الذي استقبل الرسالة، وذلك لتفسير ما ورد في الرسالة ومدى استجابته وفهمه لها.

7- المستقبل :

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله، ويصبح المستقبل مرسلًا حين يستجيب للرسالة ويتفاعل معها؛ أي أن المرسل يصبح مستقبلًا والمستقبل يصبح مرسلًا من خلال علاقة تبادلية مستمرة، والحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحًا حين يفهم المرسل والمستقبل المعلومات نفسها.

8- الأثر :

ونعني به ملاحظة الأثر الذي طرأ على الفئة المستهدفة أثناء الاتصال وبعده، ويقوم به المرسل لكي يتأكد من مدى تحقيق الهدف، حيث لا فائدة من اتصال لا يغير معلومة أو سلوك أو يضيف جديدًا لشخصية المستقبل.

9- المعلومات المرتدة :

وتعكس رد فعل المستقبل واستجابته أو عدم استجابته للرسالة. لذلك فاتجاه التغذية المرتدة دائمًا يكون في عكس الاتجاه المرسل منه الرسالة. وقد سميت بهذا الاسم لأنها ترتد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرًا على الاستمرار في عملية الاتصال. ولما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية، فمن الممكن أن تكون المعلومات المرتدة كذلك، والمعلومات المرتدة غير اللفظية لا تتم إلا إذا كان الاتصال وجهًا لوجه حيث تتضمن الملاحظة والنظر وتبادل المشاعر والأحاسيس.

معوّقات الاتصال في المؤسسات :

أ- معوقات شخصية.

ب- معوقات إدارية.

ج- معوقات بيئية.

أ- معوقات شخصية: وتتمثل في النقاط التالية :

- 1- الحالة النفسية: فتفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطرية تفكيره.
- 2- الضغوط على الرؤوسين: فبعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على الرؤوسين كالتهديد دائما بالخصم من المرتب، أو الفصل من العمل، مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم.
- 3- القصور في المهارات : فالاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل، كمهارة التحدث والكتابة والقراءة... إلخ.
- 4- انخفاض الاهتمام والدوافع: فهناك كثير من الرسائل لاتصل بفاعلية لأن مستقبل الرسالة يكون أقل اهتماما باستقبالها، وهنا يواجه المرسل تحديًا يتمثل في كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب المستقبل.

ب - معوقات إدارية : وتأخذ عدة أشكال منها :

1. عدم تحديد الأدوار والصلاحيات والاختصاصات.
2. عدم وجود استقرار إداري نتيجة التغيرات المتتالية في فترات متقاربة مما يؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.
3. مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، بمعنى أنها تمر على أكثر من شخص مما يجعلها أكثر عرضة للتحريف والحذف.
4. سوء إدارة المعلومات داخل المؤسسة.

ج - معوقات بيئية : ويمكن أن نوجزها كما يلي :

- 1- استخدام ألفاظ غامضة في إيصال الرسالة، مما قد يقود إلى تفسير خاطئ للرسالة.

2- حاجز اللغة بين المرسل والمستقبل.

3- عدم كفاءة أدوات الاتصال أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة كاستخدام التحدث للتقييم بدلاً من كتابة تقرير عن ذلك.

