جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عنوان المذكرة

القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمتوسطة يوسف بن خروف بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر 2 في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إعـداد الـطالـبتين:

- **صارة بجاوي**
- **نجاح بن يعقوب**

إشـــراف الأستاذ:

شريف بن زينب

لجنة المناقشة:

الدكتور.....سعد بوترعة..... رئيسا.

الدكتور ..... شريف بن زينب.....مشرفا و مقررا.

الدكتور ..... مخفي كناي.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2023 -2024

شكر وعرفان:

نتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الإمتنان إلى

الدكتور" بن زينب الشريف " والذي نعتز بإشرافه

على هذه المذكرة لما أحاطنا به

من إهتمام فلم يبخل بجهد في سبيل إرشادنا

وتوجيهنا.

ونشكره على ملاحظاته التي كانت معينًا لا ينضب

وعطاء لا ينقطع وأسأل الله القدير أن يجعل ذلك

في ميزان حسناته وأن يجزيه الجزاء الأوفى.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخالص إلى لجنة

المناقشة على

تكرمهم قبول مناقشة عملنا هذا وتقويمه وسد

ثغراته.

إهداء

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وصلى الله على سيدنا محمد وعليه أفضل الصلاة وازكى السلام.

تحية عطرة أهدي بها ثمار قطافي وحصاد جهدي وصنيع عملي الدراسي في الجامعة

إلى أسمى شخصين في الوجود أمي وأبي

وإلى من تقاسمت معهم دفئ المنزل إخوتي فاروق وأمين وعبد الرؤوف وأنس .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأتمنى من الله أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

نجاح بن يعقوب

إهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها، ووقَّرها

في كتابه العزيز

(أمي الحبيبة).

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنيَّة منذ عام، وكان خير مثال لرب الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي..

(أبي المُوقَّر).

إلى من أعتمد عليه في كل كبيرة وصغيرة..

(زوجي المحترم)

إلى أختي و أخي سنداي في هذه الحياة..

إلى بناتي المؤنسات الغاليات قرات عيني..

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أُجلُّهم وأحترمهم..

إلى أساتذتي في كلية العلوم الإجتماعية

أُهدي لكم مذكرتي.

بجاوي صارة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول	
المقدمة العامة.....	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1 – أسباب اختيار الموضوع	1
2 – أهمية وأهداف الدراسة	1
3 – الإشكالية	2
4 – الفرضيات	3
5 – تحديد المفاهيم	4
6 – الدراسات السابقة	7
7 – المنهج المتبع	16
8 – عينة البحث .....,.....	16
9 – التقنيات المتبعة	17
خاتمة الفصل.	18
الفصل الثاني: سوسيولوجيا القيادة الإدارية	
تمهيد	19
1 – القيادة الإدارية	19
1.1 – عناصر القيادة الإدارية	19
2.1 – خصائص القيادة الإدارية	22
3.1 – نظريات القيادة الإدارية	24
2 – وظائف القيادة الإدارية	28
3 – القيادة الديمقراطية	29
1.3 – مميزات وعيوب القيادة الديمقراطية	29
4 – القيادة الأوتوقراطية	31
1.4 – مميزات وعيوب القيادة الأوتوقراطية	31
خاتمة الفصل.	32

الفصل الثالث: الإطار النظري للرضى الوظيفي	
تمهيد	33
1 – ماهية الرضا الوظيفي	34
2 – خصائص الرضا الوظيفي	38
3 – أنواع الرضا الوظيفي	39
4 – عوامل الرضا الوظيفي	40
5 – النظريات المفسرة للرضى الوظيفي	42
خاتمة الفصل.	50
الفصل الرابع: الجانب الميداني	
تمهيد	51
1 – مجال الدراسة	52
1-1 المجال المكاني	52
1-2 المجال الزماني	52
2 – لمحة عن المؤسسة التربوية	53
3-خصائص المؤسسة التربوية	
4- وظائف المؤسسة التربوية.....	
5 –مقومات المؤسسة التربوية	
الفصل الخامس: تحليل البيانات	
1 – تحليل البيانات	55
1-1 – تحليل البيانات الشخصية	55
1-2 تحليل الفرضية الأولى	57
1-3 تحليل الفرضية الثانية	63
2- الاستنتاج العام	66
الخاتمة .	67
قائمة المراجع .	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	55
الجدول رقم (2)	توزيع العينة حسب السن	55
الجدول رقم (3)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	56
الجدول رقم (4)	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	56
الجدول رقم (5)	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	57
الجدول رقم (6)	توزيع العينة حسب التصنيف الحالي	57
الجدول رقم (7)	العلاقة بين توفير القائد لجو التعاون و رضا المبحوثين عن المنصب مقارنة بالمؤهلات العلمية	58
الجدول رقم (8)	العلاقة بين توفير القائد لجو التعاون و مدى إحساس المبحوثين بالانتماء للجماعة	59
الجدول رقم (9)	العلاقة بين ترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و مدى رضا المبحوثين عن عملهم	60
الجدول رقم (10)	العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين و مدى رضا المبحوثين عن عملهم	60
الجدول رقم (11)	العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين و مدى إحساس المبحوثين بانتمائهم للجماعة	61
الجدول رقم (12)	العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين و وجود التقدير المعنوي من طرف المدير في حال القيام بعمل مميز	62
الجدول رقم (13)	العلاقة بين تركيز القائد على مبدأ العمل بعيدا عن العلاقات و مدى رضا المبحوثين عن عملهم	63
الجدول رقم (14)	العلاقة بين تقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة و مدى رضا المبحوثين عن عملهم	64
الجدول رقم (15)	العلاقة بين تهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات و مدى إحساس المبحوثين بانتمائهم للجماعة	65
الجدول رقم (16)	العلاقة بين تركيز القائد على مبدأ العمل بعيدا عن العلاقات والمبادرة بابتكار أفكار جديدة	65

مقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وعلى رضا الفاعلين من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر.

فالقائد الناجح يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين فاعليه وجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيق أهدافهم الخاصة ، كما أن إبراز القائد للجانب الإنساني لا شك أنه يساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم ، وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة فاهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى بمشاركة العامل في اتخاذ القرارات من خلال إبداء أرائه وملاحظاته دورا فعالا في تحقيق أهداف العمل فينمي شعور الفاعل لتحقيق ذاته و إشباع حاجاته الاجتماعية، والتي تعتبر عاملا مهما للرضى.

ضف إلى ذلك توسيع القائد في عملية التفويض كلما أمكن ذلك، وإذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى الفاعلين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري، ذلك أنه من العوامل التي تحقق توازن واستقرار المؤسسة وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا في إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة.

الفـــصـــل الأول

الإطـــار المنـهـجي للـدراســة

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهمية و أهداف الدراسة.
3. الإشكالية.
4. الفرضيات.
5. تحديد المفاهيم.
6. الدراسات السابقة.
7. المنهج المتبع.
8. عينة البحث.
9. التقنيات المتبعة.
10. خاتمة الفصل.

1. أسباب اختيار الموضوع:

نجد أي باحث له أسباب ودوافع تجعله يميل لنوع معين من المواضيع لذا جاءت دراستنا حول القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك راجع الى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أ – الأسباب الموضوعية:

- ❖ تقديم بعض المعلومات حول موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.
- ❖ تعريف كل من القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.
- ❖ التعرف على العوامل التي تحدد القيادة الإدارية وأيضا العوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي
- ❖ موضوع الدراسة يدخل ضمن مواضيع التخصص المدروس.

ب – الأسبـاب الذاتيـــة:

- ❖ الرغبة في اثراء التنوع الإداري في هذا الموضوع.
- ❖ التعرف على النمط الذي يرى فيه المورد البشري الرضا عن عمله وبالتالي تحقيق الفعالية داخل المؤسسة.
- ❖ التعرف على النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والأساليب والطرق التي يتخذونها لأجل الوصول الى الرضى الوظيفي.

1.2. أهمية الدراسة:

– ترتبط أهمية الدراسة بأهمية الموضوع، فهو قائم على دراسة ظاهرة القيادة الإدارية للفرد العامل بالمؤسسة ويمكن ابرازها فيما يلي:

– دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

– القيادة الإدارية. – الرضا الوظيفي.

2.2. أهداف الدراسـة:

إن الهدف من الدراسة لهذا الموضوع هو:

- التعرف على أهمية وجود القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في تطوير الأداء العمالي.
- السعي الى اشباع حاجات الفرد وكيفية تكيفه مع ظروف الوظيفة.
- التعرف على النمط الديمقراطي ومدى مساهمته في تطوير أداء العامل.
- التعرف على النمط الأوتوقراطي ومدى مساهمته في تطوير أداء العامل داخل المؤسسة التربوية.

3. الإشكالية

يعتبر الأساس أو الفارق بين ما تحققه المجتمعات من نجاح وفشل الفارق الأساس هو ما تحققه تلك المجتمعات من اتباع أساليب إدارية وقيادة الصحيحة والتأثير الذي تلعبه الإدارة على الرضى الوظيفي.

« فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها، ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه لطالما وجدت مجموعة من الأفراد، فإنهم سيطلعون إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم ويتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وكلما كان الشخص قادرا على التأثير في أعضاء الجماعة، ويسخر طاقاته للإسهام في تقدم الجماعة سوف تزداد كفاءته كقائد، قادر على التوجيه لجهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك »[1].

بصفة أخص القيادة ناجمة عن فعالية من يتولى الإدارة حيث أنه هو من يملك التأثير المباشر في اتخاذ و صنع القرار وعلى اختلاف المؤسسات والمنظمات التي يديروها وصولا الى الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها، إننا نسير في عجلة التطور والتغيير المتسارع لذا أصبحت الحاجة الماسة لتحديث الرؤى التي نتبناها، هي بدورها تنعكس على أساليب القيادة المتبعة ، وقد برزت الحاجة الملحة الى تسليط الأضواء على أنماط القيادة، و ما هو الأسلوب القيادي الناجح الذي يمكن أن نقول عليه أنه الأسلوب الفعال

[1] - نواف كنعان، **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ط1 ، 2009 ، ص89.

والذي يعكس عقلية القائد التي يقف خلفها، وتلائم احتياجات العاملين وصولا الى تحقيق البيئة المناسبة للنجاح . وتستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري. فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه.

ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها. ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها. كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية. لهذا فالحاجة الماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين. فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للرضى الوظيفي وهو جوهر عمل القيادة الإدارية اذن سؤال الإشكالية على النحو التالي:

ما الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية للوصول الى الرضى الوظيفي؟

وقد وضعنا أسئلة جزئية:

*هل للقيادة الديمقراطية دور في الرضى الوظيفي؟

*هل للقيادة الأوتوقراطية دور في الوصول الى الرضى الوظيفي؟

4. الفرضية العامة:

* للقيادة الإدارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

* للقيادة الديمقراطية دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي.

* للقيادة الأوتوقراطية دور سلبي في تحقيق الرضا الوظيفي.

5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

انطلاقا من دراستنا الحالية التي نفترض من خلالها وجود علاقة بين طبيعة القيادة ومستويات الرضا الوظيفي، فإن ذلك يستوجب علينا تحديد وضبط المفاهيم ووضعها ضمن الإطار التصوري الذي يتناسب ودراستنا.

1. القيادة الإدارية:

«هي عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمال في موقف معين يقوم من خلاله القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه لتحقيق أهداف معينة، كما أنها توجيه سلوك الناس وتنسيق مجهوداتهم والتوفيق بين أفكارهم بقصد الوصول الى هدف محدد.»[1]

«يعرف **تيست برنارد c. Bernard** القيادة الفعالة تكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يقتصر ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق الأهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية.»[2]

«يعرف **فيدلر fideler** القيادة على أنها الجهود المبذولة للتأثير على الناس أو التغيير في سلوكياتهم من أجل الوصول الى أهداف المؤسسة والأفراد.»[3]

«يعرف **فرنش Frenche** القيادة على أنها عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أومجموعة من الأهداف.»[4]

القيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق الأهداف.

---

[1] -مراد زغيمي، **دراسات في تسيير الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص18.

[2] -سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999 ، ص191.

[3]-f.fedler, contingeroy , **theory of leraderchip ,** management devlopment journal, p46.

[4] -عادل عبد الرزاق هاشم ، **القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، ص11و21.

«يعرفها **جون جاردنر John Gardner** هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها الفرد أو فريق قيادي تحت مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد وإتباعه.»[1]

«يعرفها **كينيش Kinichi** و **كرينارKreine** على أنها عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد لحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة.»[2]

2.الرضا الوظيفي La satisfaction Fonctionnelle

الرضا الوظيفي: له أكثر من بعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقته سواء مع رؤسائه أو زملائه، فهو يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد.

وهناك تعريف أخر **للرضى الوظيفي:** وهو عبارة عن التعبير والسعادة التي تحقق للعمال.

ويذهب البعض الى تعريف **للرضى الوظيفي:** على أنه حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته.

«يعرفه **هيرزبيرج Herzberg** على أنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.»[3]

«يعرفه **هوبوك Hopok** على أنه مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.»[4]

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله، فكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راض عن عمله.

---

[1] - فيليب سادلر، ترجمة : هدى فؤاد محمد، **القيادة**، مجموعة النيل العربية القاهرة ، مصر، ط1 ، 2008 ، ص 17.
[2] - حسين حريم ، **السلوك التنظيمي** ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ، ط3 ، 2009 ، ص 196.
[3] - عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 85و86 .
[4] - محمد سعيد أنور سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص 195.

«عرفه كل من **لاندي** و**تريمو** **Landy and Trumo** أنه يستخدم لدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي يستخدم بها نوعية الحياة المعيشية، لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.»[1]

أ / القيادة الديمقراطية:

«القيادة الديمقراطية تسعى للإرتقاء بأفراد الجماعة إلى رسم المستويات، وتعمل على تنمية قدرات الأفراد وتدريبهم.»[2]

«القيادة الديمقراطية هي تلك القيادة التي تقوم على استخدام وإتباع الأساليب الديمقراطية.»[3]

«تقوم القيادة الديمقراطية على احترام كرامة الفرد كإنسان وتعتمد في نجاحها على إشراك الكل في اتخاذ القرارات وأن الرأي النهائي تحدده الأغلبية.»[4]

«القيادة الديمقراطية تستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية ووجود حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.»[5]

نستنتج من التعاريف السابقة ما يلي:

أن القيادة الديمقراطية نشاط يراد من خلاله تحقيق أهداف محددة من خلال إشراك كل أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات والعمل في شكل جماعات متعاونة فيما بينها.

ب/ القيادة الأوتوقراطية:

«القيادة الأوتوقراطية تحاول تركيز كل السلطات في يدها وتحتفظ لنفسها بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفردها، وتصدر أوامرها وتعليماتها التي تتناول كافة التفاصيل.»[6]

---

[1]- Landy and Trumbo, Psycholgy Of Work behaviour, home wood parsyster, 1980, p 60.

[2]-نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

[3]- المرجع نفسه ، ص 154.

[4]- المرجع نفسه ، ص 155.

[5]- حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 270.

[6]- نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص155.

«القيادة الأوتوقراطية تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف، فهي قيادة مركزية تتخذ قرارات بنفسها دون مشاركة التابعين لها.»[1]

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

هي نشاط يراد من خلالها التأثير على جماعات العمل، وفرض سلطة معينة وتتخلى بمركزية اتخاذ القرارات دون مشاورة المرؤوسين.

6. الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، فهي تعد أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وعلى هذا الأساس فإن الاطلاع الواسع للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنبنا التكرار، وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة، ومن هذا المنطلق حاولنا تناول أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة المتمثل في القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات باللغة العربية وكذا الدراسات باللغة الأجنبية التي تدرس موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، ومحاولة مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية.

أ / الدراسات السابقة باللغة العربية:

الدراسة الأولى:[2]

-عنوان الدراسة : دور القيادة المباشر ة في رضى العمال.

[1]- معز محمود عياصرة ، **القيادة والرقابة والاتصال الإدارية** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008 ، ص 153.

[2]- حكيم أعراب ، **دور القيادة المباشرة في رضى العمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008/2007.

– زمان ومكان الدراسة: حالة مركب المنسوجات 2008/2007 بباتنة.

– صاحب الدراسة: حكيم أعراب.

* التساؤل الرئيسي:

– أي نمط يوجد في المؤسسة مجال الدراسة؟

– هل تلعب القيادة دورا أساسيا في تحقيق رضا العمال؟

– التساؤلات الفرعية:

– أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟

– أي نوع منها له دور مؤثر على رضى العمال؟ وهل يمكن أن يكون نوع أخر يحاول التوفيق بين النمطين؟

– فرضيات الدراسة:

– كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطي زاد استقرار العمال.

– كلما كان أسلوب القيادة حازم كلما كان انضباط العمال.

– كما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية و المعنوية كلما قل تغيب العمال.

– الفرضية العامة:

دور القيادة المباشرة أثر في رضا العمال في المصنع الجزائري.

– أهداف الدراسة:

– يتجلى الهدف العام في معرفة العلاقة الكائنة بين نوع القيادة السائدة داخل المؤسسة موضع الدراسة ورضا العمال.

–إبراز أهمية العلاقة ببن القادة و العمال في المؤسسة الصناعية.

–المنهج المستخدم :

المنهج الوصفي التحليلي.

– أدوات جمع البيانات : الاستبيان.

– العينة : العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال و المسح الشامل بالنسبة للمسؤولين المباشرين.

– نتائج الدراسة:

– أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه، يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين.

– اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.

– استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد.

– يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.

– يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

الدراسة الثانية:[1]

– عنوان الدراسة: تأثير القيادة عمى أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

– زمان ومكان إجراء الدراسة: 2012 _2013 دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

– صاحب الدراسة: شاين نوال.

– التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

– التساؤلات الفرعية:

– هل يلعب النمط التسلطي دورا في المحافظة على الاستقرار في العمل؟

[1]- شاين نوال ، **تأثير القيادة عمى أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة (غيرمنشورة)، الجزائر، 2012 /2013.

- هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية لدى العاملين؟

- هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين؟

- فرضيات الدراسة:

- يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال في المؤسسة.

- يفضل العمال النمط القيادي الديمقراطي لرفع من معنوياتهم.

- قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال.

- الفرضية العامة:

- تؤثر القيادة عمى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

- أهداف الدراسة:

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية.

- معرفة مدى تأثير أداء العمال و تحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.

- كيف يكون النمط القيادي المتبع دور في تحسين أداء العمال و مردوديتهم.

- معرفة مدى قدرة القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية متميزة.

- معرفة الأساليب التي يتبعها القائد في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه و العمال، ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون، وتقديم مقترحات لتحسن.

- إبراز العلاقة التي تربط القائد بالعمال في المؤسسة.

- لمنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

- أدوات جمع البيانات: المقابلة، الاستمارة، الملاحظة والوثائق والسجلات.

- العينة : 465 عامل و حذف منها 82 عامل متقاعدين (383 عامل).

- نتائج الدراسة:

– توصلت هذه الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي.

– أن العامل في المؤسسة يفضل النمط الديمقراطي العادل أثناء قيامه بعمله مما يخلق عنده مشاعر الارتياح في العمل.

– أن النمط التسلطي يؤثر على مستوى أداء العمال وزيادة استقرارهم في عملهم.

– أن النمط القيادي المبني على المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء الأعمال ويساعد العمال في حل مشاكل العمل، الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء ورضاهم.

– أن النمط القيادي الذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة و الدائمة و لجوئه إلى استعمال العقاب يؤدي إلى عدم الارتياح وتدمر العمال يؤثر عمى أدائهم ورضاهم.

الدراسة الثالثة:[1]

– عنوان الدراسة: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

– زمان ومكان الدراسة: 2014– 2015 دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع «الأغواط».

– صاحب الدراسة: كيرد عمار.

– التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

– ماهي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟

– ماهي طبيعة الأداء الوظيفي و كيف يتم تقييمه، وما أهم سبل تحسينه ؟

– ما هي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري لتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة.

❖ فرضيات الدراسة:

[1]- كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاح، البويرة، 2014 /2015.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

*هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

❖ الفرضية العامة:

*توجد علاقة ارتباطيه إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

– مديرية التوزيع بالأغواط.

❖ أهداف الدراسة:

– التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

– تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصل إليها مختلف هذه النظريات.

– تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة، أي الصفات التي تجعل منها عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

– المنهج المستخدم: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

– أدوات جمع البيانات: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.

❖ نتائج الدراسة:

– أثبتت دراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيرات ثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

– تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

– تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

– تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

– تبين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

الدراسة الرابعة:[1]

عنوان الدراسة: أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضى الوظيفي للعاملين.

الزمان و المكان: سنة 2018، المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة .

صاحب الدراسة: راضية يوسفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، وأثرها على الرضى الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من 35 فقرة موزعة على محورين (القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي). التوزيع كان على عينة تكونت من 70 مبحوث، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، والمكون من (150) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

[1]- راضية يوسفي ، **أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضى الوظيفي للعاملين** ، مقال من مجلة دفاتر بوادكس، العدد 9، الجزائر، 2018.

جاء مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية، وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المبدأ السائد هو مبدأ التفويض، وجاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تفتقد لمتغير الجنس بينما توجد فروق تفتقد لمتغير المؤهل العلمي، كما أدلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، كما أنه ال يوجد أثر معنوي ألي من مبادئ على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة محل الدراسة، وأما أهم التوصيات هذه منح العاملين فرصة اتخاذ القرار.

الدراسة كانت كالتالي:

– تفويض قدرت من السلطة وفق مسؤوليات العاملين.

– إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأنهم يعملون مع مسؤول على الأقل فيما يخص العمل الذي يقومون به وليس من أجله.

الدراسات أخرى:

الدراسة الأولى:[1]

دراسة يونج بعنوان الرضا الوظيفي لدى المعلم سنة 1988 كاليفورنيا.

هدفت هذه الدراسة إلى:

– معرفة العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند المعلمين.

* اشتملت هذه الدراسة على أربع أبعاد رئيسية:

– الأبعاد المناخية.

– القيادة.

[1]- سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي (أطرنظرية وتطبيقات عميقة)**، دار صفاء للنشروالتوزيع، عمان، ط1، 2008 ،ص 146.

– مناخ المدرسة.

– توفير الموارد.

* العينة:

اشتملت على 159 معلما، تم اختيارهم من المدارس الابتدائية ولاية كاليفورنيا.

* نتائج الدراسة:

– إن نوع القيادة الإدارية يعد من اهم العوامل الأساسية المؤثرة في الرضى الوظيفي لدى المعلمين.

– إن القيادة الديمقراطية من أفضل أنواع القيادات تأثيرا في رضى المعلمين وحافزا على العمل.

– إن النجاح في العمل والزيادة في الرواتب والعمل الإضافي والإمكانيات المتوفرة للترقية وتوافر مكافآت.

– الإنجاز واعتراف المدير بقيمة العمل والإنجازات كلها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء لدى المعلمين للعمل.

– إن عوامل عدم الرضا، وقد تمثلت في ظروف العمل التي أضعفت من فعالية المعلم وأثرت على أدائه.

– إن معظم التنبؤات بالرضى الوظيفي تمثلت في الشعور بالتحدي والفرصة للأبداع.

الدراسة الثانية :[1]

عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال والحاجة إلى التعليم المستمر.

– زمان ومكان إجراء الدراسة: 2001 الصين.

– صاحب الدراسة: هوانج.

– هدفت الدراسة إلى: تحديد درجة الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدارس.

– المكان: جنوب نابوان (الصين).

– عينة الدراسة: 400 معلمة.

[1]- سالم تيسير الشرايدة ،مرجع سبق ذكره، ص 144و145.

– نتائج الدراسة:

* إن المعلمات كلهن راضيات عن عملهن وعن النمو المهني، ولديهن شعور بالإنجاز.

* إن العلاقات الشخصية على الطلبة، وأولياء الأمور والزملاء كانت جيدة.

* إن المعلمات اللائي يقمن بإعداد برامج التعليم المستمر لديهن درجة عالية من الرضى الوظيفي من اللواتي يقمن بإعداد برامج التعليم المستمر، وهناك علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي والمشاركة في برامج التعليم المستمر.

7– المنهج المتبع:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا المنهج لا يهدف الى وصف الظواهر وصف الواقع كما هو بل يتعداه الى الوصول الى استجابات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

يعرف **أنجرس موريس** المنهج الكمي، أنه مجموعة من الاجراءات لقياس الظاهرة المدروسة احصائيا بالأرقام والحساب.

عينة البحث:

«تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث الكلي تتضمن بعض العناصر التي يتم الاختيار منه، وذلك بغرض الحصول على معلومات وبيانات عن المجتمع نفسه.»[1]

[1] - مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق للنشروالتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 171.

تختلف العينة من موضوع لآخر، وذلك حسب طبيعة الدراسة وبما أنه تمحور دراستنا حول القيادة الادارية والرضا الوظيفي قمنا باختيار الجنس كمتغير ثم أخذنا من كل فئة نسبة معينة من الموظفين (اداريين وأساتذة و عمال مهنيين).

التقنيات المتبعة:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة يلجأ اليها الباحث للحصول على البيانات ومعلومات التي يتطلبها موضوع الدراسة، وذلك للحصول على معلومات كافية مع ضرورة تدرب البحث على كيفية استخدام هذه الأدوات والتعرف على صحتها وموضوعيتها .

الاستبيان:

استمارة الاستبيان:

هي أحد الأدوات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق الاتصال بين الباحث والمبحوث ، بحيث تم الأخذ من الإداريين والأساتذة وأي فرد منهم كان محل اجراء استمارة ،وهي تضم مجموعة من الأسئلة يجيب عليها المبحوث ، ويقوم بجمع وتدوين المعلومات بنفسه ، واحتوت الاستمارة على ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول:البيانات الشخصية.

المحور الثاني: القيادة الادارية.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي.

خاتمة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى المدخل العام للدراسة حيث حاولنا بناء اشكالية الدراسة من خلال الاعتماد على كل الاجراءات المنهجية المتبعة في بناءها، اضافة الى توضيحنا لأسباب التي دفعتنا الى القيام بهذه الدراسة التي كان من أهمها التعرف على العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين والتي من خلالها يتحدد ولاء العامل لمؤسسته مكان عمله، كما تم التطرق أيضا إلى الأهداف التي تدفعنا للقيام بهذه الدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية من قيادة ورضا ومؤسسة.....الخ مستعينين في الأخير ببعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الذي نعالجه من بعض الزوايا والتي فتحت لنا المجال لولوج وتقديم الدراسة الحالية.

الفـــصـــل الثـــاني

سـوسيـولـوجيـا القيــادة الإداريــة

تمهيد
1 – القيادة الإدارية.
1.1 – عناصر القيادة الإدارية.
2.1 – خصائص القيادة الإدارية.
3.1 – نظريات القيادة الإدارية.
2 – وظائف القيادة الإدارية.
3 – القيادة الديمقراطية.
1.3 – مميزات وعيوب القيادة الديمقراطية.
4 – القيادة الأوتوقراطية.
1.4 – مميزات وعيوب القيادة الأوتوقراطية.
خاتمة الفصل.

تمهيد:

أثناء التغيرات والتطورات الحاصلة زادت الأهمية بالموارد البشرية باعتباره العنصر الهام في المنظمة لذا أصبح من الضروري معرفة متطلباته، وبالتالي قيادته سليمة تمكنه من الاندماج في العمل، حيث إذا غابت القيادة الناجحة، والمؤهلة غاب الأداء الفعال، وبالتالي عجز التنظيم عن تحقيق أهدافه المسطرة.

تشكل القيادة المحور الهام التي ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي تنامي المنظمات و كبر حجمها و تشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيرات والتطورات الملائمة بالشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لاتحقق الا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لحقيق الأفضل في مستوى الانجاز ، كما ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم بكفاءة عالية ومن هذا سيتم التطرق إلى:

1- القيادة الادارية

1.1. عناصر القيادة الإدارية:

«يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريف القيادة الادارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الادارية والتي تتمثل في»:[1]

* شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الاداري.

* وجود ظروف مناسبة يمارس فيها القائد تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

* التقاء أعضاء الجماعة بما فيهم القائد تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه الموقف.

[1]- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص99.

أولا . القائد الاداري:

«يعتبر القائد الاداري أهم عناصر القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي تظهر في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد ويبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر خمس تعاريف للقائد تتلخص في»:[1]

1- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

2- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافه.

3- القائد يتم اختياره ارايديا من الجماعة.

4- القائد هو الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

5- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

ومن خلال التعاريف السابقة، نعتبر التعريف الشامل للقائد هو«العضو الذي يبذل تأثير ايجابيا أكبر على الأخرين مما يبذلونه نحوه، ويشير التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا.»

«بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم، وحاجياتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة اذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.»[2]

3 . قوة التأثير:

«يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، و هو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الأخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة حيث يقصد بالقوة القدرة على احداث الاذعان لدى الأخرين وقد يكون قسري، كذلك يختلف التأثير عن السلطة ، حيث أن السلطة

[1]- بو فلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص17.
[2]- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

هي قوة شرعية تمنح للقائد الاداري بهدف احداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين ، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية.»[1]

أما تأثير القائد على مرؤوسيه يعتمد على عدة وسائل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والاقناع، والحث على التعاون، حيث نجد أن هناك تعدد للطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ومن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

1 . التأثير القائم على المكافأة:

تعتبر المكافأة تأثيرا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط و حيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافأة المادية أو المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

2 . التأثير القائم على الاكراه:

«يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه الى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الإبتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي الى خلق جو من عدم الثقة بينه وبيتهم، ويترتب على ذلك الاحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهر الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، ولذلك عليه إلا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.»[2]

[1]- طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان، 2002، ص152.
[2]- أحمد صقري عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص267.

3 . التأثير القائم على الخبرة:

«يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة التي تجعلهم يخضعون له دون الحاجة الى الاستمالة أو الاقناع من جانبه.»[1]

4 . التأثير القائم على الإعجاب الشخصي:

«يعتمد القائد على اعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنمية فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم وهذا هو أقوى التأثير، ولذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال سلوكياته.»[2]

5 . التأثير القائم على التمكين:

«يعني اتجاه القائد الى اشتراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم، وأنه يعتبرهم في مستوى عال من النضج والكفاءة وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.»[3]

1.2. خصائص القيادة الإدارية:

إن خصائص القيادة تنشأ بوجه عام مع الإنسان منذ ولادته، ولكن القاعدة العامة هي أن القادة يصغون، فقال شكسبير في رواية ، الليلة الثانية عشرة في وصفه العظمة، و ما ينطق على العظمة في هذه الحالة ينطبق على القيادة لبعض الرجال يولدون عظماء، وبعضهم يحصلون على العظمة، وبعضهم تفرض عليه.

لذا نجد أن أهم خصائص القيادة الفعالة تكمن في النقاط التالية:[4]

---

[1]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية مستقبلية، دار الجامعة الجديدة، مصر 2000، ص267.
[2]- المرجع نفسه ، ص277.
[3]- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص178.
[4]- محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، عمان، 2008، ص 76.

*** التخطيط الدقيق:**

حيث يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج الموجودة، ولا يتركون شئ للحظ والصدفة.

***التنظيم:**

وذلك للحفاظ على الوقت و المال والجهد.

***تحقيق الأهداف:**

بحيث لا يمكن النجاح أو تحقيق الأهداف الموجودة دون تحديدها مسبقا لما لها من أهمية.

***صنع القرار:**

هو أن يستمتع القائد بعملية صنع القرار ويكون مدربا على كيفية صنع القرار بسهولة و يسر.

***المخاطرة:**

إن القائد يميل الى للمخاطرة وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطرات من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوي المنافسة.

***مهارات الاتصال:**

يجب أن يتمتع القائد بالاتصال الممتاز وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله.

***إدارة التغيير:**

حيث القائد يرحب بالتغيير في واقع الأمر التغيير يعد جزءا من تصرفاته اليومية.[1]

- التحكم في التوتر وضغوط العمل.
- التفويض.
- الرؤية والإبداع.

[1] - محمد حسين العجمي ،مرجع سبق ذكره ، ص 77.

***التحفيز:**

– حيث القائد يكون محفز ذاتيا.

***المهارات المعرفية:**

– القائد شخص على درجة عالية من العلم، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلقية كبيرة.

***الثقة:**

يجب أن يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهة الأزمات، حيث تؤدي ثقته الى المزيد من الاحترام له من جانب فريقه الذي يشعر بالأمان في العمل معه.

***الحركة و الفعل:**

– يقول كونقر شيوس: الرجل القائد متواضع في حديثه.

***الالتزام:**

– القائد يكون متعهد وملتزم بالنجاح في كافة أشكاله.

1.3. نظريات القيادة الادارية:

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الاداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها، وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية.

وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات:

1.نظرية الرجل العظيم:

إن القادة أشخاص غير عاديون يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسيهم وفي المجتمع، وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، وأنها لا يمكنها أن تكتسب، وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والاجتماعية والشخصية و العملياتية التي يتحلى بها القائد، فإن وجود أو غياب بعض من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد وغير القائد، ونوضح ذلك في الخصائص الأتية[1]:

***الخصائص الطبيعية و البدنية:** مثل العمر، الوثوب، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.

***الخصائص الاجتماعية:** مثل :الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة.[2]

***الخصائص الشخصية:** مثل شخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة.

***الخصائص العملياتية:** مثل متفاني، إجرائي، حريص على المبادئ، يحكم على الأعمال في ضوء نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل.[3]

نستنتج ومن هذا بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتميز بها أفراد دون الأخرين، إنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

2. نظرية السمات[4]: تشير نتائج البحوث والدراسات إلى أنه ليس هنالك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة، وسمات القائد الجيد لم تعد تختار على أساس افتراض ولكنها أصبحت تشتق من نتائج

[1] - صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المؤسسات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 28.

[2] - بلال خلف السكارنة :**القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 67.

[3] - المرجع نفسه، ص68 .

[4] - راتب سلامة السعود، **القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق)** ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان،2013 ، ص133 .

الاختبارات والمقاييس العلمية التي تنطبق وتفسر بحرص وعناية، ومن أهم السمات التي يتسم بها القائد الجيد:

***السمات العمقية والإبداعية** :مثل الذكاء العام، الطلاقة اللغوية، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات.

***السمات الجسمية:**

مثل :الطول، المظهر، ومستوى النشاط.

***السمات الشخصية:**

مثل الهيمنة أو السيطرة، المبادئ وتقدير الذات.

***السمات الاجتماعية:**

هنا نجد بأن القادة يتسمون بما يلي:

- التعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء.
- القدرة على التعامل مع الجماعة.
- الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع.
- الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم.

***سمات عامة:**[1]

تشمل هذه السمة المظهر المعقول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع من خلال هذه النظرية نلاحظ بأنه لا يمكن حصر جميع هذه السمات في شخصية قائد، أو بالأحرى لا يمكن الاتفاق على عدد هذه السمات وتواجدها في الفرد القائد.

[1] - عبد الرحمان سيار،**القيادة الفعالة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية، 2014 ، ص37 .

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة ونستعرض فيما يلي أبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.

3.النظرية الموقفية:

« تؤكد هذه النظرية على أن الأدوار و المهارات والسلوكيات القيادية تعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد، فهناك مواقف تحتاج الى قادة من نوع أخر ولهذا فان الحاجة الى القائد تعتمد على نوع الوظيفة التي يشغلها ، ومن هنا لا يوجد قائد قادر على القيام بمهام القيادة في جميع الأعمال، ومن أجل ذلك نشأت الحاجة إلى تحديد مواصفات الوظيفة لمطابقتها مع الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد، كما هو معمول به في الدول.»[1]

4.النظرية التفاعلية والنظرية الوظيفية:

***النظرية التفاعلية:**

«تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نالت بها النظريات الاخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد وإدراك الاخرين له والعكس صحيح، والقيادة في هذه النظرية تتوقف على المواقف وعلى الوظائف والتفاعل بينهما.

نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحيد السمات الخاصة بالقائد الإداري والقائد الاجتماعي والسياسي يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات.»[2]

[1] - ياسر خالد سلامة، الإدارة **المدرسية الحديثة**، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2003، ص74.
[2] - محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص99.

***النظرية الوظيفية:**

«تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ، فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة ، النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمدراء في مجال إدارة المؤسسات نظرا لصعوبات التطبيقية التي يصادفها.»[1]

2- وظائف القيادة الإدارية:

«يمكن النظر إلى القيادة على أنها جهود مؤثرة يبذلها المديرون لمساعدة مرؤوسيهم على انجاز أعمالهم، وتحقيق حاجتهم و توقعاتهم، ويتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هاما وظيفة الاهتمام بالعمل، ووظيفة الاهتمام بالناس.»[2]

كما هناك بعض الوظائف الأساسية هي:[3]

1.تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

2.تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

3.توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من الشعور والاحترام.

4.تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات.

5.وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة.

---

[1] - محمد حسين العجمي ،مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] - علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2000، ص 403.

[3] - زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البلدية، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 17.

6.العمل على الحصول إلى الاهداف النهائية للقائد.

7.تمثل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام غيرها من الجماعة.

3- القيادة الديمقراطية:

ظهر النظام الديمقراطي للتأكد على اهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع الركائز للنمط الديمقراطي.

3-1 مميزات القيادة الديمقراطية :[1]

للقيادة الديمقراطية مميزات عديدة يتصف بها القائد من أهمها ما يلي:

1-اتباعها أسلوب نحن وتسمح بالمشاركة.

2-حكم الأكثرية عند الجماعة هو مصدر السلطة.

3-تركيز التوجيه في الجماعة.

4-عدم الطلب من الفرد طلبات زائدة.

5-وجود اتصال حقيقي في الاتجاهين.

6-وجود روح العمل كفريق واحد.

7-هدف القائد الديمقراطي المحافظة على تماسك الجماعة، علما بأن الموظفين يتجاوزون معه كلما أشعرهم بأنه جزء من الجماعة.

8-القائد الديمقراطي يعتقد بأن موظفيه يؤدون وظائفهم بشكل أفضل إذا سمح لهم بأدائهم بالطريقة التي ترضى عنها الجماعة وتريدها.

9-تسعى القيادة لتنمية الجماعة وهدفها الحصول على موظفين مدربين في جميع مجالات الحياة.

[1] - ياسر خالد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

«لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط بحيث أن في هذا النمط تكون إنتاجيه العامل عالية مما يعطي دفعا قويا للعمل وشعوره بالرضا وتسود روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثف تسود بدرجة كبيرة في ظل النمط الديمقراطي».[1]

نجد هناك أنماط أخرى للسلوك الديمقراطي من بينها:

*القائد يفكر في المشكلة ثم يعرضها على التابعين لاشتراكهم في اقتراح بدائل حلها بعدها يتخذ قرار.

*«القائد يحدد للتابعين حدود تصرفاتهم ومحدودات القرار ، ولهم الحرية التفكير في البدائل وتقييمها واختيار أفضلها ثم يتخذ القرار المناسب.»[2]

*القائد يشترك في صنع القرار.

عيوب القيادة الديمقراطية:

إن القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني هذا يجب أن يقبل بصفة عامة لأفضل أسلوب قيادي في جميع المواقف، ومن أبرز عيوب القيادة الديمقراطية ما يلي:

«ما يؤخذ عن المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية ينظر اليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق الديمقراطية.»[3]

من الصعوبات التي تواجه القائد الديمقراطي ما يلي:

*هناك كثير من الناس لا يعون تحمل المسؤولية، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء ، ومثل هؤلاء يبعدون القادة عن الأسلوب الديمقراطي، ويدفعوا بهم نحو النمط الأوتوقراطي.

[1] - محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 267.
[2] - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره ، ص 210.
[3] - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

*«تغلب على طبيعة بعض القادة الميل الى السيطرة برأيهم على أراء الأخرين وبذلك يعتذر إشراك غيرهم معهم في عملية اتخاذ القرارات.»[1]

*«كثير من القادة يتسمون بالنقص في البصر على البطء في العمليات الإدارية في اتخاذ القرارات.»[2]

4- القيادة الاوتوقراطية:

تعتبر القيادة الأوتوقراطية من الأنماط التي تحدد طبيعة وسلوكيات القادة التي من خلالها تكمن تصرفاتهم وتجاربهم.

4-1 مميزات و عيوب القيادة الأوتوقراطية:

4-1-1 مميزات القيادة الاوتقراطية :

هناك عدة مزايا للقيادة الأوتوقراطية تتلخص فيما يلي:

* يتخذ القرارات بنفسه يستحوذ على كل السلطات ولا يقوم بتفويض السلطة.

* علاقته مع المجتمع المحلي محدودة أو معدومة.

* يقوم بالتفتيش على كل صغيرة وكبيرة.

* يعقد اجتماعات قصيرة بهدف إصدار التعليمات والأوامر.

* يلتزم بحرفية الإجراءات.

* يظهر التعالي والانفرادية.

*الادارة في نظره عملية إصدار قرارات وتعليمات.

*لا يعطي الحرية في الإجراءات والوسائل لتنفيذ المهام الموكلة اليهم.

[1] - محمد حسن العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص 115.
[2] -المرجع نفسه ، ص 117.

4-1-2 عيوب القيادة الأوتوقراطية:

«باعتبار أن القيادة الأوتوقراطية مزايا إلا أنها لديها عيوب وذلك حسب الدراسات التي أجريت.

*تركز على السلطات أن تكون في يده وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة لمرؤوسيه وكل هذه العوامل تعمل على إعاقة انجاز العمل فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة، ولا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة.»[1]

* الأسلوب الأوتوقراطي يؤدي الى تدهور العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، فعادة ما يشعر القائد بتهديد هؤلاء التابعين لو لم يرضوا توقعاته، مما يخلق بيئة عمل غير سارة بين الموظفين، وهناك دراسات أن هذا النوع من القيادة يأخذ المرؤوسين وقت طويلا لإنجاز العمل أكبر من الوقت اللازم ولكن إذا كان القائد موجود فسينجزون أعمالهم بسرعة، ولكن إذا غاب القائد انخفض معدل أداء العمل، وذلك بسبب عدم ترك القادة فرصة للموظفين للتعبير عن أرائهم وأفكارهم في العمل.

يؤدي هذا النوع من القادة الى خفض روح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى ضعف في أدائهم وعدم الرضا وارتفاع معدل الشكاوى بين العاملين.

خاتمة الفصل:

خلال هذا الفصل توصلنا الى تحديد مفهوم القيادة بأنها عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات أصبحت للقيادة دور مهم في فاعلية الإدارة، وتلعب دورا أساسيا في العمل، فهي الرأس المفكر للتنظيم وبدونها يفقد قدرته على تحقيق أهدافه، وأن هناك عدة عوامل وخصائص يجب على القائد إتباعها لتكون القيادة فعالة كإعطاء الحرية للمرؤوسين والحفاظ على تماسك الجماعة والاهتمام بهم وتحفيزهم، وتناولنا أهم النظريات التي حددت صفات القائد الفعال.

[1] - محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

الفصل الثالث

الإطار النظري للرضى الوظيفي

تمهيد
1. ماهية الرضا الوظيفي.
2. خصائص الرضا الوظيفي.
3. أنواع الرضا الوظيفي.
4. عوامل الرضا الوظيفي.
5. النظريات المفسرة للرضى الوظيفي.
خاتمة الفصل

تمـــهيد :

موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه، و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم من خصائص، عوامل، أنواع و أهم النظريات التي تفسره و الآليات التي تمكن من تحقيقه.

1- ماهية الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون أخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد

يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبوك (Hoppock.R 1935) « على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أني راض في وظيفتي »[1].

بينما يتفق ماسلو (**ابراهام ماسلو** Abraham Maslow 1908-1970) و بورتر (Michael Eugene **Porter** - 1947) على « أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية »، أما الأستاذ فروم (Vroom,1964) فيرى أن « الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ».

أما ميدل ميست وهيت (Middlemist and Hit -1988) فيرون أن « الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين »[2].

أما الأستاذ **لوك** (1976) **Locke**, E.A. فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة[3].

---

[1]-محمد الصيرفي، **السلوك الاداري والعلاقات الانسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية،2007، ص21.

[2]-محمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي**، 2004، ص 195.

[3]-راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004، ص169.

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه « مشاعر وانفعالات الفرد اتجاه عمله فهو يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذا مناسبا لقدرته وميوله وسماته الشخصية، فهو ردود الأفعال الانفعالية لدى الموظف للوظيفة التي يشغلها سواء كانت سلبية أو إيجابية».

أما الأستاذ روبينز (Robbins 1985)، فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم ؛ بمعنى أن الفرد الذي يكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راض، ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ كاتزل (Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه[1].

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

– حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.

– ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

– الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة ؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

[1] - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 169.

– الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياحا من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبي حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم.

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي:

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي استراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولا، لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وهذا ما يؤكده هيسكيت (Heskitt) من خلال سلسلة الخدمة، التي تشير إلى أن رضا العاملين يؤدي أولا إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية والمداخيل، وثانيا رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد. هذا وتوجد العديد من الدراسات التي تبرز

أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات والمفاهيم الإدارية مثل التغير التنظيمي، الأداء، التمكين، القيادة والإشراف.

2- خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

– تعدد مفاهيم طرق القياس فقد أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

–النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فغالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

–الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني حيث أنه نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا ألنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

–الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول فيتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور إلى الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

–الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل

وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبرى على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى لأن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير على فرد أخر وذلك نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

3- أنواع الرضا الوظيفي

أولا : أنواع الرضا الوظيفي باعتباره شمولية:

وينقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

1- **الرضا الوظيفي الداخلي** ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل في : الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكين، الإنجاز والتعبير عن الذات.

2- **الرضا الوظيفي الخارجي** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل : المدير، الزملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

ثانيا: أنواع الرضا باعتبار زمنه:

وينقسم إلى:

1- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد **يتناسب** مع هدف المهمة.

2- **الرضا الوظيفي الفعلي** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعند ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي أو رضا جزئي:

1- **الرضا الكلي** : ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2- **الرضا الجزئي** : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، هنا يكون الفرد قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لا يزال يؤدي عمله[1].

4 - عوامل الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين ويمكن تصنيف العوامل إلى :

3- **بيئة العمل الداخلية** :يمثل الرضا عن العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه وبالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدره العمل من إشباع حاجات الفرد يرافقه زيادة رضا الفرد عن العمل.

✓ **الأجر**: يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وتشير الدراسات إلى وجود عالقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح ولا يقتصر الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمان والمكانة الاجتماعية وتقدير المنظمة لأهميته وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح والتفوق.

[1] لكحل منير، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات**، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1 ، 2018، ص 65و 66.

✓ **محتوى العمل وتنوع المهام** :إن المقصود من محتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع المهام التي يتضمنه ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دو ارن العمل والذي يتضمن انتقال الفرد من العمل المتخصص إلى أخر ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل .

✓ **الاستقلالية ودرجة السيطرة عن العمل:** تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل وكان يملك الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به.

✓ **الرضا عن الوظيفة** : وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز قدرات ومهارات الفرد وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام للفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

✓ **الرضا عن مجموعة العمل** :ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة وتقارب درجة الثقافة والناحية الفكرية والعلمية للمجموعة[1].

✓ **ظروف العمل المادية** :تؤثر ظروف العمل المادية كالتهوية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله[2].

[1] -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **سلوك التنظيم** ، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2016 ، ص278و279 .

[2] - حميد باجة ، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز في البويرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند ألحاج، السنة الجامعية ، 2013_2014، ص57.

✓**الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف** :إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

✓**فرص التطور الترقية المتاحة للفرد** :المقصود بفرص الترقية والتقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المنظمة التي يعمل بها حيث يوفر له هذا الموقع دخلا أفضل حيث تتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدما لما كان عليه في السابق.

✓**نظام العوائد** :تشير الدراسات بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بقدراته مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بقدراتهم فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص ما يستلمه عادة سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن الحالتين عدم الرضا.

5- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولا وتأثيرا وملاءمة لموضوع البحث؛ والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أولا: نظريات الحاجة

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من

الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

1- نظرية تدرج الحاجات

تأثر أبراهام ماسلو (Maslow ABRAHAM) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على أن الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو. (المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره،)

الشكل1: هرم تدرج الحاجات لماسلو



.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:

☑ الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم ...إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين...إلخ .

☑ حاجات الأمن : وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات...إلخ.

☑ الحاجة إلى الانتماء: وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.

☑ الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة ...إلخ، و في المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير...إلخ.

☑ الحاجة إلى تحقيق الذات : وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد. والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع 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.

2- نظرية الدرفر (Theory Alderfer)

قدم الدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات[1]:

☜ حاجات البقاء: و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص133.

☜ حاجات الارتباط : و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء و الحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.

☜ حاجات النمو : و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو .و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهري بينهم يكمن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

3- نظرية الانجاز لماكليلاند : (MCcleland David)

يرى ماكليلاند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات وهي:

🕮 الحاجة إلى الانجاز : و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم و لذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.

🕮 الحاجة الى الانتماء : و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدى من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

🕮 الحاجة إلى السلطة أو النفوذ : و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث و أشياء و أشخاص و إشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة.

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرفر، ماكليلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

ثانيا: نظرية العاملين لهرزبرج (Hrzberg's two factor theory):

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية

- ♣ القدرة على انجاز العمل،
- ♣ وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين،
- ♣ الحصول على تقدير و احترام الآخرين،
- ♣ فرص الترقية و التقدم في العمل،
- ♣ أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

المجموعة الثانية :العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل عدم توفرها حالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ♣ ظروف العمل المادية،
- ♣ العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل،
- ♣ العلاقة بين الفرد و زملاؤه،

♣ نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

وقد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) وهذا ما أطلق عليه في الفصل الأول سياسة المنتج الداخلي، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من الأثير على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات[1] ومنها :

– التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج و مؤيديه.

– أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي الى الرضا مثل الأجر، و بعض العوامل الدافعة تؤدي الى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.

– لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كيفي لحالة الرضا وعدم الرضا.

ثالثا: نظريات المقارنة

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، و البحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات :

1- نظرية العدالة لآدامز (Equity theory , Adams 1963)

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر آدامز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل

[1] -صادق محمد عفيفي و آخرون ، **الإدارة في مشروعات الأعمال**، دار الكتاب، الكويت ،1981 ،ص294.

الحصول على العوائد مثل الأجر و الترقيات و التأمينات الصحية، و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

2- نظرية التوقع (Vroom 1964)

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره، واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد[1]" ، وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي[2] :

♣ 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 : و هي الاحتمال المدرك للفرد بأن الج هد المبذول سيؤدي الى 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 الأهداف3 .

3- نظرية القيمة للوك (Locke) :

[1]-حمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط8 ،2002 ،ص154.
[2]-رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص133.

و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و وفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء:

- ♣ مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر
- ♣ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر
- ♣ أهمية هذا العنصر بالنسبة له .وكلما 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، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يري أنها تتناسب و وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى الى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له .

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض ماهيته، خصائصه، عوامله، أنواعه و أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها اتجاه موظفيها و تساهم في تحسين مستوياتهم.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد
1 – مجال الدراسة.
1.1 – المجال المكاني.
2.1 – المجال الزماني.
2 – لمحة عن المؤسسة التربوية.
3 – خصائص المؤسسة التربوية.
4– وظائف المؤسسة التربوية.
5– مقومات المؤسسة التربوية.
6_ خاتمة الفصل

تمهيد:

تعتبر المؤسسة التربوية بناء أساسيا من أبنية المجتمع وأعمدته، لتقوم بتربية أبنائه وتنشئتهم، وصبغهم بصبغة مستظلة ومسترشدة بالعلوم والنظم التي رسمها وحددها بدقة متناهية، تتأثر بكل كبيرة وصغيرة تجري في هذا المجتمع، وتخضع للدوافع والمواقف السائدة والمسيرة له فالمؤسسة التربوية التي تنفذ الأهداف التي يريدها ويرسمها المجتمع وفقا لخطط ومناهج محددة، فعمليات تفاعل وأنشطة مبرمجة داخل الفصول الدراسية.

بعد التطرق الى المدخل العام للدراسة ولمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بجوانب القيادة الإدارية والرضى الوظيفي، ولمجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، علما أن هذا لا يتحقق إلا ببناء منهجي دقيق يتبعه من خلال العمل الميداني.

حيث تم توزيع استبيان على عينة من 60 موظف بالمؤسسة التربوية متوسطة المجاهد المتوفى سي يوسف بن خروف، وذلك لتوضيح أثر القيادة الإدارية على الرضى الوظيفي، مرورا بمجالات الدراسة (المجال المكاني، والزماني، ولمحة عن المؤسسة التربوية ..... إلخ).

1.مجال الدراسة:

1.1. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمتوسطة المجاهد المتوفى يسي يوسف بن خروف حي مرج شكير بلدية المدية وهي مؤسسة تربوية تشمل مساحتها 2962م2 قرب الطريق ، ويعتبر البناء من النوع الصلب ، حيث تحتوي على قاعة أساتذة واحدة إضافة إلى 18 حجرة عادية وأصلية ، و5 مخابر للعلوم الطبيعية والفيزيائية ، وقاعتين للإعلام الألي ، وتحتوي على مكتبة واسعة الأرجاء فيها كتب متنوعة في خدمة التلاميذ وجميع الموظفين وكذلك مطعم يتسع ل 200 تلميذ ، وعلى 6 مكاتب إدارية وقاعة للرقابة ، وعلى مخزن ، وعلى 5 سكنات وظيفية وهي مؤسسة تابعة لدائرة مدية ولاية المدية .

2.1. المجال الزماني:

تم تطبيق هذه الدراسة سنة 2024/2023، وقد تم تحضير للحصول على الموافقة رئيس القسم علم الاجتماع يوم 2024/05/05 وتم الحصول عليها 2024/05/06 ويشمل مجتمع البحث كل من الأساتذة والإداريين العمال المهنيين في متوسطة المجاهد سي يوسف بن خروف،

وفيها مرحلتين هما:

المرحلة الأولى:

تعتبر المرحلة التي يطلق عليها في المنهجية بالمرحلة الاستكشافية قمنا فيها بالزيارة الاستطلاعية الى ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة التربوية متوسطة سي يوسف بن خروف لولاية المدية حيث توجهنا الى مدير المتوسطة الذي قام بإعطائنا لمحة موجزة عن المؤسسة ومنحنا الموافقة على اجراء الدراسة، كما قمنا بطرح بعض الأسئلة على الموظفين بالمؤسسة من اداريين وأساتذة من أجل بناء فكرة أولية، إذ يبلغ العدد الإجمالي لكل من الأساتذة والإداريين 50 مقسمين 18 إداريين ومشرفين و32 أستاذ.

ولبلورة موضوع الدراسة أكثر كانت هذه الزيارة موازية لقراءات النظرية حول موضوع الدراسة الأمر الذي ساعدنا على بناء تصور أولي ومن ثم بناء الإشكالية وصياغة المؤشرات.

المرحلة الثانية:

تمثلت في الدراسة الميدانية حيث قمنا بتوزيعها على أفراد البحث التي تم تطبيقها وتحليلها في الفترة الممتدة من 2024/05/07الى 2024/05/18.

2-لمحة عن المؤسسة التربوية: هي مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي، ويسيرها طاقم مكون من مدير مؤسسة، ومسير مالي، وإضافة إلى نائب المدير للدراسات، ومستشار التربية وعدد من الموظفين الآخرين.

«لا تقتصر التربية في مفهومها الحديث على المعارف العلمية ، والمعلومات الجافة التي تحتويها في بطون الكتب في المواد الدراسية المختلفة كالحساب والتاريخ واللغة ، وغيرها بل يجب أن تساير طبيعتها ومعناها السليم في أنها عملية ممتدة و ومستمرة وشاكلة ، بجانب المعرفة النظرية للمهارات العلمية في التطبيق و أنها كما تقوم على تغذية العقل ، تهتم بسلامة البدن وإقامة العلاقات بين بني البشر والعمل على تأمين الصحة النفسية للمتعلمين وحسن تكيفهم للمجتمع الذي يعيشون فيه.»[1]

«المؤسسة التربوية فوق ذلك ينبغي أن تعلم التلاميذ عن طريق الإقناع، على تبني المثل العليا، والقيم الاجتماعية والأخلاقية والاتجاهات الدينية التي يعتز بها المجتمع وأنها العماد الذي ينبغي أن يعتمد عليه المتعلم في محاولة تطوير مجتمعه والارتفاع بمستواه في كل النواحي مما يجعله ديناميكيا دائم التحرك إلى ما هو أرقى وأسمى.»[2]

[1] - رابح تركي، **أصول التربية والتعليم**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 186.
[2] - المرجع نفسه، ص 187.

«إذا كان التعليم عملية اجتماعية واذا كانت التربية ظاهرة اجتماعية أقرها منذ أمد بعيد العلامة عبد الرحمان ابن خلدون(1332–1406) ثم إميل دوركايم(1858_1917) فإنه من الطبيعي أن تنظر إلى المؤسسة التربوية باعتبارها وحدة للتعليم و كنظام اجتماعي له بيئته وله مكوناته.»[1]

«المؤسسة التربوية نظام اجتماعي بحكم كونها جزء من النظام الاجتماعي الأكبر ألا وهو المجتمع، كما أن لها علاقة ممتدة ومتداخلة مع هذا المجتمع وتعكس جوانب هامة منه، كما أنها تؤثر بدورها في المجتمع من خلال تشكيل التلاميذ وهذا يعني أن التغييرات الاجتماعية ذات المجال الواسع مثل الطرق الجديدة للكسب أو العيش أو المعتقدات السياسية والاقتصادية تؤثر في النهاية على أهداف المؤسسة التربوية ومحتوى المناهج وغير ذلك، لذلك فإن المؤسسات التربوية لا يمكن أن تنعزل عن مجريات الأمور في المجتمع، كما أنها تتأثر بالتحولات التي يشهدها المجتمع.»[2]

«المؤسسة التربوية كنظام اجتماعي تعمل على التكيف مع الأخرين في ضوء المتغيرات وتحقيق أهداف مشتركة من أجل تجنب الصراعات مثل قبول التنوع الثقافي والأهداف المشتركة من بني الإنسان وتعظيم لغة الحوار والتسامح والسلام و الديمقراطية، وقيم حقوق الإنسان، وحماية البيئة.»[3]

«المؤسسة التربوية كمؤسسة اجتماعية هامة، أوجدها المجتمع نتيجة التطور الحضاري المستمر لتشارك الأسرة في مقابلة الاحتياجات اللازمة للأفراد والجماعات، بل وأصبح لها دور هام في ربط أجزاء الهيئة الاجتماعية ومؤسساتها بعضها البعض، وأصبحت لها وظائفها الاجتماعية والمحددة التي تمكنها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها المرسومة في إطار الأهداف القومية.»[4]

[1] - راغب أحمد راغب، **الادارة التربوية في القطاع المدرسي**، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، ص 54و53.
[2] - عايدة عباس أبو غريب وآخرون، **التدابير المدرسية للوقاية من المشكلات السلوكية**، دار الكتاب والوثائق القومية، القاهرة، 2011، ص 13.
[3] - محمد محمود الخوالدة، **دراسات في الفكر التربوي المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 2012 ، ص 132.
[4] - محمد سالمة غباري ، **الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ،2006 ، ص 30.

3- خصائص المؤسسة التربوية :

هناك خصائص عدة للمؤسسة التربوية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، مثل مؤسسة العمل، أو مؤسسة العائلة، أو مؤسسة النادي(الترويح)أو مؤسسات الإعلامية المختلفة الرسمية وغير الرسمية، الحكومية والأهلية فتمتاز المدرسة بأنها بيئة تربوية وهذه البيئة التربوية الاجتماعية تمتاز بأنها :مبسطة وموسعة.

أ .**مبسطة:** فهي تبسط للتلاميذ المواد التعليمية المتشابكة، وتسهل عليهم تعليمها، واستيعابها، وتمثلها باستخدام الوسائل التعليمية التي تقدر بها إلى أذهان التلاميذ، وتقدمها من البسيط على الصعبومن القريب إلى البعيد ومن المعلوم إلى المجهول، ومن المحسوس إلى المجرد، وتشتق من هذاالبسيط مها ا رت تعمل على غرسها في عقول التلاميذ ليمثلوها ويوظفوها سلوكا ومهارة وممارسةموجهة توجيها سليمًا.

ب .**موسّعة :**أي تعمل على توسيع أفق التلاميذ، كما توسع مداركهم حول مواضع الماضي وربطه بالحاضر، وتختصر لهم الزمان وتهيئ لهم المكان والبيئة المناسبة.

ج .**طاهرة :**أي أنها تعمل على توحيد ميول الفئات المختلفة للتلاميذ، وتحددها فلسفة التربية المنشودةفي المجتمع وتفسح للتلاميذ التواصل مع زملائهم الآخرين، فتذيب بذلك الفوارق، كما تقرب بينالطبقات وذلك بمساواة التلاميذ جميعا في المؤسسة ومعاملتهم بالتساوي.

د .**مصفاة :**أي أنها تحاول واستمرار أن تنفي التراث وتصفيه من كل ما يعلق به، أو علق به منشوائب وفساد، فتخلق بذلك بيئة تربوية اجتماعية مشبعة بالفضيلة والتقوى والاتجاهات والمثل العليا،كما توفر الجو المناسب لاستيعاب التراث الصافي النقي الذي يؤدي إلى استخدام وممارسة السلوكالخلوق الذي يرضى عنه المجتمع الذي أنشأ المؤسسة التربوية وخصها بهذه الصفات المميزة.[1]

---

[1] - ابراهيم ناصر، **علم اجتماع التربوي**، دار الجيل للنشر والطباعة و التوزيع، بيروت، 1996،ص70.

من الخصائص الاجتماعية التي تمكن الطالب من العيش والعمل والإنتاج مع الآخرين والتوافقمعهم ومع المجتمع المحيط، من أهم هذه الخصائص الاجتماعية:

الاتصال المتبادل مع الآخرين.

- ❖ التعاون.
- ❖ العمل الجماعي.
- ❖ والولاء والإنتماء.
- ❖ تحمل المسؤولية.

كذلك تساهم في زيادة وتحسين معدلات النمو لدى الطالب سواء كان هذا النمو جسمي أو عقلي أو نفسي أو اجتماعي[1]، ففي بعض المدارس يشترك مدير المدرسة المدرسين وأولياء الأمور والطلاب في بعض الأحيان، في حين أنه في مدارس أخرى قد يكون زمام السلطة المتعلقة باتخاذ القرار في يد مدير المؤسسة التربوية وحده.[2]

يتم تنفيذ كل جانب من جوانب النشاط بخصوص جماعات وفئات معينة تعامل بنفس المعاملة ويطلب منها القيام بنفس الأعمال، وتصنيف هذه الجماعات في المدرسة يختلف أو أن يتم تقسيمها حسب أسرهم أو على أساس هواياتهم

أو معاملتهم كأفراد.

إن هناك جدولة زمنية للقيام بالنشاط اليومي داخل التنظيم، وفي نطاق المؤسسة التربوية يتم تنفيذ الأنشطة التربوية وفقا لجدول زمني يوفر تكامل هذه الأنشطة واتساقها مع بعضها ومع قدرات الطالب وامكانياته ولكن بعض الأحيان قد تختلف عملية تنفيذ الجدول الزمني طبقا لتوفر درجات المرونة والتشدداخل المؤسسة ذاتها.

---

[1] - مدحت محمد أبو النصر، **ادارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية**، دار الفجر والتوزيع، مصر، ط 1، 2009، ص15.

[2] - فاديةعمرالجولاني، سيد علي شتا، **علم اجتماع التربوي**، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997،ص 155.

يفترض تتابع أنشطة التنظيم اليومية وفقا لمجموعة من القواعد الرسمية المعلنة ومن خلال طائفة من المسؤولين عن متابعة هذه الأمور وتنظيم تلك الأنشطة ويختلف حجم تلك القواعد الرسمية والحاجة للإشراف من تنظيم مؤسسة تربوية لأخرى.

تأتي تلك الأنشطة المختلفة مع بعضها في نطاق خطة المؤسسة التربوية وفيها يتم تصميم خطةلتلبية الأهداف الرسمية للمؤسسة، وفي نطاق المدرسة تختلف تلك الخطط من حيث تاريخها ووضعها منناحية، ومن ناحية أخرى يكون هذا الاختلاف نتيجة توفر عنصر عند وضع تلك الخطة والأسلوب الذي اتبع في وضعها.[1]

وظائف المؤسسة التربوية :

المؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تعتبر ضرورة أوجدها المجتمع للقيام بالعديد من الوظائف التي عجزت عنها الأسرة، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة التربوية في المجتمع هي:

- **إعداد القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج:**

من المعلوم أن العنصر البشري هو أداة الشخصية الاقتصادية والاجتماعية لذلك فإن هذه التنميةبمختلف أنواعها تتطلب قوى بشرية تتوفر لديها المعارف والمهارات بحيث يجعلها قادرة على العمل والإنتاج، ولذلك تبدو أهمية المدرسة في القيام بهذه الوظيفة من خلال ما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد بشرية وبرامج .

- **حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع:**

المجتمع باعتباره ظاهرة ثقافية يعتمد أساسا على حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع وذلك عن طريق نقل هذا التراث من جيل إلى جيل آخر وتعتبر المؤسسات التربوية من المنظمات الرئيسية التي يقع على كاهلها تسجيل تراث الأجيال السابقة والحفاظ عليه لنقله إلى الأجيال اللاحقة.

- **المحافظة على تقاليد الثقافة الفرعية:**

---

[1] - فاديةعمرالجولاني، سيد علي شتا ، مرجع سبق ذكره، ص 156.

فالجماعات ذات العرق الواحد أو العنصر الواحد أو الجماعات الدينية غالبًا ما تضع على عاتق المدرسة متطلبات نقل مجموعة معايير وقيم ومعلومات خاصة. وقد أنشأت بعض الجماعات مدارسها الثقافية الخاصة مثل المدارس الدينية أو المدارس الخاصة ...إلخ.

❖ **الوظيفة التعليمية:**

إحدى المؤسسات المسؤولة على تدريس العلم إلى الطلاب وتزويدهم بالمعارف المختلفة لإعدادهم للإنتقال إلى مرحلة التعليمية الأعلى أو الممارسة العمل في المجتمع بناء على أساس علمي.

❖ **الوظيفة التربوية:**

إحدى المؤسسات المسؤولة عن التربية الطالب وتحسين قدراته واعداده لأن يكون مواطنا صالحا.

❖ **الوظيفة الاجتماعية:**

تعتبر إحدى المؤسسات المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية لأنها تحاول اكساب الطالب الخصائص الاجتماعية التي تمكنه من العيش والعمل والإنتاج مع الآخرين والتوافق معهم ومع المجتمع المحيط ومن أهم الخصائص الاجتماعية:

الاتصال المتبادل، التعاون، العمل الجماعي، العطاء، الولاء والانتماء، تحمل المسؤولية، وكذلك تساهم في زيادة وتحسين معدلات النمو لدى الطالب سوى كان هذا النمو جسمي أو عقلي أو نفسي .

مقومات المؤسسة التربوية:

تقوم المؤسسات التربوية(العمل التربوي)على جملة من المقومات لتحقيق وظيفتها وتتدرج فيمايلي:

❖ **الأهداف التعليمية:**

بمختلف أشكالها وتسمياتها ومستوياتها، فالعام منها يحدد المطلوب الاجتماعي من التربية سواء كانت أسرية أو مدرسية، أم غير ذلك وبالتالي فإنها تحدد جملة الواجبات التي على التربية بلوغها بصورة عامة

والخاص منها ما يبلغ منها المواد الدراسية والفعاليات وأنشطة، فللتعليم أهداف ديناميكية بهدف إكساب التلميذ مهارات وخبرات.

❖ **المتعلم:**

هو محور العملية التربوية وهدفها الأساس، وهو طاقة إنسانية لها احتياجاتها، رغباتها وميولها وقدراتها واحتياجاتها النفسية والاجتماعية فإن كل الأسس الأخرى من المناهج التعليمية، وطرق والأنشطة المدرسية إنما تصاغ بحيث تتلاءم مع واقع المتعلم واحتياجاته.

❖ **المعلم:**

تعد صور المعلم في التربية المعاصرة فقد يكون إنسانا أو وسيلة اتصال على نحو ما يرى في التعليمعن بعد، أو التعليم المتلفز أو التعليم بالأنترنت، ويختلف دور المعلم المعاصر عن دور المعلم التقليدي،في أنه أن المعاصر أصبح دوره تهيئة المجال لنمو المتعلم وتنمية شخصيته واختيار نوع الخبرة اللازمة للمتعلم.

❖ **المناهج التعليمية:**

يقصد بها جميع الخبرات التعليمية التي تخطط لها المؤسسات التربوية لمساعدة التلاميذ على النمو الشامل في جميع النواحي التعليمية التربوية النفسية والاجتماعية لتعديل سلوكهم طبقا للأهداف التربوية التعليمية.

❖ **الإدارة المدرسية التربوية:**

يقصد بها مجموعة العمليات التي يقوم بها عدد من الأفراد وبروح المشاركة والتعاون والشعور بالمسؤولية والفهم المتبادل لتحسين العملية التربوية، من تنسيق وتوجيه وتوظيف ومراقبة و غيرها، تهدف إلى توفير أفضل مناخ لحدوث التفاعل التعليمي بين المعلمين والطلاب بكفاءة ما.

خاتمة الفصل :

وفي الأخير نستنتج أن للمؤسسة التربوية أهمية بالغة في العملية التربوية عامة والتعليمية خاصة، يعتبرها مؤسسة اجتماعية أنشأتها المجتمع لتلبية حاجة من حاجاته الأساسية عن طريق أسس مقصودة ومخطط لها تنتقل بواسطتها الثقافة الخاصة بها وبطرق تقبلها إلى الأجيال الجديدة لتحافظ بذلك على تراثها.

الفصل الخامس

تحليل البيانات

1 – تحليل البيانات.
1-1 – تحليل البيانات الشخصية.
1-2 – تحليل الفرضية الأولى.
1-3 – تحليل الفرضية الثانية.
2 – الاستنتاج العام.
الخاتمة .

1- تحليل البيانات:

1-1 تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	ك	%
ذكر	**22**	**%44**
أنثى	**28**	**%56**
المجموع	**50**	**%100**

من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس مثلت نسبة الفئاث وهي 56 **%**، أما الذكور فهي نسبة 44 **%** لعينة متكافئة نوعا بإجراء دراسة نوعية متقاربة الآراء حول العلاقة بين القيادة و الرضا الوظيفي.

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	ك	%
من 25 إلى 34 سنة	**16**	**%32**
من 35 إلى 44 سنة	**24**	**%48**
من 45 إلى 54 سنة	**6**	**%12**
55فما فوق	**4**	**%8**
المجموع	**50**	**%100**

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن العينة شملت جميع الفئات العمرية المخصصة للدراسة، غير أن الأغلبية 48%محصورة في الفئتين العمريتين من 35 إلى 44 سنة. ما يفسره هو السن المناسب لغالبية العمال خاصة في الوسط التربوين تليها نسبة 32%التي يمكن القول بأنها فئة شبابية و نلاحظ من خلالها اعتماد المؤسسة على إطارات جدد مؤهلين علميا لمواكبة التطور الحاصل وعصرنة قطاعها، حيث أن هذه الفئة لديها طاقات إبداعية و على اتم الإستعداد للإبداع وتحمل المسؤوليات.

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	**2**	**%4**
متوسط	**6**	**%12**
ثانوي	**5**	**%10**
ليسانس	**33**	**%66**
ماستر	**4**	**%8**
المجموع	**50**	**%100**

يتبين من خلال الجدول رقم(03)المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين،أن نسبة 66%من مفردات العينة حاملي شهادة ليسانس و 8%من مفردات العينة حاملي شهادة ماستر مقارنة بنسبة 10% من مفردات العينة ذوي المستوى الثانوي، بينما نسبة 12%من مستويات التعليم المتوسط و 4%من مفردات العينة مستوى ابتدائي.

مانلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي إحتل المرتبة الأولى بالمؤسسة ميدان الدراسة ويمكن تفسير ذلك بحرص الإدارة على تزويد المؤسسة بكفاءات جامعية مؤهلة علمياو قادرة على تحمل مسؤوليات العمل، كذلك نتيجة سياسة التوظيف بالمؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة نحو استقطاب حاملي الشهادات الجامعية، بينما احتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية ويمكن تفسير ذلك بالسياسة المتبعة في التوظيف فيما يخص بعض المناصب بالمؤسسة و التي لاتتطلب مستوى عالي.

نلاحظ أن هذه الفئة تتمتع بخبرة كبيرة مقارنة بالفئة الجامعية و هذا ما يجعلها تحتل مناصب نوعية داخل المؤسسة، أما في ما يخص فئة المستوى المتوسط فقدكانت النسبة ضعيفة أما نسبة مستوى الإبتدائي فقد كانت ضعيفة جدا و يمكن تفسير محدودية التعليم فترة السبعينات.

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة:

الوظيفة	ك	%
أستاذ	**26**	**%52**
إداري	**2**	**%4**
مشرف	**6**	**%12**

عامل مهني	**7**	**%14**
أستاذ متعاقد	**1**	**%2**
حاجب	**1**	**%2**
عون حفظ البيانات	**2**	**%4**
مستشار توجيه	**2**	**%4**
مقتصد	**3**	**%6**
المجموع	**50**	**%100**

من خلال الجدول رقم(04)المتعلق بتوزيع افراد العينة حسب الوظيفة المشغولة، أن نسبة 52**%** من مفردات العينة شاغلي منصب أستاذ ، وأن نسبة 4 % من افراد العينة شاغلي منصب إداري، و 12 %من شاغلي منصب مشرف تربية، غير أن 14 %من افراد العينة يعملون كعمال مهنيين وهذا حسب متطلبات المؤسسة من يد عاملة كما ان الوزارة مؤخرا اعتمدت على أساتذة متعاقدين نظرا لاحتياجاتها لليد العاملة في منصب أستاذحيث كانت بنسبة 2%، و منصب حاجب بنسبة 2%، بينما منصب عون حفظ البيانات فكان بنسبة 4 % ، و مستشار التوجيه بنسبة 4%، أما مقتصد فكانت بنسبة 6 %.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رتبة أستاذ هي أكبر نسبة و هّذا راجع لان المؤسسة هي مؤسسة تربوية و الوظائف فيها تكون موزعة حسب الخريطة التربوية .

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	ك	%
عازب	**12**	**%24**
متزوج	**37**	**%74**
مطلق	**1**	**%2**
المجموع	**50**	**%100**

تكلمنا سابقا عن الفئة العمرية الممثلة لعينة الدراسة و التي كانت محصورة بين 25 و 44 سنة وهو سن الزواج لدى الغالبية حيث تمثل 74 % نسبة المتزوجين في العينة المأخوذة و 37 % نسبة العزاب، هذا التنوع يسمح لنا من خلال الاستبيان معرفة رأي كل من الفئتين في القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي.

2-1 تحليل الفرضية الأولى :

جدول رقم (06) يبين العلاقة بين توفير القائد لجو التعاون و رضا المبحوثين عن عملهم:

الرضا بالعمل / توفير جو التعاون	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	21	%42	4	%8	2	%4	27	%54
لا	4	%8	11	% 22	0	%00	15	%30
محايد	6	%12	1	%2	1	%2	8	%16
المجموع	31	%62	16	%32	3	%6	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن 54% من أفراد العينة يقرون بوجود جو التعاون الذي يوفره القائد موزعين على النحو الآتي: 42% منهم راضون بعملهم، 8% غير راضون و 4% لهم رأي محايد.

أما الفئة التي لا ترى بأن القائد يوفر جو التعاون و المتمثلة في (30%) وهي نسبة معتبرة منها 22% غير راضية بعملها و 8% راضية، يعود عدم الرضا حتما إلى عدم وجود ذلك الجو المناسب أو إلى عدم إشراك هاته الفئة في الأعمال التي تتطلب التعاون.

كما توجد فئة التزمت الحياد بنسبة قدرت بـ 16% أغلبيتها (12%) راضية بعملها.

في الإتجاه المقابل نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية (62%) راضية بعملها سواءا وفر القائد جو التعاون أم لا، 6% التزموا الحياد و 32% غير راضون بعملهم 22% منهم سبب عدم رضاهم حسب الاستبيان هو دور القائد في توفير جو التعاون داخل المؤسسة.

جدول رقم (07) يبين العلاقة بين توفير القائد لجو التعاون و رضا المبحوثين عن المنصب مقارنة بالمؤهلات العلمية:

الرضا عن المنصب / توفير جو التعاون	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	19	%38	8	%16	0	%00	27	%54

لا	13	%26	2	% 4	0	%00	15	%30
محايد	5	%10	2	%4	1	%2	8	%16
المجموع	37	%74	12	%24	1	%2	50	%100

من خلال الجدول نرى أن 54% من أفراد العينة يقرون بوجود جو التعاون الذي يوفره القائد موزعين على النحو الآتي: 38% منهم راضون عن المنصب الذي يشغلونه داخل المتوسطة مقارنة بمؤهلاتهم العلمية، 16% غير راضون عن المنصب ويرون بأن مستواهم التعليمي يمكنهم من شغل منصب أحسن من الذي يشغلونه حاليا.

أما الفئة التي لا ترى بأن القائد يوفر جو التعاون و المتمثلة في (30%) منها 26% راضية عن المنصب المشغول و 4% غير راضية، يعود عدم الرضا إلى المؤهلات التي تمتلكها هاته الفئة إضافة إلى عدم توفير القائد جو التعاون.

كما توجد فئة التزمت الحياد بنسبة قدرت بـ 16% معظمها (10%) راضية عن المنصب.

في الجهة المقابلة نلاحظ أن الأغلبية (74%) راضية عن منصبها داخل المؤسسة مقارنة بما تملكه من مؤهلات تعليمية سواءا وفر القائد جو التعاون أم لا، 2% التزموا الحياد و 24% غير راضون عن المنصب 16% منهم يقرون بدور القائد في توفير جو التعاون داخل المؤسسة.

جدول رقم (08) يبين العلاقة بين توفير القائد لجو التعاون و مدى إحساس المبحوثين بالانتماء للجماعة:

الإحساس بالإنتماء / توفير جو التعاون	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	19	%38	4	%8	4	%8	27	%54
لا	11	%22	4	%8	0	%00	15	%30
محايد	6	%12	0	%00	2	%4	8	%16
المجموع	36	%72	8	%16	6	%12	50	%100

نلاحظ أن 54% من أفراد العينة الذين يرون بأن القائد يوفر جو التعاون موزعين على النحو الآتي: 38 % يحسون بالإنتماء لهذه المؤسسة ، 8% لا يرون بأنهم ينتمون إليها بينما إلتزم البقية الحياد.

أما الفئة التي لا ترى بأن القائد يوفر جو التعاون و المتمثلة في (30%) منها 22% لديها ذلك الإحساس بأنها تنتمي إلى ذلك المكان، 8% لا تملك ذلك الإحساس و هذا راجع كونها لا ترى بأن القائد يفر الجو الذي يجعلها تحس بالإنتماء للمجموعة.

كما توجد فئة التزمت الحياد بنسبة قدرت بـ 16% جلها (12%) لديها ذلك الإحساس بالإنتماء.

أما إذا أخذنا الأمر من وجهة أخرى نلاحظ أن معظم أفراد العينة (72%) تحس بإنتمائها للمؤسسة ، 12% التزموا الحياد و 16% لا يحسون بتاتا بأنهم ينتمون إلى هذه المؤسسة منهم 8% أي النصف يرى بأن القائد يوفر جو التعاون.

جدول رقم (09) يبين العلاقة بين ترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و مدى رضا المبحوثين عن عملهم:

الرضا بالعمل / ترك الحرية للموظف	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	19	%38	3	%6	1	%2	23	%46
لا	12	%24	12	%24	1	%2	25	%50
محايد	0	%00	1	%2	1	%2	2	%4
المجموع	31	%62	16	%32	3	%6	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 46% من أفراد العينة الذين يرون بأن القائد يترك لهم الحرية أثناء العمل 38% منهم راضون بعملهم نتيجة هاته الحرية، 6% غير راضون بعملهم فيما التزمت 2 % الحياد.

الذين يرون بأن القائد لا يترك لهم الحرية في العمل و ربما يراقبهم و يشدد عليهم بلغت نسبتهم (50%) منهم 24% راض بعمله رغم التسلط، و 24% الاخرى غير راضية بعملها وترى بأن القائد مخطىء في عدم ترك الحرية لهم. 4% التزمت بالحياد.

من منظور آخر نلاحظ أن (62%) من أفراد العينة راضية بعملها و لا يهمها الحرية في العمل، 32% غير راضية تماما بعملها لعدة أسباب من بينها عدم ترك الحرية للموظفين في آداء أعمالهم بنسبة (24%).

جدول رقم (10) يبين العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين و مدى رضا المبحوثين عن عملهم:

الرضا بالعمل / تقبل الأفكار	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	16	%32	2	%4	0	%00	18	%36
لا	13	%26	13	%26	1	%2	27	%44
محايد	2	%4	1	%2	2	%4	5	%10
المجموع	31	%62	16	%32	3	%6	50	%100

من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين ومدى رضا المبحوثين عن عملهم نلاحظ الاتجاه العام يتمثل في نسبة 44% من رفض المدير لأفكار الموظفين ونسبة 62% من مجموع العمال الراضين عن عملهم داخل المؤسسة التربوية يتضح لنا أنه هناك مشكل عدم تقبل المدير لأفكار الموظفون التربويون ، سواء كانو اداريين أو أساتذة ، الى عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات التي تؤدي الى عدم الاستقرار التنظيمي للاتصال بالمؤسسة ، وهذا ما اهتمت به نظرية الرجل العظيم إن القادة أشخاص غير عاديون يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسيهم وفي المجتمع، وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، وأنها لا يمكنها أن تكتسب، وتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص

الطبيعية والاجتماعية والشخصية و العملياتية التي يتحلى بها القائد، فإن وجود أو غياب بعض من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد وغير القائد.

جدول رقم (11) يبين العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين و مدى إحساس المبحوثين بانتمائهم للجماعة:

الإحساس بالانتماء / تقبل الأفكار	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%24	5	%10	1	%2	18	%36
لا	21	%22	2	%4	4	%8	27	%44
محايد	3	%6	1	%2	1	%2	5	%10
المجموع	36	%72	8	%16	6	%12	50	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين ومدى احساس المبحوثين بانتمائهم الى الجماعة، نلاحظ أن نسبة 44% من مجموع 27 موظف الذين لم يتقبل المدير افكارهم، و 6% وهي نسبة قليلة ولكن هي المعبر عنها من طرف العمال داخل المؤسسة عن عدم انتمائهم للجماعة داخل المؤسسة التربوية، يتضح لنا أن الحصول على الحوافز في العمل تؤثر على فعاليتهم في اداء مهامهم ونقصها هو المؤثر الأساسي، وبالتالي نستنتج أن اغلبية الموظفين يشعرون بعدم الاحساس بالانتماء للجماعة، وغياب النمط التشاركي هو مايدل على عدم الارتياح وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وهو مايؤدي الى ارتفاع الشكاوي والغيابات، وخلق اتجاه سلبي نحو القائد.وهذا ماتوضحة النظرية الوظيفية تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ، فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن

أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة ، النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمدراء في مجال إدارة المؤسسات نظرا لصعوبات التطبيقية التي يصادفها، ومن هنا نفهم أن الترابط والتشارك والتعاون يساعد على تقديم الأفضل والأحسن للمؤسسة التربوية .

جدول رقم (12) يبين العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين و وجود التقدير المعنوي من طرف المدير في حال القيام بعمل مميز:

التقدير المعنوي / تقبل الأفكار	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	9	%18	8	%16	1	%2	18	%36
لا	4	%8	19	%38	4	%8	27	%44
محايد	1	%2	2	%4	2	%4	5	%10
المجموع	14	%28	29	%58	7	%14	50	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا العلاقة بين تقبل المدير لأفكار الموظفين ووجود القدير المعنوي من طرف المدير في حال القيام بعمل مميز، نلاحظ الاتجاه العام يتمثل في نسبة 58 يعبرون بأنه لا يوجد تقدير معنوي من طرف القائد في حال القيام بعمل مميز، وهذا ما يدل على أن مهامه حساسة ولها تأثير كبير الفعالية، وعدم التحفيز والمكافأة وهذا راجع الى علاقة الرئيس بالمرؤوس وهذا الأخير يعرف دوره ويقوم به أما الرئيس يسعى الى معرفة النقائص والصعوبات التي تواجه المرؤوس، فيعمل على القضاء عليها أو تحسينها والتقدير المعنوي والنفسي من أجل توفير جو يساعد على بدل أقصى ما يمكن من جهد في سبيل تحقيق الأفضل لكي يشعر العامل بالرضا في مؤسسته، وتحث على ذلك النظرية السمات، حيث تذكر سمات الاجتماعية و نجد بأن القادة يتسمون بما يلي:

- التعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء.
- القدرة على التعامل مع الجماعة.

- الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع.

- الاحتفاظ بمشاعرهم ومراعاة وحدة الأعضاء.

1-3 تحليل الفرضية الثانية

جدول رقم (13) يبين العلاقة بين تركيز القائد على مبدأ العمل بعيدا عن العلاقات و مدى رضا المبحوثين عن عملهم

الرضا بالعمل / مبدأ العمل دون علاقات	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	19	%38	12	%24	2	%4	33	%66
لا	7	%14	3	%6	0	%00	10	%20
محايد	5	%10	1	%2	1	%2	7	%14
المجموع	31	%62	16	%32	3	%6	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالعلاقة بين تركيز القائد على مبدأ العمل بعيدا عن العلاقات ومدى رضا المبحوثين عن عملهم نلاحظ الاتجاه العام يتمثل بنسبة 66 % من العمال الذين أقروا على رضاهم عن عملهم، في حين أجابت بنسبة 62%من الذين يرون أن الرئيس أو المدير يستعمل مبدأ العمل بعيدا عن العلاقات، ومنه الملاحظ أن المدير بعيد عن العلاقات وهذا يخدم المؤسسة و العمل، ورضا العمال عن عملهم دليل على أن الجو العام يخدم الأساتذة و الاداريين للقيام بأعمالهم .

جدول رقم (14) يبين العلاقة بين تقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة و مدى رضا المبحوثين عن عملهم

الرضا بالعمل / التقيد بحرفية اللوائح	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	24	%48	15	%30	2	%4	41	%82
لا	5	%10	1	%2	0	%00	6	%12

محايد	2	%4	0	%00	1	%2	3	%6
المجموع	31	%62	16	%32	3	%6	50	%100

الجدول أعلاه يوضح العلاقة بين تقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة ومدى رضا المبحوثين عن عملهم حيث نجد أعلى نسبة للآراء العمال المعبر عنها بالنسبة لتقيد القائد بحرفية اللوائح و الانظمة قدرت ب 82 % وهذا يبين مدى تعلق المدير واهتمامه بحرفية اللوائح و الأنظمة، ويقابله 62 % من العمال الراضين عن عملهم ومن هنا يتضح لنا مدى الدورالفعال للنظام وأثره على رضا الموظفين .

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين تهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات و مدى إحساس المبحوثين بانتمائهم للجماعة:

الإحساس بالانتماء / التهرب من المواجهة	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	15	%30	3	%6	1	%2	19	%38
لا	15	%30	4	%8	2	%4	21	%42
محايد	6	%12	1	%2	3	%6	10	%20
المجموع	36	%72	8	%16	6	%12	50	%100

نلاحظ في الجدول أعلاه العلاقة بين تهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات ومدى احساس المبحوثين بانتمائهم للجماعة ، حيث نجد الاتجاه العام بنسبة 42 من العمال الذين يرون أن المدير لا يبلي اهتمام ويتهرب من مواجهة المشكلات في العمل والنزاعات ، ونسبة 72 من العمال الذين يحسون بالانتماء للجماعة نلاحظ تهرب يجعل العاملين يعملون بارتياح وهذا لصالحهم اذا لم تكن هناك مواجهة.

جدول رقم (16) يبين العلاقة بين تركيز القائد على مبدأ العمل بعيدا عن العلاقات والمبادرة بابتكار أفكار جديدة

المبادرة بالأفكار / مبدأ العمل دون علاقات	نعم		لا		محايد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%22	13	%26	9	%18	33	%66
لا	5	%10	4	%8	1	%2	10	%20
محايد	5	%10	0	%00	2	%4	7	%14
المجموع	21	%42	17	%34	12	%24	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين تركيز القائد على مبدا العمل بعيدا عن العلاقات والمبادرة بابتكار أفكار جديدة، حيث نلاحظ الاتجاه العام يتمثل بنسبة 66 % من المجموع العام المعبر عنه أنه بمبدأ العمل بعيدا عن العلاقات، في حين أجابت نسبة 42 % بأنها تبادر بابتكار أفكار جديدة وهذا مانجده في نظرية الوظيفية تؤكد هذه النظرية على أن الأدوار و المهارات والسلوكيات القيادية تعتمد بشكل أساسي على الموقف الذي يكون فيه القائد، فهناك مواقف تحتاج الى قادة من نوع أخر ولهذا فان الحاجة الى القائد تعتمد على نوع الوظيفة التي يشغلها ، ومن هنا لا يوجد قائد قادر على القيام بمهام القيادة في جميع الأعمال، ومن أجل ذلك نشأت الحاجة إلى تحديد مواصفات الوظيفة.

2- الاستنتاج العام:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة ، توصلنا الى أن الفرضية العامة التي مفادها للقيادة الادارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي قد تحققت وذلك في ضوء الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالقيادة الديمقراطية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي وقذا الفرضية الجزئية الثانية للقيادة الاوتوقراطية دور سلبي فيتحقيق الرضا الوظيفي أي أنه كلما كانت اجراءات صارمة حيث نجد توفر جو التعاون بصفة كبيرة وهذا ما أدى الى وجود رضا من طرف العمال عن عملهم.

- وهناك رضا عن المناصب مقارنة بمؤهلات العاملين العلمية وهذا بتوفير القائد لجو من التعاون.
- وهناك احساس بالانتماء للجماعة .
- ونجد الرضا من طرف العمال وهذا بترك القائد لهم الحرية التامة في أداءأعمالهم.
- يتضح لنا أنه هناك مشكل عدم تقبل المدير لأفكار الموظفون التربويون سواء كانو اداريين أو أساتذة وهذا مايدل على تأثيره على الاخرين للوضول الى الأداء المرضي وزيادة قدرته على خلق التنافس.
- الاحساس بالانتماء للجماعة دليل على ارتياح العمال وأنه هناك خلق التفاعل الانساني داخل المؤسسة التربوية.
- كما أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة يعد هو الشغل الشاغل والمتغير التابع الذي تستهدفه الادارة باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة وكفاءتها .
- نلاحظ عدم تقبل القائد لأفكار الموظفين حيث يرى أنه هة الأمر الناهي وهو من له السلطة ويرى أن أفكارهم لا تخدم المؤسسة.
- نلاحظ مبدأ العمل دون العلاقات من طرف القائد هنا نلاحظ الاوتوقراطية مبدأ من مبادئ القائد حيث يرى أنها تخدمه .

الاقتراحات :

على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية والنظرية التي أجريناها يمكن ادراج جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي :

- ضرورة عدم التمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر اليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع المرؤوسين واختيار الأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.

- ضرورة تبني طرق ومفاهيم ادارية حديثة تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعدها في تحقيق التطور والتقدم والعطاء.
- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وذلك لما له من أهمية في تحقيق المستوى المرجو .
- ضرورة بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس .
- العمل على مشاركة الرئيس لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال وتواصل يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل.
- الحث والدعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي.
- السماح للعمال باحداث التغيير والتعبير لما له من أثار ايجابية ، والعمل على تفجير طاقاتهم واكتشاف المواهب .

الخـــــاتمة

الخاتمة:

نستنتج في الأخير أن القيادة تعتبر من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط داخل المؤسسة وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو الجماعة، وأن فعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير المتكررة أو ذات الأجل القصير، أو المواقف المحددة ، فالقائد يرتبط مع الاخرين بعلاقات تفاعلية ، ومتبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار وهذا بدوره يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

الإتصال الجيد يساعد على أداء العمل بشكل أفضل ، ويؤدي الى احداث التغيرات المرغوبة في الأداء باعتباره سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد ، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة ، من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة داخل المؤسسة التربوية من خلال قيامها بعملية التربية والتعليم ، وتعمل على اكساب التلاميذ المعرفة والمهارة والخبرة التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية وتساعدهم على التفاعل مع بيئتهم ، فالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين مستواهم وأداء أعمال داخل المؤسسة التربوية .

حيث تكمن اهمية القيادة في فعالية أداء الأساتذة والاداريين والعمال المهنيين الذين تتوفر فيهم الثقة والمصداقية بين العمال ، وعليه كل ماكانت القيادة فعالة كلما كان الاداء أفضل داخل المؤسسة التربوية، مما يؤديالى تنشئة الأجيال في اطار من القوانين والعلاقات الادارية والاجتماعية ويضمن فعاليتها وتحسين نوعية منتوجها التربوي .

قائمة المراجع

1	نواف كنعان، **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ط1 ، 2009 .
2	مراد زغيمي، **دراسات في تسيير الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3	سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999 .
4	عادل عبد الرزاق هاشم ، **القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
5	فيليب سادلر، ترجمة : هدى فؤاد محمد، **القيادة**، مجموعة النيل العربية القاهرة ، مصر، ط1 ، 2008.
6	حسين حريم ، **السلوك التنظيمي** ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ، ط3 ، 2009 .
8	محمد سعيد أنور سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003 .
9	معز محمود عياصرة ، **القيادة والرقابة والاتصال الإدارية** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن،2008.
10	حكيم أعراب ، **دور القيادة المباشرة في رضى العمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة ،2007/2008.
11	نوال شاين ، **تأثير القيادة عمى أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنبل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة (غيرمنشورة)، الجزائر، 2012 /2013.
12	عمار كيرد ، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاح، البويرة، 2014 /2015.
13	راضية يوسفي ، **أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضى الوظيفي للعاملين** ، مقال من مجلة دفاتر بوادكس، العدد 9، الجزائر، 2018.
14	سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عميقة**، دار صفاء للنشروالتوزيع، عمان، ط1،2008.
15	مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق للنشروالتوزيع، عمان، ط1، 2000.
16	بو فلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998.

17	طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات علم إدارة القيادة**، دار الفكر، عمان، 2002.
18	أحمد صقري عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1989.
19	أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية مستقبلية، دار الجامعة الجديدة، مصر 2000.
20	محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، عمان، 2008.
21	صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المؤسسات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
22	بلال خلف السكارنة،**القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
23	راتب سلامة السعود، **القيادة التربوية مفاهيم وأفاق** ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2013.
24	عبد الرحمان سيار،**القيادة الفعالة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2014.
25	ياسر خالد سلامة، الإدارة **المدرسية الحديثة**، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2003.
26	علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2000.
27	منير زيد عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البلدية، عمان، الأردن، ط1، 2007.
28	محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 267.
29	محمد الصيرفي، **السلوك الاداري و العلاقات الانسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية،2007.
30	محمد سعيد انور سلطان، **السلوك التنظيمي** ،2004.
31	راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004.
32	رابح تركي، **أصول التربية والتعليم**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
33	راغب أحمد راغب، **الادارة التربوية في القطاع المدرسي**، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان.
34	عايدة عباس أبو غريب وآخرون، **التدابير المدرسية للوقاية من المشكلات السلوكية**، دار الكتاب والوثائق القومية، القاهرة، 2011.
35	محمد محمود الخوالدة، **دراسات في الفكر التربوي المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 2012.

36	محمد سالمة غباري ، **الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
37	منير لكحل ، **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات**، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط، 2018.
38	محمد الفاتح محمود بشير المغرب، **سلوك التنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2016 .
39	حميد باجة ، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز في البوير**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدّارة الأعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند ألحاج، السنة الجامعية 2013 – 2014 .
41	محمد صادق عفيفي و آخرون ، **الإدارة في مشروعات الأعمال**، دار الكتاب، الكويت، 1981.
42	أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط8 ،2002.
43	محمد مدحت أبو النصر، **ادارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية**، دار الفجر والتوزيع، مصر، ط 1، 2009.
44	فادية عمرالجولاني، سيد علي شتا، **علم اجتماع التربوي**، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
45	Landy and Trumbo, Psycholgy Of Work behaviour, home wood parsyster, 1980.
46	F.fedler, contingeroy , **theory of leraderchip ,** management devlopment journal.

قائمة الملاحق

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عنوان المذكرة

القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمتوسطة يوسف بن خروف بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر 2 في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إعـداد الـطالـبتين:

- **صارة بجاوي**
- **نجاح بن يعقوب**

إشـــراف الأستاذ:

شريف بن زينب

لجنة المناقشة:

الدكتور.....سعد بوترعة..... رئيسا.

الدكتور ..... شريف بن زينب.....مشرفا و مقررا.

الدكتور ..... مخفي كناي.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2023 -2024

ملحق 01 : الإستمارة

جامعة يحي فارس – المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

علم الاجتماع تخصص

اسم ولقب الطالبتين :

نجاح بن يعقوب

صارة بجاوي

استمارة بحث

في إطار التحضير للحصول على شهادة الماستر 2 في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة أسئلة تعالج موضوع **القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي**

ملاحظة:

الإجابة تكون بوضع علامة **(x)** في المكان المناسب.

الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بدقة، ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا.

القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (×) أمام الاختيار المناسب:

1.الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2.السن:

- **أقل من 25 سنة ☐**
- **من 25 إلى 34 سنة ☐**
- **من 35 إلى 44 سنة ☐**
- **من 45 إلى 54 سنة ☐**
- **55 فما فوق ☐**

3.المستوى التعليمي:

- **.....**

4.الوظيفة الحالية .....

5.الحالة العائلية: .....

6.التصنيف الحالي (من 1 إلى 16):... .....

7.سنوات الخبرة :

- **أقل من 05 سنوات ☐**
- **من 05 إلى 10 سنوات ☐**

❖ من 11 إلى 15 سنة ☐

❖ من 16 إلى 20 سنة ☐

❖ من 21 فما فوق ☐

المحور الثاني :القيادة الادارية

❖ 8.هل يوفر القائد جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 9.هل يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 10.هل تعامل القائد مع الموظفين على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات إجتماعية؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 11.هل يركز القائد على مبدأ العمل بعيداً عن العلاقات الانسانية؟

نعم لا ☐ محايد ☐

❖ 12.هل يتقيد القائد بحرفية اللوائح والأنظمة؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 13.هل يأمر القائد المرؤوسين بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء؟

نعم لا ☐ محايد ☐

❖ 14.هل يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 15.هل يتساهل القائد مع مرؤوسيه المقصرين في أعمالهم؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 16.هل يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 17.هل يتقبل مديرك في المؤسسة الأفكار المقدمة من طرف الموظفيين؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

❖ 18.هل تشعر برضا عن عملك وتفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 19.هل أنت راض عن طبيعة منصبك مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 20.هل تجد تقدير معنوي من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 21.هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك و مستواك و مؤهلاتك؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 22.هل يدعم القائد الموظفين في اتاحة فرص للترقية والتقدم بالمنصب؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 23. هل أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 24.هل تحس بإنتماك لجماعة تتشارك معها أفكارك وميولاتك وحاجاتك؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 25.هل تحس بدعم زملائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 26.هل تبادر بمساعدة زملائك فيعملهم رغم أنه خارج مهامك؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

❖ 27.هل تبادر بابتكار أفكار جديدة في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐ محايد ☐

ملخص الدراسة :

– نتناول في موضوع دراستنا هذه القيادة الإدارية والرضا الوظيفي .

تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع الذي تناولناه حيث يعالج أكثر أحد أهم المواضيع التي تقوم عليها المؤسسات في العصر الحديث.

إن أهمية القيادة الادارية تكمن في أنها الدليل والمرشد للجماعة والموجه لجهود الافراد من أجل تحقيق الأهداف وهذا على أساس تقسيم الأدوار والوظائف وإتقان الجماعة على طاعة القائد فردا فردا وعليه تنبثق أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه القيادات في ادارة المؤسسات وهو تحديد أهداف الجماعة وتوجيه العلاقات الداخلية وهذا بتنمية الثقة بالنفس وغرس روح الفريق داخل المؤسسة .

ومن جهة أخرى الدور الذي يلعبه القائد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من أجل تحقيق ما ترمي إليه الادارة.

– من خلال ما تقدم ونتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع التحول القيادة الادارية والرضا الوظيفي، فإن في هذا البحث سنحاول معرفة أثر القيادة الادارية على الرضا الوظيفي بمتوسطة يوسف بن خروف بالمدية .

– اعتمدنا على إشكالية تدور حول سؤال رئيسي مفاده : ما الدور الذي تقوم به القيادة الادارية للوصول الى الرضى الوظيفي؟

هذا التساؤل إنبثق عنه سؤالين فرعيين :

1– هل للقيادة الديمقراطية دور في الرضى الوظيفي ؟.

2– هل للقيادة الاوتوقراطية دور في الوصول الى الرضى الوظيفي ؟.

وقصد ضبط هدا الموضوع أكثر و التحكم في مساره ، قمنا بطرح فرضيات وهي كما يلي:

الفرضيات الجزئية :

1-للقيادة الديمقراطية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي .

2-للقيادة الاتوقراطية دور سلبي في تحقيق الرضا الوظيفي .

و لاختبار هذه الفرضيات والتساؤلات قمنا بدراسة انقسمت إلى قسمين :

- **الإطار النظري والإطار الميداني .**

الإطار النظري : تضمن ثلاث (3) فصول .

الفصل الأول : أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات و أهم المفاهيم لتحديد الدراسة ومجال تطبيقها، و بعض من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، المنهج المتبع ، عينة البحث، التقنيات المتبعة .

الفصل الثاني : فقد جاء تحت عنوان سوسيولوجيا القيادة الادارية حيث تطرقنا الى القيادة الادارية وعناصر وخصائص ونظريات التي تصب في الموضوع ، وظائف القيادة الادارية ، ثم تطرقنا الى القيادة الديمقراطية حيث تطرقنا الى مميزات وعيوب القيادة الديمقراطية ، وتناولنا القيادة الاوتوقراطية ومميزات وعيوب القيادة الاتوقراطية .

الفصل الثالث : تناولنا فيه الرضا الوظيفي ، و خصائص الرضا الوظيفي ،وانواع الرضا الوظيفي ، وعوامل الرضا الوظيفي ، والنظريات التي تناولت الرضا الوظيفي .

- هذا فيما يخص الإطار النظري ، أما الإطار الميداني أو التطبيقي ، فقد كان **لعدد** من الأساتذة و الاداريين والعمال المهنيين للمؤسسة التربوية المتوسطة يوسف بن خروف المدية

- إعتمدنا المنهج الوصفي بإعتباره مناسب لموضوع الدراسة فهو الأنسب لموضوع البحث الحالي و الذي يهدف إلى وصف وتحليل أثر القيادة الادارية على الرضا الوظيفي .

-بالنسبة للعينة فقد تم اختيار العينة البسيطة .

و منه تم توزيع الاستمارات على 60 أستاذ واداري والعمال المهنيين، بمؤسسة يوسف بن خروف،وهذا بسبب الفترة التي تم فيها توزيع الاستمارات و التي كان الأساتذة خلالها منشغلون بالامتحانات و التصحيح . عدد الإستمارات المسترجعة هو 50 إستمارة.

- ولإنجاز هذه الدراسة كان لابد من الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعطيات النظرية والميدانية اللازمة ، فاخترنا الاستمارة والتي لا يمكن لأي باحث في مجال علم الاجتماع الاستغناء عنها ، احتوت على 27 سؤال.

07 منها مخصصة للبيانات العامة ، و 10 سؤال للفرضية (1)، و 10 سؤال للفرضية (2)، كما تنوعت الأسئلة بين مفتوحة و نصف مفتوحة و مغلقة .

استخدمنا في تحليل الإستمارة على برنامج التحليل الإحصائي(SPSS).

ومن خلال كل الجولات الإستطلاعية كانت لدينا نظرة على القيادة الادارية و أثرها لدى أساتذة والاداريين والعمال المهنيين بالمؤسسة بإستعمال تقنية الملاحظة .

فمن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة ، توصلنا الى أن الفرضية العامة التي مفادها للقيادة الادارية دور في تحقيق الرضا الوظيفي قد تحققت وذلك في ضوء

الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالقيادة الديمقراطية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي وةذا الفرضية الجزئية الثانية للقيادة الاوتوقراطية دور سلبي فيتحقيق الرضا الوظيفي أي أنه كلما كانت اجراءات صارمة حيث نجد توفر جو التعاون بصفة كبيرة وهذا ما أدى الى وجود رضا من طرف العمال عن عملهم.

- وهناك رضا عن المناصب مقارنة بمؤهلات العاملين العلمية وهذا بتوفير القائد لجو من التعاون.
- وهناك احساس بالانتماء للجماعة .
- ونجد الرضا من طرف العمال وهذا بترك القائد لهم الحرية التامة في أداء أعمالهم.
- يتضح لنا أنه هناك مشكل عدم تقبل المدير لأفكار الموظفون التربويون سواء كانو اداريين أو أساتذة وهذا مايدل على تأثيره على الاخرين للوصول الى الأداء المرضي وزيادة قدرته على خلق التنافس.
- الاحساس بالانتماء للجماعة دليل على ارتياح العمال وأنه هناك خلق التفاعل الانساني داخل المؤسسة التربوية.
- كما أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة يعد هو الشغل الشاغل والمتغير التابع الذي تستهدفه الادارة باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المؤسسة وكفاءتها .
- نلاحظ عدم تقبل القائد لأفكار الموظفين حيث يرى أنه هة الأمر الناهي وهو من له السلطة ويرى أن أفكارهم لا تخدم المؤسسة.
- نلاحظ مبدأ العمل دون العلاقات من طرف القائد هنا نلاحظ الاوتوقراطية مبدأ من مبادئ القائد حيث يرى أنها تخدمه .

- من خلال هذه الدراسة يمكن إدراج جملة من الاقتراحات و التوصيات :

على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية والنظرية التي أجريناها يمكن ادراج جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي :

- ضرورة عدم التمسك القائد بأسلوب قيادي واحد والنظر اليه على أنه الأسلوب الناجح في كل الحالات بل يجب أن يتميز بالمرونة في تعاملاته مع المرؤوسين واختيار الأسلوب القيادي وفقا للظرف المناسب.
- ضرورة تبني طرق ومفاهيم ادارية حديثة تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية وتساعدها في تحقيق التطور والتقدم والعطاء.
- ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وذلك لما له من أهمية في تحقيق المستوى المرجو .
- ضرورة بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس .
- العمل على مشاركة الرئيس لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات .
- ضرورة تبني القائد لنظام اتصال وتواصل يسمح بتحقيق التفاعل المتبادل .
- الحث والدعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي.
- السماح للعمال باحداث التغيير والتعبير لما له من أثار ايجابية ، والعمل على تفجير طاقاتهم واكتشاف **المواهب** .

و يبقى موضوع القيادة الادارية والرضا الوظيفي موضوعا شاسعا وقابلا للدراسة.