



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

نمط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية
"دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة تمنراست"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم

- إشراف الأستاذ الدكتور :

الهادي سرايه

- إعداد الطالب :

همبازه شائبي

لجنة المناقشة

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	ياسين محجر	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيسا
02	الهادي سرايه	أستاذ	جامعة ورقلة	مشرفا و مقورا
03	محمد قوارح	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا
04	صبرينة غربي	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا
05	مصباح الهلي	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشا
06	عمار حمامة	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

الإهداء

إلى الذين لا توفي كنوز الدنيا حقهما .

إلى الذين لا تصف الكلمات فضلها على المجهودات المبذولة والدعم المقدم لنا طيلة حياتنا.

إلى - الوالدين - الأخوة والأخوات.

إلى نفسي التي جاهدت طيلة خمس سنوات من المشوار

إلى الذين تقاسمت معهم الحلو والمر طيلة خمس سنوات - أصدقائي وكل من ساعدني في

اتمام هذا العمل المتواضع .

شكر و تقدير

أولاً : أحمد الله العلي القدير كثيرا وأشكره على إتمام هذا العمل.
ثانياً: اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،

تقديراً و عرفاناً منا لابدأن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدني في إعداد هذه الاطروحة خاصة الأستاذ الفاضل المشرف البروفيسور : "الهادي سرايه" الذي أشرف على هذه الاطروحة ، والذي أفادني بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كافة أساتذة علم النفس لأنهم أيضا لم يبخلوا عليا بالنصح والتوجيه، كما لا أنسى أن أشكر كل من شاركني وساعدني في إتمام هذا العمل ، دون أن أنسى جميع أساتذة ومديري متوسطات مدينة تماراست ، وما يزيدني إجلالا لهم هو أنهم عاملوني باحترام وأخوة .

لعل هؤلاء أقدم تلبية شكر و تقدير و عرفان

ملخص الدراسة :

تهدف دراستي هذه إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة و مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية بمدينة تمنراست. وقد أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط ،تم اختيارهم بطريقة عشوائية من متوسطات ولاية تمنراست، والتي بلغ حجمها (200) أستاذًا ، واعتمدنا في جمع البيانات على تصميم أدوات القياس وهي:

1- استبيان نمط القيادة. 2- استبيان الرضا الوظيفي.

كما تم تبني المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته موضوع الدراسة ، وعمدنا إلى القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على مجال التطبيق ، والخصائص السيكومترية للأدوات لتأكد من صلاحيتهم. بعد الحصول على البيانات تمت المعالجة الإحصائية باستخدام اختبار " ت" (TEST) للدلالة الإحصائية لمعرفة دلالة الفروق بين العينات، والنسب المئوية ، واستخدام معامل الارتباط بيرسون المتعدد لمعرفة طبيعة العلاقة بين نمط القيادة و مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية بمدينة تمنراست. وتوصلنا إلى النتائج التالية :

- النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- مستوى رضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغيرات(الحالة العائلية)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير(الحالة العائلية)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير(الخبرة المهنة)

Study summary

This study aims to identify the nature of the relationship between leadership style and the level of job satisfaction among workers in the education sector in the city of Tamanrasset. The study was conducted on a sample of middle school teachers, who were randomly selected from secondary schools in the state of Tamanrasset, which amounted to (200) students. In collecting data, we relied on the design of measurement tools, which are::

Leadership style questionnaire 2 -Job satisfaction questionnaire.1-

The descriptive, correlational approach was also adopted due to its suitability to the subject of the study, and we intended to conduct an exploratory study to identify the field of application and the psychometric properties of the tools to ensure their validity. After obtaining the data, statistical processing was done using the T-test for statistical significance to determine the significance of the differences between the samples and the percentages, and using the Pearson multiple correlation coefficient to determine the nature of the relationship between leadership style and the level of job satisfaction among workers in the education sector in the city of Tamanrasset. We reached the following results:

-The democratic leadership style is the dominant leadership style among middle school teachers.

The level of job satisfaction among middle education teachers is high.-

-There is a statistically significant relationship between leadership style and job satisfaction among members of the study sample.

-There are statistically significant differences in leadership style due to variables (gender.(

-There are statistically significant differences in job satisfaction due to the variable (gender.(

-There are statistically significant differences in leadership style due to variables (family status.(

-There are statistically significant differences in job satisfaction due to the variable (family status).

- There are statistically significant differences in leadership style and job satisfaction due to the variable (profession experience(

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الأهداء	-
ب	شكر وتقدير	-
ج	ملخص الدراسة:	-
د	فهرس المحتويات	-
هـ	قائمة الجداول	-
و	قائمة الأشكال	-
ز	قائمة الملاحق	-
01	مقدمة	-
الجانب النظري		
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة		
06	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	01
12	فرضيات الدراسة	02
13	أهمية الدراسة	03
14	أهداف الدراسة	04
14	حدود الدراسة	05
15	تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة	06
16	الدراسات السابقة	07
الفصل الثاني: نمط القيادة		
30	تمهيد	-
30	تعريف القيادة	01
33	تعريف القيادة الإدارية	02
34	تعريف النمط القيادي	03
34	تعريف النمط القيادي الإداري	04

35	انواع القيادة	05
36	نظريات القيادة	06
61	تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة معها	07
63	صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري	08
65	المهارات والمهام الأساسية للقيادة	09
67	القيادة التربوية	10
74	خلاصة الفصل	-
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي		
76	تمهيد	-
76	مفهوم الرضا الوظيفي	01
78	مناقشة التعاريف	02
79	أنواع الرضا الوظيفي	03
79	مظاهر الرضا الوظيفي	04
80	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	05
84	نظريات الرضا الوظيفي	06
91	آليات تحقيق الرضا الوظيفي	07
94	المتغيرات المرتبطة بالرضا عن العمل	08
95	اساليب تحقيق الرضا عن العمل	09
96	الاساس الفسيولوجي للرضا عن العمل	10
97	أهمية الرضا الوظيفي	11
98	مسببات الرضا الوظيفي	12
99	نتائج الرضا الوظيفي	13
99	طرق قياس الرضا عن العمل	14
102	طرق قياس الرضا الوظيفي حسب المقاييس الذاتية	15
106	مؤشرات الرضا الوظيفي	16
116	خلاصة الفصل	-

الجانب الميداني

الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية

119	تمهيد	-
119	المنهج المستخدم في الدراسة	01
120	مجتمع وعينة الدراسة	02
121	الدراسة الإستطلاعية	03
124	أدوات الدراسة	04
137	الدراسة الاساسية	05
139	الاساليب الاحصائية المعتمدة	06

الفصل الخامس : عرض وتفسير ومناقشة النتائج

141	تمهيد	-
141	عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى	01
147	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية	02
153	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.	03
154	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.	04
155	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	05
157	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السادسة	06
158	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السابعة	07
159	عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثامنة	08
162	- الإستنتاج العام	-
163	خلاصة الدراسة	-
165	-الإقتراحات و التوصيات	-
167	المراجع	-
174	الملاحق	-

فهرس البطاره

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الانماط القيادية وفق للمواقف	49
02	الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج	58
03	الفرق بين القائد والمدير	63
04	مقياس الرضا الوظيفي لايربروك	104
05	مقياس الرضا الوظيفي لمنسوتا	105
06	وصف العينة الاستطلاعية من حيث الجنس	121
07	وصف العينة الاستطلاعية من حيث السن	122
08	وصف العينة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية	123
09	العينة الاستطلاعية من حيث الحالة العائلية	124
10	مجموع رتب المحكمين حول بنود الاستبيان	128
11	يوضح معامل ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	129
12	صدق المقارنة لاستبيان جودة حياة العمل (الصدق التمييزي	130
13	قيم الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ لجميع أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	131
14	يلخص نتيجة طرق الثبات لاستبيان النمط القيادي	131
15	مجموع رتب المحكمين حول بنود الاستبيان الرضا الوظيفي	133
16	يوضح معامل ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	134
17	صدق المقارنة لاستبيان الرضا الوظيفي (الصدق التمييزي)	135
18	قيم الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ لجميع أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	136
19	يلخص نتيجة طرق الثبات لاستبيان لرضا الوظيفي	136
20	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس	137
21	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن	138
22	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية	138
23	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية	139
24	توجهات المبحوثين نحو النمط القيادي الديمقراطي	142

143	توجهات المبحوثين نحو النمط القيادي التسلطي	25
144	توجهات الافراد نحو النمط القيادي الحر	26
145	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد أنماط القيادة	27
148	استحابة افراد العينة نحوى مستوى الرضا الوظيفي	28
149	مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة	29
153	يوضح معامل العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي	30
154	رؤية افراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي السائد باختلاف الجنس	31
155	إجابات المبحوثين على الرضا الوظيفي باختلاف الجنس	32
157	إجابات أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي باختلاف متغير الحالة العائلية	33
158	إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي باختلاف متغير الحالة العائلية	34
159	إجابات افراد عينة الدراسة في النمط القيادي والرضا الوظيفي باختلاف متغير الخبرة المهنية	35
160	اختبار تحليل التباين (شفيه) لحساب الفروق بين المتوسطات تعزى الى متغير الخبرة المهنية	36

فهرس الإشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	نمط القيادة	01
38	نظرية الشبكة الإدارية	02
53	نموذج متكامل للعملية القيادية	03
55	تحليل المواقف في نموذج هيرسي وبلانشارد	04
56	علاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه	05
61	تصنيف هالبن للانماط القيادية في ضوء البعدين	06
85	هرم ماسلو للحاجات الأنسانية	07
107	مقياس الرضا الوظيفي لإزجود وزملائه	08
109	مقياس الرضا الوظيفي لكونيين	09
122	توزيع افراد مجتمع الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	10
123	توزيع افراد مجتمع الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	11
123	توزيع افراد مجتمع الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	12
124	توزيع افراد مجتمع الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة العائلية	13
137	مخطط لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس	14
138	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن	15
138	يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية	16
139	توزيع افراد مجتمع الدراسة الاساسية حسب الحالة العائلية	17

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
175	<u>الإستبيان النمط القيادي</u> :ملحق رقم 01:	01
177	<u>الإستبيان الرضا الوظيفي</u> :ملحق رقم 02:	02
179	<u>الإستبيان النمط القيادي في الصورة النهائية</u> :ملحق رقم 03:	03
181	<u>الإستبيان الرضا الوظيفي في الصورة النهائية</u> :ملحق رقم 04:	04
183	<u>أهم نتائج الدراسة الأساسية و الاستطلاعية</u> :ملحق رقم 05: <u>مستخرجة من النظام الاحصائي SPSS</u>	05

مقدمة :

إن التغييرات التي عرفها العالم في السنوات الأخيرة والمتمثلة في حتمية مواكبة العصر الحديث وما يمتاز به من تطورات تكنولوجية حديثة ، والتي أفرستها التحديات إزاء السلوك التنظيمي والتي كانت من أبرزها ما يسمى بالعولمة ، حيث أصبح من الواضح أنه لا تصلح أي تجمعات بشرية ولا تنظيمية من غير قيادة رشيدة تسعى إلى تحقيق مصالح تابعيها فتوفر للموارد البشرية جو يحفزهم للعمل والإبداع والتعاون، حيث تمثل القيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن ، مع توافر قدر كبير من رضا الأفراد وقدر كبير من الفعالية من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم وصنع الأهداف والسياسات وإتخاذ القرارات ، لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها وإستمرارها وذلك تأكيدا لدور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري، ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات وتقاليد بين مرؤوسيه تتلاءم مع أهداف المنظمة.

وتُعد القيادة عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه وتعمل على تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وتوجيهها للصواب ، من خلال مساعدة المرؤوسين والوصول بهم إلى نجاح العمل لبلوغ الغاية وهي نجاح المؤسسة وإسقرارها.

تمثل الأنماط القيادية أنواعاً من الممارسة العملية في التعامل مع المرؤوسين ومن خلال ممارسة القائد لسلوك معين يُطلق عليه النمط الذي يستخدمه كمنهج في تعامله مع مرؤوسيه فقد يكون ديمقراطي أو تسلطي أو حر.

والرضا عن العمل يعكس مشاعر الفرد التي تكونت عن العمل وقد تكون هذه المشاعر إيجابية تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود وتنعكس عن وولائه الوظيفي بشكل إيجابي وقد تكون مشاعر سلبية تؤثر على ادائه وولائه الوظيفي ويُعبر الإهتمام بموضوع الرضا في مجالات العمل على نمو وتطور هذه المجتمعات.

كما يعد الرضا الوظيفي محصلة للظروف النفسية والبيئية التي تحدد علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته، ورضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية العالية فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً مما يزيد من كفاءته الإنتاجية ، أما عدم الرضا عن الوظيفة ينتج عنه سوء تكيف ، ويكون الفرد غير متوازن إنفعالياً ، ويُظهر الكثير من مظاهر الضجر

والممل والإستياء والإحباط ، كما أن ميل الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الإيجابي على نفسه وعلى عمله ، والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية.

إن النمط القيادي البناء والذي يلبي حاجات الأفراد وأهداف المنظمة أحد محددات الرضا الوظيفي للمرؤوسين حيث ترفع من معنوياتهم وتشعرهم بأهميتهم الاجتماعية في العمل.

ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه وفي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع إبتكاري أو عادي ، وتعد الإدارة الأساس للمهن الأخرى حيث يؤثر نجاحها أو فشلها على نجاح أو فشل المهن الأخرى ولذا فمن المهم أن يكون للقائمين عليها أكفاء و إحترافية عالية في إتخاذ القرارات الصائبة.

وسنحاول من خلال دراستنا هذه البحث عن تحديد الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لعمال قطاع التربية بمدينة تمارست ، وقد شملت دراستنا هذه أساتذة التعليم المتوسط بذات المدينة ، من خلال التعرف على النمط القيادي السائد والأساليب المنتهجة قصد رفع الأداء الوظيفي للأساتذة ، بالإضافة إلى دور القيادة في تصميم الوسائل والإستعانة بالنظم القيادية التي تهدف إلى تحسين أداء العنصر البشري ومن هذا الأساس جاءت هذه الدراسة التي سوف تسلط ضوء نمط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية وفق منهج علمي محدد في جانبين :

الجانب النظري : الذي يمثل الإطار النظري للدراسة يتكون من أربعة فصول:

***الفصل الأول:** حددت فيه إشكالية الدراسة و فروضها وأهميتها وأهدافها وكذا تحديد مصطلحات الدراسة *** الفصل الثاني :** تحدثنا فيه عن النمط القيادة ، وعن تعريف النمط و أهميتها و النظريات المفسرة لها و العوامل المؤثرة فيها و مستوياتها و الأسباب المؤدية لها و أهميتها في مجال التربية و الطرق التربوية لتنميتها .

***الفصل الثالث:** وخصصناه للحديث عن الرضا الوظيفي ، بداية من مفهوم الرضا و تطوره عبر الحقب الزمنية المختلفة إلى تعريف الرضا الوظيفي و محدداته و أنواعه ، وعن خصائصه و عوامله و مظاهره و عوائقه ، ثم عن مظاهره العامة

الجانب الميداني : يمثل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي يضم ثلاث فصول:

***الفصل الرابع:** الذي تحدثنا فيه عن إجراءات الدراسة الميدانية ، وشرحنا فيه منهج الدراسة ، ثم تكلمنا عن عينة الدراسة ، والدراسة الاستطلاعية ثم الأساسية ، ثم عن أدوات الدراسة من حيث الصدق و الثبات لكل أداة ، ثم عن الإجراءات التطبيقية للدراسة الأساسية ، وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة .

*** الفصل الخامس:** عرضنا فيه نتائج الدراسة حسب ترتيب فروضها، مع تحليلها إحصائيا وختمنا الفصل بعرض تفصيلي شامل لنتائج الدراسة.

***الفصل السادس:** خصصناه لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة ،اعتمادا على الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، وختمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات وأعقبها قائمة المراجع وملاحق الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للدراسة

- أولا / مشكلة الدراسة
- ثانيا / فرضيات الدراسة
- ثالثا / أهمية الدراسة
- رابعا / أهداف الدراسة
- خامسا / حدود الدراسة
- سادسا / تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
- سابعا / بعض الدراسات السابقة

أولا / إشكالية الدراسة :

مما لا شك فيه ان العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة في الإنتاج كما وكيفا ، وهو من العناصر التي لايمكن التقليل من شأنها ، ناهيك عن أن اعداد هذا العنصر يستغرق وقتا طويلا ويكلف مبالغ طائلة . ويرى (محمد شحاتة 2010:239) أن هذا العنصر البشري الذي نسلم بفعاليته وتأثيره في العملية الإنتاجية يتأثر الى حد كبير بما نسميه بالرضا الوظيفي عن العمل ، ومن اهداف علم النفس عمل وتنظيم توفير أحسن الظروف الملائمة للعامل قصد تحسين تكيّفه المهني .

وكانت أول دراسة مذكّرة للرضا الوظيفي هي التي قام بها (هوبوك chapook عام 1935) حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في العمل مثل التغيب عن العمل والاشرف ، وخلال الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي في الظهور، حيث أكدت العديد من الدراسات انذاك أهمية الرضا الوظيفي عند القائد ، وفي أواخر الخمسينيات إتجه اهتمام العلماء إلى التركيز على الوظائف التي كانت أكثر الوظائف رضا ، ومن المؤكد أن دراسة (هوبوك) كانت النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت ولا تزال تسعى الى تغيير البيئة وتحسين الحياة المهنية ، حيث يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في عمل المنظمات الإدارية المختلفة ، اذ يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية ، حيث أنه يجعل الموظفين والاداريين والعاملين يحملون مشاعر طيبة وإيجابية اتجاه أعمالهم ، والعكس من ذلك فان عدم الرضا الوظيفي يجعل الموظفين والاداريين والعاملين يحملون مشاعر سلبية ويجعلهم كثيري الانتقاد على أعمالهم ، وستظهر النتائج عكسية على أدائهم وانجازاتهم .

ويزداد الرضا الوظيفي حسب " محمد سرور " عندما يكون هناك تحدي وتنافس ايجابي بين الموظفين لإبراز مهاراتهم وإظهار قدراتهم ، كما يزداد الرضا الوظيفي لدى الموظفين في حالة زيادة الأجور والمرتبات والمكافآت المقدمة لهم، ويزداد الرضا الوظيفي أثناء وجود بيئة عملية مناسبة داعمة ومشجعة على الإنتاج والأداء العملي للموظفين والاداريين ، كما يعبر عن العلاقات العملية الإدارية والاجتماعية الجيدة مع الزملاء وهذا غالبا ما يكون سببا في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعمال والاداريين (محمد سرور الحريري 1995، ص91).

فالرضا الوظيفي يؤثر على دافعية الافراد والموظفين لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد ، حيث أن الكثير من الباحثين يعرفونه بأنه الإشباع المتحقق لدى الأفراد جراء قيامهم بأداء أعمالهم المنوطة بهم بكفاءة عالية، والرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تمد العامل أو الموظف بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على الإستمرار في عمله وحتى الإبداع فيه ، كمايشير إلى مدى الإشباع الذي يحققه

العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد المادية والمعنوية ، وهناك عوامل عديدة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، ويجب على أي مؤسسة أن تبحث على هذه العوامل من أجل توظيفها وإستثمارها. للوصول إلى الهدف المنشود لها وهو الرضا الوظيفي للعمال .

هذا وقد أشار كل من (فؤاد العاجز وجميل نشوان 2004) في دراستهما التي توصلتا فيها إلى نتائج مهمة والتي دلت إلى أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي والتي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين هي سلامة النظام والإنضباط المدرسي ومراعاة إحتياجات المعلمين المهنية وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، وإستخدام أساليب متنوعة و حديثة في الإشراف التربوي. هذا وقد دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي ولصالح الذكور. وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقا للمؤهل العلمي لصالح الشهادات العليا. ويرى (حامد 1983م)، في دراسته التي ركزت على قياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والإقتصاد بجامعة الكويت وكان هدفها تحديد العوامل المؤثرة على الرضا لدى تلك الشريحة من الأكاديميين. وتحليل البيانات أشارت الدراسة إلى أن ملاءمة مكان العمل والبيئة النفسية والمادية ، نظام الترقية ، المشاركة في المؤتمرات ، والقيم الأخلاقية هي أهم العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي.

ويرى (نصر الدين ،1992) في دراسته بعنوان:"الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" وقد إستهدفت الدراسة إكتشاف إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة لحاله الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ، وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى إقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطا ، وأن من العوامل التي إرتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي: ظروف العمل المادية وطريقة إختيار رؤساء الأقسام والعمداء، وكذلك إختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية، وكذلك من بين العوامل التي إرتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات وإتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

والرضا الوظيفي هو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للموظفين ، ويساعدهم على حسن الاداء لإرتباطه بالنجاح في مجال العمل ، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته ، والذي ينعكس على سلوكه من خلال إتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها.

ولقد سعى العديد من الباحثين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة المنظمات الإنسانية لما يشكله من أهمية كبيرة في تزويد الإدارة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين إنتاجاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء إلى المنظمة.

ولذلك فان أي منظمة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها ، ولايتم ذلك إلا إذا إستطاعت المنظمة الحفاظ على الموارد البشرية وكذا طرق تسيير هذه الموارد البشرية من خلال قيادة سليمة وناجعة ، لأن النمط القيادي الناجع يجعل القائد يؤثر في مرؤوسيه ، ويستطيع القائد أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ، ومن خلال القيادة يمد الرئيس مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات ، ووصول الموظف إلى درجة مشاركة رئيسه المباشر في إتخاذ القرار يجعله يشعر بنوع من الرضا الوظيفي ، وتستمد القيادة الإدارية قدرتها على إرضاء مرؤوسيه من خلال إستخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعامل داخل المنظمة.

وتعتبر القيادة ضرورة إجتماعية وتنظيمية في المنظمة ، فهي إحدى وظائف التنظيم فلا يمكن توقع نجاح أي عملية إدارية بدونها ، كما تعد القيادة ركيزة من الركائز التي يعتمد عليها في تحقيق رفع مستوى رضا العمال داخل المنظمات لتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والمنظمة على حد سواء ، فهي ظاهرة معقدة نظرا لما يحيط بالشخصية القيادية أو الفرد القيادي من مشاكل متنوعة وحول كفاءته في مواجهة المواقف التنظيمية وكذا علاقته بالمرؤوسين ، حيث أن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة . ويعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة في المنظمات ، حيث يمثل القائد عنصرا هاما وأساسيا في كل مراحل عملية التنمية الإقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد ، لأن العملية القيادية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية ، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم إجتماعية متعددة ، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل إهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد وإتجاهاته من جميع

الفصل الأول ----- الإطار التمهيدي للدراسة

جوانبه ، مما وفر لنا قدرا لا يستهان به من النظريات العلمية ، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه سلوك القائد ، وحددت مفاهيمه وإفترضاته في علاقته بمرؤوسيه وإستراتيجيته في التعامل معهم ، ويعد الرضا عن القائد من طرف مرؤوسيه من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية ، ذلك أن المشكلة في الحياة العملية هي كيف يستطيع القادة الإداريين تحقيق الرضا لدى العاملين ؟

وتعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة ، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود، بين مختلف مدخلات العمليات الإدارية المادية منها والبشرية . والقيادة هي من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال العمل على الوصول بالجميع إلى الأهداف المراد تحقيقها.

حيث أن نجاح الكثير من المنظمات والمؤسسات يتوقف على النمط القيادي المتبع في تسييرها ، حيث تحتاج هذه الأخيرة لزوما إلى من يديرها ويترأس شؤونها ، ويتحمل مسؤولية الأعمال التي لها علاقة بالأعمال المراد تحقيقها، لذلك لا بد من تواجد قيادة فعالة داخلها تسهر على تحقيق الأهداف من خلال وضع خطط وإستراتيجيات وسياسات وتدابير لتنفيذ الأعمال، والقائد هو الشخص المناسب الذي يعرف كيف ينسق جهود الموظفين مع الأهداف ، فهو الرأس المفكر الذي يحسن التصرف ، فهو الذي يقوم بتفعيل العلاقات بين الموظفين داخل بيئة عملهم وهذا ماجعل (معن 2008:139) يعرف القيادة بأنها جوهر العملية الإدارية ، ومفهومها يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طوعا ودون إلزام قانوني لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن طموحاتهم .وحسب (سليم عيسى 2009:118) فإن القيادة التنظيمية تعتبر من العوامل المهمة في نجاح العمل وزيادة الأمور التنظيمية ، ولقد بدأت الدراسات حول هذا الموضوع عن طريق (دوغلاس- doglas) حيث إقترح أن جودة الأداء في معظم المنظمات تكون على الأقل ناتج لمعتقدات المدير وتوقعاته لقدرات الموظفين ، وقد ركز (دوغلاس) على نوعين من الأشخاص الإداريين وهما الأول وقد قام بتصنيفه في نظرية (X) والثاني ضمن نظرية (Y) ففي حالة كون الموظف كسولا ومهملا وغير مبال يجب على المدير التعرض حالا لتصحيح هذه الصفات السيئة في الموظف.

ويرى "محمود عوض" أن الدور الذي تقوم به القيادة واحد من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة ، وتعتمد فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف ، والذي نادرا ما يحدث إذا لم يكن فرد ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه

(محمود عوض 1985:623) .

ومن الناحية التاريخية فلقد تأثرت دراسة القيادة بوجهات نظر الفلاسفة حيث أكدوا في بداية القرن العشرين على الفردية حسب ماجاء في آراء (سبسنر spesner وملز mills) وغيرهما، وبعد ذلك كان من الواضح التأكيد في المحاولات الأولى في دراسة القيادة على خصائص الفرد والتي أدت الى نظرية السمات في القيادة والتي تحدد السمات التي يتميز بها القائد من غير القادة ، والسمات التي تميز القادة الناجحين عن غير الناجحين ، كما يتم إختيار القادة للمراكز المختلفة بناءعلى هذه السمات التي يتم قياس مدى توفرها فيهم ، لذا يرى "أبو النيل" أن دراسة الفروق في القدرات العقلية المختلفة والقدرات الإبتكارية لدى القادة من المشرفين يفيد في التعرف على أوجه الشبه والإختلاف بين هذه القيادات نتيجة للفروق في المسؤوليات والواجبات وعمليات الإشراف الخاصة بكل مهنة من المهن الاشرافية ، في المجال الصناعي ، حسب ما تشير إليه دراسات الباحثين في تحليل العمل من أن لكل وظيفة واجباتها ومسؤولياتها الخاصة بها ولذلك فإن القدرات التي تتوفر في شاغلي كل وظيفة تختلف عن تلك الوظائف الأخرى ، فمثلا المؤسسات التربوية تتفرد بسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث الوسائل والأساليب المتبعة ونوعية الهدف والمهمة التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق نمط الإدارة الملائم والمناسب لذلك فهي تسعى إلى رفع كفاءة ومهارة الايدي العاملة (أبو النيل 1985:651) .

ومن هنا حظيت القيادة بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة بإهتمام كبير في كافة المؤسسات التعليمية لما لها من أثر على تسيير العملية التعليمية ، إضافة إلى أنها من أبرز العوامل المساهمة في نجاح أو فشل المؤسسات التربوية ، وبالقدر الذي يكون فيه القائد التربوي قادرا على تحقيق أهداف المدرسة ، ولا يكون ذلك إلا بوجود قادة أكفاء مهرة ذوي فلسفة إدارية فعالة تمنحهم قدرة التأثير في العاملين ، وتنسق جهودهم وتنظم أمورهم وتدفع بهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية . ولايتأتى ذلك إلا من خلال فعالية النمط القيادي الذي يتصف به قائد المؤسسة التعليمية ، والذي يكون له دور كبير في التأثير في العاملين تأثيرا إيجابيا حيث يظهر أو يلتبس هذا التأثير في انعكاسه في سلوك الأساتذة وإخلاصهم ، وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن وظائفهم .

ويرى (David A. Barry) في دراسته والتي هدفت إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية ماسيغن الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: (إن رضا المدراء الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المدراء الإناث - إن رضا المدراء في المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المدراء في المدارس الصغيرة - إن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المدراء الذين يتقاضون رواتب أعلى، كما كان الرضا أكبر عند المدراء الأكبر سناً و أن هناك رضا وظيفي أكبر عند المدراء الذين يستخدمون الحوافز المعنوية (David A. Barry 2002) .

كما أشار (Salalyn, Grenga Mathis 1999)، في دراسته والتي أشار من خلالها إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التعليم العالي غرب ولاية فرجينيا الأمريكية. هذا وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية وبين الرضا الوظيفي ، كما توصلت الدراسة أيضا أن الرضا الوظيفي يزداد مع الرئيس الذي يستخدم أنواعا مختلفة من القيادة عنه في حال الرئيس الذي يستخدم نمط قيادي واحد فقط. ويضيف (رياض ستراك 2004: 23) أنه لكي يؤدي هؤلاء الأساتذة دورهم بفعالية ونشاط ، فإن ذلك يتطلب قيادة واعية ومتطورة تعمل على أساس مشاركة الأساتذة في إتخاذ القرار، كما تعمل على توعية العملية التربوية وتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف التربوية وفق خطط إستراتيجية فعالة ، والتي تتطلب ممارسة الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على دفع الأساتذة نحو العمل ، وتشجيعهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى تكوين الرضا الوظيفي لديهم . وهذا إعتباراً أن الرضا عن العمل لا يعتمد على طبيعة العمل فقط أو ما يقدمه العامل للمؤسسة ، بل يتأثر حتى بالنمط القيادي السائد في المنظمة.

وأوضح (رياض ستراك 2004 : 21) أن علامات الشعور بعدم الرضا عند الأساتذة على وظائفهم يدل على وجود حاجات لم يتم إشباعها والقيادة هي التي تحاول الكشف عن الحاجيات التي يفنقذ إليها هؤلاء الأساتذة ، وتسعى قدر المستطاع لإشباعها بأسلوب قيادي رشيد. حيث أن رضا الأستاذ عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماسا لمهنته.

ومن هذا المنطلق وبما أن معظم الأدبيات والدراسات السابقة التي إطلعت عليها والتي تناولت موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي تطرق فيها أصحابها إلى إبراز العلاقة بين القيادة بصفة عامة ، والقيادة الإدارية وعلاقتها برضا العاملين في المؤسسات الإقتصادية أو العمومية حيث أنه بالرغم أنني قد أشرت في إشكاليتي إلى دراسات باحثين تناولت موضوع القيادة التربوية كعلاقة قادة المؤسسات التربوية

بأساتذتهم ومدى قدرة هؤلاء القادة على تلبية متطلبات أساتذتهم ، وإلى أي مدى إستطاعوا أن يشبعوا حاجاتهم ويلبوا رغباتهم التي تدفع بهؤلاء الأساتذة إلى شعورهم بنوع من الرضا اتجاه وظائفهم ، إلا أن تلك الدراسات كانت قليلة ومعظمها ركزت على الجامعات والثانويات. ولهذا ارتأيت أن أبحث في هذين الموضوعين (النمط القيادي في الوسط التربوي والرضا الوظيفي) ومحاولة إيجاد علاقة بينهما وخاصة في مرحلة التعليم المتوسط التي تعتبر خطوة إنتقالية بالنسبة للتلاميذ لما يحدث معهم من تغيرات فيزيولوجية ونفسية تؤثر على سلوكهم وإنفعالاتهم في فهم مرحلة معقدة من مراحل حياتهم . وهذا مايجعل أساتذة التعليم المتوسط قد يواجهون صعوبات وتحديات وقد يتعرضون إلى بعض الظروف قد تساهم في إحساسهم بالعجز والإحباط والنفور من تادية أعمالهم ، بالإضافة إلى عدم إحساسهم بالراحة وعدم رضاهم عن عملهم الذي غالبا ما يكون سببه المباشر النمط القيادي السائد عليهم . وعليه يتبلور لنا مشكل الدراسة في التساؤلات التالية:

- مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤلات التالية :

- 1- ما هو النمط القيادي السائد لدى عينة أساتذة التعليم المتوسط موضع الدراسة ؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة أساتذة التعليم المتوسط موضع الدراسة ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس) ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس) ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغيرات(الحالة العائلية) ؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير(الحالة العائلية) ؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير(الخبرة المهنة) ؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة: انطلاقا من الدراسات السابقة وتحديد مشكلة وتساؤلات هذه الدراسة، يتوصل الباحث إلى صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- 1- النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- 2- مستوى رضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع .

- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس)
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس)
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تعزى لمتغيرات(الحالة العائلية)
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير(الحالة العائلية)
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير(الخبرة المهنة)

ثالثا / أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين :

أ- الجانب النظري:

تكمن الأهمية النظرية في هذا الموضوع في تحديد النمط القيادي الأمثل لإكساب العامل نوع من الرضا الذي من شأنه رفع الإنتاج و الإنتاجية ، بإعتبار أن أي منظمة هي في حاجة ماسة إلى الإهتمام بالجانب النفسي للموظفين فيها، لأنه يعتبر من العوامل المهمة في تحسين كفاءة المنظمة و فعاليتها ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها، من أجل تحقيق أهدافها القريبة و البعيدة المدى ، كما أن القيادة في أي منظمة بإعتبارها قمة الهرم التنظيمي لها دور فعال في توجيه المنظمة ونجاحها، حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة دور نمط القيادة المناسب في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمات بإنتهاج أحسن السبل لجعلها قادرة على الإستجابة والتكيف مع التغيرات والتحديات المعاصرة ، ونتيجةً للمشاكل الكثيرة التي تشهدها المؤسسات الجزائرية خاصة التربوية والتعليمية . منها إرتأينا إجراء هذه الدراسة التي نبحت من خلالها في تأثير النمط القيادي المنتهج في المؤسسة التربوية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست ،

ب - الجانب التطبيقي:

تكمن الأهمية التطبيقية في هذا الموضوع لسعيا في الوصول إلى نتائج تساعد على إعادة النظر في الأساليب القيادية التي يتبناها المدراء و المسؤولون واللجوء إلى أخرى تتلاءم مع الأهداف السامية و الراقية للمنظمة التربوية و تلبية حاجات وتحقيق رغبات العاملين فيها(الأساتذة) ، مما يحقق فعالية المنظمة و التنمية العامة. كما نسعى للوقوف على نمط القيادة السائد في متوسطات مدينة تمنراست وأثره

على الرضا الوظيفي والذي من شأنه أن يشكل نواة يمكن البناء عليها لاحقا ، كما يمكن أن تفتح المجال لطرح الموضوع بشكل أعمق ويمكن للدارسين والأساتذة الإطلاع على البحث للتأكيد على أهمية تفعيل النمط القيادي الفعال في مجال التعليم والتعرف على المهارة القيادية الموجودة في قطاع التربية ، ومنه مساهمة الباحث في تحديد متغيرات أخرى مرتبطة بالنمط القيادي السائد في قطاع التعليم ، و تحديد النمط القيادي الأنسب لقطاع التعليم . وتساعد القادة في المدارس الجزائرية بمدينة تمنراست من خلال التعرف على النمط القيادي الذي يفعله أداء الاساتذة. وتقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لمدرء المؤسسات التربوية قصد تطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم.

رابعاً/ أهداف الدراسة :

الغرض من الدراسة هو :

- التعرف على السلوكيات القيادية لمدرء المتوسطات بمدينة تمنراست وبيان علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة العاملين معهم
- معرفة الانماط القيادية السائدة لدى القيادة التربوية بمتوسطات مدينة تمنراست وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة (الأساتذة) .
- إستكشاف السلوكيات القيادية التي يمارسها مدرء التعليم المتوسط بمدينة تمنراست مع الأساتذة ،
- تحديد دور النمط القيادي في تنمية المنظمة .
- التحقق من تأثيرالنمط القيادي على رضا العامل الجزائري بالمؤسسات الوطنية العمومية خاصة التربوية منها.
- معرفة النمط القيادي الذي يؤثر سلبا والذي يؤثر إيجابا في رضا العامل عن عمله
- التعرف على النمط القيادي السائد في متوسطات مدينة تمنراست.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست .
- معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي بالنظر إلى النمط القيادي السائد بمتوسطات مدينة تمنراست يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية : (الجنس ، الحالة العائلية ، الأقدمية ،.....).

خامساً / حدود الدراسة :

أ - المجال البشري: اشتملت هذه الدراسة عينة من اساتذة التعليم المتوسط لجميع الأصناف و الذين يتقاضون راتبهم من ميزانية قطاع التربية لمدينة تمنراست.

ب - **المجال المكاني:** يقصد به المنطقة التي يشغلها المجتمع الأصلي للدراسة وقد قام الباحث بتطبيق دراسته الميدانية ببعض مؤسسات التعليم المتوسط لمدينة تمنراست .

ج - **المجال الزمني :** يمكن من خلاله حصر الإطار الزمني للدراسة والمتمثل في الوقت الذي استغرقته الدراسة وطبقت فيه ، وقد بدأت أنجاز دراستي هذه خلال الموسم الجامعي 2020-2021 حيث بدأنا بجمع المعلومات النظرية عن الدراسة انطلاقاً من شهر اكتوبر 2020. أما الجانب الميداني للدراسة فكان انطلاقاً من نهاية شهر فيفري 2022.

سادسا / تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة :

06 - 01- التعريف الإجرائي للنمط القيادي :

وهو الأسلوب القيادي الذي مارسه المدير للتأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من وجهة نظر الأساتذة. هو مجموعة من النشاطات والتصرفات التي يبديها المدير والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته.

وهو النسبة التي يحصل عليها الأستاذ من خلال إجابته عن مقياس النمط القيادي المستخدم في هذه الدراسة والمعد من قبل الباحث .

06 - 02- التعريف الإجرائي للقيادة التربوية:

هي السلوكيات التي يمارسها مدير المتوسطة مع الأساتذة باعتباره قائد تربوي ويتضمن أحد الأنماط التالية:

- النمط القيادي الديمقراطي : هي سلوكيات يمارسها المدير مع أساتذته ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق مع الأساتذة وحل مشكلاتهم ومطالبهم ويشاركهم في إتخاذ القرارات.

- النمط القيادي التسلطي: هي سلوكيات يمارسها المدير مع الأساتذة وتتضمن إستخدام السلطة لإجبار الأساتذة على إنجاز المهام ويفرض الأوامر عليهم.

- النمط القيادي الحر: هي سلوكيات يمارسها المدير مع الأساتذة بمنحهم الحرية التي لا حدود لها ويترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة.

06 - 03 - التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

هو الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل والتي يمكن قياسها بواسطة أداة البحث المصممة من طرف الباحث ، وهو النسبة التي يحصل

عليها الأستاذ من خلال إجابته عن مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة والمعد من قبل الباحث .

سابعاً/ بعض الدراسات السابقة :

- تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة جزءاً متكاملًا من عملية البحث العلمي فهي تثري الباحث برصيد أدبي وخلفية نظرية عن الموضوع المراد دراسته ، وذلك لأنه من مستلزمات الخطة أن يطلع الباحث على المواضيع التي لها علاقة بالموضوع قيد الدراسة ، لذلك يتوجب عليه أن يقوم بمسح شامل لتلك المواضيع ، لأن ذلك يعطيه فكرة عن مدى إمكانية القيام بدراسته ويكشف بصورة واضحة عن الكتب التي تناولت موضوعه أو الإطلاع على أهم الأدبيات بشتى أنواعها التي تطرقت إلى ذات الموضوع.

وتزخر المكتبات و مواقع الأنترنت بعدد وافر من الدراسات التي تناولت موضوع النمط القيادي و أثره على الرضا الوظيفي سواء كانت هذه الدراسات باللغة العربية أو باللغات الأجنبية حيث شملت الدراسات القطاعين العمومي و الخاص و سنستعرض في هذا الفصل أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع و هي كما يلي :

*- أولاً / الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي:

01- دراسة (نصر الدين 1992) بعنوان: "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" وقد إستهدفت الدراسة إكتشاف إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة لحاله الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ، وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطاً وأن من العوامل التي إرتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية وطريقة إختيار رؤساء الأقسام والعمداء، وكذلك إختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية ، وكذلك من بين العوامل التي إرتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات وإتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

02-دراسة (شديفات 1999)، حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك الأردنية، حيث أظهرت النتائج أن ترتيب عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كانت كما يلي:

أ - بيئة العمل

ب -العلاقة المباشرة مع الادارة

ج-العلاقة مع الزملاء

د- الحوافز المادية والمعنوية.

هذا ولقد توصلت النتائج إلى وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلطي على الرضا الوظيفي وذلك لصالح النمط الديمقراطي، كما توجد فروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات، كما توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح المعلمات.

03-دراسة (هيفاء نجيب 2002): والتي هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك ، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات (الديموغرافية) كالجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة على درجات الرضا ، هذا وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وإنطباعات هيئة التدريس في الجامعة حول الخدمات التي تقدمها الجامعة.

04_ دراسة (إيدي Eddy 1992): هدفت الدراسة إلى :

التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تكساس تبعاً لمتغيرات العمر، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة في التدريس ، الرتبة الأكاديمية والراتب.

منهج الدراسة : إتبع الباحث المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة على 150 من أعضاء هيئة التدريس.

أداة الدراسة : إستبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. يوجد رضا وظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والجنس.
3. عدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالراتب الذي يتقاضونه.

05 - دراسة ياسر العدوان ورفعت الفاعوري 1994 الأردن: لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد

مستوى الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقته بالخصائص الوظيفية الديمقراطية للمشرفين وتمثلت هذه الخصائص في :

- 1- المؤهل العلمي للمشرف الإداري .
- 2- سنوات الخبرة .
- 3- الدخل من غير راتب .
- 4- الجنس .
- 5- حقل الإشراف (أكاديمي أو إداري) .

وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت 63 إداريا من أصل 97 مشرفا إداريا يشكلون المجتمع الكلي للمدرسة ، وقد دلت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل للمشرفين الإداريين كان متوسطا في جوانب الرضا عن زملاء العمل والمسؤولين وطبيعة العمل .

بينما كان مستوى الرضا متدنيا في جوانب الرضا عن الراتب والتقدم الوظيفي، كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة متغيرات المؤهل والخبرة والدخل الإضافي ومستوى الرضا العام للمشرفين الإداريين.

كما توجد علاقة ثنائية دالة إحصائيا بين الخبرة ومجموعة المتغيرات التابعة .

كما دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لوظيفة رئيس إداري أو أكاديمي على جوانب الرضا عن العمل المتعلقة بالراتب الوظيفي وبطبيعة العمل والزملاء والمسؤولين في العمل .
بينما وجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha=0.01)$ في جانب فرص الترقية والتقدم لصالح الأكاديميين ، كذلك دلت الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل ووجود دخل إضافي وجوانب الرضا الوظيفي المختلفة.

06 - دراسة (Jessie L. Grant 2006) : هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا أو عدم

الرضا الوظيفي لدى العاملين بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية ، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية :

- الاعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان على الرضا الوظيفي من عدمه . وقد أظهرت النتائج أن هناك نسبة 83 % من موظفي الكليات راضين عن عملهم.

07-دراسة (الشوامرة،2008) بعنوان " مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس وهي دالة إحصائية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغيرالمؤهل العلمي ، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

08-دراسة (الموسوي، 1995) بعنوان : "الرضا الوظيفي عند المرشد التربوي في مدارس الثانوية للمقررات في دولة الكويت" وهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المرشد التربوي في مدارس الثانوية للمقررات وتحديد العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي .

وللإجابة على تساؤلات مشكلة البحث و وصولا لأهدافه استخدم المنهج الوصفي، ويدور الإطار النظري للبحث حول العناصر التالية : الرضا الوظيفي، نظام المقررات، المرشد التربوي. ومن أهم النتائج و التوصيات التي توصل إليها هذا البحث:

- إعادة النظر في نظام الحوافز والعلاوات والرواتب المتعلقة بوظيفة المرشد التربوي.

- العمل على توفير مكان مناسب لاستقبال الحالات وحفظ الملفات لتحقيق السرية في المجتمع المدرسي لوظيفة المرشد التربوي.

- العمل على تحديد التوصيف المناسب لوظيفة المرشد التربوي بحيث تكون أكثر وضوحا. - يحتاج العديد من المرشدين إلى تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وزيادة معلوماتهم.

09 - دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية 1928:

في سنة 1928 قامت الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة الرضا المهني في مجال التدريس واشتملت العينة على (5063) مدرسا ومدرسة وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن المدرسات أكثر رضا من المدرسين .

- أن المتزوجات أكثر رضا من غير المتزوجات

- المدرسين العزاب أكثر رضا من المتزوجين

- مدرسي المرحلة الابتدائية الأولى أكثر رضا من مدرسي المرحلة الثانية .
- مدرسي الريف أكثر رضا من مدرسي المدن .
وفي سنة 1933 قام (" هوبوك " hoppok) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال بقرية (newhpoe) بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث سأل الباحث سؤالين :

1- إلى أي مدى يكون العمال في (newhoppe) مسرورين من غيرهم بصفة مطلقة ؟
2- إلى أي مدى يكون العمال في مهن معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى ؟
ودلت الدراسة على أن هناك حوالي 12% من العمال الذين كان عددهم الكلي 309 عاملا يمكن تصنيفهم على أنهم غير راضين أي 78 % هي نسبة الراضون عن عملهم ، فالعمال الذين يقرون بأنهم غير راضين هم في العادة من الأقلية .
أما الإجابة على السؤال الثاني فإنها تبدو (نعم) حيث أن المستويات المختلفة من الرضا الوظيفي لها علاقة دالة بمستويات مهنية مختلفة ، أي أعلى مستوى وظيفي يقابله أعلى مستوى من الرضا الوظيفي ، ولقد أوضحت الدراسات فيما بعد أكثر من مرة هذه النتيجة وأن نسبة 10% تمثل متوسط لجميع المستويات المهنية المدروسة .

وأخيرا هناك أيضا نقطة في البيانات تتمثل في أن إستجابة الشخص على إستبيان (Hoppok) يمكن أن تعطي لها درجة تتراوح ما بين 100(عدم رضا تام) و700 (رضا تام) ، فمدى القيم المذكورة لكل مجموعة والمستوى المهني يدل على الاختلاف الواسع للرضا في داخل المهنة نفسها وتتلخص نتائج (Hoppok) في الآتي :

- 1- يظهر الراضون مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي .
- 2- الراضون متدينون أكثر من غيرهم .
- 3- الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وأصدقائهم.
- 4- الراضون يدرسون في مدن تحتوي على أكثر من 10000 ساكن .
- 5- الراضون يشعرون بنجاح أكثر .
- 6- تأثير الأسرة والمكانة الإجتماعية أكثر أهمية لدى العمال الراضيين عن أعمالهم.
- 7- الراضون لهم متوسط خبرة 7.5 سنة أكثر من غيرهم .
- 8- الملل والتعب يظهرهما فقط العمال الغير راضون عن مهنتهم .

10- دراسة سليمان الحضري ومحمد سلامة- قطر 1982

لقد توصل كل من سليمان الحضري ومحمد سلامة في دراستهما التي أجريها عام 1982 إلى أنه لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات من حيث الرضا عن العمل ، كما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين معلمي المراحل التعليمية المختلفة (إبتدائي - إعدادي - ثانوي) .

بينما كانت إتجاهات غالبية المعلمين والمعلمات إيجابية نحو بعض الجوانب (كالعلاقات السائدة في المدرسة بين المعلم والآخرين ، العلاقات مع الرؤساء والعلاقات مع الزملاء المعلمين والعلاقات مع التلاميذ ، وقد كانت إتجاهات غالبية المعلمين والمعلمات سلبية نحو الجوانب الأخرى (كالفوائد المادية - الأجور والمكافآت - المركز الأدبي للمهنة - وظروف العمل ، وتوافر فرص الترقية) .

11 - دراسة (كيل باتريك kil Patrik 1964)

قام " كيل باتريك kil Patrik " وزملاؤه بدراسة تهدف إلى الكشف عن القيم المرتبطة بالعمل لدى العاملين في فئات مهنية مختلفة وطبق المقياس على مجموعات مهنية مختلفة من بينها 283 معلما ثانويا وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- أنه كلما ارتفع مستوى التعليم كلما زاد التكيف والاندماج في العمل ووجد فروقا مهنية بين المستويات العالية والمنخفضة.

وجدت كذلك فروق بين الذكور والإناث في الفئات المهنية جميعها ، حيث أكد الذكور على الجانب المادي لسد متطلبات العيش وعلى الأمان والحرية في العمل .

أما الإناث فقد أكدن كثيرا على العلاقات الشخصية و المهنية و الإشراف الجيد والعمل المفيد أما عن أسباب الالتحاق بمهنة التدريس فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أكثر الأسباب تكرار لدى المدرسين هي الميل إلى المهنة ثم الظروف الاجتماعية و إدراك الأفراد لحاجة المجتمع إلى هذه المهنة ، أما فيما يتعلق بالمشكلات التي يعاني منها المعلمون والمعلمات والتي قد تكون سببا في عدم رضا البعض عن المهنة فقد كانت تمثل في التعب و الإجهاد في العمل والملل و الكآبة و الشعور بالقلق والأرق و عدم الإستقرار ثم الشكوى من قلة الأجر الحوافز المادية .

12- دراسة حامد بدر - الكويت 1983 :

في عام 1983 قام حامد بدر بدراسة على مجتمع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت قدمت الدراسة على أسلوب العينة الشاملة ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (193) فرداً منها :

- 91 فرد لهيئة التدريس .
- 102 لمجتمع العاملين .

وكان هدف الدراسة هو معرفة الرضا الوظيفي لكل عامل من عوامل الرضا وتأثير خصائص مجتمع الدراسة مثل : القسم ، الوظيفة ، الحالة الاجتماعية ، الإلتناء والجنس ومعرفة أهمية هذه العوامل بالنسبة لمفردات المجتمع ، وكذا اكتشاف ما إذا كانت هناك فروقا بين هيئة التدريس والعاملين بخصوص الرضا عن الوظيفة .

الفصل الأول ----- الإطار التمهيدي للدراسة

وأستعملت إستمارتان كأداة لقياس الرضا واحدة الأعضاء هيئة التدريس والأخرى للعاملين ، وبعد التطبيق كانت النتائج كما يلي :

- كان الفرق بين هيئة التدريس والعاملين على المقاييس الفرعية التالية الرضا الوظيفي (الأجر الحوافز المادية الأخرى ، الترقية ، الاشتراك في إتخاذ القرارات ، طبيعة الوظيفة ، وساعات العمل) وهذا لصالح مجموعة هيئة التدريس ، وظهرت مساواة بالنسبة للأمن الوظيفي ، أما العاملون فكان رضاهم أفضل من أعضاء هيئة التدريس .

- تبين أن هناك دلالة إحصائية بين مستوى الرضا العام لهيئة التدريس فيما يخص العلاقات مع الزملاء و الحوافز المادية الأخرى ، وظرف العمل ، و العلاقات مع الرؤساء وساعات العمل ، وظهر إختلاف بين هيئة التدريس والعاملين في ترتيب أهمية الرضا المهني فبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس كان الترتيب على الشكل التالي :

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1- طبيعة الوظيفة | 5- حوافز مادية أخرى |
| 2- الأجر النقدي .6 | 6- ظروف العمل |
| 3- الأمن الوظيفي | 7 - العلاقات مع الرؤساء |
| 4- العلاقات مع الزملاء | 8- ساعات العمل . |
- أما بالنسبة للعاملين فكان الترتيب كالتالي :

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1- الأجر النقدي | 5- ساعات العمل |
| 2- العلاقات مع الرؤساء | 6- حوافز مادية |
| 3- العلاقات مع الزملاء | 7- الأمن الوظيفي |
| 4- طبيعة الوظيفة | 8- ظروف العمل |

*- ثانيا/ الدراسات التي تناولت موضوع النمط القيادي:

1-دراسة عبد الله بشير الراشدي :2010 بعنوان الأنماط القيادية في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في وجهة نظرهم ، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و مستوى الولاء للمعلمين من وجهة نظرهم ، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من 451 معلما و معلمة من معلمي الطور المتوسط منهم 194 معلما و 257 معلمة تم إختيارهم بالطريقة القصدية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية

المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء للمعلمين من وجهة نظرهم ، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟ وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى فيما جاء النمط التسبيبي المرتبة الأخيرة ، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة ، كما أظهرت النتائج وجود إختلاف دال احصائي في قوة العلاقة الإرتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي ، وكانت الفروق تعزى إلى الذكور في النمطين التسليبي والتسبيبي ، فإما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي .

02 - دراسة جامعة " ميتشيغان " 1950:

تتمثل هذه الدراسة في عدد كبير من البحوث التي قام بها باحثون ينتمون إلى مركز البحوث المسحية بجامعة " ميتشيغان " الذين اهتموا أساساً بتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية . ففي سنة 1950 قام كل من " كاتزوما كوبي " و " موريس " KATZ MA.CCOBY AND MORIS " بدراسة على 24 فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين ، قسمت هذه الأفواج إلى قسمين قسم أولي يتميز بإنتاج عالي و قسم ثاني يتميز بإنتاج منخفض و ذلك حسب ما بينته التسجيلات الرسمية لكمية الإنتاج .

قام هؤلاء الباحثون بمقارنة بين كل فوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وعدد العمال وإختصاصاتهم ، بعد ذلك درسوا الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع رؤساء ومرؤوسي هذه الأفواج ، حيث ظهرت ثلاثة فروق رئيسية في سلوك أفواج القسم الأول وسلوك رؤساء أفواج القسم الثاني وهي :

- رؤساء أفواج القسم الأول يهتمون بالعمال أكثر من إهتمامهم بالعمل نفسه .
- رؤساء أفواج القسم الأول يمارسون إشرافاً عاماً بدلاً من الإشراف الخاص الذي يهتم بالتفاصيل والجزئيات .
- رؤساء أفواج القسم الأول يميزون بصفة أحسن من رؤساء أفواج القسم الثاني في أدوارهم وواجباتهم وأدوار و واجبات مرؤوسيه .

03 - دراسة جامعة أوهايو :

وصفت بحوث جامعة أوهايو سلوك القادة وفق بعدين هامين من السلوك القيادي وهما النشاط الموجه نحو الاهتمام بالأشخاص (المستخدمين) والنشاط المتمثل بالإهتمام بالعمل كبعد ثاني :

وقد أجري الباحثون في إطار هذا التصور عدة بحوث ميدانية لدراسة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين في عملية الإنتاج و هو كما يلي :

- مرؤوسي البعد الأول (الإهتمام بالأشخاص وهم الأكثر رضا عن سلوك قادتهم) من مرؤوسي البعد الثاني (الإهتمام بالعمل) كما أن مرؤوسي البعد الأول أقل تغيباً من مرؤوسي البعد الثاني .
- إن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية علاقة سلبية ، بينما وجدت علاقة إيجابية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند بعض قادة المؤسسات الصناعية و البتروكيماوية .
- ضرورة البحث عن مختلف المتغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين الأول والثاني من جهة ومعايير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى .

يبدو من مراجعة البحوث التي أجريت على هذا الموضوع عدم الإهتمام ببلورة بعد ثالث يتمثل في إمكانية الجمع بين خصائص القيادة وفق البعد الأول وخصائص القيادة وفق البعد الثاني ، أي بدأ الإهتمام بالعمل إلى جانب مراعاة الظروف النفسية والطبيعية التي يتم فيها نشاط العامل الذي يجد الفعالية في الأداء .

لتوضيح موضوع القيادة أكثر، تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي يتبين مراحل تطور هذا الموضوع ، حيث تناولنا دراسة وايت ولييت وهي أولى الدراسات التي أوضحت أن الأفراد يختلفون في إستجابتهم وفي رضاهم عن الأساليب المختلفة في القيادة وأن إختلاف هذه الأساليب يؤدي إلى نتائج مختلفة وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ثلاثة أنواع من الأجواء الإجتماعية على سلوك الفرد والجماعة ، وتشتمل هذه الأنواع الجو الاتوقراطي ، الجو الديمقراطي والجو الفوضوي .

ومن هذه الدراسة نجد أن الجو الديمقراطي له فعالية أكثر من الأجواء الأخرى ، حيث أن القائد الديمقراطي يقوم بتقديم الإقتراحات والتشجيع والتوجيه والثقة وهذا من أجل إنشاء علاقة طبيعية بين القائد وأعضاء الجماعة.

* - ثالثاً / الدراسات التي تطرقت الى النمط القيادي والرضا الوظيفي معا:

01- دراسة (David A. Barry 2002):هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية ماشيغن الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:(إن رضا المدراء الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المدراء الإناث - إن رضا المدراء في

المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المدراء في المدارس الصغيرة - إن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المدراء الذين يتقاضون رواتب أعلى، كما كان الرضا أكبر عند المدراء الأكبر سنا - أن هناك رضا وظيفي أكبر عند المدراء الذين يستخدمون الحوافز المعنوية .

02-دراسة(Salalyn, GrengaMathis 1999) : والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التعليم العالي غرب ولاية فرجينيا الأمريكية. هذا وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية وبين الرضا الوظيفي ، كما وجدت أيضا أن الرضا الوظيفي يزداد مع الرئيس الذي يستخدم أنواعا مختلفة من القيادة عنه في حال الرئيس الذي يستخدم نمط قيادي واحد فقط.

3-دراسة (هيام الشريدي وزهير عبدالرحيم 1999م): هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للمعلمين من جهة ، وتأثير عوامل كل من الجنس والخبرة والتدريب على الرضا الوظيفي لديهم.

04- دراسة وايت وليبيت 1939:

هي أول الدراسات التي أوضحت أن الأفراد يختلفون في إستجاباتهم وفي رضاهم عن الأساليب المختلفة في القيادة ، وإن إختلاف هذه الأساليب يؤدي إلى مشاكل مختلفة تلك الدراسات التي قام بها " كورت لوين " تلميذ لبييت " في سنة 1939 والتي تعرف بدراسات " الأجواء الإجتماعية " . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ثلاثة أنواع من الأجزاء الإجتماعية على سلوك الفرد والجماعة ، وقد قام الباحثون بتعريف هذه الأجواء الثلاثة تعريفاً إجرائياً يسمح بالتجريب الموضوعي ، ولا يخضعه إلى الإختلافات السائدة في مجال المذاهب السياسية أو الاقتصادية ، ففي الجو " الأوتوقراطي " يقوم القائد بتحديد السياسة تحديداً كلياً ويملي على الأفراد خطوات العمل الذي يقوم به الفرد و من يعمل معهم من الأعضاء .

أما في الجو "الديمقراطي" فإن كل السياسات تتجدد نتيجة لمناقشتهم الجماعية والقرار الجماعي ويشجع القائد الأعضاء في مناقشتهم ويساعدهم في إتخاذ القرارات اللازمة ، أما في الجو " الفوضوي " فقد يتميز بالحرية الكاملة للجماعة أو لفرد ما في إتخاذ القرارات اللازمة ، أما مشاركة القائد الذي يقوم بالإمداد والمعلومات اللازمة فقط ، وتمثلت النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة فيما يتصل بسلوك القائد الأوتوقراطي في كونه يزيد إلى حد كبير عن القائد الديمقراطي والفوضوي في نسبة إعطاء الأوامر وتنفيذها والتي تعترض طريقة أو رغبة الأعضاء وتوجيه النقد غير الموضوعي أي الذي وجه أساساً إلى

الشخص ولا يهتم بتوضيح سبب الفشل أو إقتراح وسائل التحسين والمدح الذي يأخذ غالبا الطابع الشخصي.

أما الديمقراطي فهو يزيد عن القائدين الآخرين في تقديم الاقتراحات الموجهة وتشجيع التوجه الذاتي والثقة وهو نوع من السلوك يخطط له عن قصد ولكنه ينشأ كنتاج للعلاقة الكلية بين القائد الديمقراطي وأعضاء الجماعة .

لقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وأثره على مردوبيته بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

عينة الدراسة : إشمتمت عينة الدراسة 123 أستاذاً موزعين على مختلف الفئات ، ويتوزع هؤلاء الأساتذة على الجامعات التالية : (جامعة الجزائر ، جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا ، المدرسة العليا للأساتذة بالقبّة ، المركز الجامعي بالشلف) .

وسائل جمع البيانات : إعتمدت هذه الدراسة على إستبيان يضم 62 سؤالاً لقياس الرضا من خلال سلم متدرج من 1 (لضعف الرضا) إلى 10 (راضي جيد) النتائج المتوصل إليها :

93.7 % من الأساتذة هم غير راضين بمستوى أجورهم الحالية ، وما إضراب الأساتذة سنة 1997 والذي دام 3 أشهر إلا تعبيراً عن رغبتهم في تحسين الأجور، وأن الأساتذة الآخرين الذين غادروا المؤسسات الجامعية ليس إلا تعبيراً منهم عن عدم قناعتهم ورضاهم بمستوى أجورهم . كما تجلي ضعف مستوى الرضا الوظيفي في النواحي التالية :

- 1- الوثائق العلمية .
- 2- النظافة بالمؤسسات الجامعية .
- 3- برنامج التكوين .
- 4- التسيير .
- 5- المستوى المعرفي للطلبة .
- 6- سياسة التكوين .
- 7- المجهودات المبذولة من طرف الأستاذ الجامعي .

أما النواحي التي تميزت بمستوي لا بأس به من الرضا الوظيفي فهي :

- 1- العلاقات مع الزملاء .

2- إحترام المسؤولين .

3- إحترام الطلبة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاكل التي يتلقاها الأستاذ في تأدية مهمته بالمؤسسات الجامعية قد أثرت على مردوبيته وأعاقت نشاطه داخل المؤسسة الجامعية .

04- دراسة (ويببي Wippy 2001):

هدفت الدراسة إلى : التعرف على النمط القيادي للرؤساء الاكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)

منهج الدراسة : إتبع الباحث المنهج الوصفي .

عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة 150 من أعضاء هيئة التدريس.

أداة الدراسة : إستبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة في حين كانت المهام واضحة .

2. وجود رضا وظيفي داخلي عالي.

3. أن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

*- التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال إستعراض ما سبق من الدراسات السابقة التي تناولت المحاور المختلفة وبالرغم من تعددها حول موضوع الرضا الوظيفي والنمط القيادي إلا أنها كانت تدور في معظمها حول رضا العاملين بالقطاع الأكاديمي ، كما تناولت تلك الدراسات في مجملها متغيرات عديدة ذات علاقة بالنمط القيادي و الرضا الوظيفي مثل (الجنس - الخبرة - العمر - المؤهل العلمي وغيرها)، وقد إستخدمت مقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي والنمط القيادي، أما بالنسبة إلى النتائج التي أشارت إليها معظم الدراسات السابقة، فقد أشارت إلى وجود أثر للجنس والمؤهل والثقة الممنوحة والانتماء المهني وظروف العمل على الرضا الوظيفي .

وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات التي تمت دراستها، وفي تحديد وصياغة فرضيات الدراسة.

هذا وبعد إستعراض الدراسات التي أجريت في البيئة العربية والتي تخص النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي في الجامعات والمؤسسات التربوية نلاحظ أنها وعلى العموم نادرة، لذلك كان بالأحرى إجراء مثل هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على أهم العوامل والمستجدات ومحاولة أيضا تلافي أوجه القصور في القطاع التربوي بالجزائر بشكل عام وبالطور المتوسط بشكل خاص.

وبإستقراء البحوث والدراسات السابقة يمكن إستنتاج ما يلي :

- 1- أن للرضا الوظيفي أبعاد وجوانب عديدة تكمن في (محتوى العمل ، الراتب ، العلاقات مع المشرفينإلخ).
- 2- إن العلاقة بين الرضا عن العمل والسمات الذاتية والديمقراطية غير ثابتة من دراسة إلى أخرى ، كونها خاضعة لعوامل التغير المختلفة .
- 3- غالبية الباحثين اعتمدوا في دراستهم على استمارات صممت من قبلهم لقياس الرضا الوظيفي .
- 4- أغلب الدراسات الواردة الأجنبية منها والعربية توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في قطاع التربية والتعليم ليست مرتفعة مقارنة بالمهن الأخرى .
- 5- إختلفت الدراسات السابقة في ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها بالنسبة للعينة محل الدراسة.

الفصل الثاني

نمط القيادة

* - تمهيد

01 - تعريف القيادة

02 - تعريف القيادة الإدارية

03 - تعريف النمط القيادي

04 - تعريف النمط القيادي الإداري

05 - انواع القيادة

06 - نظريات القيادة:

07 - تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة معه

08 - صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري

09 - المهارات والمهام الأساسية للقيادة

10 - القيادة التربوية

* - خلاصة الفصل

- تمهيد:

عملية القيادة مكانة كبيرة في العمليات الإدارية ، فهي ظاهرة إجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع سياسياً و إجتماعياً و إقتصادياً و ثقافياً ، فمن المؤكد أن الدور الذي يمارسه المدير أو المشرف هو من العوامل الإجتماعية النفسية المؤثرة في العمل ، فشخصية المدير مهمة جداً في إدارة المنظمة خاصة في درجة التكيف النفسي و مدى مرونة شخصيته وأسلوبه و فهمه العملي الدقيق لسيكولوجية الجماعة ، ومعرفة أساليب القيادة الحكيمة والفروق الفردية بين العاملين من قدرات و ميول و نكاه و إختلاف في بناء الشخصية ، بما ينعكس على تقدم و نجاح المؤسسة أو المنظمة .

01 - تعريف القيادة:

أولاً - : تعريف القيادة لغة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة ، لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أنه هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه، وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (سميرة صالح، 2008،، صفحة 28)

ثانياً- : تعريف القيادة اصطلاحاً:

تعددت تعاريف القيادة، وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

- القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفات هاو لرسوماته أو اختراعاته أو إبتكاراته ، ويطلق على هذا النوع من القيادة إسم القيادة غير المباشرة أو القيادة الذهنية.

وقد يحدث التأثير عن طريق إتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال حديث أو التخاطب ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجها لوجه ، والقيادة أيأ كان نوعها تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. (بشير

العلاق، 2008، صفحة 281)

كما تعرف القيادة بأنها النفوذ أو السلطة المتأتمية من قوة تأثير الفرد على واحد أو أكثر من غيره من الأفراد. (عبد الغفار حنفي ، 2007، الصفحات 426،)

و يرى kohan أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء او إنجاز ما يحدده القائد. (محمد إسماعيل بلال، 2008، صفحة 227)

ويرى Gonson أن القيادة هي الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل أفضل. (Jean- Pierre Barrayon، 2006، صفحة 179.)

وتعرف القيادة أيضاً على أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة ، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم ، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم ، ووفقاً لما قاله (وارين بنيس وبيرت نانوس) فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

ويعرفها Gibson بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة ، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة. (حسين حريم ، 2009، صفحة 196)

و القيادة من وجهة نظر (Cliek) هي عملية تحقيق الأهداف وذلك عن طريق علاقات العمل مع الآخرين، فهي عملية تفاعل بين القائد و المرؤوسين، كما يرى (Gerto) أن القيادة هي توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين، ويعرفها (Ghmeil) بأنها عملية التأثير على سلوك المرؤوسين. (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية،، 2011، صفحة 12)

كما تعرف القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد و المنظمة التي يعمل بها ويبدو من هذا التعريف تأكيد ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها ممثلة في شخص القائد. (سامية خميس أبو ندا ، 2007، الصفحات 39-40)

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف القيادة بأنها عملية يقوم بها شخص(القائد) تتمثل في قدرته على توجيه الأشخاص والتأثير في سلوكهم(المرؤوسين أو التابعين) وذلك من أجل استمالتهم وكسب تأييدهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

حيث نرى أن أغلب التعريفات إستندت إلى ثلاث عناصر رئيسية في تعريف القيادة وهي:
طرفي العملية القيادية: والمتمثلة في شخص القائد والمرؤوسين أو التابعين.

العلاقة بين طرفي العملية القيادية: تظهر هذه العلاقة من خلال التأثير والتوجيه الذي يقوم به القائد الإستجابة والتأييد والولاء.....(ردت فعل التابعين أو المرؤوسين تجاه السلوك الذي ينتهجه القائد)، وقد تكون العلاقة إيجابية أو سلبية بحسب نوع التأثير الذي يحدثه القائد في أتباعه وكذلك مدى إستجابة الأتباع لرؤى قائدهم.

الأهداف: وهي الغايات التي ينوي القائد الوصول إليها والتي على أساسها قامت العلاقة بين طرفي القيادة. وقد تنوعت تعاريف القيادة بتنوع المحكات المعتمدة ، حيث لانجد تعريفاً شاملاً وملماً ، فمفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها وبالرغم من ذلك يوجد إعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة ، فتحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية و الإجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها ، ورغم كثرة تعاريف القيادة وتعددتها إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بينها لذلك قام بعض الباحثين بتعريفها كما يلي :

تعريف نبيهة صالح السمرائي :

القيادة هي القدرة على القيام بالأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. (نبيهة صالح السمرائي ، صفحة 189)

تعريف علي عسكر :

تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين ، إذا ما أخذنا هذا التعريف كما هو فإنه ينطبق على مختلف الأنشطة في الحياة حيث نجد دائماً أن هناك من لديه القدرة على التأثير و إقناع من معه على تنفيذ ما يطلب منه و في العمل و ضمن إطار منظم فإن المفهوم يشير إلى القدرة على التأثير الإيجابي على جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، و تعزى القوى الذاتية التي يستغلها القائد في التأثير على الآخرين إلى مصدرين هما :

2 نفوذ منسوبي

3 نفوذ شخصي

فالأفراد من ذوي القدرة على التأثير بسبب مراكزهم الإدارية في التنظيم يمكن إعتبارهم ذوي سلطات منصبية ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن النفوذ لا يأتي أوتوماتيكياً مع المنصب ، فهناك حالات لإداريين يتساوون في التسلسل الوظيفي و لكنهم يتباينون في سلطاتهم ، و يعلل الباحثون هذه الظاهرة بأنها نتيجة

لرغبة المستويات العليا في الإدارة على تفويض السلطة بدرجات مختلفة لمن هم أقل في التسلسل الهيكلي للتنظيم .

و أما النفوذ الشخصي فهو المدى الذي نجد فيه المرؤوسين يكتنون الإحترام لقائدهم و يرون أهدافهم في توافق مع أهدافه ، و بعبارة أخرى النفوذ الشخصي هو المدى الذي نجد الأفراد لديهم الرغبة في إتباع القائد. (على عسكر، 2005، صفحة 157)

02 - تعريف القيادة الإدارية :

أن الدارس للقيادة الإدارية يجب أن يميز بين مصطلحي القائد و المسير ، حيث أن المسير قد يفتقد إلى خصائص القائد كما قد يفتقد القائد إلى خصائص المسير ، فالقائد هو من لديه القدرة على التأثير على الآخرين بغض النظر عن ما إذا كانت لديه مهارات في ميدان التسيير أو لا ، بمعنى دون أن يتوفر له شروط القدرة على ممارسة وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، السلوك القيادي إذن لا يحدده المنصب و إنما تحده قدرة القائد على التأثير على الآخرين من خلال العلاقة بينه و بين التابعين ، أما المسير فيكتسب صفة التأثير من خلال توليه منصب معين في المنظمة بشكل رسمي دون أن يمتلك بالضرورة الخصائص التي تجعل منه قائد فعال بمعنى حتى إن إفتقد إلى الخصائص التي تؤهله لأن يكون قائدا ، و لا يوجد إتفاق بين علماء الإدارة عن مفهوم القيادة الإدارية ، لذا فالعديد من الباحثين يعرفونها بأنها القدرة على طبع إرادة القائد على تابعيه و تحفيزهم لأن يطيعوه و يحترموه و يخلصوا له و يتعاونوا معه .

كما تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على سلوك الأفراد الآخرين في الجماعة و أنها القدرة على حث الآخرين للقيام بأعمال يرغبها القائد .

و من التعاريف السابقة يتضح أن القيادة تقوم على قوة تأثير القائد على المرؤوسين و السؤال المطروح من أين يستمد القائد قوة التأثير هذه ؟

في واقع الامر يستمد القائد قوة التأثير من عدة مصادر هي :

السلطة .

الشخصية .

المهارة الفنية .

المهارة الفكرية .

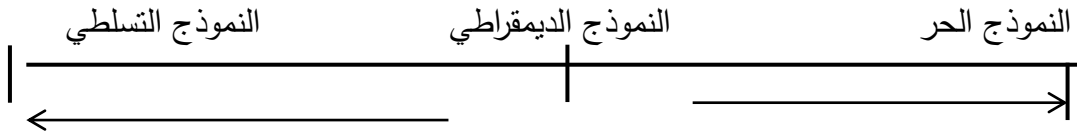
مهارات العلاقات الإنسانية . (عبد الفتاح بوخمخ، 2011، صفحة 231 ، 232 ، 233)

03 - تعريف النمط القيادي :

يقصد بالنمط القيادي هو ذلك النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه و جعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة و تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

04 - تعريف النمط القيادي الإداري :

في مفهوم الإدارة فإن نمط القيادة يعني ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة في ما يتعلق بتفويض السلطة و الأهمية التي يعطيها للأعمال و للعنصر البشري ، فكل مسير لديه قيم و كفاءات خاصة و يتصرف بطرق مختلفة تبعاً للظروف و المهام و الأفراد و الاهداف ، و من الصعب أن نحدد أسلوب القيادة النمطي الذي يجب أن ينتهجه المسير ، و يمكن أن نحدد أنماط القيادة و وفقاً للشكل التالي :



الشكل رقم : 01 أنماط القيادة

وفقاً للنموذج التقليدي للقيادة فنمط القيادة يمكن أن يتغير بين طرفين ، النمط الاوتقراطي و النمط الحر ، وهذه الأنماط القيادية تحددت في أبحاث كورت ليفين "KURT LEWN" عن أنماط القيادة في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي ، و كان لها و لتلك الابحاث التي تلتها تأثيرا كبيرا على مجال إدارة الأعمال و ذلك من خلال الملتقيات المتعددة التي تمت حول العلاقات الإنسانية ، حيث أصبح المسير يميز بين عدة أنماط قيادية و التي تتحدد فيما يلي:

4 النمط الحر

5 النمط التسلسلي

6 النمط الديمقراطي : (عبد الفتاح بوخمخ، 2011، صفحة : 233 ، 234 ، 235)

5-أنواع القيادة

05-01-القيادة الكيروزماتية :

ويعني مصطلح الكيروزما سحر الشخصية والموهبة والقوة التي يتحلى بها القائد من حيث تأثيره في الآخرين وتعرف القيادة الكيروزماتية عن طريق سمات القائد الجذابة عبر إحساس المرؤوسين به وسلوكه المثالي المؤثر مثلا في صياغة الرؤية الاستراتيجية والإتصالات المتميزة معهم والثقة العالية فيهم ، وإستنادا إلى مرجعها (هاوس 1976) فقد شدد على أن القادة الكيروزماتيين يملكون حاجة عالية للقوة والتأثير وثقة عالية بالنفس ومهارات لفظية ممتازة ، وعطف قوي على الآخرين وبما يمكنهم من تحفيز وإفناع الآخرين بأفكاره وعليه تعد الكيروزما سمة فردية يتحلى بها القائد وتمكنه من الهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الإيجابية لجميع الأطراف.

05-02 القيادة التبادلية :

تقوم نظرية القيادة التبادلية كما وردت لأول مرة على يد العالم (Burns عام 1978) ويعد تطورها من قبل الباحث (Bass عام 1985) على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين بإتجاه تحقيق أهداف معينة ، وعندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين بقصد تبادل أشياء ذات قيمة للمنظمة ، وعليه بعكس نمط القيادة التبادلية علاقة القائد بالمرؤوسين عن طريق مبادلة ادائهم للمهام والواجبات بالمكافآت والعقوبات في ضوء سلسلة المعاملات التي تجرى من قبله.

5-3 القيادة التحويلية:

يتناول مفهوم القيادة التحويلية تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تغيير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد وتوضيح الأعمال والمهام وتشجيعهم على إبتكار الأساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الإدارية والتنظيمية والإجتماعية وإثارة الحماسية وزيادة الثقة بقدراتهم وإمكانيتهم .

06 - نظريات القيادة:

تمهيد : لقد تطورت نظريات القيادة بتطور البحث فيها حيث قدم المفكرون العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة و فاعليتها و العوامل المحددة لها، و نلاحظ في هذه النظريات بأن كل واحدة منها ركزت على زاوية معينة و سنحاول عرض هذه النظريات حسب تطور البحث فيها و كيفية تفسيرها لظاهرة القيادة و العوامل المتصلة بظهورها:

06 - 01 - نظرية الوراثة Heredity Theory : حسب كامل محمد المغربي :

تقتضي هذه النظرية بأن سلوك الفرد محدد بصفات و سمات موروثية ، فالقدرة القيادية ما هي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة لعوامل وراثية معينة ، تُخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس و اللون. (كامل محمد المغربي، 2010، الصفحات 222-223)

و حسب أحمد قوراية : و كان " سيرفرانسييس جالتون " من المهتمين بهذه النظرية حيث يقول " أن التغيرات تحدث للحياة الإجتماعية عن طريق أصحاب القدرات و المواهب البارزة" . (قوراية، أحمد، 2007، صفحة 268) و حسب عبد الصمد الاغبري : تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقيادة شيء فطري ، حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم و قد عرفت لاحقا بنظرية " الرجل الخارق. (الاغبري عبد الصمد، 2000، صفحة 260)

إن هذه النظرية رغم ما نالت من إعجاب الباحثين و رجال الأعمال فإن النظريات الحديثة أبدت تحفظا شديدا تجاه مبدأ القيادة الموروثة و إعتبرتها محدودة الفعالية ، و قد وجهت للنظرية الإنتقادات التالية:

- لم تتمكن من تحديد الصفات القيادية الموروثة و ذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة و المشتركة .

- فشلت في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح و الضروري لدعم شخصيته.

- فشلت النظرية في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف و السياسات الإدارية.

- فشلت في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني و نماذجه و إكتفت بوصف ذلك السلوك .

إن هذه النظرية من أبسط المداخل في دراسة القيادة ، و يحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها أكثر الناس في العالم مقارنة بأي نظرية أخرى ، فالأفراد الذين لا يشغلون مواقع قيادية يجدون في هذه النظرية نوعا من الإقتناع و الإعتقاد بأنهم غير مؤهلين بأن يصبحوا قادة لأنهم لم يولدوا مزودين بقدرات قيادية. لكن معظم علماء الإجتماع يرفضون هذا المدخل للقيادة ، بإعتبره مدخلا بسيطا و سادجا كما أن الأبحاث التي تم التوصل إليها لاحقا لا تعزز الفكرة التي تقول أن " القدرات القيادية موروثة " . (محمود عبد المسلم الصليبي ، 2008، الصفحات 87،)

-إن هذه النظرية أهملت دو الخبرة والتعلم وإكساب المهارات القيادية من خلال التكوين و التدريب حيث حصرت ظاهرة القيادة في صفات موروثة ، و هذا ما تداركته النظريات المعاصرة في القيادة.

06 - 02 نظرية السمات Trait Théories :

ترتبط هذه النظرية إرتباطا وثيقا بما يدعى نظرية " الرجل العظيم " و التي تقوم على أساس أن بعض الأشخاص يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات قيادية و تُعتبر هذه النظرية إمتدادا طبيعيا للدراسات الخاصة بالقيادة و تأثرت بدراسة جالتون حيث بنى أصحاب هذه النظرية و تابعوهم أفكارهم و توجهاتهم على مسلمات تؤكد أن القادة يولدون و معهم موهبة القيادة وأنه توجد لديهم صفات تميزهم عن تابعيهم وأجريت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد الصفات القيادية التي يمكن أن تستخدم بإستمرار كمحددات في التمييز بين القادة و غير القادة ، و تنتبأ بإستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص ، و بالرغم من ذلك فقد وُجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء و البحث و الإستقلالية و الإعتماد عليه و المشاركة الإجتماعية و الثقة بالنفس . (الموسوي، 2004، صفحة 186)

لقد اعتمدت الإدارة هذا المدخل في إختيار المديرين الجدد ، بإعتباره مدخلا فعلا كأي أسلوب آخر للإختيار رغم وجود إختلاف حول المؤهلات و الشروط الخاصة بالقيادة أو بمعنى آخر ماهي الخصائص و السمات التي يجب أن تتوافر في المديرين كقادة . (عبد السلام أبو قحف ، 2001)

و رغم ذلك فقد وجهت إنتقادات إلى هذه النظرية من أبرزها :

-أنها لا تأخذ بالحسبان المواقف التي يتفاعل معها القائد ، كما أن السمات و الخصائص لم تكن بالوفرة التي يمكن أن يبني عليها معلومات دقيقة .

- إهمالها لدور الأتباع في إنجاح عملية القيادة ومن المعروف أن دورهم كبير في إنجاح أعمال القائد .

- برهنت الدراسات النفسية بأنه ينذر التشابه بين سمات أي قائدين، لذلك كان واضحا أن هناك صعوبات أمام تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفعالة .

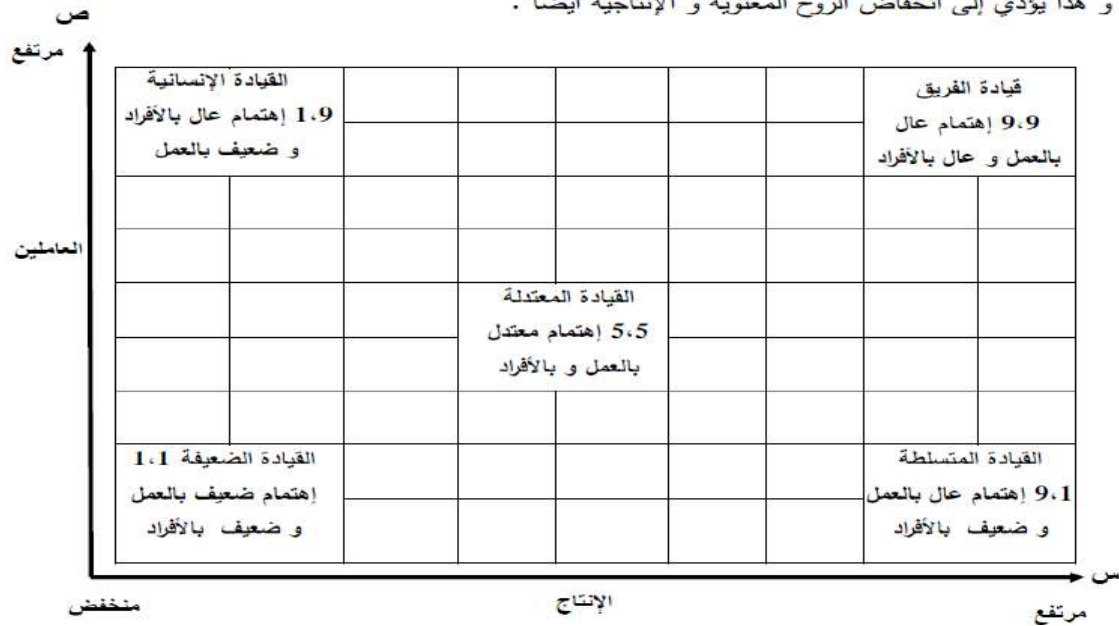
بالرغم من الإنتشار الواسع لهذه النظرية و الإعتماد عليها في إختيار القادة إلا انه من الصعب تحديد الصفات القيادية التي تميز القائد الفعال عن غيره ، خاصة مع بروز دور التدريب و التكوين في بناء قادة اثبتوا فعاليتهم و تأثيرهم في المرؤوسين و دفعهم لتحقيق الأهداف المرجوة

06 - 03 - نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون :

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة و قد طور بلاك و موتون في سنة 1985 هذه النظرية و أستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما:

الإهتمام بالأفراد . الإهتمام بالإنتاج. (سنان الموسوي، 2004، صفحة 191)

و هذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و الإنتاجية ايضا .



الشكل رقم : 02 نظرية الشبكة الإدارية

الموقع (1 . 9) يتميز أسلوب القيادة فيه بإهتمام ضعيف بالإنتاج و اهتمام عال بالأفراد و هذا يؤدي إلى علاقات جيدة و شعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

الموقع (5 . 5) يتميز أسلوب القيادة فيه بإهتمام معتدل بالأفراد و الإنتاج و القائد هنا يوازن إهتمامه بالإنتاج و الأفراد حيث يؤدي ذلك إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة و يتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

الموقع (9 . 9) يتميز أسلوب القيادة فيه بإهتمام عال بالأفراد و الإنتاج و يركز القائد هنا على روح الفريق في العمل و يحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة ، و بالرغم من أن الشبكة الإدارية تُظهر أنواعا مختلفة من الأساليب القيادية و تعتمد على درجات متفاوتة من الإهتمام بالأفراد و الإنتاج إلا أن " بلاك و موتون " أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو أسلوب الموقع (9 . 9) . (الموسوي، 2004، الصفحات 191,192)

الفصل الثاني ----- نمط القيادة

و من خلال البحوث و الدراسات التي أجريت على ضوء مفهوم الشبكة الإدارية لكل من بلاك و موتون تم تصنيف المديرين إلى خمسة أنماط هي:

7 المدير المهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالناس ، يطلق عليه " المدير المتقاني في العمل " أو " المدير المقاول".

8 المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل ذاته ، يطلق عليه " المدير المتعاطف مع الناس " أو " المدير المجامل".

9 المدير المهتم بالعمل و الناس بشكل متوسط و يطلق عليه "المدير الواقعي أو "المدير العملي".

10 المدير الذي يهتم بالعمل و الناس بالحد الأدنى الذي يخليه من المسؤولية ، يطلق عليه "المدير البيروقراطي " أو " المدير السلبي "

11 المدير الذي يهتم بالعمل و الناس معا بشكل عالي و القادر على إنجاز الأعمال بإيقاع سريع و جودة مرتفعة ، من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق و يطلق عليه "المدير المتكامل " أو "المدير النموذجي".

و تعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج شامل لتدريب المديرين على القيادة و التطوير التنظيمي و هو برنامج يوجه القائد و يشجعه على معالجة كل موقف بتوظيف معرفته على السلوك الإنساني لمروسيه و قد طور "بليك " و "موتون " برنامجا من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين يشمل:

1-ندوات تدريبية - 2 بناء فريق عمل - 3 تهيئة تفاعل إيجابي لطرق العمل - 4 تصميم أهداف تنظيمية فعالة .

5- تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف -6 إستقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين كقيادة على بلوغ هذا النمط المتوازن من السلوك القيادي . (أحمد سيد مصطفى ، 1991، صفحة 292 ، 293)

و نتيجة للإيجابيات التي تتميز بها الشبكة الإدارية فقد حظيت باهتمام واسع و تركت أثر لا يمحي حيث ساعدت على زيادة الإنتاج و الأرباح في آلاف الشركات في العالم أجمع ، و قد تدرب أكثر من ربع مليون على هذا البرنامج ، و لكن رغم النتائج التي حققتها هذه النظرية إلا أنه هناك من أشار إلى أن أصحاب هذه النظرية أشاروا إلى وجود أساليب قيادية أفضل من غيرها و يعني ذلك أنهم تبنا وجهة نظر النظريات العامة التي ترى أنه توجد أنماط قيادية أفضل من غيرها بغض النظر عن باقي المتغيرات التي توجد في كل منظمة و تباين المواقف و تنوع المهام و الواجبات و هذا عكس ما تميل إليه التوجهات

الحديثة التي ترى أن فاعلية القيادة لا تتحدد بأسلوب معين و إنما تنتج عن التفاعل بين أسلوب المدير والمواقف العملية في المنظمة .

06 - 04 - نظرية ليكرت في القيادة The Likert Théories :

إن الإنتقادات الموجهة لنظرية الأنماط القيادية ، دفعت بعض الباحثين في جامعة مينشغان إلى إجراء دراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية ، بحيث يكون الأتباع راشدين و ناضجين .
لقد إستطاع " رينسيس ليكرت " و زملاؤه عام 1961 نتيجة للأبحاث التي قاموا بها من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية العالية ، مع سلوك المشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية المنخفضة كما اهتمت هذه الدراسة بتأكيد الفروق بين سلوك القادة الأكثر والأقل فعالية ، و قياس هذه الفعالية بإعتماد معايير موضوعية.

و قد قام " ليكرت " بتلخيص نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

يتسم سلوك المشرف في المنظمة ذات الإنتاجية المنخفضة بكونه دقيق و يهتم بالتفاصيل و يتدخل كثيراً في مهام أداء المرؤوسين ، و يهتم بأمور العمل و الإنتاج على حساب كيان المرؤوسين و مشكلاتهم.

كان رضا الأفراد العاملين في المنظمة ذات الإنتاجية المرتفعة أكثر إرتفاعاً من رضا الأفراد العاملين في المنظمة ذات الإنتاجية المنخفضة. (سنان الموسوي، 2004، صفحة 189)

و استطاع " ليكرت " التمييز بين أربعة أنساق أو أنظمة للسلوك القيادي هي :

النظام التسلطي الإستغلالي : و يتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية و ثقنتهم بمرؤوسيهم قليلة و يحفزونهم عن طريق الخوف و الإكراه .

النظام المركزي النفعي : و هو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية و يسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات و لكن تحت رقابته .

النظام الإستشاري : و يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم و بين مرؤوسيهم و يستفيدون من أفكار مرؤوسيهم و آرائهم .

النظام الجماعي المشارك : و يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه ، حيث يستفيد من أفكارهم باستمرار و هناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد و مرؤوسيه . و قد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام

الثالث و الرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة. (سنان الموسوي، 2004، صفحة 190)

و يعتبر " ليكرت " النظام الرابع كنموذج للتسيير يمكن الأفراد و الجماعات في المنظمات من إشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم ، معتبراً إياه كأحسن نسق لتبادل التفاعل بين الأفراد و الجماعات و من أهم خصائص هذا النسق كما قدمه " ليكرت " هي :

شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم و أهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه و أهدافه الشخصية.

توحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها فعالية عملية الإتصال التنظيمي.

قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

مجال ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في النظام الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنساق التقليدية الأخرى .

من خلال الإطلاع على أهم النظريات السلوكية يمكن استنتاج أن النظريات السلوكية ركزت على المتغيرات الخاصة بسلوك القائد دون إعطاء أهمية للمتغيرات الخاصة بالموقف ، كما أنها لم تأخذ بعين الإعتبار شخصية المرؤوسين و دوافعهم و حاجاتهم و مشاعرهم ، كما يؤخذ عليها أنها حصرت فاعلية القيادة في نمط وحيد من السلوك و هذا يعتبر تبسيط شديد لظاهرة القيادة و هي في الأصل ظاهرة معقدة ، و نظراً لهذه الثغرات في هذه النظريات توجه الباحثون لإجراء مزيد من البحوث بهدف تطوير نماذج تأخذ بعين الإعتبار كل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية القيادة و نتيجة لهذه الدراسات ظهرت النظريات الموقفية .

06 - 05 - النظرية الموقفية Contingency Theory

لقد إهتمت النظريات السابقة سواء من ناحية السمات أو من ناحية السلوك القيادي بالبحث عن الأسلوب القيادي الذي يكون فعالاً في كل الوضعيات ، لكن النتائج التي توصلت إليها البحوث في هذا المجال كانت متناقضة .

لقد أدى عدم اتفاق النتائج في النظريات السابقة ببعض الباحثين إلى بحث تأثير العوامل الموقفية و التي تذهب إلى أن القيادة تعتمد على الموقف ، و لقد أيد " ايموري بوجاردس " وجهة النظر الموقفية فقال : يختلف السلوك على حسب الموقف فالفرد قد يكون متنسقاً في بعض المواقف و غير متنسق في مواقف أخرى . كذلك فان " ميرفي " رأى أن خصائص الفرد قد تتغير حسب الموقف كما أن سمة من السمات و التي ترتبط إرتباطاً موجبا بالقيادة في موقف قد ترتبط إرتباطاً سالبا في موقف آخر . (محمود السيد أبو النيل ،

1985، الصفحات 630,631)

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات شخصية عامة بل يرتبط بسمات ترتبط بموقف قيادي معين ، و أن إختلاف المجتمعات يؤدي بدوره إلى إختلاف متطلبات القيادة. (أحمد جيل عايش ، 2008، صفحة 151)

فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، و أن الموقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ، و إن فعالية القائد تستند إلى قدرته على تشخيص الموقف و تحديد الأسلوب المناسب لكل موقف . (سلامة عبد العظيم حسين ، 2006، صفحة 140)

و القائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه و تكيفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين و بذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد و أسلوبه و بشخصية المرؤوسين و الموقف. (جودة عزت عطوي ، 2010، صفحة 84)

و على الرغم من أن النظرية الموقفية أسهمت إسهاما واضحا في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف ، نجد بعض الانتقادات التي وجهت إليها و تتمثل فيما يلي :

- على الرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة و بين متغيرات فعالية الأداء و الرضا إلا أنها درست عدد محدودا من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.

ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال.

إن وضع الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها في الإعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها ، فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بنمط قيادي معين ، و مع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه ، أي أن توافر نمط قيادي معين للقائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيه

أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي يتضمنها و الذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة و متغيرات الفعالية.

إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف و الظروف حيث أن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراك بعضهم البعض.

في ظل هذه النظرية فان الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا عندما تتشابه المواقف ، و هذا منطوق مرفوض نظراً لأن لكل منظمة خصائصها و بيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك القيادة فيها . (سلامة عبد العظيم حسين ، 2006 ، الصفحات 141,142)

06 - 06 - نظرية فيدلر الموقفية Fiedler's Contingency Theory :

لقد حاول فيدلر من خلال أبحاثه و دراساته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة و التكيف مع الظروف المتغيرة ، و لهذا خرج بنظريته الظرفية و التي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد فقط للقيادة يصلح لكل زمان و مكان ، كما أن ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ، و ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات حيث أن فاعلية القيادة تعتمد على التوازن الصحيح و السليم بين شخصية القائد و متغيرات الموقف . (عمر محمود غباين ، 2009 ، صفحة 205)

و تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص الموقف ، و يرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف ، كما أن ملائمة الظروف كأهم عامل في تغيير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة ، و يعني فيدلر بمفهوم ملائمة الظروف الدرجة التي يوفرها الموقف للقائد للتمكن من ممارسة التأثير في أعضاء جماعته .

و قد إعتد فيدلر على نتائج دراستي جامعتي " أوهايو و متشيعان " ، حيث صنف القادة في فئتين كل منهما يعكس أسلوبا في السلوك يتميز به القادة ، فهناك القادة المهتمون بالواجبات ، و القادة الميالون إلى الإهتمام بالعلاقات . و لقياس نمط المدير طور فيدلر مقياسا يعتمد على التقرير الذاتي أسماه (ل ب س - L P C)

و هو مقياس وصف الزميل الأقل تفضيلا ، و يتكون المقياس من ستة عشر صفة ثنائية القطب ، و موضوعة على هيئة " مقياس تقدير " مكون من ثماني درجات ، أما الدرجة الكلية على المقياس فهي حاصل جمع التقديرات على الصفات الستة عشر ، و تحدد الدرجة الكلية طبيعة ميل الفرد (أما للعلاقات أو للواجبات) ، فالأشخاص الذين يحصلون على درجات كلية منخفضة من خلال منح زميلهم الذي لا يفضلونه في العمل تقديرات قاسية ، يكونون من فئة الميالين إلى الإهتمام بالواجبات . أما الأشخاص الذين يمنحون زميلهم الذي لا يفضلونه تقديراً فيه تساهل مما يجعلهم يحصلون على درجة كلية عالية نسبياً على

المقياس فيميلون إلى العلاقات . و تعتبر هذه الخطوة أي تحديد الفئة التي ينتمي إليها القائد إلى الخطوة الأولى من نموذج فيدلر ، أما الخطوة الثانية فتتطلب تحديد خصائص موقف العمل من أجل تحقيق المواءمة بين أسلوب القائد و الموقف الذي يمارس فيه القيادة، و يتم تحديد خصائص الموقف وفق متغيرات ثلاث هي :

العلاقة بين القائد والفرد، بناء الواجبات و تنظيمها ، و أخيراً سلطة الوظيفة . (رونالدي ريجيو ، 1999، صفحة 426)

06 – 07 نظريات سلوك القائد Behavior Théories :

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال و غير الفعال ، أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث و الدراسات إلى سلوك القائد ، و قد إمتدت هذه النظريات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات و قد ركزت على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية. (سنان الموسوي، 2004، صفحة 88)

و قد ركزت كثير من الدراسات و الأبحاث إهتمامها على التعرف على سلوك القائد و الجماعة، و قد أفرزت تلك الدراسات ثلاث إهتمامات :

- التركيز على سلوك القائد و كيفية تأثيره و تأثره بالمرؤوسين .
- التركيز على التابعين و دوافعهم و سلوكهم و تأثيرهم في نجاح القائد و تعامله معهم.
- التركيز على المهمة .

06 – 08 – نظرية الأنماط القيادية Leadership Style Theory :

لقد أجريت العديد من الدراسات و البحوث حول الأنماط القيادية و تطورها ، ففي الثلاثينيات من القرن العشرين برزت الدراسة التي قام بها كيل لبيب " Lippitt " و و ايت " White " في جامعة ايو الأمريكية تحت إشراف كيرت ليفين " Kurt Levin " . (الاعبري عبد الصمد، 2000، صفحة 92)

و هي أول دراسة ميدانية بحثت في موضوع الأنماط القيادية و معرفة طبيعتها حيث كانت تهدف إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي و العلاقات التي تحكمها في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة .

و أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، و قسم التلاميذ إلى مجموعة يشرف على كل واحدة منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا و تم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي:

المجموعة الأولى النمط الديمقراطي:

تم إتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة ، و تشجيع و معاونة القائد الذي إستخدم الثواب و العقاب بصورة موضوعية ، و كانت هناك حرية في الإتصالات و التفاعل بين الأفراد .

المجموعة الثانية النمط الإستبدادي المنفرد:

حيث إحتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات و توزيعها على الأفراد و عدم إشراك الأعضاء في إتخاذ القرارات وأعتد أسلوب الثواب و العقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية و كان القائد محور الإتصالات في الجماعة.

المجموعة الثالثة الأسلوب المتسيب:

ترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات و توزيع العمل للجماعة، و لم يقد بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم و عدم المدح أو النقد لأحد. (محمود عبد المسلم الصليبي ، 2008، الصفحات 89,90)

- نتائج التجربة :

(أ) من حيث الإنتاجية :

أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق المجموعة الثانية في بادئ الأمر، لكن المجموعة الأولى إستطاعت اللحاق بها ثم التفوق عليها، أما المجموعة الثالثة فكانت أقل إنتاجية .

(ب) من حيث السلوك :

ظهر بين أفراد المجموعة الثانية أنماط من السلوك العدواني و خاصة في غياب القائد ، أما المجموعة الأولى فقد ساد الحب و التآخي بينهم، و كانت الروح المعنوية عالية، و العلاقات الإنسانية ممتازة مما أدى إلى تماسك الجماعة ، حيث كان شعورهم شعور (نحن) بينما كان الشعور السائد بين أفراد المجموعة الثانية هو العدوان، أما المجموعة الثالثة فكان الشعور فيها (أنا).

(ج) من حيث تواجد القائد :

عندما غاب القائد لم تتغير إنتاجية المجموعة الأولى في حين إنخفض إنتاج المجموعة الثانية أما المجموعة الثالثة فلم يتغير إنتاجها لأنه أصلاً قليل ، فالقائد ليس له دور حتى و إن كان حاضراً بشخصه.

و قد توصلت الدراسات إلى وجود ثلاث أنماط قيادة هي :

- نمط القائد الأوتوقراطي Autocratic Leadership :

يطلق هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية ، و الآراء الحديثة تطلق عليها القيادة التوجيهية. (الاعبري عبد الصمد، 2000، صفحة 94)

حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، و تتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل إتجاه المدير، و يحتكر المدير السلطة و ينفرد بتصميم السياسات و الإجراءات و صنع القرار كما يحدد و يشكل المهام و العلاقات، و يسيطر على ألوان الثواب و العقاب و يرى نفسه الأوسع أفقا و الأعزر فكرا و الأصوب دائما . (أحمد سيد مصطفى ، 1991، صفحة 279)

و أوضح " هيرسي و بلانشارد " " Hersy et Blanchard " أن القيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتسلط و العنيد و المتطرف في إستبداديته و بين الأوتوقراطي الصالح و الخير الذي يحاول أن يستخدم كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ، من خلال الثناء و العقاب الخفيف كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته ، و بينهما الأوتوقراطي المتسلط المناور أو اللبق ، و هو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار في حين أن مشاركتهم ليست مشاركة فعلية . (محمد سرحان خالد ، 2008، صفحة 24)

و على الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الإلتزام بالعمل و زيادة الإنتاج إلا أن له في المقابل آثار سلبية على مستوى الأفراد و شخصياتهم ، و من ثم يبقى تماسك العمل موقوف على وجود المدير فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل و إشاعة الفوضى ، وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ، و إنعدام الثقة بينهم و بين مدير المؤسسة ، و ينعكس على روح التعاون بينهم . (الأعبري، 2000، صفحة 95)

و يمكن تحديد الآثار المترتبة و المصاحبة لهيمنة النمط الديكتاتوري في النقاط التالية: - - محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم و عدم صبرهم على بعضهم البعض - محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على إهتمام خاص من القائد و التقرب إليه بطريقة ماكرة متسترة و التسلل على أكتاف الآخرين.

- كثرة الدس و الوشاية و التكتلات و المشاحنات.

- إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة و النقد اللاذع للزملاء.

- قتل الإقتراحات البناءة.

- عدم القدرة على معارضة القائد.

- عدم قبول آراء الزملاء.

- تفكك أفراد الجماعة و العمل في جو يسوده الخوف و القلق .

النمط الديمقراطي Democratic Leadership :

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، و يتوسع في تفويض السلطات و الصلاحيات لمروؤسيه. فالنفوذ يتركز أكثر مع المجموعة ككل و يتعاضد التفاعل الشخصي بين أعضاء جماعة العمل ، و تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء و يكون المدير جزءا من نسيج فريق العمل و يكون للأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات و الإجراءات، و نظام الحوافز و صنع القرار. (أحمد سيد مصطفى ، 1991، صفحة 279)

و تركز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية هي :

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مروؤسيه

- إشراكهم في بعض المهام القيادية و تفويضهم السلطات.

- العلاقة بين القائد و الفرد (العلاقة بين القائد و المرؤوسين) :

و يعني هذا المتغير إلى أي حد تتميز العلاقة بين القائد و المرؤوسين بالإحترام، الثقة و الإعجاب ، كما يمثل درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم ، فالقائد الذي يحصل على ولاء مروؤسيه يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة.

تنظيم الواجبات (هيكل المهام) :

و يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ، و مدى تعريفها و مدة هيكلتها ، و بصفة عامة تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة بالنسبة للقائد عن المهام واضحة الهيكلية.

سلطة الوظيفة (القوة الكامنة) : و يعبر هذا المتغير عن مدى سلطة و نفوذ و قوة القائد فهو

يعكس قدرة القائد على اتخاذ القرارات الخاصة بالتوظيف و الفصل من الوظيفة ، و التأديب و توقيع العقوبات ، و منح المكافآت و القدرة على ترقية أفراد الجماعة . و من السهل بما كان تحديد حجم سلطة الوظيفة عن طريق دراسة سياسات و نظام المؤسسة أو الشركة .

و قد حدد فيدلر ثمانية مواقف إحتماالية للقيادة ، تمثل مزيجا من تلك المتغيرات الموقفية ، و على ضوءها يتحدد النمط القيادي المناسب لكل موقف منها و الجدول(01) يوضح الأنماط القيادية وفقا للمواقف :

الجدول رقم 01 : الأنماط القيادية وفقاً للمواقف

الموقف	سلطة القائد	هيكل المهمة	العلاقة مع المرؤوسين	الأوضاع الملائمة للقائد	أسلوب القائد الفعال
01	قوي	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
02	ضعيف	مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
03	قوي	غير مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
04	ضعيف	غير مهيكلة	جيدة	ملائم	مرتبط بالعلاقة الإنسانية علامة LPC عالية
05	قوي	مهيكلة	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقة الإنسانية علامة LPC عالية
06	ضعيف	مهيكلة	سيئة	وسط	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
07	قوي	غير مهيكلة	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقة الإنسانية علامة LPC عالية
08	ضعيف	غير مهيكلة	سيئة	غير ملائم	مرتبط بالعلاقة الإنسانية علامة LPC منخفضة

و أشار فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العناصر الثلاثة السابقة مرتفعاً أي أن علاقة القائد بفريق العمل يسودها الإحترام المتبادل ، و أن المهام و الواجبات موزعة بشكل واضح و محدد ، فضلا عن توافر السلطة الكافية للقائد للقيام بأداء هذه الوظيفة مما يؤدي حتماً إلى تحقيق ملاءمة الموقف للنمط القيادي السائد. (أمل محمد سرحان المخلافي ، 2008، صفحة 38)

لقد قدمت النظرية مفهوماً ديناميكياً و نهجت الأسلوب الديمقراطي في إحتضان جميع الأفراد لأن يكونوا قادة في بعض المواقف. كما أكدت على وجود العديد من السمات و القدرات و المهارات القيادية التي يتم إكتسابها من خلال التعليم و التدريب و بهذا فقد دحضت المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون . (الاعبري عبد الصمد، 2000، صفحة 116)

بالإضافة إلى ذلك فهذه النظرية أهمية بالغة و ذلك لكونها :

- أول نظرية مهمة مثلت الإتجاه الذي يرى ضرورة الإهتمام بالتفاعل بين خصائص القائد و خصائص الموقف.

- إن دراستها لتفصيلات الموقف أكدت أهمية خصائص الموقف في تحديد مدى فعالية القائد أكثر من أي نظرية أخرى.

- أنها شكلت بداية لعدد كبير من البحوث ، بما فيها تلك البحوث التي حاولت التأكد من صحة تنبؤاتها ، و تطوير النظرية ذاتها ، كما أدت إلى نشوء نظريات أخرى بديلة.

أنها أدت إلى تطوير برنامج فيدلر العلاجي لتطبيق هذه النظرية في المواقف العملية

لكن رغم الأهمية البالغة لهذه النظرية إلا أن بعض الباحثين قاموا بتقييمها ، حيث أشار البحثان اللذان أجراهما " عاشور " لتقييم هذه النظرية) سنة 1983 إلى أن هناك بعض الثغرات المنهجية و الإنتقادات النظرية التي يمكن أن توجه لها و من هذه الإنتقادات أن الإختبارات التي أجريت لإختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في إثنين فقط من المواقف الثمانية التي إحتواياتها النظرية ، كما أن بعض معاملات الإرتباط كانت في إتجاه عكس ما تتبأ به فيدلر ، أيضا فإن المقياس الذي إستخدمه فيدلر لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض، بالإضافة إلى ذلك هناك صعوبة في تعميم النتائج نظراً لصغر حجم العينة و عدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع ، و بصفة عامة فإن هناك شكاً فيما تقدمه من تنبؤات و فروض حيث أنها تعاني من نقائص متعددة و مشاكل قد تحد من فائدتها و استخداماتها. (منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، 2009، صفحة 150)

06 - 09 نظرية المسار و الهدف Path-Goal Theory :

هي إحدى نظريات الموقف ، قدمها " روبرت هاوس " " Robert House " في سنة 1971 ثم طورها بعد ذلك مع " ديسيه " " Gray Dessier " و تعتمد في أساسها على نظرية فروم للدافعية و تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي و مشاعر المرؤوسين) ، و سميت هذه النظرية بنظرية المسار و الهدف أو " ممر الهدف " لأنها تقيس كيفية تأثير القادة على إدراك أتباعهم لأهداف العمل و الأهداف الشخصية و الطريق المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، فالقائد الكفاء حسب هذه النظرية هو الذي يقوم بدور فعال في مساعدة و دعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرغبونها. (عمر محمود غباين ، 2009، صفحة 158)

الفصل الثاني ----- نمط القيادة

و هكذا تنظر هذه النظرية للقائد باعتباره مرشداً أو مساعداً للجماعة للتغلب على العقبات التي قد يواجهونها أثناء مسيرتهم لتحقيق أهدافهم ، و غالباً ما تتضمن عملية تحقيق هذه الأهداف زيادة في دافعية العاملين لأداء واجباتهم و محاولة لزيادة معدلات الرضا .

و قد ميز الباحثان هاوس و ميتشل (1978) بين أربعة أنماط من السلوك هي:

- القيادة الموجهة Directive Leadership :

و القائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم و يشعرهم بأهمية النظم و الإجراءات.

- القيادة بالمشاركة Participative Leadership :

حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين و الأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار.

- القيادة المهتمة بالإنجاز (القيادة التحصيلية) Achievement Oriented Leadership :

و فيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية و يتوقع إنجاز كبير من العاملين.

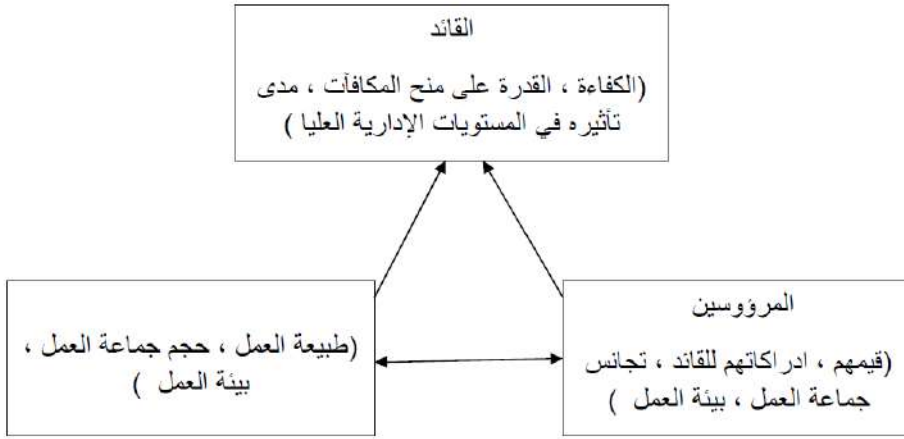
- القيادة الإنسانية (القيادة المساعدة) Supportive Leadership :

و تتمثل في إبداء الشعور و الإهتمام بمشاعر العاملين و احتياجاتهم و جعل جو من العلاقة والود يسود المنظمة

و هذه الأنماط الأربعة ليست أكثر من توضيح تفصيلي لنمطي الإهتمام بالواجبات، و الإهتمام بالعلاقات حيث أن نمطي التوجيهي و التحصيلي يعبران عن الإهتمام بالواجبات في حين أن نمطي المساعد و المشارك ليس سوى أسلوبين من أساليب الإهتمام بالعلاقات . و يرى هاوس بأن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في تحفيز المرؤوسين و توليد دافع قوي للعمل المثمر لديهم.

و تنقسم العوامل الموقفية في هذه النظرية إلى نوعين أحدهما يدور حول الخصائص الشخصية للأتباع و هم يكافحون لانجاز أهداف العمل بهدف الحصول على الرضا و الأجر ، كما يتم التعريف بفاعلية القائد في هذه النظرية من خلال الحالات النفسية للأتباع و ليس من خلال انجازهم للمهمة ، و هذا يعني أن سلوك القائد و فاعليته تتوقف على تحسينه لرضا الأتباع عن العمل ، فكلما كانت درجة الرضا عالية على سلوك القائد فإنها تعمل على تعزيز دافعية الأتباع للعمل . والشكل التالي يوضح نموذجاً متكاملًا للعملية

القيادية:



ما يمكن ملاحظته على هذه النظرية و على خلاف النظريات السابقة التي كانت تتمحور حولها و تركز على المشرف و على السلوك الذي يقوم به دون الإهتمام بالمروسين ، أما نظرية المسار والهدف فبالإضافة إلى كونها عقدت الصلة بين سلوك القائد و خصائص الموقف ، فإنها ربطت بين الأسلوب القيادي للمدير و مستوى دافعية المروسين و ذلك بما يتوقعه المدير من تابعيه ، حيث إنطلقت من نظرية الدافعية " لفروم " ، فمثلا إذا كان المروسون يتمتعون بدافعية عالية فان القائد لا يحتاج إلى الأسلوب التوجيهي ، لأن مروسيه قادرين على تنفيذ واجباتهم دون رقابة مكثفة و بدلا من ذلك فقد يحتاج إلى الأسلوب المشارك للإستفادة من خبرة التابعين و الإعتماد على اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء و تحقيق الأهداف.

لكن رغم إيجابيات هذه النظرية وما أضافته على الأبحاث السابقة ، فإن هناك إنتقادات وجهت لها و تتمثل بعدم قدرتها على تقديم تنبؤات محددة و دقيقة في مواقع العمل الفعلية ، كما أنها لم تستطع تطوير برنامج علاجي يمكن تطبيقه في مواقع العمل الفعلية.

06 – 10 نظرية هيرسي و بلانشارد Hersey,P and Blanchard,K 1972 :

لقد طور كل من " هيرسي و بلانشارد " من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة و هي:

الإهتمام بالعاملين ، الإهتمام بالعمل.

النضج الوظيفي). (الاعبري عبد الصمد، 2000، صفحة 102)

و قد أكد كل من هيرسي و بلانشارد على متغير واحد و هو مستوى النضج الوظيفي للمروسين ، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب إعتماده ، لذلك أطلق على هذه النظرية إسم "

نظرية النضج الوظيفي للعاملين " Maturity of Followers " كما يطلق عليها إسم " نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين أو " نموذج دورة الحياة للقيادة.

و يشير كل من هيرسي و بلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين و إستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة ، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه و أسلوب مرؤوسيه ، و إحتياجاتهم للتوجيه و الإشراف و كذلك إحتياجاتهم المعنوية.

و لا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الإستقرار العاطفي و لكنه محدد بالعناصر التالية :

- رغبة الموظف في العمل و الإستعداد لتحمل المسؤولية.

- قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه.

- خبرة الموظف في مجال عمله.

- مؤهلات الموظف العلمية و العملية. (محمود عبد المسلم الصليبي ، 2008، صفحة 101)

و قد عرف هيرسي و بلانشارد النضج بأنه " محصلة كل من القدرة (نضج متعلق بالعمل) و الإستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل ، فقد يكون لدى الفرد أو الجماعة نضجا لأداء مهام معينة ، و قصور في النضج لأداء غيرها و تتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل ، و سلوكيات في علاقاته الشخصية ، لمقابلة درجة نضج جماعته .

و يميز هيرسي و بلانشارد بين نوعين من النضج و هما:

نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity) :

و يقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ، و رغبتهم و قدرتهم على تحمل المسؤولية و مدى خبرتهم و مستوى تعليمهم ، و هذا يعني مدى كفاءتهم في إنجاز العمل.

النضج النفسي (Psychological Maturity) :

و يقصد به مستوى الثقة بالنفس و تقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب ، حيث أن تميز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل و لديهم ثقة في إنجازهم ، كما أن تميز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أنهم يفتقرون إلى القدرة على العمل و إلى الخبرة و كذلك إنعدام الثقة في أداء

العمل المطلوب. (قوراية، أحمد، 2007، صفحة 275)

و يمر النضج الوظيفي للمرؤوسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي و هي على النحو التالي:

- مرحلة النضج الأولى :

و يكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله و في علاقاته بحيث لا يلم و لا يعرف عمله الذي سوف يقوم به ، و كذلك لا يعرف من هم رؤسائه و لا زملاءه في العمل ، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم و يكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه و تكون درجة إستعداده لتحمل المسؤولية محددة، و من ثم فان القائد الإداري في هذه المرحلة لديه إهتمام عالي بالإنجاز و إهتمام منخفض بالأفراد و يتناسب ذلك مع نمط الإبلاغ.

- مرحلة النضج الثانية :

مع مرور الوقت و نتيجة لإكتساب الموظف الخبرة و المهارة من عمله الجديد ، و نتيجة لإحتكاكه مع رؤساء العمل و زملائه ، نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة ، و بذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به و لكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الإستعداد لتحمل المسؤولية ، و في هذه المرحلة فان القائد الإداري يكون لديه إهتمام عالي بكل من الأفراد و الإنجاز و يناسب ذلك نمط الإقناع.

- مرحلة النضج الثالثة :

و مع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، و قادراً على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين و مع ذلك قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات و عدم الأمان نتيجة لإزدياد المسؤولية الملقاة عليه و في هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالي بالأفراد و إهتمام قليل بالإنجاز و ذلك يتناسب مع نمط المشارك.

- مرحلة النضج الرابعة :

يصبح الموظف في هذه المرحلة قد إكتملت قدراته بشكل كبير، بمعنى تكون معلوماته و مهاراته و إستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة ، و يكون تواقا لتحمل مسؤولياته نتيجة لإزدياد ثقته بذاته و وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه ، و في هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز و الأفراد و ذلك يناسب نمط التفويض حسب نظرية " هارسي و بلانشارد "

و المشرف يعتمد أسلوبا قياديا مناسباً بمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، مع مراعاة الإهتمام بالعمل و العاملين.

إن تقاطع النضج في العمل و النضج النفسي يعطي أربعة وضعيات تتطلب من القائد استخدام أساليب قيادية مختلفة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

النضج في العمل	النضج النفسي	
	متدن	عال
عال	2	1
متدن	4	3

الشكل رقم 04: تحليل المواقف في نموذج هيرسي و بلانشارد

يحتاج القائد في الوضعية رقم (4) إلى استخدام الأسلوب الذي يركز على العمل و الإنتاج ، بإعتبار أن الدافعية متدنية و الكفاءة في العمل متدنية.

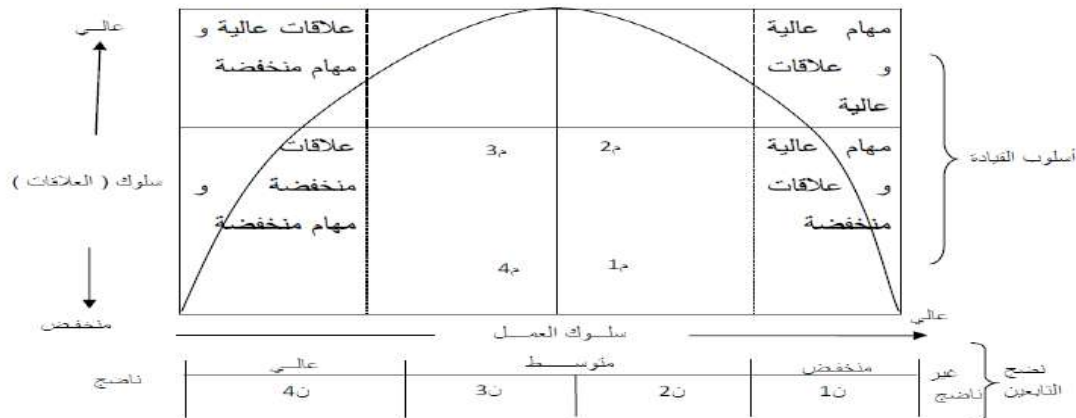
في الوضعية رقم (1) و هي تمثل دوافع عالية و كفاءة في العمل عالية، ففيها يسمح القائد للعاملين بمجال أوسع من الحرية.

أما في الوضعيات (2) و (3) حيث يكون احد بعدي النضج الوظيفي متدنيا ، فيجب إعتداد الأسلوب المركز على العمل و الإنتاج .

و قد أشار كل من هيرسي و بلانشارد إلى أن المديرين يدخلون دورتين أثناء أداء العمل و هاتين الدورتين هما:

الدورة التطويرية (التنمية) :

يدخل المديرين الدورة التطويرية في كل مرة يحاولون فيها زيادة النضج المتعلق بأداء مهام الأفراد أو المجموعات زيادة على المستوى السابق الذي أحرزه الفرد أو المجموعة بمعنى آخر أن الدورة التطويرية هي دورة تنمية. فإذا كان المدير قادراً على تشخيص مستوى النضج المتعلق بأداء المهام بالنسبة لتابعيه يمكنه بالتالي تحديد الأسلوب المناسب للقيادة مما ينتج عنه أداءً فاعلاً نسبياً.



الشكل رقم 05: علاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه

و كمثال لتوضيح الكيفية التي تعمل بها الدورة التطويرية ، فإذا رأى شخص المدير أن النضج المتعلق بالأداء منخفض لدى تابعيه (ن 1) و هو يستخدم نموذجاً مناسباً من العلاقة الدنيا و المهام العليا (م 1) ، يمكنه بالتالي أن يحدد الأسلوب المناسب للقيادة الذي يمكنه استخدامه ، حيث الزاوية اليمنى للشكل من نقطة التقاء النضج المتصل مع دالة المنحنى في نموذج القيادة.

1-الدورة الإرتدادية:

يشير هيرسي و بلانشارد إلى أن المديرين قد يحتاجون إلى القيام بتدخل إرتدادي ، و ذلك عندما يبدأ الأتباع الإتيان بالسلوك بطريقة اقل نضجاً مما كانوا عليه في الماضي ، كما أن المدير يدخل في دورة إرتدادية عندما يكون فرداً أو جماعة من المرؤوسين أقل فعالية من البقية ، لذلك فإن على المديرين أن يوظفوا أسلوب قيادي مناسب لمستوى النضج الحالي بدلاً من الأسلوب الذي كان فاعلاً عندما كان المرؤوسون في مستوى أعلى من النضج . (محمد بن عبد الله الصغير ، 2004 ، صفحة 120)
و قد بين هيرسي و بلانشارد أن التفاعل بين المحاور الثلاثة : الإهتمام بالإنجاز و العلاقات الإنسانية و مستوى النضج ، تتبثق عنه أربعة أساليب قيادية هي:

1- نمط الإبلاغ (Telling) :

و هو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز و منخفض في العلاقات الإنسانية ، و يُمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضاً ، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل و ذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد ، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات و لا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

2- نمط الإقناع (Selling) :

و هو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز و عال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض و المتوسط ، و يلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم و مع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين و يدعمهم ، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

3- نمط المشاركة (Participation) :

و هو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية و منخفض في التوجه نحو الإنجاز ، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط و عال ، و يلاحظ أن القائد في هذا النمط لا

الفصل الثاني ----- نمط القيادة

يهتم كثيراً بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم و تحمل مسؤولية العمل.

4- (النمط المفوض Delegation) :

وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين عالياً ، إذ يصبحوا أكثر ثقة بذاتهم و أكثر قدرة على توجيه أعمالهم و أكثر خبرة و أكثر قبولاً لتحمل المسؤولية .

و الجدير بالإشارة أن النمط القيادي التفويضي لا يعني تنازل القائد عن سلطته ، و إنما يعني تفويض بعض السلطات و الصلاحيات لمرؤوسيه ليعملوا في إطارها و دون تجاوز لها ، كذلك فإن هذا النمط لا يعني أيضاً أن يندم دور القائد في التخطيط و الرقابة حيث يلجأ إلى استخدام سلطته الرسمية و اتخاذ القرارات الفردية العاجلة في الحالات الطارئة التي لا تحتمل الانتظار . (سامية خميس أبو ندا ، 2007 ، صفحة 101 102 103)

و الجدول التالي يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين على النحو التالي:

النمط القيادي المناسب	مستوى النضج
م1 التوجيهي مهام عالية علاقات منخفضة	ن1 نضج منخفض عدم قدرة ، عدم استعداد أو عدم إطمئنان
م2 الإقناعي مهام عالية علاقات عالية	ن2 نضج ما بين منخفض و متوسط عدم قدرة و استعداد أو ثقة
م3 المشارك مهام منخفضة علاقات عالية	ن3 نضج ما بين متوسط و عال قادر و لكنه غير مستعد و غير مطمئن
م4 التفويضي علاقات منخفضة مهام منخفضة	ن4 نضج عال قادر ، مستعد و واثق

الجدول رقم 02: الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين

و يرى كل من (Keith et Meredith) (1993) أن القادة الذين لديهم إهتمام عال بالواجبات وإهتمام متدني بالعلاقات ، يميلون لتوجيه تابعيهم في العمل ، أما القادة الذين لديهم نفس الإهتمام سواءً بالعلاقات

أو بالواجبات فيميلون لإعطاء الحرية لتابعيهم في العمل ، بينما الذين عندهم اهتمام ضعيف بالواجبات وعال بالعلاقات ، فيميلون للمشاركة مع أفراد جماعتهم ، أما القادة الذين لا يهتمون لا بالعلاقات و لا بالواجبات فيشعرون بالراحة إذا تولى التابعون تنفيذ المهام بمفردهم .

و إنطلاقاً من هذه النظرية أعد هيرسي و بلانشارد أداة لقياس العلاقة بين القائد و مرؤوسيه أطلق عليها إسم "أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه " " LEAD " و تتكون هذه الأداة من 12 عبارة ، لكل واحدة 4 إجابات كل إجابة تمثل أسلوباً قيادياً من الأساليب سالفه الذكر .

و تشتمل على 12 موقف يعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين و هي موزعة كالآتي:

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض .

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المتوسط .

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المتوسط إلى المرتفع .

-ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع. (الاعبري عبد الصمد، 2000، الصفحات

(111-104)

بعد العرض الوجيز لأهم نظريات القيادة نستنتج أن القيادة ظاهرة إجتماعية ، ديناميكية لها دور فعال في بناء الجماعات و تماسكها، و بلورة الأهداف و تحقيقها، لذلك شغلت إهتمام الباحثين و العلماء، و يظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الوقوف على طبيعتها و إبعادها و العوامل المتعلقة بها ، و تميزت هذه البحوث بالإستمرارية و الإنسجام ، فكل نتيجة بحث هي بداية لبحث آخر ، فبينما كان التركيز في البداية على البحث عن سمات تميز القادة عن غيرهم ثم الإهتمام بسلوكيات تحدد القائد الفعال ، و مع تطور البحث انتقل الإهتمام للتفاعل بين خصائص القائد و متغيرات الموقف و بعدها اتجه التركيز نحو التابعين كمتغير آخر و يظهر ذلك من خلال نظرية" هيرسي و بلانشارد "التي أضافت متغير مستوى نضج التابعين و تأثير ذلك على الأسلوب القيادي للمدير، كما أنها على خلاف النظريات السابقة فهي تعتمد على المرؤوسين في قياس سلوك القائد ، كما أنها سعت إلى التوفيق بين أسلوب القائد و أسلوب المرؤوسين و احتياجاتهم للتوجيه و احتياجاتهم المعنوية.

11-06 النظرية التغيرية: Transformational leadership

تعتبر النظرية التغيرية من النظريات المعاصرة للقيادة وهي نظرية سلوكية لأنها تركز على سلوك القائد الناجح ، و تركز النظرية التغيرية على القادة من المستوى الأول ودرجة خاصة ذوي المناصب التنفيذية

الفصل الثاني ----- نمط القيادة

للمؤسسات الكبيرة، والقيادة التغييرية تبحث في التغيير والإبداع، وهناك أبحاث قدمت تقول إن القادة التغييرين ينجزون أعمالهم بثلاث طرق منها.

أولاً: يقدرون الحاجة لمواكبة التغيير السريع من حولهم والبقاء في سلم المنافسة.

ثانياً: يطور القادة التغيير ويشجعون الأفراد إلى نظرة جديدة للمؤسسة لتصبح النظرة حقيقة واقعة.

ثالثاً: يشجع القادة التغييريون للتغيير، ويقودون الأفراد للتغيير لأنهم هم الذين سيجعلون التغيير واقعاً.

وتعتبر الموهبة القيادية أحد مكونات النظرة التغييرية، فالقادة الذين يتبعون هذه النظرية يسعون لتغيير الأشياء ويشجعون الأفراد لتجاوز المنافع الشخصية إلى منفعة المجموعة، ويعملون على تهيئة جو من الاثارة والحيوية في المؤسسة فيعطون اهتماماً شخصياً للمرؤوسين، ويتعاملون معهم وجهاً لوجه أثناء العمل ويفوضون لهم الأعمال التي تحتاج إلى إنجاز، ويحافظون على الاتصال المستمر معهم ، ولا يعاملون الكل بطريقة واحدة للاختلاف بينهم، فهناك اختلاف. ويقومون بتوضيح مستقبل المؤسسة والمخاطر المحدقة بها ومصادر قوتها ونقاط ضعفها للمرؤوسين، فهم يطورون النظرة التصورية في أذهان المرؤوسين .

وترى الباحثة أن النظرية التغييرية مفيدة لأنها تتضمن مقومات القيادة الفعالة التي تزيد من تحفيز وتفعيل المرؤوسين .

06_12 - نظرية البعدين : The Dimensions Theory أسهم (هالبن، Halpin) وزملاؤه

بدراسات عديدة في جامعة أوهايو للتعرف على أنماط السلوك القيادي وقد إعتمدوا إستينيان وصف سلوك القائد ، (IBDQ، Leader Behavior Description Questionnaire) وحددوا بموجبه بعدين للسلوك القيادي هما:

• بعد المبادأة: ويطلق عليه عدة أسماء: بعد العمل أو البعد الوظيفي، ويشير هذا البعد إلى إهتمام القائد اهتماماً كبيراً بالعمل (الإنتاج) وتوضيح أسلوب المنظمة، وقنوات الإتصال، وتحديد الإجراءات وطرق العمل فيها .

الفصل الثاني ----- نمط القيادة

• بعد الإعتبارية ويطلق عليه عدة أسماء: بعد العاملين (المرؤوسين)، البعد الإنساني، ويركز فيه القائد على بناء علاقات إجتماعية بينه وبين العاملين وغرس روح الثقة، والإحترام بين القائد والعاملين معه.

و قد إنبثق عن هذين المحورين أربعة أنماط قيادية تتضح فيمايلي: عال ، متوسط ، منخفض

النمط أ: (عال ، متوسط) ، النمط ب : (عال، عال) ، النمط ج: (عال، منخفض) ، النمط د : (منخفض، منخفض) .

شكل رقم (06) تصنيف (هالبن) للأنماط القيادية في ضوء البعدين

ويمكن من خلال الشكل السابق وصف أربعة أنماط للسلوك القيادي على النحو التالي:

• النمط الأول (أ): يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي إهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل لبعد الاعتبارية في آن واحد .

• النمط الثاني (ب): يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي إهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل وإهتماماً منخفضاً لبعد الاعتبارية.

• النمط الثالث (ج): يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي إهتماماً منخفضاً في بعد المبادأة في وضع إطار العمل إهتماماً عالياً لبعد الاعتبارية.

• النمط الرابع (د): يشير هذا النمط إلى سلوك القائد الذي يعطي إهتماماً منخفضاً في البعدين معاً.

7- تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة معها:

7- 01 - القيادة والزعامة:

لغة : الزعيم هو: الكفيل، زعم به، يزعم زعماً، وزعيم القوم رئيسهم وسيدهم، والزعامة هي السيادة والرئاسة والشرف، وجاء في المعجم الوسيط الزعيم (الرئيس والكفيل). (قندوزي أحمد ، 2006، صفحة 59)

أما اصطلاحاً فتعرف الزعامة بأنها: مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. (عبد العزيز صالح بن حبتور ، 2009، صفحة 177)

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه ، بناء على تأثيره الشخصي، وقدرته الفائقة على إقناع مرؤوسيه بإنجاز ما يطلبه منهم ، وذلك من خلال الوصول بمرؤوسيه إلى درجة اقتناعهم بأن الأهداف التي يحددها القائد هي أهدافهم الخاصة.

7-02 - القيادة والرئاسة

الرئيس يعتمد أساساً على السلطة المفوضة إليه من أعلى والناجئة من مباشرته لوظيفته، وهو يكون بوضعه الرئاسي مفروضاً على الجماعة التي تتبعه وفقاً لأوضاع التنظيم الرسمية، أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها، من قدرته على التأثير والإقناع والاستمالة لينال بها رضا مرؤوسيه ، وهو لا يلجأ إلى أساليب الأوامر الإدارية إلا في الحالات النادرة عندما تفشل وسائله الأخرى، بينما يلجأ الرئيس الإداري إلى أساليب الأوامر واستخدام سلطة المسائلة وتوقيع العقوبات ، أما سلطة القائد هنا، ليست حقا قانونياً إنما السلطة هنا: هي التأثير بالأفراد، بالاشتراك والتوحد معهم، أو الإجتماع الاختياري لتحقيق التكامل.(3)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرق الجوهرية بين الرئاسة والقيادة يكمن في طريقة التأثير على المرؤوسين حيث تستخدم الرئاسة السلطة الممنوحة لها والمتمثلة في القوانين التي تتيح للرئيس اتخاذ كافة الإجراءات لتنظيم وتسوية السلوك والتصرفات داخل المنظمة، فله الحق في استخدام أسلوب الثواب والعقاب طبقاً لما ينص عليه التشريع داخل المنظمة ، أما القيادة فتعمل على التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال الإقناع والاستمالة (الأسلوب الشخصي) بهدف نيل رضا المرؤوسين، حيث يستمد القائد قوته من المجموعة التي يقودها بينما الرئيس يستمد قوته من السلطة الممنوحة له.

7 - 3 - القيادة والإدارة:

ليس جميع المديرين هم قادة، وعلى العكس ليس كل القادة هم مديرين، (Alicia Kritsonis, 2004, p. 5) حيث يرى ماكورميك أن الإختلاف بين القيادة (Leadership) والإدارة (Management) يكمن في طبيعة ما يعنبه كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تهتم بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها. (سميرة صالح، 2008،، صفحة 19) كما فرق (Kotter) بين القائد و المدير و الجدول (03) يوضح ذلك الفرق.

الجدول (03) : الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
- يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة. - يمتلك القدرة للتغلب على التعقيدات والتعامل معها.	- يحدد أهداف المنظمة. - يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة. - يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د. ط. 2003، ص ص336-337

لا بد أن يمتلك القائد رؤية مستقبلية؛ والقائد المتميز هو الذي يستطيع أن يقنع مرؤوسيه برؤيته ليتحمسوا معه لتحقيقها. (محمد سعيد أنور سلطان، صفحة 237)

08- صفات ومصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري :

08- 01: صفات القائد الناجح

إستنادا إلى ما جاء في التراث العربي و المصادر الأجنبية ، يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:

- ✓ العقيدة الصحيحة ، لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير.
- ✓ الإستناد إلى الحقائق، لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة.
- ✓ الشورى لأن من صفات القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- ✓ الفطنة وبعد النظر، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.

الفصل الثاني ----- نمط القيادة

- ✓ الشجاعة، فالقائد هو رجل جميع المواقف وعليه أن يكون حازما وقت اللزوم.
- ✓ الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.
- ✓ العمل بدافع الإبداع: فالقائد الفعال هو شخص مبدع. (خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، صفحة 241)
- ✓ الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل وأيضا الاهتمام بالمظهر والزي.
- ✓ اليقظة والانتباه للظروف البيئية. (زرقة أحمد ، 2007، صفحة 54)
- ✓ حسن القرار والبدئية: إن الذي يكشف القائد هو بداهته ومدى إقدامه على تحمل المسؤولية، لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد. (جورج كورتوا ، 1999، صفحة 26)
- ✓ إمتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- ✓ مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام. (عبوي، الصفحات 27,28)

08 - 02 مصادر القوة والنفوذ للقائد الإداري

- المقصود بقوة القيادة هي قوة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف، حيث تستمد هذه القوة من عدة مصادر ومن هذه المصادر ما يلي: (حريم، حسين، 2006، الصفحات 198,199)
- . قوة الإكراه: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد الرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه.
 - . قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى الحصول على عوائد ايجابية معنوية ومادية.
 - . القوة المشروعة: تستمد من المنصب ، أي الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة. (زيد منير عبوي، 2007، صفحة 84)
 - . القوة الفنية: ومصدرها الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد.
 - . قوة الإعجاب: ومصدرها إعجاب المرؤوسين ببعض الصفات الشخصية للقائد، والتي تربطهم وتشدهم نتيجة للجاذبية الشخصية.

- . قوة الإقناع: و تعتمد على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات للتابعين.
- . تطويع القائد للمعلومات: يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين. (علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل، 2006، الصفحات 109,108)

09- المهام الأساسية للقيادة

09-01 - مهارات القيادة

- لقد أشار كونتر 1980م أن المهارة القيادية هي مجموع ثلاث قدرات رئيسية:
- القدرة على إستيعاب أن الإنسان تحكم سلوكه دوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر ومن موقف لآخر.
 - القدرة على التعامل مع الأفراد أو الجماعات، بشكل يستخدمون فيه كل قدراتهم لتحقيق الهدف المشترك.
 - القدرة على تهيئة المناخ الملائم الذي يحقق أحسن إستجابة مطلوبة منهم، مناخا يضع دوافعهم ورغباتهم في صلب الإستجابة هذه. (زيد منير عبوي، 2007، الصفحات 87,86)
- ويتفق الباحثون في مجال الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد إلى ثلاث مجموعات:

- . المهارات الفكرية: وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيط به في المنظمة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها ، حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة.
- . المهارة الإنسانية: وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه.
- . المهارات الفنية: وهي قدرة القائد على استخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة. (عبد العزيز صالح بن حبتور ، 2009 ، صفحة 189)

09-02 - المهام الأساسية للقائد:

- تقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين: (John Slocum & Don Hellriegel، 1992، صفحة 469)
- مهام رسمية تنظيمية: وتتألف من المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:
 - . التخطيط، التنظيم، التنسيق بين أطراف العمل، تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، المتابعة والإشراف.

. مهام غير رسمية: تعتمد بشكل كبير على شخصيته وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن

لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم. (أما جاري 1986 (Garry))

فقد وضع التصنيف التالي لوظائف القيادة:

1-وظائف القادة الهيكلية (التركيبية): إن الإجراءات والقواعد التي تضعها المنظمات لا يمكن أن تكون كاملة وكافية، فعند وجود فجوات تنظيمية فإن من وظائف القادة أن يقدموا التعليمات والإجراءات والأدوات والطرق التي تساعد على تأدية المرؤوسين لعملهم لسد هذه الفجوات.

2-وظائف القادة في خلق الدافعية والالتزام : لقد وضعت مجموعة من الافتراضات المتعلقة بكيفية سلوك القائد من أجل تحقيق التزام الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل.

3- بناء قيم المنظمة: يقع على عاتق القائد أكثر من أي شخص آخر في المنظمة مهمة نشر القيم الرئيسية والمعتقدات والتوقعات التي توجه عمل المنظمة وبمعنى آخر فإنه الشخص الذي يجب أن يشكل ثقافة المنظمة ويضعها في القالب المرغوب ويوضح نظام القيم ويبث فيه الحياة، كل ذلك من خلال القدوة. (علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، 2006، صفحة 105)

كما تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع

الجماعة و طبيعتهم ومن الوظائف التي يقوم بها القائد ما يلي:

1. القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2. القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.

3. القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتول القائد وضع السياسة العامة للمرؤوسين ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

4. القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل و وسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5. القائد كنموذج و قدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المرؤوسين ويقدم المثل الأعلى و القدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل و بذل الجهد.

6. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة. (علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، 2006، صفحة

10- القيادة التربوية

1 - مفهوم القيادة التربوية :

- عرفها أوردوي تيد " :هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.
- عرفها كونتز وأدونيل: بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .
- عرفها سيكلر هدسون: بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.
- وعرفها الفكر العربي: على أنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة ، وتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير المستقل وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم .
- ويعرفها درويش: بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليو جههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف. (راتب سلامة السعود، 2013، صفحة 77)
- وتعرف أيضا: بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (رافد عمر الحريري وسعد زناد دروش، 2010، صفحة 119)
- إن فالقيادة التربوية هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك واتجاهات المرؤوسين (الأساتذة ، الإداريين) وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

2 -أهمية القيادة التربوية :

- إن القيادة لا بد منها في حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل وبحال ، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت ملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في :
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- إنها قيادة القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، إذ أنهم الرأس المال الأهم والموارد الأعلى، لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .(محمد حسين العجمي، 2008، صفحة 181)

ويمكن القول أن للقيادة التربوية أهمية كبيرة في المؤسسة التربوية فهي تساهم في حل المشكلات داخلها وتساهم كذلك في توحيد جهود الجماعة وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين .

3 - مبادئ القيادة :

- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسية.
- المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- معايير ومبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد ، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها .
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر .
- إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.
- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعه تصريحاتهم وتصرفاتهم. (جودت عزت عبد الهادي، 2006، صفحة 144)

4 - خصائص القيادة التربوية : تتميز القيادة التربوية ببعض الخصائص وهي كمايلي :

- 4-1- الاستمرارية :وتتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة .

4-2- التكامل في الإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير، فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي التعليمي وبالمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية ، كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو بتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع .

4-3- الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات ، التوجيه والتدريب وتنمية الموارد البشرية والمراقبة والمتابعة والتقويم والتحسين والتطوير في الإدارة التربوية التعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف . (جودت عزت عبد الهادي، 2006، صفحة 143)

5- عناصر القيادة التربوية :

تظهر عناصر القيادة في أي موقف يجد فيه القائد نفسه معني بالتأثير في جماعة العمل من خلال إقناعهم بالعمل وأهدافه ويتم ذلك في مواقف وظروف معينة ، ومن خلال وجود نظم وقواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها جميع الأطراف ومن أهم هذه العناصر كما أوردها كعنان (1998)، والطيب (1992)، والسلمي (1989) .

5-1- القائد: ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم ، فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الموظف والعمليات التي يتولى إدارتها ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة، ويسعى القائد دائما إلى التغيير لمواكبة المستجدات وتبنى الأساليب الحديثة والإبداع فيها فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدره على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

5-2- جماعة العمل: وهذه من العناصر الأساسية في القيادة وأنهم الوسيلة التي بواسطتها ستتحقق الأهداف وقد عرف علماء النفس هذه الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم . (هشام عنان موسى حجازين وعلي أحمد عياصرة، 2006، صفحة 110)

5-3- الموقف : يتفاعل القائد مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين ، إن الموقف يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد وعندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف .

5-4- النظم والتعليمات : يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد و تعليمات ونظم معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة وفي ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف ، والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة ، ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وابتداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها وإستكشاف الإحتياجات المستقبلية .

5-5- الأهداف : تعد الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال إستخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة ، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية حيث توجد أهداف تخص الجماعة وأخرى تخص المنظمة ، والثالثة تخص القائد نفسه ، فكيف للقائد أن يرضي جميع الأطراف على الرغم من حدوث تعارض بين الأهداف وهنا تأتي براعة وقدرة القائد. (علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل، 2006، صفحة 113)

6- مهارات القائد التربوي :

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة لابد أن تتوفر مهارات وكفايات قيادية وفنية ، تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين، وحسب علماء الإدارة فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:

6-1-المهارات الإدراكية التصورية : وهي مهارات فكرية تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة ، وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما ، وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل، إدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائف ومكوناتها الفرعية ، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى .

إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل وقادرا ، ويحتاج القائد التربوي إلى المهارة التصورية في تنظيمه للأعمال التابعين وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يتقدم العمل بخطوات تمهد لغيرها وتقضي إليها وتتكامل جوانبه مع بعضها ومع الإطار العام لنظام التربية ككل والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وبقية الأنظمة في المجتمع. (محمد حسن محمد حمادات، 2006، صفحة 21)

6-2- المهارات الفنية : يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل والمهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري والميدان التربوي ملئ بالمهام والواجبات التي تتطلب هذا النوع من المهارات فعلى سبيل المثال تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جديد للاتصالات، تفويض السلطة، توزيع الواجبات والمهام الوظيفية، اختيار البدائل وغير ذلك، وتنمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على قناعة القائد بمبدأ التعلم الذاتي فينبغي عليه زيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار والإطلاع على كل جديد في ميدان الإدارة وينبغي على السلطات التعليمية إعداد البرامج التدريبية بهدف إكساب هذه المهارات. (عبد العزيز عطا الله المعاينة، 2007، صفحة 342)

6-3- المهارات الإنسانية : ويقصد بالمهارات الإنسانية قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون مع العاملين معه ، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، إن المهارات الإنسانية تبنى على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب وليس بالقهر والإرهاب وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة ، ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ودوافعهم وحاجاتهم إن كانت هامة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر الإنسانية وكيفية إشباعها، وهذه المهارات، أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كثيرة من البشر ومتنوعة في نفس الوقت، فتشمل على المعلمين والإداريين والطلاب والآباء والجمهور العام، وهذا يحتاج إلى تلك الأنواع من المهارات وبدرجة عالية، ويمكن للقائد أن يكتسب هذا النوع من المهارات من خلال إطلاعه على نتائج الهامه بالعلاقة بين التربية والمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الدراسات في هذا الميدان، والأفراد وقيمتهم واتجاهاتهم وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية وأن يكتسب مهارات الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات. (عبد العزيز عطا الله المعاينة، 2007، صفحة 343)

ومنه فإن هذه المهارات ضرورية للقائد لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيه وتوقع ما قد يحدث من طوارئ، فالمدير الناجح والفعال هو الذي يوظف مهاراته في حل المشكلات التي تواجهه وتوجيه الفعال للعمالين و الأساتذة وتحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ قرار مناسب، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

7- أهم وظائف القائد التربوي:

أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوي تتمثل في :

-التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى للعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق .

- وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة خلاص ومساهمته في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة.
- الأيدولوجية حيث يكون للقائد أفكارا إبداعية يدعمها الإطار العلمي .
- الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.
- ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الحكم والوساطة حيث يكون القائد حاكم الجماعة .
- الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة .
- صياغة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء .
- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار.
- نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة .
- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها .
- حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين، اللوائح والقوانين والعرف والتقاليد.
- محافظ على تقاليد الجماعة وتسيير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة. (محمد حسين العجمي، 2008،

خلاصة الفصل :

خلاصة القول أن مصطلح نمط القيادة له عدة تعريفات مختلفة أجمعت كلها على أهميتها النفسية والاجتماعية للفرد ، ولها أهمية كبيرة كتحقيق النجاح في العمل ومواجهة المشكلات وتحقيق التوافق النفسي ، كما أن الفرد الذي يمتلك مقومات جسمية وعقلية واجتماعية جيدة تحقق له توافق نفسي واجتماعي ، والذي بدوره يزيد من ثقة الفرد في نفسه ، وتعد نظرية نظرية الوراثة من أهم النظريات التي تناولت مفهوم القيادة كونها ركزت على المراحل الأولى من عمر الفرد والتي تبنى فيها شخصيته ، وجدير بالذكر كذلك أن تلك العوامل الاجتماعية والعوامل الجسمية كالصحة الجسمية والعقلية والعوامل الاقتصادية، التي لها دور كبير وفعال في مفهوم القيادة في ذاتية الفرد نفسه ، ان المفهوم القيادي له مستويات قد تزيد أو تنخفض وهذا حسب تأثير تلك العوامل المؤثرة وهناك عوامل أخرى قد تزيد من ثقة الفرد بنفسه وتطور مفهوم القيادة في شخصيته، مثل الأسرة وما تعطيه للطفل من مدح وعطف وحنان وتحقيق لغة التواصل سليم معه، والعوامل المذكورة سابقا قد تكون عائقا لبناء ثقة الفرد بنفسه إذا كانت بجانبها السلبي ، وتناولنا كذلك العديد من العناصر منها المهارات الأساسية للقيادة وكذلك التركيز على القيادة التربوية نقصد بذلك مؤسسات التعليم .

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

*تمهيد

- 01- مفهوم الرضا الوظيفي
 - 02- مناقشة التعاريف
 - 03- أنواع الرضا الوظيفي
 - 04- مظاهر الرضا الوظيفي
 - 05- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
 - 06- نظريات الرضا الوظيفي
 - 07- آليات تحقيق الرضا الوظيفي
 - 08- المتغيرات المرتبطة بالرضا عن العمل
 - 09- اساليب تحقيق الرضا عن العمل
 - 10- الاساس الفسيولوجي للرضا عن العمل
 - 11- أهمية الرضا الوظيفي
 - 12- مسببات الرضا الوظيفي
 - 13- نتائج الرضا الوظيفي
 - 14- طرق قياس الرضا عن العمل
 - 15- طرق قياس الرضا الوظيفي حسب المقاييس الذاتية
 - 16- مؤشرات الرضا الوظيفي
- *- خلاصة الفصل

تمهيد .

مما لا شك فيه أن العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة في الإنتاج كما وكيفاً ، و هو من العناصر التي لا يمكن التقليل من شأنها ، ناهيك عن أن إعداد هذا العنصر يستغرق وقتاً طويلاً ويكلف مبالغ طائلة.

وهذا العنصر البشري الذي نُسلم بفعاليته ، وتأثيره في العملية الإنتاجية للمصنع يتأثر إلى حد كبير بما نسميه بالرضا عن العمل و من أهداف علم النفس الصناعي توفير أحسن الظروف الملائمة للعامل بقصد تحسين تكيفه المهني . (نبيهة صالح السامرائي، 2006، صفحة 237)

وظهرت أول دراسة مذكورة للرضا الوظيفي والتي قام بها هوبوك (hapook) عام 1935م، حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل مثل التغيب عن العمل والإشراف و خلال الحرب العالمية الثانية بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي في الظهور ، حيث أكدت العديد من الدراسات أنذاك أهمية الرضا الوظيفي عند القائد وفي أواخر الخمسينيات إتجه إهتمام العلماء إلى التركيز على الوظائف التي كانت أكثر رضىً ومن المؤكد أن دراسة هوبوك hoppok كانت النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت وما تزال تسعى إلى تغيير البيئة وتحسين الحياة المهنية . (عباس محمود عوض، 1977، صفحة 5)

01 - مفهوم الرضا الوظيفي .

بالرغم من ضخامة الدراسات والبحوث والأعمال المتعلقة بالرضا الوظيفي إلا أنه لا يزال هناك إختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، فقد إستخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى الاتجاهات العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل ، ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية.

وأشار 'هوبوك' إلى أن الرضا الوظيفي هو الشيء الذي نُظهر إهتماماً نحوه والذي يتكون من مجموعة العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد أن يقول بصدق بأنني راض عن عملي .

كما أشارت دراسات أخرى الى أن الرضا هم مجموعة من الحاجات الإنسانية في بيئة العمل، و أن الرضا يتحقق في قدرة العامل على إشباع تلك الحاجات.

ويشير "هرزبرج" إلى أن الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به ، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالإستياء الشديد من العمل .

ويعرف " لوك " الرضا الوظيفي بأنه (حالة وجدانية سارة تنتج عن عمل الفرد أو خبراته المهنية). ويمكننا أن نفهم أن الرضا الوظيفي هو شعور يشعر به العامل في قرارة نفسه وإن كان من الصعب في غالب الأحيان وصفه. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 98)

و يرى 'عباس محمود عوض' أن الرضا الوظيفي: هو تقبل العامل للعمل بجميع أوجهه ونواحيه ومتطلباته وظروفه الفيزيائية ومكانته الإجتماعية والإقتصادية وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وهذا فضلا عن ساعات العمل والأجور، وتماشى العمل مع ميول العامل وقدراته.

و يضيف عوض قائلا "الرضا الوظيفي عبارة عن حالة وجدانية سارة أو ممتعة يشعر بها الفرد حيث يشبع حاجة من حاجاته الأساسية ليحقق بها نجاحا في عمله أو أداءً ما أو لتحقيق شيء مرغوب فيه. (إى هاب عيسى المصري . طارق عبد الرؤوف عامر ، 2014، صفحة 123)

و يعرف أحمد صقر عاشور الرضا عن العمل بأنه حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة في عمله. (إى هاب عيسى المصري . طارق عبد الرؤوف عامر ، 2014، صفحة 20)

ترى نبيهة صالح السامرائي أن الرضا الوظيفي هو (عبارة عن حالة من الشعور يشعر به الفرد العامل إتجاه العمل المسند إليه وهذا تحت تأثير عوامل بيئية وأخرى فيزيقية). (نبيهة صالح السامرائي، 2006)

أما محمد عوض فيري أنه (عبارة عن تقبل الفرد للعمل من ناحية محيط العمل الفيزيقيه والإجتماعية زيادة على الأجر وساعات العمل ، أما عبد الحفيظ مقدم يرجع الرضا عن العمل إلى الحالة الوجدانية للعامل لإشباع حاجة أساسية لديه) (عباس محمود عوض، 1977).

كما يرجع (أحمد صقر عاشور) الرضا عن العمل إلى الحالة النفسية للعامل. (احمد صقر عاشور ، 1983)

يعرف كل من (كون ، و ماكدونالد koon , mcdonald) الرضا الوظيفي : بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، فيصبح الفرد بذلك إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو و التقدم وتحقيق الأهداف الإجتماعية .

. الرضا الوظيفي : هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة و الولاء والإنتماء للعمل. (صلاح الدين محمد عبدالباقي، 2004، صفحة 172)

. الرضا الوظيفي : هو عبارة عن مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة

. عرف هوبوك الرضا الوظيفي : على أنه عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد .

2- مناقشة التعاريف :

. من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن : الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر الفرد وأحاسيسه إتجاه العمل والتي تؤدي إلى الإشباع الذي يستمده الفرد من العمل والجماعات ، وكذا سلوك رئيسه وبيئة العمل .

- يعد الرضا أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية .
- تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية فإذا كانت الوضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما ينتج عنه الطمأنينة وإرتياح النفس. (عزوي نزهية ، 2007 ، صفحة 53)

- ومن أهم الأسباب الداعية للإهتمام بالرضا الوظيفي ايضا ما يلي :
 - إن إرتفاع درجة الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة .
 - إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين .
 - إن العاملين الأكثر رضا من عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل .
 - هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج . (فاروق عبده فلي ه ، السيد محمود عبد المجيد ، 2005 ، صفحة 247)
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

الرغبة في الإبداع و الإبتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن،.....الخ ، وحاجات غير مادية من تقدير وإحترام وأمان.....الخ ، مشبعة بشكل كاف تزيد الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة. (نور الدين شنوفي، 2005 ، صفحة 191)

3-أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

- 3-1- الرضا العام : يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راض أو غير راض ، فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد ، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

3-2- الرضا النوعي : يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله وتتضمن هذه الجوانب عناصر مثل سياسة المنظمة ، الأجور ، الإشراف ، فرصة الترقية ، الرعاية الصحية و الإجتماعية ، أساليب الإتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة عن العمل ذاته . (سفاري ميلود ، 2007 ، صفحة 19)

- هناك تصنيفات أخرى للرضا الوظيفي وهي كآلاتي :

الرضا الوظيفي بإعتبار الشمولية : و نجد :

3-3- الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب الداخلية مثل الإعتراف ، الثقة ، القبول ، الشعور .

3-4- الرضا الخارجي : ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل كالمدير ، زملاء العمل نمط العمل .

3-5- الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي إتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا .

4- مظاهر الرضا الوظيفي : هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة التي يمكن ملاحظتها على الفرد وبالتالي يصبح قادرا على الأداء ، ومن بين أهم هذه المظاهر ما يلي :

4-1- زيادة معدل الأداء : هناك إتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء في الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العاملة ، ويرى إتجاه آخر أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء ، ومن تم يمكن الربط بين معدل أداء العاملين وبين رضاهم عن العمل ، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر بالإيجاب على معدل الأداء

4-2- زيادة معدل الحضور : توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتنه ، حيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى إرتفاع معدل الأداء ، أي أنه كلما زاد رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وبالتالي زيادة معدل الحضور .

4-3- الرضا العام عن الحياة : يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة ، أي أن هناك إنعكاسات عن العمل والأدلة التجريبية تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين و أن متغير الرضا عن العمل من بين أهم مكونات الرضا عن الحياة . (عباس محمود عوض ، 1977 ، صفحة

(34

5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة المحيطة بالفرد، وقد تعددت وأختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذه العوامل إذ تم تصنيفها كآلاتي :

5-1- العوامل الشخصية : وتشمل ما يلي :

5-1-1- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم: حيث دلت الأبحاث على وجود علاقة بين السن ودرجات الرضا الوظيفي ، إذ كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا وذلك بسبب طموحات الموظف ، أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي يمكن القول أن الفرد الأكثر تعليماً تكون درجة الرضا عنده مرتفعة عكس الفرد الأقل تعليماً . وكذلك أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري ، وهذا بحكم عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل عنده إذ من الصعب التحكم في العوامل الشخصية وإستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد . (صلاح الدين محمد عبدالباقى، 2004، صفحة 175)

5-1-2- العوامل المتعلقة بالوظيفة : ومدى تناسب الوجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله ، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد .

5-1-3- العوامل المرتبطة بظروف العمل : هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثل : الضوء ، التهوية ، الرطوبة ، فترات العمل والراحة.....الخ وكذا العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة و تتعلق بمدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .

5-1-4- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة : وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة ، كنظم الإتصال.....الخ .

5-2- العوامل البيئية : تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد ، إذ أنه يرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل. (صلاح الدين محمد عبدالباقى، 2004، صفحة 175)

5-2-1- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر و فرص الترقية : وهذه العوامل تشمل تأمين مستقبل الموظف والإستقرار في الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ومدى تلبية الحاجات الشخصية ، كذلك الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي . (صلاح الدين محمد عبدالباقى، 2004، صفحة 176)

5-2-2- قيم وأهداف المنظمة : كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفعا لها و للمجتمع، كلما كان ذلك الأثر على مستواه الوظيفي. (خضير كاظم حمود، 2002، صفحة 104)

وهناك عوامل أخرى تزيد من رضا العامل عن عمله وقد تفجر طاقاته بما يؤدي إلى تحسين الأداء ومن هذه العوامل نذكر :

5-2-3- ظروف العمل : ويقصد بها جو العمل خاصة الظروف الفيزيائية كإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء وحجم المكان وترتيبه وتوفير وسائل الإتصالات والتي تسهل العمل وبالتالي تسبغ على العامل جواً من الشعور بالرضا عن عمله ، ويقصد بظروف العمل كذلك محتوى ظروف العمل المتمثلة في كل المهام والنشاطات الواجب إنجازها لبلوغ مرامي المؤسسة ، وحتى تلك السلوكات والتصرفات الواجب إتباعها خلال تنفيذ البرنامج ، ويرى العديد من المختصين في علم النفس العمل والتنظيم أن المتغيرات المتصلة بمستوى العمل هي الوحيدة التي تولد مشاعر الرضا عند الافراد كالمسئول وطبيعة الأنشطة وفرص الإجازة والترقية ، كما أن الحرية في الإنجاز تتيح للعامل نوع من الرضا لكن هذا عندما نفرض نمطا أدائيا محدد على الجميع فإننا نصطدم بمشكل الفروق الفردية مما يخلق نوعا من الإنزعاج لدى العمال الذين لا يستطيعون مواصلة الأداء على نفس الوتيرة ، وقد أكدت دراسة " بروفي " سنة 1959 على أن العامل الذي يدرك قدراته ويوظفها تزيد درجة رضاه : وحسب "ماسلو" فإن ذلك يعتبر إشباعا لحاجة تحقيق الذات ، أما عن الظروف الفيزيائية المتمثلة في الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، البرودة ..الخ. فيظهر تأثيرها عند متغير الشخصية المتمثلة في درجة الإحتمال ومدى تقبل البيئة الفيزيائية للمنظمة ، إذ كلما كانت المتغيرات لهذه البيئة صعبة الإحتمال كلما زاد نفور العمال منها ، وفيما يخص ساعات العمل فإننا نستطيع القول بأن توزيعها يؤثر على الرضا بإختلاف تفضيل الأفراد لأوقات العمل و الراحة إذ كلما وفرنا للفرد حرية إستخدام وقت الراحة و زدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن العمل ، وكلما تعارضت ساعات العمل مع أوقات الراحة و حرية إستغلالها كلما إنخفض رضاه مع جماعة العمل و الزملاء ، لأن جماعة العمل و الزملاء هي تلك المجموعة التي يتعامل و يتفاعل معها الفرد وهي حسب (أحمد صقر عاشور) ذات أثر كبير على الرضا فبقدر ما يمكن أن تكون الجماعة مصدر راحة بقدر ما يزيد من درجة رضاه ، أما إذا كان التفاعل مصدر توتر فهذا يعتبر نوعا من الحرمان في إشباع الحاجات الإجتماعية وذا ما يشكل عدم الرضا ، كما أن العامل الذي لم تسمح له طبيعة التنظيم أن يكون مع عمال يعتبرهم مصدر إشباع بل فرض عليه العمل مع جماعة تسبب له توتر و هذا يسبب له تدهور في موقفه إتجاه العمل وبالتالي إعتبار ذلك كمصدر لعدم الرضا. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 98)

5-2-4- نمط الإشراف:

إن الإشراف هو عملية التوجيه والإشراف على ونشاطات العمال المراد منهم ذلك ، والإشراف هو تنمية التعلم و التوجيه الفوري عن طريق الاداء الفعلي للعمل لمزاولته بكل كفاءة ومواجهة بعض المشاكل

وكذلك إتخاذ بعض القرارات الهامة وتعزيز قدراتهم ، وقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف والرضا المهني ، إذ لا يمكن للعامل أن يشتغل كألة حتى وإن كان أجره مرتفعا وعمله مضمونا ذلك أن طريقة تعامل المشرفين معه تؤثر بالفعل في رضاه.

و قد توصلت الدراسات الأخيرة أن المشرف الذي يصب إهتمامه على الإنتاج ومعاملة العمال على أنهم عناصر إنتاج فقط لا يحقق سوى إستيائهم والتذمر من العمل لأن في ذلك تجاهلا لإنسانيتهم. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 143)

و تقول نبيهة صالح السمرائي: يقصد بالاشرف المهني مدى إدراك الفرد بوجود المتابعة لعمله ونظرته إلى إهتمام المسؤول بشؤونه و حمايته وعدالة هذه المتابعة تشعره بالرضا عن عمله والعكس صحيح. (نبيهة صالح السامراني، 2006، صفحة 237)

5 - 2 - 5 - فرص الترقية:

تعني الترقية إنتقال الفرد أو العامل من منصب إلى اخر أعلى منه وتعتبر الترقية إعتراف من طرف التنظيم بالجهد المبذول والإلتزام كما أنها تمثل فرصة لزيادة الأجر و تنمية القدرات فتشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا المهني ، فرضا العمل يقل كلما كانت طموحاته معادلة أو أقل وزنا من فرص الترقية.

ويعتبر(احمد صقر عاشور) أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فكلما كان التوقع للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا.

فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر كون هذه الترقية غير متوقعة حيث أن إمكانية الترقية تعد تقييم العامل لعمله فيشعر بتقلص التباعد الإجتماعي في العمل. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 154)

5(5) - 2 - 6- الأجر:

ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية .

وأعتبر " هرزبرج " " herzberg " ورفقائه 1959 حسب أحمد صقر عاشور أن توفر الأجر لا يوفر الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الأستياء من أن تستحوذ على الفرد ، لكن الدراسات التي أجريت

في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل ، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

وبضيف أحمد صقر عاشور أن دور الأجر لأي تقصير على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية ، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير وعرافان المنظمة لأهميته بل أنه في بعض الأحيان يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين

فبهذا يعتبر الاجر مؤثر قوي وبدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي عكس ما ذهب إليه هرزبرج وتابعيه ، حيث أن المال هام جدا سيكولوجيا بقدر ماهو هام إقتصاديا لأنه يرتبط بإشباع الحاجات الأخرى فضلا عن دلالاته الرمزية. (ناصر محمد العديلي، 1993، صفحة 194)

5- 2- 7- جماعة العمل:

إن تأثير جماعة العمل على الفرد شيء لا يمكن إغفاله فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله ، وكلما كان تفاعل الفرد مع افراد آخرين يخلق توتر لديه ، او يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لإستياءه من عمله. فعندما تيسر طبيعة العمل فرض الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا.

5- 2- 8- ساعات العمل:

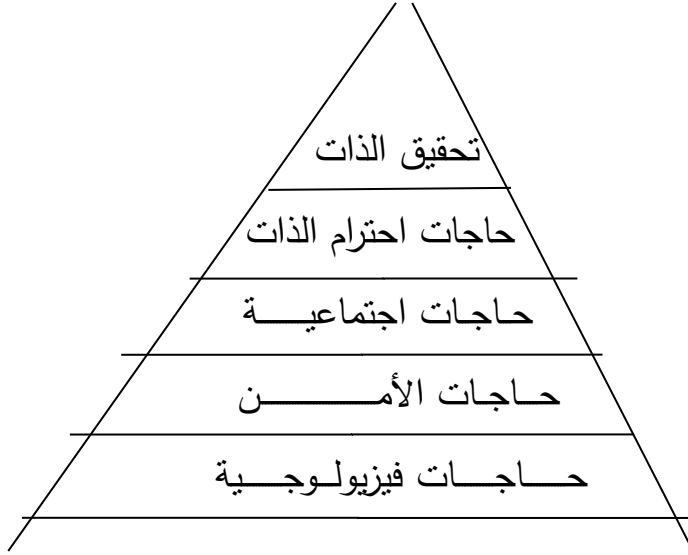
يفترض صقر عاشور أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل ، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في إستخدامه بالقدر الذي ينخفض به رضائه عن العمل ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية ، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا وعن العمل (بالزيادة أو النقصان) كبيرا.

كما أن ساعات العمل تأثيرعلى الإجهاد ، فكلما طال العمل كلما زاد الاجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل ، وفي هذا الشأن يقول جارد بيير: إن أوقات العمل ما هي إلا تعبير عن الخضوع الفعلي للعمل وإنعكاساته على الحياة العائلية والاجتماعية .

6 - نظريات الرضا الوظيفي:

6 - 01 - نظرية التدرج الهرمي للحاجات الانسانية. 1943 :

تعرف هذه النظري بنظرية " ماسلو " " maslow " 1943 للحاجات الإنسانية وتقسم هذه النظرية حاجات الإنسان تقسيماً هرمياً حسب أهمية الحاجة وضرورتها حيث تم تقسيم هذه الحاجات إلى خمس مستويات كما يوضح الشكل التالي :



الشكل رقم (07): يمثل هرم ماسلو للحاجات

وكمقدمة لهذه النظرية يطرح " ماسلو " مجموعة من الإفتراضات التي ينبغي تأملها كأجزاء متكاملة لأي نظرية سليمة و هي :

1. الفرد كل متكامل الدوافع يحرك ذلك الكل وليس جزء منه.
2. تمثل الرغبة المعنية حاجة للشخص ككل.
3. ينبغي أن توضع الحياة اللاشعورية للكائن في الاعتبار شأن حياته الشعورية.
4. البشر متماثلون في الأساس رغم انهم يسلكون طرقاً شتى نحو نفس الهدف وتعتبر الغايات مشتركة الى حد كبير بالرغم من إختلاف الطرق التي يسلكونها لتحقيق هذه الحاجات.
5. الدافعية عملية متصلة لا تتوقف أبداً وهي عملية معقدة وتلعب البيئة بكل مكوناتها دوراً في تشكيل السلوك.
6. البشر لا يشعرون بالإكتفاء أو لإشباع الكامل ابداً وتبدو الحاجات وكأنها منتظمة على شكل تسلسل وفقاً لأهميتها

7. نظرية الدافعية يجب ان يكون محورها الانسان وليس الحيوان.
 8. تحقق الدوافع الانسانية من خلال العلاقات مع الاشخاص الاخرين والمواقف التي تجابه الفرد وينبغي عدم تجاهل دور الثقافة في ذلك.
 9. يجب أن نضع بالاعتبار بأن الكائن لا يتصرف ككل في بعض الأحيان.
 10. ليس كل سلوك أو رد فعل يكون نتيجة دوافع عند الفرد.
 11. تلعب إمكانية تحقيق الذات رغبة لها دورها كبير في حياة الفرد.
 12. يجب أن نتناول نظرية الدافعية أسمى قدرات الفرد السليم والقوي.
- وإسنادا إلى هذه الافتراضات أوضح " ماسلو " تسلسل الحاجات يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي:

- 1 - حاجات فسيولوجية أو عضوية.
- 2 - حاجات أمنية.
- 3 - حاجات اجتماعية.
- 4 - حاجات المكانة والتقدير.
- 5 - حاجات تتعلق بتحقيق الذات.

ونظرا لإستخدام الإطار العام لهذه النظرية على نطاق واسع في البحوث والدورات التدريبية فإننا سنتناول هذه المستويات الخمسة بصورة موجزة كما حددها ماسلو . (علي العسكري، 1991، صفحة 143)

الحاجات الفزيولوجية او العضوية:

وتشمل الحاجات الأساسية لحياة الانسان مثل الاكل والنوم والصحة والمسكن وتعتبر اكثر الحاجات هيمنة وسيطرة في حالة عدم إشباعها تتلاشى كل الحاجات الاخرى، فأهم شيء بالنسبة للفرد الجائع هو الحصول على الغذاء قبل الحاجات الاجتماعية أو المكانة والتقدير.

- الحاجات الامنية :

و تظهر هذه الحاجات بعد تلبية الحاجات الفزيولوجية والحاجات الامنية وتتمثل في رغبة الفرد بان يكون محبوبا له علاقات صداقة مع الاشخاص المحيطين به ، والمقولة التي مفادها ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه تعكس هذا المستوى من الحاجات.

- حاجات المكانة والتقدير (إجتماعية) :

وتسمى ايضا بحاجات احترام الذات وتأتي في المرتبة الثالثة من السلم الهرمي وهي تتمثل في الحاجة بالشعور بالأهمية والقدرة على تحمل المسؤولية، وتقدير المجتمع لخدماته وإنجازاته فيكون موضع تقدير واحترام الآخرين، فالتقدير الاجتماعي يجعل الفرد يشعر بمساندة المجتمع له.

و يمكن إدراك هذه الحاجات من جانبين :

- جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلال والقدرة على الإنجاز والأهمية والأهلية والمعرفة.

- جانب يتعلق بالسمعة والحاجة لان يكون للفرد وصفاً اجتماعياً مقبولاً والتقدير من الآخرين وكسب إحترامهم.

حاجات إحترام الذات : وتعني تلك الحاجات التي يتحصل عليها الفرد من الطرف الآخر قصد إشباع حاجاته

حاجات الذات :

تمثل هذه الحاجات قمة التسلسل الهرمي في هذه النظرية وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته ومواصلة تطور شخصيته والقدرة على الابتكار كما يقول ماسلو: "هو التطلع لان يكون الشخص كل ما يستطيع ان يكون " وبعبارة اخرى الكفاح من اجل ادراك اقصى القدرات الذاتية .

وبالرغم من أننا تناولنا كل فئة من هذه الحاجات مستقلة عن بعضها البعض ، إلا أنها متشابهة وتعتمد على بعضها البعض وليس في الامكان إشباع اي حاجة منها الى حد الاشباع الكامل ، فإذا فكرنا بطريقة واقعية من زاوية إشباع الحاجات الواردة في النظرية لوجدنا أن النسبة المئوية للإشباع تتناقص من زاوية كلما صعدنا في سلم الرتب وكما ان العلمية التي تبرز فيها إحدى هذه الحاجات عملية تدريجية وتعتمد على إشباع الحاجة نفسها.

06 - 02 - نظرية الدافعية لـ (هرزبرج Herzberg) :

وتسمى ايضا نظرية العاملين وتعتبر اول تشكيل حقيقي لمفهوم الرضا عن العمل وهي ترتبط اصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في موقع العمل حيث يرى " هرزبرج " أن هناك مجموعتين من العوامل: الأولى :تعتبر دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وتسمى أيضا بالعوامل الدافعة وحصرها " هرز برج " في:

1. إحساس الفرد بالانجاز.
2. تحمل المسؤولية.
3. توفر الترقية للوظائف الأعلى.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الثانية: وهي عبارة عن دوافع تؤدي الى عدم رضا العمال عن أعمالهم وهي عوامل محيطة بالوظيفة او العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل ، وقسمها إلى خمسة أنواع وهي :

1. الرئاسة والإشراف.
2. نمط القيادة .
3. طبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه.
4. طبيعة العلاقات بين الفرد ورؤسائه.
5. الظروف السيئة المحيطة بالعمل. (شكري سيد احمد، 1991، صفحة 282)

وقد توصل " فريدك هرزبرج Fredrik herzberg "الى هذه النظرية بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية بمدينة بنسلفانيا من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين والمحاسبين والعاملين في تلك المنطقة.

وتم الحصول على البيانات بسؤال افراد العينة عن موقف شعروا فيه بالسعادة في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر ، وأيضا عن موقف شعروا فيه بالإستياء في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر و بنى هرزبرج على ذلك بأن مشاعر الرضاء تختلف تركيبتها ونوعيتها عن مشاعر عدم وجود هذين النوعين من المشاعر اللذان لايمثلان إلا طرفي نقيض لمتغير او عامل واحد ولكنهما في الواقع متغيران او عاملان مستقلان عن بعضهما البعض. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 155)

ويرى (هرزبرج) بأن الجهود لإثارة الدافعية ينبغي ان تنصب على إشباع حاجات تحقيق الذات والانجاز ، واستناد الى هذه النظرية يرتبط عدم الرضا ببيئة العمل ويرتبط الرضا عن العمل من الناحية الاخرى بالعمل نفسه. (حمدي ياسين وآخرون، 1999، الصفحات 126,127)

ويقول " هرزبرج " ايضا أن هذه النظرية تدعو الى رفع الافراد من المستوى الاول الى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الافراد ، مما يدفعهم الى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين ولتحقيق هذه المهمة فإن " هرزبرج " يقترح إغناء مراكز العمل بحيث تصبح أكثر جاذبية ومغرية للعمال.

(حمدي ياسين وآخرون، 1999، الصفحات 127,128)

كما يرى " هرزبرج " ان الرضا لا ينتج عن المظاهر الموضوعية لموقف العمل وإنما ايضا عن شخصية الفرد وعن الصورة الذهنية التي كونها هذا الفرد عن الموقف في كل موقف عمل يصادفه حيث توجد بعض الجوانب الموضوعية المادية وجوانب خاصة بالعلاقات الاجتماعية ،وجوانب أخرى وجدانية تتأثر فيما بينها وتتداخل حسب أنماط معقدة حيث تلعب شخصية الفرد دوراً رئيسياً في ذلك.

ويشير إلى أن الرضا مرتبط بخمسة عناصر (خاصة بمحيط العمل) وهي:

1. النجاح والانجاز

2. المهمة نفسها.

3. التقدير والاحترام.

4. المسؤولية.

5. الترقية.

أما عدم الرضا فهو مرتبط بالمقابل بالعناصر التالية خاصة بمحيط العمل :

1. سياسة المؤسسة.

التأطير.

3. الاجر.

4. العلاقات ما بين الافراد.

5. ظروف العمل.

نلاحظ إذن أن هناك مجموعتين من العوامل:

المجموعة الاولى: تتعلق بالفرد نفسه.

المجموعة الثانية: تتعلق بالمحيط الذي يعمل فيه. (بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر ، 1998 ،

الصفحات 236,235)

06 - 03 - نظرية ألدرفر 1972 ALDERFER

لقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي مع " ألدرفر " (1969.1972). في نظريته المعروفة بـ (ERG)

ليعتبر الوجود والانتماء والنمو عوامل دافعة للرضا المهني.

يقول مصطفى عشوي ان نظرية " ألدرفر " جاءت كبديل للمستويات الخمس التي وضعها " ماسلو "

فأقترح نظريته الجديدة التي تفترض أن للفرد ثلاث حاجات اساسية بدلا من خمس وهذه الحاجات كما

عرضها (لاندي وترومبو 1972)هي:

حاجات الوجود: وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والأجر والمكافآت وغير ذلك.
حاجات القرابة (الانتماء): وتتمثل في إنشاء العلاقات الانسانية مع الاقارب وزملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين.

حاجات النمو: وتظهر في قيام الفرد بعملية الابداع في مجالات تخصصه بالإضافة الى العمل على تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفة عامة.

وتتميز هذه النظرية التي تتدرج في منظور نظرية الحاجات باختصارها لنظرية "ماسلو" ،وبإضافتها مفهوما مخالفاً في تفسير عملية انتقال الفرد من حاجة لأخرى.

ففي الوقت الذي يرى فيه "ماسلو" بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال الى المستوى الأعلى في عملية تصاعدية فإن "الدرفر" يرى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى حيث أن عدم إشباع حاجات النمو يؤدي بالفرد الى التركيز على حاجات إشباع القرابة وهكذا... (مصطفى عشوي ، 1992، صفحة 134)

- خلاصة النظريات

ما يمكن ملاحظته على النظريات المفسرة للرضا أنها تعتبر الرضا الوظيفي ظاهرة أحادية البعد ، إن مسببات الرضا عن العمل لدى الفرد هي نفسها قد تكون مسببات عدم الرضا إذا ما اختلفت التوقعات لدى الفرد عن الواقع المعاش فعلا.

فمثلا الاجرة التي يتوقع العامل انه سيحصل عليها من العمل قد تكون دافعا لالتحاقه بهذا العمل وتحقق له رضا عنه ، ولكن اذا ما خالفت توقعات العامل في الأجرة المحصل عليها فإن ذلك يدفعه للعزوف عن العمل أو على الأقل سببا لعدم رضاه عنه.

والعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالنظريات السابقة هي ان هذه الأخيرة تعتبر الرضا كحالة انفعالية تتداخل فيها العوامل النفسية والفيزيولوجية للعامل عند تفاعله مع محيط العمل ، ومن أهم ما أشارت اليه نظرية الحاجة في هذا الموضوع هو ربطها بين الرضا والدافعية حيث يبين نموذج " ماسلو " بان إشباع مستوى معين من الحاجات يتطلب الانتقال الى مستوى أعلى من ذلك ، لأن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا (مصطفى عشوي ، 1992، صفحة 135).

وتعتبر نظرية " هرزبرج " النظرية الوحيدة التي فسرت الرضا عن العمل على أساس الفصل بين عوامل الرضا وعدم الرضا، والعامل المشترك بين هذه النظرية والنظريات هو ان الرضا الوظيفي يعتمد على الدرجة التي يستطيع فيها العامل الحصول على اكثر مما يرغب من الوظيفة.

7- آليات تحقيق الرضا الوظيفي :

7-1- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

تعتبر مجموعة من البرامج تهدف إلى المحافظة على مستوى الرضا الوظيفي وإرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ، ومن هذه البرامج نذكر منها ما يلي :

7-1-1 برامج صيانة القوى العاملة :

تتمثل في مجموعة البرامج التي تستهدف إلى تطوير قابلية العاملين لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أهمها :

التدريب وتنمية المهارات الإبداعية ، برامج سياسات الأجور والحوافز .

7-1-2 برامج تحسين بيئة وظروف العمل : وتشمل ما يلي :

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة.....الخ
- معالجة حالات التعب والإرهاق ، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط ، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة .
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ، وتزويد الجدران بالمواد الغازية. (محمد الصريفي، 2000، صفحة 274)

7-1-3 برامج التقليل من رتابة الأعمال :

وهذه البرامج تهدف إلى التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء الواجبات المتكررة وذلك عن طريق :

أ- **برامج إثراء العمل :** ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل، حيث يتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة .

ب - **برامج التوسيع الوظيفي:** ويقصد به زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد أفقيا وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية . (محمد قاسم القريوتي، 2008، صفحة 64)

08. برامج الرفاهية الاجتماعية : وتعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق والحضانة ، وكذا بناء سكنات العاملين مما يساعد ذلك في زيادة الأداء ، حيث يجب أن تكون الحوافز تشمل عدد كبير من العاملين وأن تكون مستمرة .

09. برامج الأمن والسلامة المهنية : وهذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة

والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا لعدة خطوات وهي كالتالي :

. تجزئة العمل : أي دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته

وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منهما.

. تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة ، يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما

أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها .
- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية .
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته وضعف تدريبه .
- **. تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :** وهنا يتم التطرق إلى الحوادث و الإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون، كالجروح والحروق.....الخ ، حيث يمكن الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة ، التهوية ، الح اررة المناسبة ، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر ،.....الخ ، وهناك أيضا أم ارض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأ م أرض العمال الصناعيين وعمال المخابر، وكما توجد أم رض مصاحبة لأعمال المديرين والتي يمكن الوقاية منها بإستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام.....الخ.
- تدريب العاملين : ويشمل ما يلي :
- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل .
- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن . (محمد الصريفي، 2000، صفحة 275)
- توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل .
- شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين .
- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن :** تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن .

. المتابعة والتفتيش : على إدارة الموارد لبشرية المتابعة والم ارقبة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها . (محمد الصريفي، 2000، صفحة 275)

6 . برامج الرعاية الصحية : يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى .

. . برامج فرق العمل المدارة ذاتيا : وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة او تقديم خدمة ، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتصنع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها إي علاقة بالجوانب الإدارية .

10. برامج حلقات الجودة : وهي فرق عمل تتشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري ، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة لعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، عملها لا يقتصر على مجال معين . (محمد شحاتة ربيع، 2010، صفحة 245)

11. - برامج الجودة الشاملة : هناك عدة عراقيل تعيق سيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي تستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمجالات القائمة ، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى ارئهم ، تسرب العاملين الأكفاء.....الخ .

كل هذه الظواهر و التي تسبب انخفاض الروح المعنوية ومن تم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي يعكس على الإنتاجية ، كان لا بد من اللجوء إلى ما يعرف الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغييرات في عدة مجالات ، ونذكر منها ما يلي :

- الثقافة التنظيمية .
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية .
- النمط القيادي .

• أسلوب تنفيذ الأعمال .

• التدريب . (محمد شحاتة ربيع، 2010، صفحة 245)

12- المتغيرات المرتبطة بالرضا عن العمل :

يرتبط الرضا عن العمل بعدد من المتغيرات يتأثر بها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى ومن هذه المتغيرات :

12 - 01 - الميل : الميل إلى عمل ما يذهب عنه جفونه ويفرغ عليه طابعا من السلامة والسهولة واليسر . والمقصود بالميل هو الموقف الإيجابي إتجاه المهنة و الميل هو إهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بإرتياح مما يشعره بالرضا عن العمل .

12 - 02 - الإتجاهات : الإتجاه المهني هو مجموعة من المشاعر التي يحملها العامل إتجاه عمله مما يجعله راضيا عنه والإتجاه الإيجابي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه والإتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضى عنه .

12 - 03 - الروح المعنوية: الروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة واحدة ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك . وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل وبالرغم من أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدى والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حالة الجماعة إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على كل أفراد هذه الجماعة بحيث يمكن القول بأن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل .

12 - 04 - الدافعية: الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هي الطاقة الدافعة للعمل ولأن الدوافع هي محركات السلوك فإنه كلما كانت دافعية الإنسان قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كلما كان ذلك مرتبطاً بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال .

بل إن العمل في ذاته إشباع لحاجة العامل إلى إثبات الذات وشعوره بالإنجازية وبأنه شخص منتج وفعال فإذا كانت دافعية العامل نحو العمل دافعية إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن عمله .

والرأي عندنا أن العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية علاقة وثيقة فكلما كان العمل محققا لحاجات العامل ودوافعه زاد الرضا عن العمل والمقصود بذلك العمل وما سيتبعه من تقاض للأجر المناسب بما يحقق للعامل إرضاء دوافعه الأساسية من طعام وشراب وكساء ومسكن . أي إذا أُرضى العمل دوافع

العامل فإن الشعور بالرضا عن العمل أمر متوقع . (محمد شحاتة ربيع، 2010، الصفحات 241-243)

13 - اساليب تحقيق الرضا عن العمل:

بالرغم من أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست محددة تماما إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نغفل أن الرضا عن العمل له أهميته البالغة في العلاقات الانسانية في المؤسسة الصناعية ، وحتى ان اشارت البحوث الى عدم الوثاقه بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أنه من المعقول أن نفترض ان الرضا عن العمل يؤثر بشكل غير مباشر على الانتاج ، ناهيك عن ان ترك العمل هو من مؤشرات عدم الرضا عن العمل ويؤدي ترك العمل الى خسائر فادحة للمؤسسات الصناعية . ويمكن تحقيق اكبر قدر ممكن من الرضا عن العمل بالأساليب الآتية:

13 - 01 - الراتب: لا يمكن بأي حال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الاجور وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا على اهميته ويقول بعض العلماء بأن الاجر ليس هو العامل الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الاكثر حسما هي الدافعية والمركز الاجتماعي للوظيفة ومجال اثبات الذات فيها ، ولكن هذه العوامل الدوافعية تأتي بعد ان يكون العامل قد حقق الحد المعقول من الاجر الذي يكفي حاجته الاساسية.

13 - 02 - الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة الاهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة ، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بإنشاء المؤسسة الصناعية مركزيا طبيا يوفر العلاج المجاني او شبه مجاني للعاملين .او تتعاقد المؤسسة الصناعية مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجاني او شبه مجاني.

13 - 03 - الرعاية الاجتماعية:

تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية إجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية ، ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تتضوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الاصابة او العجز او تصرف لهم الاعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الازمات.

13 - 04 - حضانة الاطفال:

أشرنا فيما سبق ان معدل غياب النساء العاملات اعلى من الرجال ويرجع ذلك في اغلب الظن الى عدم قدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم ودورها كإمراة عاملة ، ولعل اشق مهمة تواجه المرأة العاملة هي حضانة الاطفال . ومع زيادة نسب النساء في القوة العاملة في المؤسسات الصناعية منذ منتصف القرن العشرين لجأت المؤسسات الصناعية الى انشاء دور الحضانة لرعاية أطفال الامهات العاملات بل ان بعض المؤسسات الصناعية تقدم هذه الخدمة لحضانة الاطفال على مدار الاربعة والعشرين ساعة يوميا . ومما هو جدير بالذكر أن فكرة دور الحضانة الملحقة بالمؤسسات الصناعية بدأت في اوربا والاتحاد السوفياتي ثم انتقلت الى الولايات المتحدة الامريكية .

ويعتقد اصحاب الاعمال ان دور الحضانة ذات فائدة قصوى لأنها تخفض من نسب غياب النساء العاملات كما انها تحسن من موقف النساء العاملات تجاه المؤسسة الصناعية كما انها تؤدي الى تدني نسبة ترك العمل ، ورغم الكلفة المادية العالية لدور الحضانة إلا ان مردودها الايجابي على المرأة العاملة مردود لا ينكر وبما يؤثر تأثيرا هاما على زيادة انتاج المرأة العاملة كما وكيفا . (محمد شحاتة ربيع، 2010، الصفحات 42-43)

14 - الاساس الفسيولوجي للرضا عن العمل:

يعرض لنا " موشنسكي " نظرية قدمها لاندي "Landy" عام 1978 حيث ترى هذه النظرية أن الرضا عن العمل له اساس فسيولوجي يتعلق بالجهاز العصبي وأن رضا الفرد عن العمل قد يتغير خلال الزمن رغم أن العمل لم يتغير ومثال ذلك فإن العمل قد يكون مصدراً للرضا خلال السنوات الاولى من الالتحاق بالعمل وفي خلال هذه السنوات الاولى يُطرد الاحساس بالسأم والملل من العمل وفي خلال هذه السنوات الاولى أيضا يكون لدى الفرد القدرة على الإبقاء على التوازن الانفعالي بحيث لا يكره وظيفته ولا يسأم منها .

ونعطي مثالا لنظرية الاساس الفسيولوجي للرضا عن العمل فنقول :انه إذا كان الفرد سعيدا جدا في موقف من مواقف الحياة فانه تحدث بالنسبة له تغيرات فسيولوجية من شأنها إعادته الى حالة الحياد العادية الخالية من المرح او الفرح الزائد حيث تفترض هذه النظرية ان المبالغات الانفعالية سواء كانت ايجابية سارة او سلبية ضارة لها اضرار تحيق بالفرد وتؤدي الى اخلال توازنه الفسيولوجي ، كما تفترض هذه النظرية انه توجد اليات عند الانسان من شأنها ان تعمل على حفظ توازنه فسيولوجيا وإعادته الى

الحالة العادية ويفترض " لاندي " صاحب هذه النظرية انه لهذا السبب يختلف الناس في الرضا عن العمل لأنهم يختلفون في كفاءة الاليات الفسيولوجية التي تحفظ الفرد من الانفعالات المشتتة. وتوضيحا لهذه النظرية الغريبة نقول انه عندما يُقدم مثير لشخص وليكن هذا المثير عملا يلتحق به فإن هذا المثير او هذه الوظيفة تؤدي الى استجابات انفعالية سواء كانت ايجابية سارة او سلبية ضارة . هنا تتدخل الاليات التي تفترض هذه النظرية وجودها في الانسان وتعيده الى حالة من التوازن والحياد الانفعالي.

وفي نظرنا انه لا يوجد أدلة تدل على صحة النظرية اللهم إلا في تفسير حدوث الملل من العمل عن بعض الافراد دون سبب واضح ودون تغييرات في جو العمل وظروفه فقد يكون هذا الملل راجعا الى عدم كفاءة هذه الأليات في حفظ توازنه الانفعالي حيال الرضا بالوظيفة وتحول هذا الرضا الى نوع من الملل والنفور ، ورغم عدم قناعتنا بهذه النظرية إلا اننا عرضنا لها لان بعض الثقافات من المختصين في علم النفس الصناعي وعلى رأسهم "موشنسكي" يوردها كأحد التفسيرات التي تفسر الرضا عن العمل.

15-أهمية الرضا الوظيفي

- يعد الرضا احد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية .
- تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية فإذا كانت الوضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما ينتج عنه الطمأنينة وارتياح النفس . (عزيو نزهية ، 2007 ، صفحة 53) .

ومن أهم الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي ايضا ما يلي :

- إن ارتفاع درجة الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين .
- إن العاملين الأكثر رضا من عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل .
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج ، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج . (فاروق عبده فلي ه ، السيد محمود عبد المجيد ، 2005 ، صفحة 247)
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية اكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

الرغبة في الابداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من اكل، شرب ، سكن،.....الخ، وحاجات غير مادية من تقدير و احترام و آمان.....الخ، مشبعة بشكل كاف تزيد الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة . (نور الدين شنوفي، 2005، صفحة 191)

16- مسببات الرضا الوظيفي

هناك بعض العوامل التي تساهم في الشعور بالرضا الوظيفي من أهمها ما يلي

16-1- نظام العوائد : مثل الحوافز والمكافآت ويشعر الفرد بالرضا إذا كان يتم توزيعها وفق نظام محدد يضمن توافرها بالقدر المحدد وبالشكل العادل .

16-2- سياسات المنظمة : تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظم العمل .

16-3- الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم .

16-4- ظروف عمل جيدة : مثل الإضاءة والتهوية وحجم المكتب وحجم الاتصالات الشخصية فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك رضا العاملين عن عملهم .

16-5- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية كلما زاد رضا العاملين والعكس صحيح. (محمد سعيد سلطان ، 2002، صفحة 203)

16-6- لأجر المرتفع : هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي والأجور العالية تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا . (سامر جلدة ، 2009، صفحة 96)

13- نتائج الرضا الوظيفي

حدد الباحثون عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي نذكر منها :

13-1- الرضا عن العمل ومعدل دوارنه : كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على الرضا في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية فالعلاقة بينهم انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوارن العمل إلى الانخفاض . (علي السلمي ، صفحة 243)

13-2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب : العامل يتخذ قرارا يوميا في ما إذا كان سيذهب في بداية اليوم إلى العمل أم لا، فإن كانت الفرص المتاحة للعامل مغرية تؤدي إلى تغيب العامل عن العمل والعكس صحيح ، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه في الغياب فعندها نستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

13-3-الرضا عن العمل والإصابات : إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، فالعلاقة إذن سلبية بمعنى أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة .

13-4-الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل : يعتقد بعض العلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذا الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض ، فالعامل الراضي عن عمله أكثر إنتاجية وبالتالي يصبح أكثر رضا. (محمد سعيد سلطان ، 2002 ، صفحة 204)

14 - طرق قياس الرضا عن العمل:

إن قياس الرضا الوظيفي قياسا دقيقا يعتبر مستحيلا لأنه من الصعب الوقوف على وسائل محددة لقياسه ، حيث أن حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات هذا من جهة ، ومن جهة ثانية أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر المواضيع تعقيدا لكونه حالة سيكولوجية باطنية يصعب قياسه بدقة تامة ، بإعتباره مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله ، وكذلك يسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو إقتصادية . (عبد المنعم عبد الحي ، 1984 ، صفحة 23)

ولقد كان " ثرستون **thurstone** " 1929: أول من نبه إلى عدم استجابة قياس أي ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقدار وما يوجد بمقدار يمكن قياسه. (احمد صقر عاشور ، 1983 ، صفحة 403)

ولقياس الرضا الوظيفي يستعمل الباحثون واحدة من الطريقتين التاليتين :

14-1-الطريقة الغير مباشرة :

وتعتمد على سلوكيات الإنسحاب والمتمثلة في (دوران العمل ، التغيب ، التأخر) على أنها مؤشر لفقدان الرضا الوظيفي ، فهذه الطريقة تعتمد على قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد.

14-2 الطريقة المباشرة :

وتتضمن هذه الطريقة عدة تقنيات لقياس الرضا الوظيفي قياسا كميًا وتعتمد على أسلوب التقرير الذاتي من خلال إجابة الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض وأن يحدد مشاعره واتجاهه من جوانبه المختلفة .
وسنتناول في هذا المبحث مختلف هذه المقاييس .

لقد وُجد في عدة دراسات ميدانية إرتباط سلبي بين الرضا والتغيب عن العمل ، باعتبار أن التغيب ظاهرة سلوكية ترجع أسبابها إلى عدة عوامل اجتماعية واقتصادية ونفسية ويمكن إجمال العوامل النفسية التي تؤثر سلبا في هذه الظاهرة في الشعور بالقلق نتيجة المواقف المحيطة وعدم الرضا عن العمل ، سوء العلاقات الإنسانية خاصة بين القادة والأتباع (مصطفى عشوي ، 1992، صفحة 203) .
ويمكن أن نتعرف على معدل الغياب من خلال المعادلة المقترحة من طرف وزارة العمل الأمريكية حيث نستطيع حساب معدل الغياب كالتالي :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} \times 100$$

ويستنتج في حساب معدل الغياب حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية السيئة وغيرها من أسباب التغيب المشروع .
يرى "Mobley" 1977 أن مشاعر الاستياء أو عدم الرضا تشير إلى أفكار حول المغادرة التي من شأنها تعجل البحث عن وظيفة أخرى ، وتعتبر البيانات الخاصة بترك العمل ذات أهمية كبيرة في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا ، ويتم حساب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية معينة} \times 100$$

وتعتبر بيانات ترك العمل التي يمكن استخراجها ذات فائدة كبيرة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات الزمنية المختلفة ، بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا أو عدمه داخل المؤسسة كما تفيد

في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب إعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العاملة . (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 403)

و يمكن قياس الرضا عن العمل بواسطة مجموعو من الأسئلة الموجهة للعمال أو مجموعة من العبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل ، لمعرفة مدى تقبل العامل ورضاه عن تلك الجوانب من العمل ، ويتم استخلاص درجة الرضا من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي تتضمنها هاته المجموعة .

14-03 - طريقة تقسيم الحاجات :

يتم إعداد الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة من خلال إتباع تقسيم عام للحاجات الإنسانية ، مثل التقسيم الذي وضعه ماسلو والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية ، حاجات الأمن ، الحاجات الإجتماعية ، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات. وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة لمختلف أنواع الحاجات لديه ، وعليه يجب أن تغطي الأسئلة جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر. (احمد صقر عاشور ، 1983)

14-04 - طريقة تقسيم الحوافز :

ويتم تصميم الأسئلة من خلال مراعاة الحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا مثل الأجر ، محتوى العمل ، فرص الترقية ...إلج
وسنتناول في هذا الإطار أشهر هذه المقاييس والمتمثلة في :

1- المؤشر الوصفي للوظيفة .

2- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون .

3- استبيان منسوتا للرضا الوظيفي M.S.Q

4- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج .

5- مقياس الوجوه لكونين.

15 - طرق قياس الرضا الوظيفي حسب المقاييس الذاتية :

15 - 01 - طريقة المؤشر الوصفي للوظيفة :

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من ("سميث كيندل و هيلين Smith kendall and hulin 1969) وهي أكثر المقاييس إستعمالا في هذا المجال حيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر :

1- الرضا عن العمل نفسه .

2- الرضا عن الإشراف .

3- الرضا عن الأجر .

4- الرضا عن الترقيات .

5- الرضا عن زملاء العمل .

يتكون كل مظهر من تسعة 9 أو ثمانية عشر 18 بندا أو عبارة فهذه المفردات عبارة إما عن كلمات (روتيني) أو جمل قصيرة (يعطي شعور الإنجاز) ويشير العامل فيما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة ، وفي استطاعة العامل أيضا أن يعطي إجابة - لست متأكدًا . لكل مفردة المقياس قيمة تشير إلى الدرجة التي تصف فيها المفردة الوظيفة المرضية . وكعينة على هذا المقياس نتناول المثال التالي :

المطلوب هو : أن تضع (نعم) إذا كان البند يصف حالة معينة من (عملك ،... وراتبك) وضع (لا) إذا كان البند لا يصف تلك المظاهر المعينة .

وضع علامة (؟) إذا لم تستطع أن تقرر .

*- المرتب	*- العمل الحالي
..... سيئ روتين
..... كثير جدا مرض
..... أقل مما استحق جيد
..... الدخل يوفر الكماليات واقف طوال الوقت
*- زملاء العمل	*- الترقيات
..... يتكلمون بكثرة عمل لا تقدم فيه
..... طموحون ترقيات متفاوتة
..... كسلاء الترقية على الكفاءة
..... مخلصون فرص جيدة للترقية
*- الإشراف	
..... حديث	
..... من الصعب إرضاءه	
..... يطلب نصيحتي	
..... متواجد عند ما أحتمه	

الشكل رقم 07 : سميث و كيندل (15)

فقد وجد كل من " schnerder and Dacher " 1978 بأن ثبات مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختبار وإعادته لفترة قدرت بـ (16 شهراً) ستة عشر شهراً كان (57%) وشعر الباحثان أن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية ، ويعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حالياً.

14 - 02 - طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً لثريستون :

تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات وهي كالتالي :

- تجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله .

- يقيم الحكام درجة الرضا الذي تعبر عنه هذه العبارات .

- استبعاد العبارات ذات التباين العالي .

ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكام .

(15) Muchinsky .p.M and morow .P.C 1980 a multidisciplinary model of voluntary employee turnover journal of vocational behavior p 314

ونتناول فيما يلي مثال عن مقياس الرضا صممه " (إيربروك (Uhrbrock) 1934 باستخدام طريقة ثرستون والقيمة (الدرجة) المقابلة لكل عبارة تمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة في هذه الدراسة .

جدول رقم 04 : مقياس الرضا الوظيفي لأيربروك

الدرجة	العبارة
10,4	- اعتقد أن هذه الشركة تعامل العاملين بطريقة أفضل من أي شركة أخرى
9,5	- إذ كانت لدى فرصة الاختيار مرة أخرى فإنني سأقوم بالعمل لدى هذه الشركة
9,3	- إنهم لا يتحيزون مع أو ضد أحد في هذه الشركة
8,9	- يمكن للشخص أن يتقدم في هذه الشركة إذا حاول
8,5	- إن الشركة مخلصه في رغبتها في التعرف على ما يشعر به العامل تجاهها
7,9	- إن نظام الأجر الحافز بالشركة يعطي مكافأة عادلة لمن يعمل أسرع
7,9	- بصفته عامة تعاملنا الشركة بمقدار ما نستحق
7,9	- أعتقد أن الحوادث في العمل لا بد وأن تحدث مهما حاولت تجنبها .
5,4	- إن العبء الذي يضعه العاملين على الشركة يساوي العبء الذي تضعه الشركة عليهم .
5,1	- إنني لا أعتقد أن المتقدمين للعمل يعاملون معاملة حسنة
3,6	- أعتقد أن الرئيس يقتل الكثير من المقترحات الجيدة
3,2	- إن الأجر في هذه الشركة سيء للغاية
1,0	- لا بد أن يكون لك - محاسيب - في هذه الشركة لكي تتقدم .
2,1	

وفي تطبيق مقياس الرضا المصمم بطريقة ثرستون لا يعطي الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة ، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة ، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها (الأجر محتوى العمل الإشراف إلخ) وحساب درجة الرضا عن المجال، وهذه الدرجة يمكن اعتبارها درجة الرضا الجزئية عن المجال المتعلقة به. (احمد صقر عاشور ، 1983 ، الصفحات 408-409)

15 - 03 - استبيان منسوتا للرضا M.S.Q :

ويعتبر الإستبيان الثاني الأكثر إستعمالا بعد مقياس المؤشر للوظيفة ويقاس هو الآخر الرضا عن مظاهر الوظيفية ، ويتكون من 20 مظهرا منها الإبداع ، الاستقلالية ، الإشراف ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف الفني وظروف العمل .

ويتكون كل مظهر من خمسة عبارات أو مفردات يجيب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة مستعملا في ذلك سلم الاختبار الذي يتكون من خمس درجات تمتد من راض جدا (5) إلى غير راض جدا (1) ويمكن أن نأخذ عينية من مفردات الإستبيان كمثال على ذلك .

جدول رقم 05 : مقياس الرضا الوظيفي لمنسوتا

غير راض جدا	غير راض	محايد	راض	راض جدا	العبرة
					كوني قادراً على شغل نفسي كل وقت
					فرصة العمل لوحدي في الوظيفة
					فرصة أداء أشياء مختلفة من وقت الآخر
					فرصة أن أصبح شخصا في المجتمع
					الطريقة التي يتعامل بها رب عملي مع رجاله
					كفاءة مشرفة في صنع القرارات
					الطريقة التي تقي بها وظيفتي بعمل مستمر
					راتبي وكمية العمل التي أودها
					فرص التقدم في هذه الوظيفة
					ظروف العمل
					الطريقة التي ينسجم بها زملائي في العمل مع بعضهم البعض
					شعور الإنجاز الذي أتحصل عليه من وظيفتي

15- 04 - طريقة التدرج التجميعي للكارت:

أستخدم هذه الطريقة " لكارت " وهنا يقوم الباحث بإعداد مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحتوى الإتجاه المطلوب قياسه (الرضا الوظيفي) بحيث تتوافر في هذه المجموعة جملة من الشروط أهمها أن

يكون على درجة من الجِد والإثارة ويقوم الباحث بتدريج استجابة كل عبارة من هذه العبارات من ثلاث إلى سبع وحدات ، وإذا إنه لو زادت عدد الوحدات عن سبع أصبح من المحتمل أن تكون إجابة المفحوص غير صحيحة و غير دقيقة وكذلك لو قلت الوحدات عن ثلاث ، ويرى أن أفضل عدد هو خمسة. (الشيخ الكامل محمد عريضة ، 1996، صفحة 125)

وبين أحمد صقر عاشور أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية للعمل ويكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل، وللتوضيح نأخذ المثال التالي:

- إني استمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

أوافق جدا أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق أبدا

وتعطي الإجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين واحد وخمسة حسب درجة موافقة أو عدم موافقة على العبارة وتجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد يؤكد (مصطفى عشوي) على ضرورة احتواء المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى صممت بصيغة السلب ، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما ولإستعمال مقياس (ليكرت) يتطلب إتباع الخطوات التالية :

1- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب .

2- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة .

3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها .

5- استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى .

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد

استبعاد العبارات الغير ملائمة. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 410)

15 - 04 - طريقة الفروق ذات الدلالة لأوزجود وزملائه :

أقترح " أوزجود وزملائه Osgood Suel & Tennenboun " (1957) مقياسا يتكون من مجموع المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل ، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان

متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ، ويطلب من الفرد المطلوب قياس رضائه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.
وفق طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة .

ممل								مشير
	1	2	3	4	5	6	7	

مسبب للإحباط								مشبع
	1	2	3	4	5	6	7	

متافه								مهم
	1	2	3	4	5	6	7	

شكل رقم 08: مقياس الرضا الوظيفي لأوزجود وزملائه

ويجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا من جوانب العمل (محتوى العمل ، الأجر ، الإشراف ... إلخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل (احمد صقر عاشور ، 1983 ، الصفحات 414-415)

15 - 05 - طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج :

وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد لقياس مشاعرهم:

- السؤال الأول :

حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحديد الفترة -الشهر -سنة ... إلخ .

صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلقت لك هذه المشاعر ؟

- السؤال لثاني :

حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد بعملك خلال الفترة الماضية (تحديد الفترة ، الشهر ، السنة... إلخ)
صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلقت لك هذه المشاعر ؟

وتسأل هذه الطريقة عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين .
ويرى (أحمد صقر عاشور) أن الحصول على معلومات أو فر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة السؤال ليشمل أكثر من واقعة .
وهنا يقترح أسلوب آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة تتفادى عيوب التحيز والنزعات الفردية بإعطاء الأفراد قائمة بالوقائع بدلا من سؤالهم عنها و إعطاء درجات بديلة يختار منها الفرد الدرجة المختارة لكل واقعة .

وتخضع عملية تكوين المقياس النهائي فيها لضوابط أكثر دقة من طريقة هرزبرج ذات الاستجابة المفتوحة. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 417)

15 - 06 - مقياس الوجوه لكونيين :

يتكون هذا المقياس الذي طوره "kunin" 1955 على مفردة واحدة ، ويقاس الرضا الوظيفي الكلي بخلاف المقاييس الأخرى التي تقاس الرضا الوظيفي الجزئي ، كما هو مبين في الشكل التالي :



الشكل رقم 09: يمثل مقياس الرضا الوظيفي لكونيين

وبالنظر إلى الشكل نجد أن " kunin " استغرق بضع دقائق لرسم الوجوه ، ولكن يجب أن نعلم أن هناك سلسلة من الخطوات قد استعملها لإعداد مقياس ذي مسافات متساوية ، ويعد مقياس الوجوه مقياس جيد للرضا الكلي ويطبق كثيرا . وبما أنه تم الاستغناء عن الكلمات فإن هذا المقياس لا يستغرق وقتا طويلا لتطبيقه ، حيث يفحص الفرد ببساطة الوجه الذي يعكس شعوره حول الوظيفة بصفة عامة ، ويطبق مقياس كونين على الرجال والنساء على حد سواء (عماد كشرود، 2007، صفحة 514)

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الاساليب التي نقيس بها الرضا عن العمل وهذا القياس يكون على أساس عدة مؤشرات .

16 - مؤشرات الرضا الوظيفي .

16 - 01 - التأخر عن العمل: إعتبر التأخر عن العمل نذيرا بترك العمل نهائيا ، و ذلك الموظف الذي يتأخر عن الحضور لعمله سوف ينزلق بعد ذلك إلى الغياب ، وهذا الأمر تؤكد شواهد تجريبية يوردها "سمثر" من بحوث أجريت على مجموعة من عمال الصناعات الهندسية وجد ان المقولة صحيحة حيث بدأت مشكلات البعض بالتأخير الذي تطور إلى الغياب ثم الى ترك العمل في نهاية المطاف.

ويورد " سمثر " النموذج الذي أعده " ستيرز steers " بخصوص الغياب و الذي يُرجع فيه الغياب الى عدد كبير من العوامل المتداخلة وهذه العوامل هي :

- موقف العامل من العمل من حيث ظروفه الفيزيقية او ما يوجد به من ضغوط نفسية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء وفرص الترقية في العمل.
- صفات شخصية تتعلق بالعامل مثل السن والخبرة والمستوى التعليمي والحالة الصحية .
- الرضا عن العمل .
- نظام الاجور والمكافآت والحوافز .
- الدافعية العامة للعامل.
- المشكلات المتعلقة بوصوله الى العمل مثل سهولة او صعوبة المواصلات ومهما يكون من أمر فانه في العديد من الدراسات يعتبر الغياب إستجابة لظروف العمل السيئة او غير المواتية ولكن الأمر ليس كذلك على إطلاقه لأنه قد يوجد الغياب عن العمل رغم رضا العامل عن عمله لأن هناك مناشط" خارج العمل" قد تكون اكثر جاذبية من العمل خاصة بالنسبة للعمال الذين لا يعولون أسرا فإن غياب العامل يوما أو يومين(مع خصم الراتب بالطبع) لكي يتمتع بالراحة أو النزهة او برحله مع بعض الأصدقاء قد لا يهتم كثيرا.

ويكثر الغياب كذلك في حالات العمال صغار السن وغير المثبتين في وظائف او غير المؤمن عليهم او يعملون في وظائف مؤقتة . كما ان العمال الذين يتميزون بالخبرة و طول مدة الخدمة و العلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء يواظبون بصفة دائمة ونادرا ما تحدث بينهم حالات غياب و إن حدثت فيكون ذلك لعذر طارئ.

ومما يجدر ذكره ان معدل الغياب عند النساء العاملات أعلى بكثير منه عند الرجال وربما يرجع الى صعوبة الجمع بين دورها كأمراة عاملة ودورها كأم ، و مثلا إذا مرض احد الابناء فإن الام في الغالب هي التي تتغيب عن العمل للعناية به ناهيك عن الغياب بسبب إجازات الحمل والولادة ورعاية الاطفال. هذا كما ان نسب غياب المرأة العاملة (هذا في امريكا) في الشتاء اكثر منها في الصيف وذلك بسبب تعرض الاطفال اكثر للمرض في فصل الشتاء وبرودته الشديدة مما يجعل الام تبقى في المنزل لرعاية الابن ، ثم إن الام غالبا ما تكون في أدنى السلم الوظيفي ومرتبها ادنى بكثير من مرتب الأب حيث لا يمثل غيابها فاقدا إقتصاديا كبيرا.

وبعد هذا كله هل يشير الغياب الى عدم الرضا عن العمل ؟ الإجابة المتوقعة نعم ، ولكن "سمثر " يشير الى ان العلاقة بين الغياب وعدم الرضا عن العمل موجودة فعلا ولكنها ليست علاقة قوية.

16 - 02 - ترك العمل:

من المعقول ان نفترض ان العمال الذين يتركون اعمالهم يفعلون ذلك لأنهم غير راضين عن هذه الاعمال. ويبدو ان البحوث تؤكد هذه الفرضية ، ويعرف الجميع الخسائر التي تلحق بالمؤسسة الصناعية نتيجة ترك العمال لأعمالهم وهي خسائر جسيمة لأن العامل الذي يترك العمل يفترض أنه شخص دُرب على العمل وإستوعبه ، ومن المُكلف اقتصاديا البحث عن شخص اخر ثم تدريبه على العمل وقد يوفق في هذا التدريب اولا يوفق. ويقال ان تكلفه ترك العمل في الصناعة الامريكية تبلغ ارقاما فلكية اذا عرفنا ان حوالي 22% من حجم قوة العمل الامريكية يترك العمل كل سنة.

وفي بلد بالغ التقدم مثل الولايات المتحدة الامريكية فإن ترك العمل لا يكون بسبب عدم الرضا عن العمل فقط بل بسبب وجود فرص عمل في مؤسسة صناعية أخرى أكثر إغراءً من حيث الراتب او نظام الحوافز او نظام الترقية.

وتشير الدراسات كذلك الى العلاقة بين السن والخبرة من جهة وترك العمل من جهة اخرى فكلما كان العامل صغير السن وحديث الإلتحاق بالعمل فإنه يكون اقل ارتباطا بمجتمع العمل مما يشجعه على ترك

العمل . وفي المقابل فإن العامل الكبير السن تكون له مدة خدمة طويلة بالمؤسسة وكون فيها علاقات طيبة مع الرؤساء والزملاء بحيث يكون من الصعب عليه ان يترك المؤسسة التي أبان فيها عن إنجازاته واطهر فيها قدراته ، بل نرى بعض العاملين وقد توحّدوا بالمؤسسة الصناعية التي يعملون بها ويكون شعورهم حيالها بالولاء والحب .

وبالنسبة لسّمات الشخصية وترك العمل فإن الدراسات التي اجريت في هذا المجال قليلة ولكنها تشير الى انه كلما قويت الدافعية الى العمل قلت معدلات ترك العمل ، وبالمقابل فإن معدلات ترك العمل تزيد كلما نقصت دافعية العمل .

ومن الطريف ان نذكر ما يورده "سمثر" من دراسات مفادها أن بعض العمال يميلون إلى تقليد زملائهم في ترك العمل ، ومن ذلك دراسة اجريت على إحدى شركات صناعة المواد الغذائية إذ تبين أن ترك العمل يبلغ نسبة مرتفعة جدا جدا (200% سنويا) وبالدراسة تبين ان ترك العمل يحدث بصورة عشوائية بدون أسباب مبررة وهو مجرد تقليد لعمال آخرين تركوا العمل في هذه الشركة .

ان للرضا الوظيفي مظاهر او مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث انه كلما إنخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا ، و كلما إرتفعت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على إنخفاض الرضا ، ولكن استخدام هذه المؤشرات ينبغي ان يكون حذراً لان السلوك الظاهر الذي تعكسه لا يبيد الفرد الا بعد الوصول الى مستوى عال من قوة المشاعر الضمنية التي تعتر عنها المؤشرات وفضلا عن ذلك فمؤشرات السلوك الخارجي الظاهر مثل التأخر او الغياب او ترك الخدمة هي مؤشرات للمشاعر الكلية للرضا العام فلا يمكن فحصها التعرف على درجة رضا الفرد عن الجوانب الجزئية لمشاعره مثل رضاه عن اجره او عن رئيسيه او عن محتوى العمل وبالتالي فان قيمة هذه المؤشرات الظاهرة تظل محدودة طالما انها لا توضح اسباب ارتفاع او انخفاض رضا الفرد. (احمد صقر عاشور ، 1983، صفحة 53)

ويمكن ان تعتبر هذه المؤشرات دلائل تمكنا من تحديد الرضا او عدم الرضا ونبدأ اولا بـ:

16 - 03 - التغييب:

ويقصد بالتغييب الانقطاع عن العمل لمدة سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني او بدون عذر ، وللتغييب أسباب وعوامل مختلفة وقد ركزت الدراسات على ثلاث عوامل رئيسية وهي:

- المرض نفسيا كان او جسميا .
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم وبنية المؤسسة .

- الاتجاهات والمواقف. (مصطفى عشوي ، 1992، صفحة 186)

والذي يهمننا في هذا الاطار هو التغيب المرتبط بالاتجاهات والمواقف والذي هو في الأصل تغيب ارادي. فمن البديهي ان العمال الذين لا يحبون وظائفهم يتغيبون في العادة كثيراً مقارنة بزملائهم ، وقد دلت بعض البحوث أن هناك ارتباطات متعددة بين المظاهر المختلفة للرضا وبين الغياب.

وسنتناول هنا دراسة قام بها كل من " Ilgen and hallenback " (1977) حول العلاقة بين الرضا والتغيب خلال 20 شهراً في عينة من الكاتبات وتم قياس هذا التغيب باستعمال مقياس منسوتا للرضا (MSQ) وكان الارتباط الناتج يساوي فقط (-0,9) ، وفي هذا الشأن قدم الباحثان سببين لذلك و هما:

السبب الاول :

اذا سمحت الشركة بالغيابات المتكررة (مثل ايام المرض، عيادات مبررة) فقد يأخذ العمال الفرصة من ذلك بغض النظر عن الرضا ويشير الباحثان الى أن سياسات الشركة التي تسمح بالغيابات يجب أن تزيد من الرضا.

السبب الثاني:

هو انه اذا كانت هناك مكافآت او عقوبات قليلة مرتبطة بالغياب فإنه ربما لا تكون هناك علاقة بين الرضا والغياب ، أي أنه إذا كان العمال لا يكافؤون ولا يعاقبون على الغياب فإن مشاعرهم حول وظائفهم سوف تكون مستقلة عن الحضور ، فالارتباط ر (-0.9) يشير الى ان المفهومين يعتبران مستقلين احصائيا اذا لم نقل نظريا ، ويعتقد الباحثان في هذا المجال بأن العلاقة الدالة بين الرضا والغياب قد تظهر فقط اذا كانت المكافآت (مثل الترقيات ، زيادة في الاجور مبنية اساساً على الحضور. (عماد كشرود، 2007، صفحة 488)

16 - 04 - دوران العمل:

يقصد بدوران العمل عدم الاستقرار في العمل إما بالانقطاع النهائي او بتغير الوظيفة الى وظيفة جديدة ، كما يعتبر دوران العمل من اهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زاد معه الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح.

وهذا ما تؤكدته دراسات المختصين والباحثين في هذا المجال حيث لخص كل من " Muchinsky and " في سنة (1979) في 39 دراسة تناولت العلاقة بين الرضا ودوران العمل وكانت العلاقة سالبة ماعدا في أربع دراسات كانت موجبة ويبدو انه كلما كان العمال لا يحبون وظائفهم ، كلما كانت هناك

احتمالية كبيرة في مغادرتهم المؤسسة ، ففي المتوسط كانت سعة او حجم العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل (-40).

وقدم " mobley " 1977 نموذجاً لدوران العمل بناء على روابط افتراضية بين الرضا والمغادرة فقد تشمل تلك الروابط أمور مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة اخرى ، والرغبة في المغادرة أو البقاء و القرار الحقيقي بالمغادرة أو البقاء ، و يرى " mobley " أن مشاعر الإستياء أو عدم الرضا تثير أفكار حول المغادرة التي بدورها يعجل من البحث عن وظيفة أخرى ، فإذا كانت تكلفة المغادرة عالية جداً فقد يعيد الشخص تقويمه للوظيفة (يُحدث ذلك تغييراً في الرضا ويفكر قليل في المغادرة او يستعمل استجابات اخرى مثل الغياب والسلوك السلبي) فإذا كانت تكاليف المغادرة بسيطة والوظيفة الاخرى تبدو جيدة فهذا سوف يحفز فيه الرغبة الى المغادرة التي تتبعها الرغبة الفعلية. (عماد كشرود، 2007، صفحة 491)

وحسب عادل حسن فإن الاجر يمثل اهم سبباً لارتفاع معدل دوران العمل فقد اظهرت نتائج خمسة ابحاث مختلفة ان 26% من اسباب ارتفاع معدل دوران العمل ترجع إلى الاجر وحده وترجع 15% من الاسباب الى قلة فرص الترقية و 18% الى طبيعة العمل نفسه و الباقي لأسباب اخرى من ضمنها عدم ثبات العمل ، وفي بحث اخر قام به " كير W:A:Kerr " في عام 1947 بين ثلاثة آلاف عامل وجد ان الثلاثة أسباب الرئيسية لارتفاع معدل دوران العمل هي قلة الاجور وزيادة الاجهاد وقلة فرص الترقية. (حسن، 2001، صفحة 440)

16 - 05 - التمارض:

يعتبر التمارض الوسيلة الاكثر شيوعاً بين العاملين الغير راضين عن وظائفهم ، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الإبتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل التي يسبب وجوده بها الى الشعور بالاستياء والتضايق. ويمكن تحديد الافراد الذين يلجؤون الى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين حيث انها تشير الى عدم الرضا الوظيفي.

16 - 06 - الاضراب

الاضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ اليه الافراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون انها مهضومة ، والوضعية التي يعيشونها تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الاجور وتحس ظروف العمل او المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

ويعتبر من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال. ويتأثر الرضا الوظيفي بثلاثة عوامل رئيسية يمكن تلخيصها في:

1. موقف العامل من وظيفته .

2. موقف العامل من الإدارة .

3. موقف العامل من جماعة العمل .

ويتمثل موقف العامل من وظيفته في:

- الظروف المادية للعمل .

- موقف ومدى التجاوب مع محتوى العمل .

- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة .

ويتمثل موقف العامل من الإدارة في العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي بمعنى نوعية العلاقات الانسانية بين مختلف اطراف العملية الانتاجية من حيث ايجابيتها او سلبيتها.

اما موقف العامل من جماعة العمل فإنه يتمثل في مدى إندماج العمال داخل التنظيم الصناعي و مدى التماسك بين افراد الجماعة ونوعية العلاقات الانسانية التي تربطهم.

وتُظهر الاحصائيات الرسمية ان معظم الاضرابات ماهي إلا رد فعل طبيعي لعدة عوامل نفسية واجتماعية تختلج في نفوس العمال فتسبب لهم كراهية للعمل الذي يُؤدونه.(عادل حسن،440)

16 - 07 - العلاقات بين العمال:

تُمكننا طبيعة العلاقات بين العمال من التعرف على وجود الرضا الوظيفي من عدمه ، فكلما كانت العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العمال ،اما إن كانت العلاقات يشوبها التوتر والنزعات الدائمة والصراعات بين افراد المنظمة فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي ، ذلك ان الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد الى الاستقرار والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعدا لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.

16 - 08 - الشكاوي والاحتجاجات:

تؤكد الدراسات ان الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة ، وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة و تصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها دراسة مستفيضة للوقوف على الاسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد.

16 - 09 - اللامبالاة والتخريب:

كثيرة هي مثل تخريب أجهزة و هياكل المؤسسات او الشركات التي يشعر عمالها بعدم الرضا ، ذلك ان العامل المنسجم مع اهداف المنظمة يسعى دائما للمحافظة على تجهيزات ووسائل العمل ، و الذي هو بالنسبة له مصدر الاحساس بالسعادة في حياته المهنية و يسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لاتمثل له الوظيفة اي شيء يستحق الاهتمام او الحرص ويتجلى هذا الاهمال بصورة واضحة عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

خلاصة الفصل :

وفي ختام هذا الفصل نجد أن قياس الرضا الوظيفي ليس بالأمر الهين ، كما أنه ليس مستحيلا ، حيث أنه لا يوجد مقياس أفضل من مقياس ، وإنما هناك مقاييس لها ارتباط كبير ببعض المتغيرات مقارنة بمقاييس أخرى. ونشير أيضا إلى عدم إغفال الفروق الفردية لأنها تلعب دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية .

إن الرضا الوظيفي ليس مفهوما جديدا على العلاقات العامة مثلا داخل العمل ، بل يعد أهم هدف يسعى العامل إلى تحقيقه ، فالموظف الذي هو راض عن عمله يخلق انطبعا جيدا لدى العاملين ، وبالتالي يعد مؤشرا واضحا عن الرضا الوظيفي، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم الرضا الوظيفي واهم النظريات والآليات المساهمة في تحقيقه .

الجانب
الميداني

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة

الميدانية

- 01 - المنهج المستخدم في الدراسة
- 02 - مجتمع وعينة الدراسة
- 03 - الدراسة الإستطلاعية
- 04 - أدوات الدراسة
- 05 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- 06 - الدراسة الأساسية
- 07 - الأساليب الإحصائية المعتمدة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول الأولى الجانب النظري، نتطرق الآن إلى الجانب الميداني وهذا الفصل هو فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والذي يعتبر الجزء المتمم للجانب النظري، فالدراسة العلمية بصفة عامة تعتمد على الجانبين: الأول نظري وثاني ميداني (تطبيقي)، ويتمكن الباحث من خلال الجانب الثاني إلى تأكيد أو نفي ما وصفه من فروض والإجابة عن إشكالية بحثه.

كما أن هذا الفصل يعتبر الجزء الرابط بين الجانب النظري والمعطيات، أو النتائج التي يحصل عليها من خلال الدراسة، حيث أن الوقوف على النتائج النهائية للدراسة يتطلب معرفة الإجراءات المتبعة في ذلك، فوضوح المنهج وتجانس العينة وسلامة الطرق وتحديدها واختيار أدوات القياس المناسبة، ومالها من صدق وثبات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، كلها إجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما حاول الطالب الباحث مراعاته وإتباعه في هذه الدراسة والتي سوف نعرضها في هذا الفصل.

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتمد نجاح أي بحث علمي على المنهج المستعمل في الدراسة بحيث يكون واضحا ويخدم خطوات البحث ويسهل الوصول إلى النتائج المتوقعة، ويعتبر منهج البحث الطريقة المنظمة أو مجموعة الخطوات والمبادئ العامة التي يستخدمها الباحث لفهم الظاهرة موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن استخدام منهج دون آخر يعتمد أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، ولهذا تختلف أنواع المناهج العلمية، ولكل منها وظيفة وخصائصها العلمية، وانطلاقا من خصوصيات الدراسة الحالية موضوع بحثنا هذا، الذي يتناول طبيعة علاقة النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم للطور المتوسط، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، الذي يمكن أن تشمل الدراسة الوصفية بيانات مميزة مثل (السن - الجنس - المهنة - التعليم -) لمعرفة تواترها في العينة أو المجتمع، ولمعرفة الارتباط بينها وبين المتغيرات الهامة في الدراسة. (عبد الفتاح محمد دويدار: 1999. ص 183)

ولا يقدم الباحثون في الدراسات الوصفية مجرد بيانات و اعتقادات خاصة أو بيانات تستند على ملاحظات عرضية أو سطحية، لكن كما هو الحال في أي بحث من البحوث يقومون بعناية:

1- بفحص الموقف المشكل.

2 - تحديد مشكلتهم وتقرير فروضهم.

الفصل الخامس-----إجراءات الدراسة الميدانية

- 3 - تدوين الافتراضات أو المسلمات التي تستند عليها فروضهم و إجراءاتهم.
- 4 - اختيار المفحوصين المناسبين و مصادر المواد.
- 5 - اختيار أو إعداد الطرق الفنية لجمع المعلومات .
- 6 - إعداد فئات لتصنيف البيانات على استخراج المشابهات أو الاختلافات أو العلاقات الهامة.
- 7- التحقق من صدق أدوات جمع البيانات .
- 8- القيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة و مميزة و بشكل دقيق.
- 9 - وصف نتائجهم و تحليلها و تفسيرها في عبارات واضحة ومحددة .

(عبد الفتاح محمد دويدار: 1999.ص184)

وسوف تتضح هذه الخطوات في الفصول التطبيقية والإجراءات حسب الترتيب المعمول به أعلاه.

2- مجتمع الدراسة: المجتمع الإحصائي هو المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة. كما يمكن تعريف المجتمع العام على أنه كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبير و يرمز له بالرمز N.

ولما كان هدف هذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم للطور المتوسط بمدينة تمنراست، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية ، وهي الطريقة المعتمدة في الدراسة الحالية. و في دراستنا هذه فقد بلغ حجم المجتمع الأصلي الذي أختيرت منه عينة الدراسة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست ، وهم فقط الشاغلين لمناصب عمل دائمة و البالغ عددهم (312) أستاذ و أستاذة . و الموزعين كما يلي :

الجدول رقم 06 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بالنسبة لكل متوسطة

إسم المؤسسة	العدد الكلي	ذكور	إناث	النسبة المئوية
العربي التبسي	28	04	24	% 8.97
حبادي أحمد	24	03	21	% 7.69
أحمد نواورة	48	04	44	% 15.38
سويداني بوجمعة	21	03	18	% 6.73
عباس عبد الوهاب	23	05	18	% 7.37

الفصل الخامس-----إجراءات الدراسة الميدانية

أق سيدي صالح	29	04	25	9.29 %
الشيخ التوهامي	60	08	52	19.23 %
عبد الحميد بن باديس	47	05	42	15.06 %
طارق بن زياد	32	04	28	10.26 %
المجموع	312	40	160	100 %

* - عينة الدراسة: نظرا لقيام الباحث ببناء أدوات الدراسة ، فقد تم استخدام عينتين عشوائيتين (استطلاعية -

أساسية) كما يلي:

03- عينة الدراسة الاستطلاعية: تتكون العينة الإستطلاعية من أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطات بمدينة تمنراست و البالغ عددهم (20) استاذا و أساتذة من مجتمع أصلي للدراسة الاساسية مكون من (200) أستاذا وأساتذة ، أي ما نسبته : 10 % و قد تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة و خصائصها تعود للصدفة ، نظراً لكون العينة العشوائية إحدى أنواع العينات الإحتمالية وأسهلها للتطبيق ، و من أهم الشروط لإستخدام هذا النوع من العينات أن يكون مجتمع الدراسة متجانس.

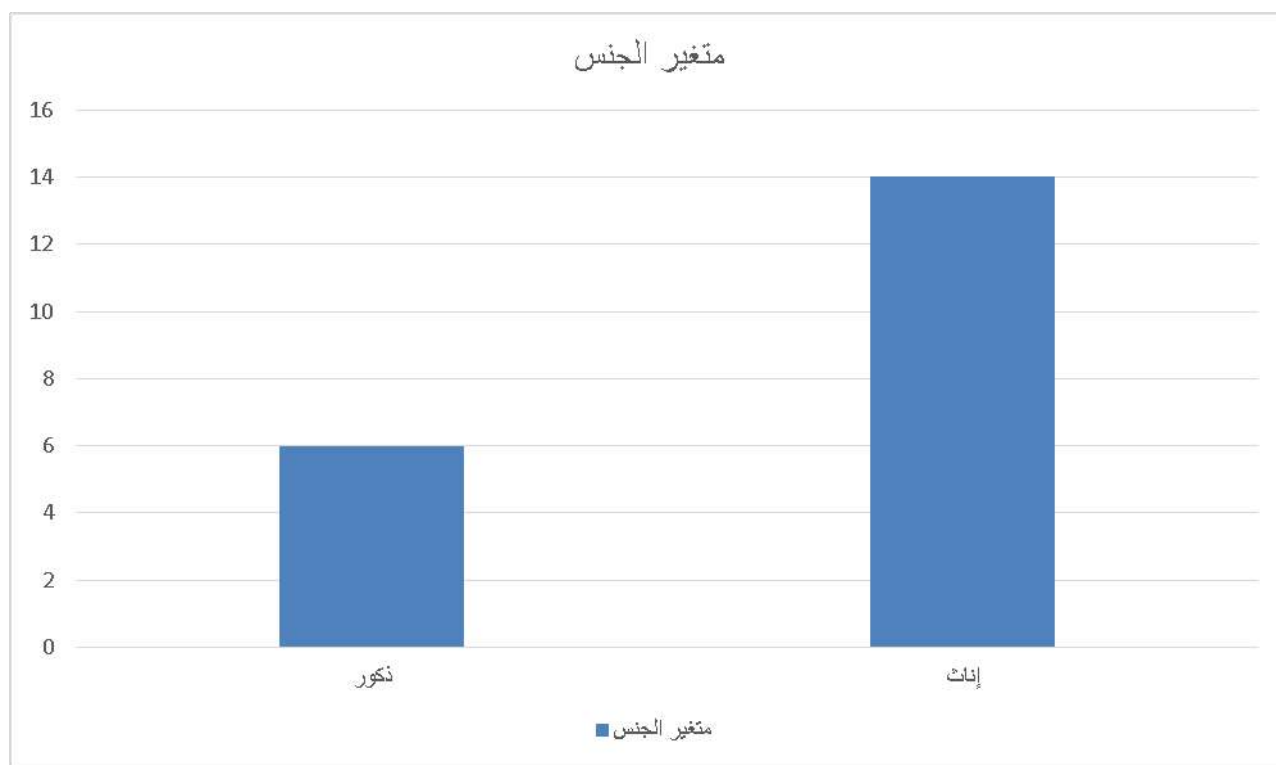
03-01- خصائص العينة الإستطلاعية :

* - **توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب الجنس :**

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	06	30 %
الإناث	14	70 %
المجموع	20	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور من الاساتذة في الطور المتوسط في العينة يقدر بـ (06) أستاذ أي ما يعادل نسبة 30 % وهو أقل من العدد الإجمالي، في حين بلغ عدد الإناث من الاساتذة في الطور المتوسط (14) أي ما يعادل نسبة 70 % اجمالي عدد أفراد العينة الاستطلاعية . وتم تمثيل هذه النتائج في الشكل الاعمدة البيانية كما هو موضح في الشكل .



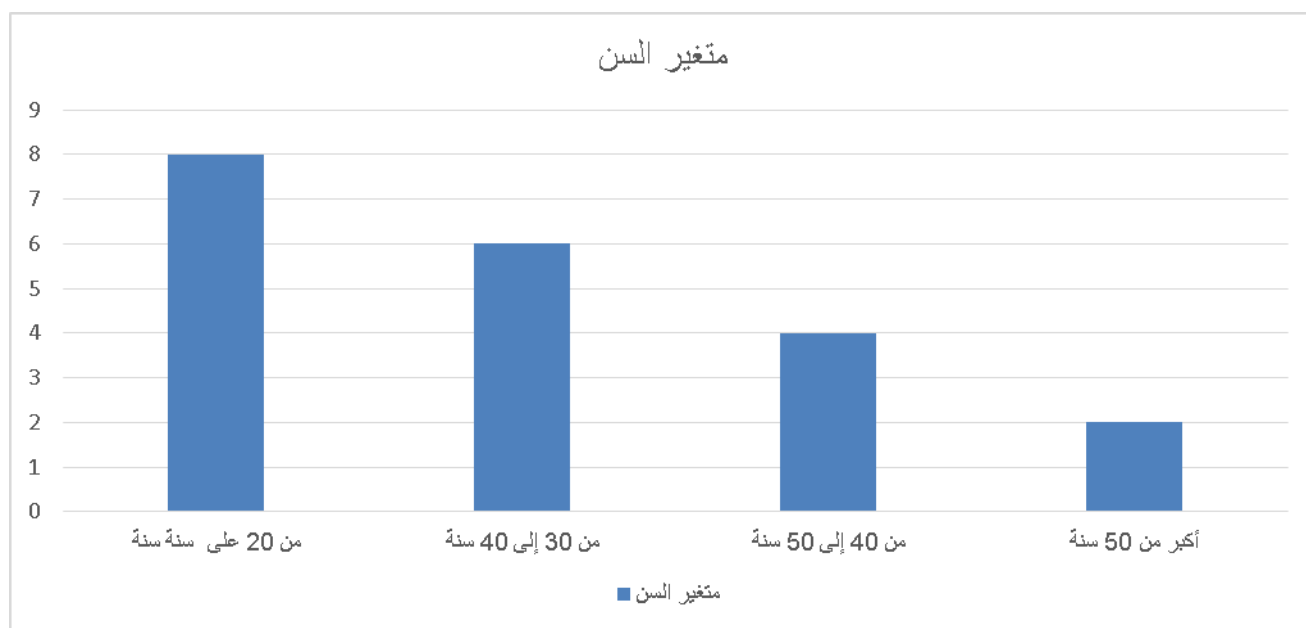
الشكل رقم 10 : توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

*- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
40 %	08	من 20 إلى 30 سنة
30 %	06	من 30 إلى 40 سنة
20 %	04	من 40 إلى 50 سنة
10 %	02	أكبر من 50 سنة
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (من 20 إلى 30) سنة من الاساتذة في الطور المتوسط في العينة يقدر بـ (08) أستاذ أي ما يعادل نسبة 40 % وهو ما يقارب نص من العدد الإجمالي، في حين بلغ عدد الفئة العمرية (من 30 إلى 40) سنة من الاساتذة في الطور المتوسط (06) أي ما يعادل نسبة 30 % من إجمالي عدد أفراد العينة الاستطلاعية ، و الفئة العمرية (من 40 إلى 50) سنة من الاساتذة في الطور المتوسط (04) أي ما يعادل نسبة 20 % من إجمالي عدد أفراد العينة الاستطلاعية ، والفئة العمرية الفوق (50) سنة من الاساتذة في الطور المتوسط كانت (02) أي ما يعادل نسبة 10 % من إجمالي عدد أفراد العينة الاستطلاعية ، . وتم تمثيل هذه النتائج في الشكل الاعمدة البيانية كما هو موضح في الشكل .



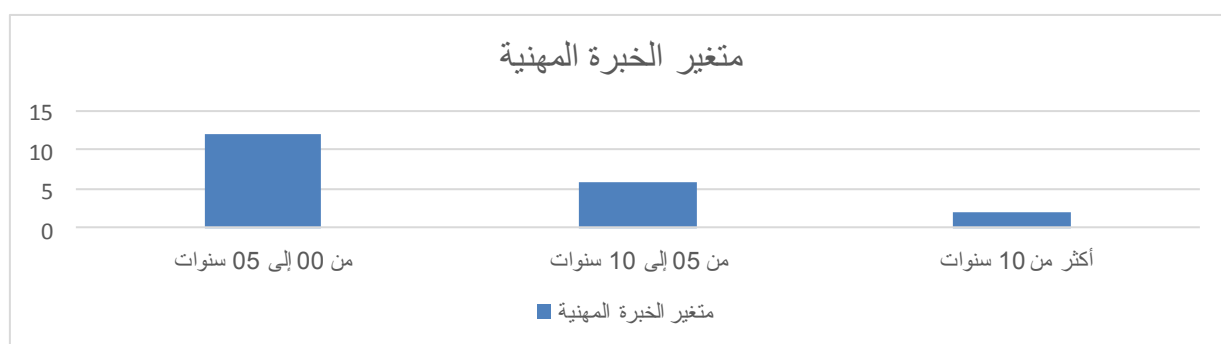
الشكل رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

*- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

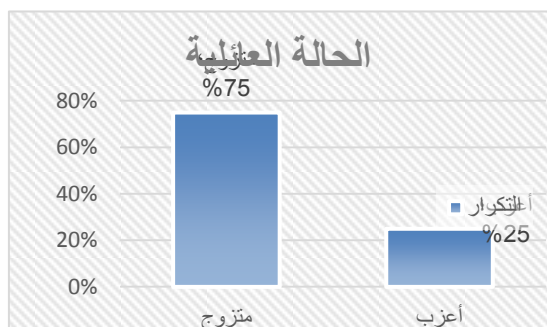
النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
60 %	12	من 00 إلى 05 سنوات
30 %	06	من 05 إلى 10 سنة
10 %	02	أكثر من 10 سنوات
100 %	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن الأقدمية المهنية (من 00 إلى 05) سنة من الاساتذة في الطور المتوسط في العينة يقدر بـ (12) أستاذ أي ما يعادل نسبة 60 % وهو أكثر من نص العدد الإجمالي، في حين بلغ عدد الأقدمية المهنية (من 05 إلى 10) سنة من الاساتذة في الطور المتوسط (06) أي ما يعادل نسبة 30 % من إجمالي عدد أفراد العينة الاستطلاعية، والأقدمية المهنية فوق (10) سنوات من الاساتذة في الطور المتوسط كانت (02) أي ما يعادل نسبة 10 % من إجمالي عدد أفراد العينة الاستطلاعية .



الشكل رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
75%	15	متزوج
25%	5	أعزب
100%	20	المجموع

الشكل رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

04 - أدوات الدراسة :

بعد الإلمام بأساليب اختيار العينة ، نتطرق الآن إلى الأدوات التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات، لاختبار الفروض أو الإجابة عن الأسئلة، وقد تختار الأداة من بين الأدوات المتوفرة التي بناها باحثون آخرون ، وقد يضطر إلى بناء الأداة بنفسه، وإذا وجد الباحث أداة مناسبة يجب أن يتأكد قبل استخدامها أنها يمكن أن تقيس متغيراته بكفاءة، كما يجب أن يتأكد أنها صادقة وثابتة وأنها قننت على مجتمع مشابه لمجتمع بحثه.

ومن بين وسائل جمع البيانات نجد:

- الاختبارات والمقاييس .

- الاستبيان والمقابلة .

- الملاحظة وتحليل المحتوى .

بناء على طبيعة المشكلة والهدف الأساسي للدراسة ، وبعد الاطلاع على العديد من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة لقياس العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية، وقع الاختيار على أداة - المقاييس- وهذا للاءمتها لطبيعة المشكلة واتفق معظم الدراسات عليها ، والمقاييس عبارة عن مجموعة المثريات التي تقدم للفرد لاستثارة استجابات، تكون أساسا لإعطاء الفرد درجة رقمية ، والتي تعتبر مؤشر للقدر الذي يمتلكه الفرد من الخاصية التي يقيسها لاختبار (رجاء محمود أبو علام:2004 . ص336)

• استخدم الباحث لجمع بيانات هذه الدراسة الأدوات التالية:

1 - استبيان النمط القيادي .

2 - استبيان الرضا الوظيفي.

4-1- وصف الاستبيان النمط القيادي :

4-1-1 - خطوات إعداد الاستبيان.:

قامت الباحثة بإعداد استبيان يحدد النمط القيادي لدى اساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، وبعض الاختبارات والمقاييس التي تضمنت بنودا أو عبارات لها صلة بشكل أو بآخر بمظاهر أنماط الشخصية او القيادة مثل:

- مقياس السمات الشخصية ديسك (DISC - Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) .
- مقياس روجر بيركمان (1962). (قياس الجوانب الشخصية).
- مقياس الممارسات القيادية (Leadership Practices Inventory Lpi)
- مقياس جون هولاند (الشخصية المهنية) .

وغيرها من الدراسات التي اهتمت بموضوع جودة أنماط القيادة في الدراسة الحالية، وقد تم تصميم مقياس نمط القيادة بعد الاطلاع على المقاييس والدراسات السابقة ومراجعة مفهوم الانماط القيادية ومستويات الشخصية المهنية و القيادية .

أ- الصور الأولية للاستبيان: قام الباحث بتحديد أبعاد استبيان انماط القيادة (ديمقراطي - المتسلط - الحر) من خلال تعريف نمط القيادة، واستعراض خصائص الشخصية القيادية ومظاهرها، ثم بناء العبارات الخاصة بكل بعد، وبالتالي عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة والمختصين في علم النفس العمل لتحكيمه، ومعرفة مدى انتماء العبارات لكل بعد، وقدرة العبارات على قياس ما صممت لقياسه (انماط القيادة) ، للتأكد من مدى ملائمة صياغة العبارات لمستوى إدراك وفهم أساتذة التعليم المتوسط وتعديل وإضافة ما يروونه مناسباً لكل بند أو لكل عبارة من عبارات المقياس، والاستفادة من ملاحظتهم العلمية ، ويتكون المقياس في صورته الأولية من 36 بند (عبارة.)

ب - الصورة الثانية الاستبيان النمط القيادي: تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة والمختصين في علم النفس و علوم التربية ،موزعين على مختلف الجامعات الوطنية مثل (ورقلة- تمنراست) حيث تم

الاتفاق على حذف عدة بنود لعدم ملائمتها، وتغيير بعض العبارات الأخرى حيث أصبح المقياس في صورته الثانية يتكون من (29) بند بعد حذف (07) عبارة

ج- الصورة النهائية الاستبيان النمط القيادي: سيكون المقياس في صورته النهائية من(25) بند ، وهذا بعد حذف (04) بنود غير دالة احصائياً في حساب الاتساق الداخلي ، للاستبيان النمط القيادي. تقسيم محاور الاستبيان في صورته النهائية :

- من البند (1) إلى البند (10) النمط القيادي الديمقراطي

- من البند (11) إلى البند (18) النمط القيادي التسلسلي

- من البند (19) إلى البند (25) النمط القيادي الحر

4-2-2- الخصائص السيكومترية الاستبيان النمط القيادي:

أ - الصدق : يعد الصدق أحد الخصائص الهامة في الحكم على صلاحية المقياس، وهو أكثر الصفات التي يجب أن يتصف بها المقياس، وهو يعني جودة المقياس بوصفه أداة لقياس ما وضع لقياسه، والسمة المراد قياسها ويتضمن صدق المقياس ما يلي :

أ-1- صدق المحكمين: و يتم حساب الدلالة الإحصائية للصدق الظاهري (صدق المحكمين) وفق طريقتين :

* - الطريقة الأولى : نسبة القبول أي كي نقول أن بند أو فقرة أو سؤال من أسئلة الإستبيان أو الإختبار على أنه مقبول من قبل المحكمين يتوجب علينا حساب نسبة إتفاق المحكمين على بنود (أسئلة) الإستبيان ، و كلما إرتفعت النسبة المثوية للبند كان مقبولاً ، و العكس صحيح حيث قام الباحث بعرض أداة القياس بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والمختصين في علم النفس العمل و التنظيم حيث كان العدد الكلي للمحكمين (05) محكما (انظر الملحق رقم 9) بهدف الكشف عن مدى صدق فقرات الأداة وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه من حيث.:

- مدى ملائمة الفقرة للبعد الذي وضعت فيه .

- مدى مناسبة العبارة للسمة التي تقيسها .

- سلامة ووضوح الصياغة اللغوية للفقرات.

وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظتهم التي أبدوها أجريت بعض التعديلات، حيث جرى حذف (7) عبارة من أصل (36) عبارة وكانت نسبة اتفاق المحكمين (50%) فأكثر على حذفها، بسبب عدم توافقها مع البعد المحدد، أو بكونها تحمل معاني متكررة بصيغ مختلفة والعبارات هي البنود التي كانت تحمل الأرقام (04-07-22-23-31-33-35)، كما تم تعديل العديد من العبارات بسبب الصياغة الخاطئة لها وأرقامها (16-19-33)، وبالتالي أصبح عدد بنود الاستبيان بعد صدق المحكمين (29) بندا، تم تطبيق الطريقة الثانية وهي معامل الاتفاق كاندال على الصورة النهائية للاستبيان (25) بندا. (بعد حساب صدق الاتساق الداخلي وحذف 04 بنود).

ب - الطريقة الثانية : معامل الإتفاق كاندال : يتم إستخدام معامل الإتفاق كاندال من أجل معرفة مدى الإتفاق بين مجموعة من المحكمين حول الإستبيان أو إختبار ما، و هو يستخدم في البيانات الرتبية فقط و يرمز له بالرمز r_w . و لحساب معامل الإتفاق كاندال هناك خطوات وهي :

- 01 - نرتب قيم المحكمين من أصغر قيمة إلى أكبر قيمة .
 - 02 - نعطي رتبا للقيم بعد ترتيبها حيث نعطي الرتبة 1 للقيمة الأقل و نبدأ في تصاعد الرتب حسب تصاعد القيم .
 - 03 - في حالة تساوي قيمتين أو أكثر نعطي لكل قيمة رتبة خاصة بها ثم نحسب المتوسط الحسابي للرتب ، و بعدها نعطي قيمة المتوسط المتحصل عليه لكل قيمة من القيم المتساوية .
 - 04 - نحسب مجموع رتب كل فرد من أفراد العينة أو كل فقرة من فقرات الإستبيان (الإختبار) .
 - 05 - نحسب المتوسط العام لمجموع الرتب من خلال القانون التالي :
 - 06 - نحسب الفرق بين مجموع رتب كل فرد (فقرة) و المتوسط العام لمجموع الرتب .
 - 07 - تربيع الفرق المتحصل عليه و جمع مربعات الفروق .
- ويتم حسابه بواسطة قانون كاندال بتوفر المعطيات التالية :

- حيث تدل قيمة (+1) على الإتفاق التام بين المحكمين / - تدل قيمة (0) على عدم الإتفاق بين المحكمين .
 - $m =$ فهي عدد المحكمين / - $n =$ حجم العينة من أفراد / - $D =$ فروق مجموع رتب كل فرد أو فقرة عن المتوسط العام لمجموع الرتب / - $r =$ معامل الإتفاق كاندال / - $F =$ النسبة الفائية التي يتم مقارنتها بالقيم الحرجة (F) المجدولة من خلال درجات الحرية :

درجة حرية البسط = عدد المحكمين -1 . ودرجة حرية المقام = حجم العينة -1

الفصل الخامس-----إجراءات الدراسة الميدانية

فإذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولة فإننا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل ، و إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولة فإننا نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل و العكس صحيح.

ولإيجاد الصدق الظاهري لإستبيان بحثنا نقوم بحساب علاقة بنود الإستبيان بموضوع البحث (النمط القيادي) حسب اراء المحكمين (الخبراء) و ذلك بحساب مجموع الرتب لكل فقرة من فقرات الإستبيان كما يلي :

الجدول رقم 10 : مجموع رتب المحكمين حول بنود الإستبيان النمط القيادي

مجموع مربعات الفروق	الفروق	مجموع رتب كل فقرة	المحكم 05	المحكم 04	المحكم 03	المحكم 02	المحكم 01	المحكمين الفقرات
16	4=15-19	19	5	4	5	3	2	1
64	8=15-23	23	4	5	4	5	5	2
1	1=15-16	16	3	3	2	4	4	3
100	-10=15-5	5	1	1	1	1	1	4
9	-3=15-12	12	2	2	3	2	3	5
1	1=15-16	16	3	3	2	4	4	6
16	4=15-19	19	5	4	5	3	2	7
9	-3=15-12	12	2	2	3	2	3	8
64	8=15-23	23	4	5	4	5	5	9
9	-3=15-12	12	2	2	3	2	3	10
100	-10=15-5	5	1	1	1	1	1	11
1	1=15-16	16	3	3	2	4	4	12
64	8=15-23	23	4	5	4	5	5	13
1	1=15-16	16	3	3	2	4	4	14
16	4=15-19	19	5	4	5	3	2	15
64	8=15-23	23	4	5	4	5	5	16
100	-10=15-5	5	1	1	1	1	1	17
9	-3=15-12	12	2	2	3	2	3	18
16	4=15-19	19	5	4	5	3	2	19
100	-10=15-5	5	1	1	1	1	1	20
64	8=15-23	23	4	5	4	5	5	21
9	-3=15-12	12	2	3	3	2	3	22
100	-10=15-5	5	1	1	1	1	2	23

الفصل الخامس-----إجراءات الدراسة الميدانية

1	1=15-16	16	3	3	2	4	4	24
16	4=15-19	19	5	4	5	3	2	25
950		375	المجموع					

أولاً: نحسب المتوسط العام لمجموع الرتب كما يلي :

ثانياً : نقوم بحساب (rw)

ثالثاً: حساب " F " المحسوبة و التي تساوي (0,120)

رابعاً : المقارنة مع " F " الجدولة حيث أن F " الجدولة : عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ هو : 0.013
(F) المحسوبة تساوي (0,120) وهي أكبر من (F) الجدولة (0,013) لذلك نقول أنه يوجد إتفاق بين آراء المحكمين الخمسة حول فقرات إستبيان النمط القيادي .

أ-2- : الصدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بتطبيق دراسة استطلاعية للمقياس ، وذلك بتطبيقها على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست. وبلغ حجمها 20 أستاذا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي بمعامل الارتباط بيرسون، قام الباحث بحذف العبارات التي كان معامل ارتباطها ضعيفا وغير دالة إحصائيا وعددها (04) عبارة، وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (25) عبارة في صورتها النهائية .

جدول رقم(11) : يوضح معامل ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.63**	11	0.36*	20	0.15
02	0.56**	12	0.18	22	0.70**
03	0.59**	13	0.72**	23	0.63**
04	0.52**	14	0.64**	24	0.58**
05	0.09	15	0.78**	25	0.61**
07	0.59**	16	0.38*	26	0.55**
08	0.70**	17	0.65**	27	0.31*
09	0.12	18	0.32*	28	0.75**
10	0.39*	19	0.44**	29	0.76**

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن عبارات الأداء مقبولة ، حيث كانت معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للأداة في معظمها أكبر من (0.40) ، بمستوى دلالة (0.01 أو 0.05) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.09 و0.78) ، وعلى هذا الأساس تم حذف العبارات الغير دالة عند (0.01 أو 0.05) والتي أرقامها هي: 05- 09- 12- 20 حيث تميزت بمعامل ارتباط منخفض ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه تم الاستغناء عنها في حساب المقارنة الطرفية .

أ- 4 - صدق المقارنة الطرفية :

جدول رقم(12) : صدق المقارنة لاستبيان الرضا الوظيفي (الصدق التمييزي)

الرقم	درجات عليا		درجات دنيا		الرقم	ن المحسوبة	درجات دنيا		درجات عليا		الرقم
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
01	4.80	0.41	2.20	0.86	14	4.88	4.80	0.86	2.20	0.41	4.80
02	4.70	0.30	2.40	0.33	15	4.12	4.70	0.33	2.40	0.30	4.70
03	5.00	0.39	1.60	0.68	16	5.31	5.00	0.68	1.60	0.39	5.00
04	4.80	0.10	2.03	1.15	17	8.21	4.80	1.15	2.03	0.10	4.80
05	4.70	0.36	2.11	0.00	18	9.19	4.70	0.00	2.11	0.36	4.70
06	5.00	0.60	2.20	0.78	19	9.03	5.00	0.78	2.20	0.60	5.00
07	4.70	0.48	3.26	0.86	20	5.56	4.70	0.86	3.26	0.48	4.70
08	4.20	0.04	2.58	1.46	21	5.15	4.20	1.46	2.58	0.04	4.20
09	5.00	0.10	2.00	0.86	22	20.36	5.00	0.86	2.00	0.10	5.00
10	5.00	0.40	4.12	0.26	23	20.59	5.00	0.26	4.12	0.40	5.00
11	4.80	0.21	3.45	0.79	24	4.21	4.80	0.79	3.45	0.21	4.80

10.10	0.26	1.60	0.08	5.00	25	7.96	1.83	1.80	0.61	4.60	12
12.89	22.06	54.81	10.49	120	المقياس	12.36	4.60	2.07	3.87	4.80	13

P « 0.05* P « 0.01**

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة للمقياس بلغت 12.89 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، حيث تبين أن للمقياس القدرة على التمييز بين المجموعتين ، بالتالي درجة عالية من الصدق .

أ- الثبات: قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ لجميع أبعاد المقياس والدرجة الكلية

للمقياس كما يلي: جدول رقم: (13)

قيم الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ لجميع أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية

عدد الفقرات	قيمة ثبات معامل الفاكرونباخ
25	0.75

**p « 0.01

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ثبات إستبيان النمط القيادي مرتفعة حيث تقدر: 0,75، مما يدل على أن الإستبيان يتميز بمستوى عالٍ من الثبات ، وهذا يعني أن المقياس يمكن إستخدامه كأداة للقياس .
ب-2- طريقة إعادة تطبيق الاختبار :

حيث تم تطبيق المقياس مرتين بفاصل زمني مقداره أسبوعان على عينة (10) أستاذ تعليم متوسط من مدينة تمرناست ، وكانت قيمة الارتباط بين الدرجات الاساتذة بين التطبيقين (0.88) وهو معامل ثبات مرتفع يدل على صلاحية المقياس للتطبيق . من خلال النتائج المحصل عليها في حساب معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ وطريقة إعادة المقياس، أنها كلها تؤكد على استقرار درجات استبيان جودة حياة العمل ، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(14): يلخص نتيجة طرق الثبات لاستبيان النمط القيادي

ثبات المقياس				طرق اثبات	
إعادة تطبيق		ألفا كرومباخ			
مستوى	قيمة	مستوى الدلالة	قيمة		
الدلالة	-ر-		-ر-		
0.01	0.88	0.01	0.75		المقياس

4-2- وصف الاستبيان الرضا الوظيفي :

5-2-1 - خطوات إعداد الاستبيان.: قام الباحث بإعداد استبيان يحدد الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم

المتوسط بمدينة تمنراست، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، وبعض الاختبارات والمقاييس التي تضمنت بنودا أو عبارات لها صلة بشكل أو بآخر بمظاهر الرضا الوظيفي مثل:

- مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي

- مقياس الرضا عن العمل بشكل عام وتم تطويره من طرف "ايرونسون"، "سميت Smith"، "برانيك"

Brannick، "غيبسون" Gibson" وبول Paul" في 1989

وغيرها من الدراسات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية، وقد تم تصميم مقياس

الرضا الوظيفي بعد الاطلاع على المقاييس والدراسات السابقة ومراجعة مفهوم الرضا عن العمل.

أ- الصور الأولية للاستبيان: قام الباحث بتحديد أبعاد استبيان الرضا الوظيفي من خلال تعريف الرضا

الوظيفي، واستعراض خصائص الرضا عن العمل ومظاهره و شروطه، ثم بناء العبارات الخاصة بكل بعد،

وبالتالي عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة والمختصين في علم النفس العمل و

التنظيم لتحكيمه، ومعرفة مدى انتماء العبارات لكل بعد، وقدرة العبارات على قياس ما صممت لقياسه (الرضا

الوظيفي) ، للتأكد من مدى ملائمة صياغة العبارات لمستوى إدراك وفهم أساتذة التعليم المتوسط وتعديل

وإضافة ما يروونه مناسباً لكل بند أو لكل عبارة من عبارات المقياس، والاستفادة من ملاحظتهم العلمية ،

ويتكون المقياس في صورته الأولية من 33 بند (عبارة.)

ب - الصورة الثانية للاستبيان النمط القيادي: تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة والمختصين في

علم النفس العمل و التنظيم ،موزعين على مختلف الجامعات الوطنية مثل (ورقلة- تمنراست) حيث تم

الفصل الخامس-----إجراءات الدراسة الميدانية

الاتفاق على حذف عدة بنود لعدم ملائمتها، وتغيير بعض العبارات الأخرى حيث أصبح المقياس في صورته الثانية يتكون من (25) بند بعد حذف (08) عبارة

ج- الصورة النهائية الاستبيان النمط القيادي: سيكون المقياس في صورته النهائية من (20) بند ، وهذا بعد حذف (05) بنود غير دالة احصائيا في حساب الاتساق الداخلي ، للاستبيان الرضا الوظيفي.

5-3-2- الخصائص السيكومترية الاستبيان الرضا الوظيفي

أ-1- صدق المحكمين: و يتم حساب الدلالة الإحصائية للصدق الظاهري (صدق المحكمين) وفق طريقتين :

* - الطريقة الأولى : وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظتهم التي أبدوها أجريت بعض التعديلات، حيث جرى حذف (8) عبارة من أصل (33) عبارة وكانت نسبة اتفاق المحكمين (50%) فأكثر على حذفها، بسبب عدم توافقها مع البعد المحدد، أو بكونها تحمل معاني متكررة بصيغ مختلفة والعبارات هي البنود التي كانت تحمل الأرقام (02-06-12-23-24-25-29-32)، كما تم تعديل العديد من العبارات بسبب الصياغة الخاطئة لها وأرقامها (08-09-14-30)، وبالتالي أصبح عدد بنود الاستبيان بعد صدق المحكمين (25) بنودا، تم تطبيق الطريقة الثانية وهي معامل الاتفاق كاندال على الصورة النهائية للاستبيان (20) بنودا. (بعد حساب صدق الاتساق الداخلي وحذف 05 بنود).

ب - الطريقة الثانية : معامل الإتفاق كاندال : لإيجاد الصدق الظاهري لإستبيان بحثنا نقوم بحساب علاقة بنود الإستبيان بموضوع البحث (الرضا الوظيفي) حسب آراء المحكمين (الخبراء) و ذلك بحساب مجموع الرتب لكل فقرة من فقرات الإستبيان كما يلي :

الجدول رقم 15 : مجموع رتب المحكمين حول بنود الاستبيان الرضا الوظيفي

مجموع مربعات الفروق	الفروق	مجموع رتب كل فقرة	المحكم 05	المحكم 04	المحكم 03	المحكم 02	المحكم 01	المحكمين / الفقرات
9	3=19-21	21	5	4	4	4	4	1
1	1-=19-18	18	1	5	3	4	5	2
4	2-=19-17	17	5	3	3	3	3	3
16	4=19-23	23	3	5	5	5	5	4
9	3-=19-16	16	3	4	1	4	4	5

الفصل الخامس-----إجراءات الدراسة الميدانية

1	1=19-18	18	4	3	5	3	3	6
9	3=19-22	22	5	5	4	3	5	7
4	2=19-21	21	3	4	5	5	4	8
81	9=19-10	10	4	1	3	1	1	9
25	5=19-24	24	4	5	5	5	5	10
4	2=19-21	21	5	4	4	4	4	11
4	2=19-17	17	1	4	3	5	4	12
9	3=19-16	16	4	3	3	3	3	13
36	6=19-25	25	5	5	5	5	5	14
9	3=19-16	16	3	4	1	4	4	15
1	1=19-18	18	4	3	5	3	3	16
1	1=19-20	20	5	3	4	5	3	17
9	3=19-22	22	3	5	5	4	5	18
64	8=19-11	11	5	1	3	1	1	19
28	5=19-24	24	4	5	5	5	5	20
324		380	المجموع					

درجة حرية البسط = عدد المحكمين 5 - 1 = 4 و درجة حرية المقام = عدد الفقرات 20 - 1 = 19

قيمة " F " المحسوبة هي 0.149 قيمة " F " الجدولة : عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ هو : 0.049

بما أن (F) المحسوبة أكبر من (F) الجدولة لذلك نقول أنه يوجد إتفاق بين آراء المحكمين الخمسة حول فقرات الإستبيان الرضا الوظيفي

أ-2- : **الصدق الاتساق الداخلي**: قام الباحث بتطبيق دراسة استطلاعية للمقياس ، وذلك بتطبيقها على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست. وبلغ حجمها 20 أستاذًا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي بمعامل الارتباط بيرسون، قام الباحث بحذف العبارات التي كان معامل ارتباطها ضعيفا وغير دالة إحصائيا وعددها (05) عبارة، وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (20) عبارة في صورتها النهائية .

جدول رقم(16): يوضح معامل ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.52**	10	0.36*	18	0.63**
02	0.46**	11	0.36*	19	0.52**

0.11	20	0.16	12	0.48**	03
0.48**	21	0.21	13	0.56**	04
0.42**	22	0.58**	14	0.44**	05
0.45**	23	0.39*	15	0.74**	07
0.41**	24	0.55**	16	0.68**	08
0.52**	25	0.04	17	0.66**	09

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن عبارات الأداء مقبولة ، حيث كانت معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للأداة في معظمها أكبر من (0.36) ، بمستوى دلالة (0.01 أو 0.05) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين (0.04 و 0.78) ، وعلى هذا الأساس تم حذف العبارات الغير دالة عند (0.01 أو 0.05) والتي أرقامها هي: 06-12-13-17-20 حيث تميزت بمعامل ارتباط منخفض ، ومستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه تم الاستغناء عنها في حساب المقارنة الطرفية .

أ- 4 - صدق المقارنة الطرفية :

جدول رقم(17): صدق المقارنة لاستبيان الرضا الوظيفي (الصدق التمييزي)

ن المحسوبة	درجات دنيا				الرقم	ن المحسوبة	درجات دنيا		درجات عليا		الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
22.96	1.15	1.70	0.10	4.70	11	12.30	0.78	2.30	0.52	5.00	01
10.89	0.00	1.60	0.36	4.70	12	21.23	0.86	2.20	0.63	4.70	02
12.69	0.78	2.30	2.40	5.00	13	11.99	0.46	2.40	0.09	4.20	03
22.36	0.86	2.20	1.60	4.70	14	16.03	0.86	1.60	0.09	5.00	04
11.96	0.46	2.40	1.60	3.96	15	10.03	0.00	1.60	0.96	3.96	05
18.20	0.86	1.60	0.00	5.00	16	11.89	0.78	2.20	0.45	5.00	06
10.08	0.29	2.63	0.08	3.96	17	8.36	0.86	2.20	0.45	4.70	07

9.23	0.79	2.10	0.21	4.70	18	12.03	1.46	2.80	0.06	4.20	08
14.25	0.83	1.80	0.61	3.96	19	14.23	0.86	1.60	.012	5.00	09
15.02	0.89	1.96	0.56	4.70	20	11.56	4.60	1.60	2.07	4.80	10
14.09	18.43	39.85	12.85	91.94	المقياس ككل						

P « 0.05* P « 0.01**

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة للمقياس بلغت 14.09 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، حيث تبين أن للمقياس القدرة على التمييز بين المجموعتين ، بالتالي درجة عالية من الصدق .

ب- الثبات: قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ لجميع أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس كما يلي: جدول رقم: (18)

قيم الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ لجميع أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية

عدد الفقرات	قيمة ثبات معامل الفايكرونباخ
20	0.90

**p « 0.01

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ثبات إستبيان النمط القيادي مرتفعة حيث تقدر بـ: 0.90 مما يدل على أن الإستبيان يتميز بمستوى عالٍ من الثبات ، وهذا يعني أن المقياس يمكن إستخدامه كأداة للقياس .
ب-2- طريقة إعادة تطبيق الاختبار :

حيث تم تطبيق المقياس مرتين بفاصل زمني مقداره أسبوعان على عينة (10) أستاذ تعليم متوسط من مدينة تمنراست ، وكانت قيمة الارتباط بين الدرجات الاساتذة بين التطبيقين (0.92) وهو معامل ثبات مرتفع يدل على صلاحية المقياس للتطبيق . من خلال النتائج المحصل عليها في حساب معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ وطريقة إعادة المقياس، أنها كلها تؤكد على استقرار درجات استبيان جودة حياة العمل ، والجدول أدناه يوضح ذلك :

الجدول رقم(19): يلخص نتيجة طرق الثبات لاستبيان لرضا الوظيفي

ثبات المقياس				طرق اثبات	
إعادة تطبيق		ألفا كرومباخ			
مستوى	قيمة	مستوى الدلالة	قيمة		
الدلالة	-ر-		-ر-		
0.01	0.92	0.01	0.90		المقياس

05 - عينة الدراسة:

هي إختيار واعٍ تراعى فيه قواعد وإعتبرات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها جزء من الكل ، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له .

01-02 وصف عينة الدراسة :

إختار الباحث عينة إنتقائية تمثلت في جميع متوسطات مدينة تمنراست ثم قام بإختيار عينة بطريقة عشوائية بسيطة وخصائصها تعود للصدفة من متوسطات مدينة تمنراست التي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم 312 أستاذ و أستاذة دائمون ، ثم قمنا بتوزيع 208 إستبانة وأسترجعنا 203 إستبانة كما أستبعدنا منها 3 إستمارت لأن أصحابها لم يجيبوا على كافة الأسئلة ، وعليه أصبحت الإستبانات الصالحة للدراسة والتحليل 200 إستبانة مثلت المجتمع الأصلي بنسبة 64.10 % .

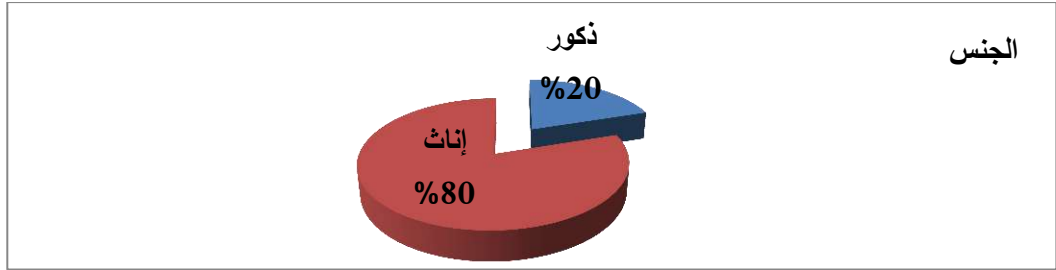
2-2 الخصائص العامة لعينة الدراسة :

الجدول رقم 20 : توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
20%	40	ذكور
80%	160	إناث
100%	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) والمتعلق بخاصية الجنس لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة الأكثر تكراراً هي فئة الإناث حيث تبلغ 160 فرد بنسبة 80 % بينما عدد الذكور هو 40 بنسبة 20 % نرجع هذا الإرتفاع في نسبة الأستاذات إلى الوعي الكبير الذي وصل إليه المجتمع الجزائري في الدور الكبير الذي تلعبه المرأة

الجزائرية في مجال العمل خاصة مجال التدريس حيث أصبحت هذه الأخيرة تتنافس مع الرجل بشكل واضح في مهن كانت في وقت مضى حكراً على الرجال .



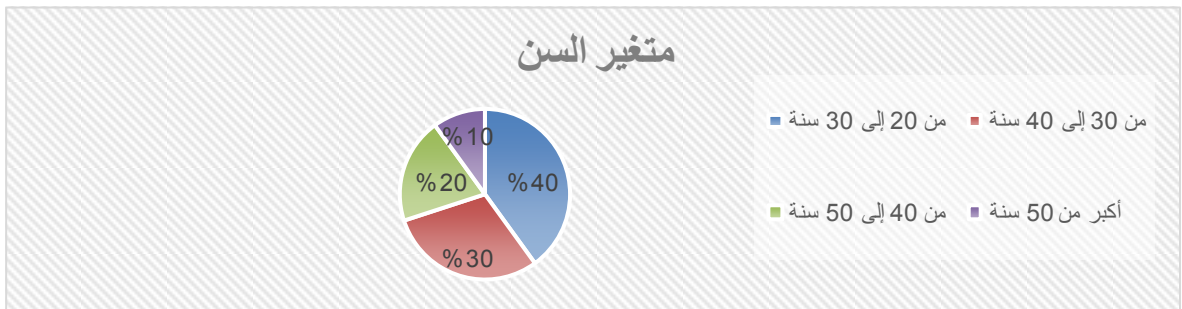
الشكل رقم 14: مخطط لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس

خصائص العينة من حيث متغير السن :

الجدول رقم 21 : توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	80	40%
من 30 إلى 40 سنة	60	30%
من 40 إلى 50 سنة	40	20%
أكبر من 50 سنة	20	10%
المجموع	200	100%

من خلال الجدول المتعلق بخاصية السن لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي فئة العمر من 20 إلى 30 سنة حيث تبلغ نسبتها 80 % ، ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث تبلغ نسبتها 60 % ، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة حيث تبلغ نسبتها 40 % وفي الأخير نجد الفئة العمرية أكثر من 50 سنة حيث تبلغ نسبتها 20 % وهذا يعني أن فئة الشباب هم أغلبية أفراد العينة ، نظراً لكون فئة أساتذة التعليم المتوسط كبار السن يكونون معظمهم قد أحيلوا للتقاعد لوصولهم السن القانوني .



شكل رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير السن

- خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 22 : توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

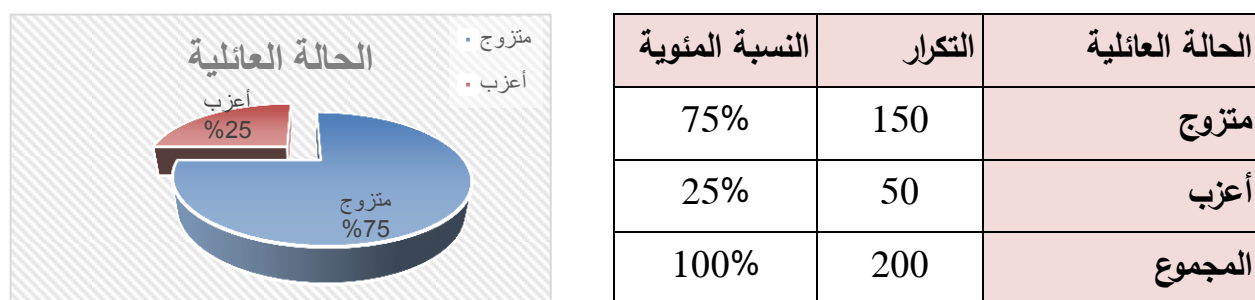


شكل رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول المتعلق بخاصية الخبرة المهنية لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة الأكثر تكراراً هي الفئة ذات الخبرة المهنية من 0 سنة إلى 05 سنوات بعدد تكرار حيث تبلغ نسبتها 60 % ، ثم تليها الفئة ذات الخبرة المهنية من 05 سنوات إلى 10 سنوات بعدد تكرار حيث تبلغ نسبتها 30 % ، ثم تليها الفئة ذات الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بعدد تكرار حيث تبلغ نسبتها 10 % فقط .

02- خصائص العينة من حيث الحالة العائلية

الجدول رقم 23 : توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية



الشكل رقم 17 : توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الحالة العائلية

من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بخاصية الوضعية العائلية للأساتذة (ة) نلاحظ إن صفة متزوج (ة) هي الوضعية العائلية الغالبة على عينة الدراسة بعدد تكرار بنسبة مئوية تبلغ 75 % ، أما صفة أعزب أو عزباء فهي الوضعية العائلية الأقل وجوداً ضمن عينة الدراسة بعدد تكرار بنسبة مئوية تبلغ 25 % و منه يمكن القول أن أغلبية الأساتذة متزوجون أو متزوجات .

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة:

- لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.
- لقياس الفروق بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على اختبار "ت" لدراسة الفروق.
- الاعتماد على بعض النسب المئوية.
- و لتحقيق ذلك تم الاعتماد على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 17.0).

الفصل السادس

عرض نتائج

الدراسة

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض نتائج الفرضية الخامسة
- 6- عرض نتائج الفرضية السادسة
- 7- عرض نتائج الفرضية السابعة
- 8- عرض نتائج الفرضية الثامنة

تمهيد :

بعد قيام الباحث بعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية التي استعرض من خلالها المنهج المتبع في الدراسة ، وكذا الأداة المستخدمة في الدراسة ، وكل الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل النتائج ، سوف يقوم في هذا الفصل بمحاولة عرض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة وذلك بعد تطبيق استبيان النمط القيادي و الرضا الوظيفي على أفراد العينة من ،أساتذة التعليم المتوسط اعتمدت في تحليل النتائج على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط بيرسون المتعدد واختبار {ت}، وتم عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب الفروض في الدراسة، فالجدول الأول يتعلق بنتائج الفرضية الأولى لمعرفة النمط القيادي السائد ، والجدول الثاني بطريقة النسب المئوية، وذلك لمعرفة نسبة الرضا عن الوظيفة في مستوياتها المختلفة، والجدول الثالث يتعلق بنتائج الفرضية الثانية بطريقة الارتباط المتعدد لبيرسون ، لمعرفة قيمة ونوع الارتباط بين متغيرات الدراسة ، أما الجداول الأخرى فتتعلق بنتائج اختبار {ت} للفرضيات الفارقة ، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في كل متغير من متغيرات الدراسة .

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

- نص الفرضية الأولى يرى أن " النمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط هو النمط القيادي الديمقراطي "

و للإجابة على هذه الفرضية قمنا بتحليل إستجابات أفراد عينة البحث إزاء كل نمط قيادي (ديمقراطي ، تسلطي ، حر) لبنود أنماط القيادة الإدارية من الإستبيان كما قمنا بحساب المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد و كذا الإنحراف المعياري و قيمة الإختبار T ، كما وضعنا معايير للحكم على إتجاهات المرؤوسين (عينة الدراسة) من أجل التعرف على نوعية النمط القيادي السائد و تم ذلك على النحو التالي :

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد و موافق بشدة في الجانب الأيمن من الأداة يدل على وجود نمط قيادي ديمقراطي .

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد و معارض بشدة في الجانب الأيسر من الأداة يدل على وجود نمط قيادي تسلطي أو حر .

و كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

الجدول رقم 24 : توجهات أفراد العينة نحو النمط القيادي الديمقراطي

الإختبار T	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	العبارة	الرقم
			بشدة	ت	ت	ت	ت		
13.479	0.832	3.960	05	06	13	137	39	العبارة 01	01
			11		13	176		المجموع	
			% 5.5		6.5 %	% 88		النسبة المئوية	
7.244	1.029	3.690	06	24	18	116	36	العبارة 02	02
			30		18	152		المجموع	
			%15		% 9	%76		النسبة المئوية	
12.823	0.858	3.945	07	09	10	135	36	العبارة 03	03
			16		10	171		المجموع	
			% 3.5	% 4.5	05 %	% 88		النسبة المئوية	
12.846	0.829	3.920	03	16	08	138	35	العبارة 04	04
			19		08	173		المجموع	
			% 9.5		04 %	% 86.5		النسبة المئوية	
11.047	0.932	3.895	09	11	11	130	39	العبارة 05	05
			20		11	169		المجموع	
			%10		5.5 %	% 84.5		النسبة المئوية	
7.395	0.981	3.680	07	23	27	113	30	العبارة 06	06
			30		27	143		المجموع	
			%15		13.5 %	%71.5		النسبة المئوية	
13.471	0.948	4.070	06	11	14	101	68	العبارة 07	07
			17		14	169		المجموع	
			%8.5		%07	%84.5		النسبة المئوية	
12.091	0.869	3.910	05	10	25	117	43	العبارة 08	08
			15		25	160		المجموع	
			%7.5		12.5 %	%80		النسبة المئوية	
17.595	0.770	4.125	05	03	09	128	55	العبارة 09	09
			08		09	183		المجموع	
			%04		4.5 %	%91.5		النسبة المئوية	
5.040	1.215	3.600	18	26	17	96	43	العبارة 10	10
			44		17	139		المجموع	
			%22		8.5 %	%69.5		النسبة المئوية	
78.165	0.129	3.880	المجموع						

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال نتائج إستجابة أفراد العينة لمحاوّر بنود النمط القيادي الديمقراطي الموضح في الجدول (24) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع العبارات المرتبطة بمحو النمط القيادي الديمقراطي تساوي (3.880) و هو متوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي ، و هذا يعني أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي .وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن " النمط القيادي السائد في متوسطات مدينة تمنراست هو النمط الديمقراطي " .

*- بنود النمط القيادي التسلطي:

الجدول رقم 25 : توجهات أفراد العينة نحو النمط القيادي التسلطي

الإختبار T	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	العبرة	الرقم
			بشدة	ت	ت	ت	بشدة		
-1.235	1.340	3.050	10	92	28	18	52	العبرة 01	11
			102		28	70		المجموع	
			%51		%14	%35		النسبة المئوية	
-11.858	1.028	2.305	32	116	22	19	11	العبرة 02	12
			148		22	30		المجموع	
			%74		%11	%15		النسبة المئوية	
-11.981	1.047	2.280	39	108	20	24	09	العبرة 03	13
			147		20	33		المجموع	
			%73.5		%10	%16.5		النسبة المئوية	
-2.914	1.320	2.895	07	116	16	13	48	العبرة 04	14
			123		16	61		المجموع	
			%61.5		%08	%30.5		النسبة المئوية	
-3.143	1.269	2.885	04	121	21	10	46	العبرة 05	15
			125		21	54		المجموع	
			%62.5		%10.5	%27		النسبة المئوية	
-3.169	1.303	2.875	11	105	27	12	45	العبرة 06	16
			116		27	57		المجموع	
			%58		%13.5	%28.5		النسبة المئوية	
-10.834	1.073	2.345	37	102	26	25	10	العبرة 07	17
			139		26	35		المجموع	
			%69.5		%613	%17.5		النسبة المئوية	
-3.580	1.272	2.845	11	104	29	18	38	العبرة 08	18
			115		29	56		العبرة 01	
			%57.5		%14.5	%28		المجموع	
-51.251	0.133	2.685	المجموع						

من خلال نتائج إستجابة أفراد العينة لمحاوّر بنود النمط القيادي التسلطي الموضح في الجدول (25) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع العبارات المرتبطة بمحو النمط القيادي التسلطي تساوي (2.685)

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي ، و هذا يعني أن النمط القيادي التسلطي لا يسود بيئة العمل من وجهة نظر عينة البحث .

* - بنود النمط القيادي الحر

الجدول رقم 26 : توجهات أفراد العينة نحو النمط القيادي الحر

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإختبار T	
										ت
19	العبارة 01	30	20	25	111	14	2.705	1.206	-5.418	
	المجموع	50	50	25	125	125				
	النسبة المئوية	%25	%25	%12.5	%62.5	%62.5				
20	العبارة 02	13	32	19	112	24	2.495	1.098	-8.655	
	المجموع	45	45	19	136	136				
	النسبة المئوية	%22.5	%22.5	%9.5	%68	%68				
21	العبارة 03	38	24	23	101	14	2.855	1.285	-3.434	
	المجموع	62	62	23	115	115				
	النسبة المئوية	%31	%31	%11.5	%57.5	%57.5				
22	العبارة 04	37	16	28	110	09	2.810	1.233	-4.095	
	المجموع	53	53	28	119	119				
	النسبة المئوية	%26.5	%26.5	%14	%59.5	%59.5				
23	العبارة 05	44	15	16	121	04	2.870	1.277	-3.289	
	المجموع	59	59	16	125	125				
	النسبة المئوية	%29.5	%29.5	%08	%62.5	%62.5				
24	العبارة 06	11	13	17	103	56	2.085	1.046	-14.629	
	المجموع	24	24	17	159	159				
	النسبة المئوية	%12	%12	%8.5	%79.5	%79.5				
25	العبارة 07	17	26	19	83	55	2.335	1.245	-9.443	
	المجموع	43	43	19	138	138				
	النسبة المئوية	%21.5	%21.5	%9.5	%69	%69				
-88.080	0.092	2.594	المجموع							

من خلال نتائج إستجابة أفراد العينة لمحاو بنود النمط القيادي الحر الموضح في الجدول (26) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع العبارات المرتبطة بمحور النمط القيادي الحر تساوي (2.594) و هو متوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي بنظرة سالبة تماما ، و هذا يعني أن النمط القيادي الحر لا يسود بيئة العمل من وجهة نظر عينة البحث .

الجدول رقم (27) : يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد أنماط القيادة الثلاثة

الرقم	الرتبة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
01	01	النمط القيادي الديمقراطي	3.880	0.129	78.165	0.05
02	02	النمط القيادي التسلطي	2.685	0.133	-51.251	0.05
03	03	النمط القيادي الحر	2.594	0.092	-88.080	0.05

* - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مدرء المؤسسات التعليمية للطور المتوسط بمدينة تمنراست ، هو النمط الديمقراطي ، وبمستوى عالي، على اعتبار أن وظيفة المدرء في الطور المتوسط في المنظور الحديث وظيفة إنسانية، يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة، وعلى قدرة قائد المتوسط في توجيه الطاقات والقدرات بشكل يمكن الحصول على أكبر قدرٍ من الإنتاج، وبأقل جهد، وهو يعكس توجه وزارة التربية الوطنية الجزائرية إلى تطور وتقدم الأنظمة الوزارية، وإلى الاهتمام بالعملية التعليمية من خلال تبني وتوظيف الأساليب الحديثة في العمل الإداري، وبخاصة النمط الديمقراطي ، كما يرى الباحث أن ممارسة النمط الديمقراطي بمستوى مرتفع قد تعود إلى مراعاة المدير إلى الجوانب الإنسانية، وامتلاكهم القيم والمثل في السلوك، وطريقة التعامل الحسن، ومشاركات الأساتذة، والتواصل معهم بشكلٍ فعال، وتوفير المناخ التعاوني؛ لإنجاز المهام بشكل أفضل . كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور الاشراف التربوي والتوجيه المدرسي والإداري بإدارات التعليم في توجيه القيادات المدرسية نحو الاتجاهات الحديثة والأساليب التربوية الفعالة بأسلوب علمي وديمقراطي ، كذلك تعزى هذه النتيجة الى نوعية الدورات التدريبية التي خضع لها المدرء في المتوسطات باستمرارٍ من قبل إدارة التعليم بمدينة تمنراست، متمثلة في إدارة التدريب والمتابعة، والتي تعمل على تكثيف الدورات التدريبية، وإكسابهم المهارات اللازمة والاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة ، كما يعود إلى إدراك قائدات المدرء في المتوسطات بمدينة تمنراست، بأهمية تبني النمط الديمقراطي في توفير بيئة تربوية ملائمة، تشجع الاساتذة في المدارس على الالتزام بتنفيذ سياسات إدارة التعليم بمدينة تمنراست . وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي أشار (الهنيدي 2009: 74) إلى أن هذا النمط يعمل على تحقيق الترابط الاجتماعي من خلال إشراكهم في وضع الخطط التطويرية للعمل، وتحفيزهم ب منحهم بعض الصلاحيات، ومشاورتهم بالقرارات ، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام. وكذلك أكد (عطية 2012: 231) أن هذا النمط يعمل على سيادة العلاقات الإنسانية، وعلى زيادة الثقة في الآخرين، والتعاون المثمر بين القائد

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

والتابعين، وكذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين .ويمكن تفسير السبب في ممارسة الاساتذة و الاداريين في مدينة تمنراست ، للنمط التسلطي بمستوى متوسط؛ إلى إدراك الاساتذة و الاداريين لضرورة ممارسة النمط التسلطي وفق المواقف التي تحتاج حزم وحسم عند الحاجة، غير أن ممارسته بشكلٍ دائم غير محبذ؛ نظرا لعيوب النمط التسلطي ، وما يؤدي إليه من انخفاض دافعية الأساتذة، وعدم قدرتهم على الإبداع والابتكار والتجديد، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، إذ إن ممارسة القائدة للنمط التسلطي ؛ يؤدي إلى التقليل من دور الاساتذة في العمل المدرسي. بالإضافة الى ما ذكره (عطية2012: 228)، بأن هذ النمط يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لدى العاملين داخل المدرسة، وذلك لما يقوم به القائد من دورٍ في التقليل من شأنهم، ودورهم في العمل المدرسي .وبالنسبة للنتيجة للنمط الحر بمستوى منخفض، فقد يعود السبب إلى تعارض النمط الحر مع الواجبات الوظيفية للأساتذة المدرسة، وتعارضه مع تعليمات وزارة التربية بأن يكون المدير هي المسؤول عن جميع ما يدور في المدرسة، وما يقوم عليه النمط الحر من ترك للمدير الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات ، وانعدام السيطرة على الأساتذة لضعف الرقابة، مما يؤدي إلى التسيب ، وانتشار الفوضى ، وضعف الإنتاجية، وعدم القدرة على تنفيذ القرارات، وعدم احترام وتقدير المدير (عطيه ،2012 :230). وهذا يتعارض مع تعليمات وزارة التربية الوطنية ، فيما يتعلق بالإدارة المدرسية. كما أن هذا النمط لا يمد المرؤوسين بقيادةٍ سليمة وفاعلة؛ لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب، والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فإن تأثيره على سلوك العاملين محدود للغاية، بالإضافة إلى أن هذا النمط يمتاز بازواجية الجهود، وتداخلها، وهدر الوقت، والتقصير في الإدارة ومهامها .وبشكلٍ عام، فإن ممارسة الاساتذة والاداريين للنمط الديمقراطي بمستوى عالي ، مقابل المستوى المتوسط للنمط التسلطي ، والمستوى المنخفض للنمط الحر، يؤكد على أن نجاح جهود وزارة التربية الوطنية في التحول نحو الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم توفير مناخ تنظيمي؛ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وينعكس هذا من خلال اهتمام وزارة التربية الوطنية باختيار مدراء المتوسطات من الاساتذة وفق أسس ومعايير معينة ، كاجتياز المقابلات الشخصية ، وحصولهم على مؤهلاتٍ تربوية، والتقارير السنوية، مما يؤدي إلى اختيار مدراء المدارس ممن يمتلكون أنماطاً إدارية فعالة بمستوى عالي، مثل: النمط الديمقراطي .وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى القادة، كدراسة البلوي (2018) ، ودراسة طحطوح (2016) ، ودراسة أبو الخير (2013) بينما تختلف مع دراسة إسليم (2013) ، ودراسة الرشيد (2010)، ودراسة الضمور (2014) ، حيث كان النمط التسلطي هو السائد.

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

02- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: " مستوى رضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع " .

من أجل التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، قام الباحث بحساب قيمة (t) لكل

بند من بنود الاستبيان بتقسيم درجات أفراد العينة و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (28): يبين درجة إستجابة أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم

الرقم	العبارة	موافق بشدة ت	موافق ت	محايد ت	معارض ت	معارض بشدة ت	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإختبار T
01	العبارة 01	32	151	06	08	03	3.945	0.765	1.728
	المجموع	183	06	11					
	النسبة المئوية	%91.5	%03	%5.5					
02	العبارة 01	41	137	12	04	06	4.105	0.613	4.568
	المجموع	178	12	10					
	النسبة المئوية	%89	%06	%05					
03	العبارة 01	52	130	11	04	03	4.135	0.707	4.561
	المجموع	182	11	07					
	النسبة المئوية	%91	%5.5	%3.5					
04	العبارة 01	51	124	15	07	03	4.080	0.792	3.089
	المجموع	175	15	10					
	النسبة المئوية	%87.5	%7.5	%05					
05	العبارة 01	62	102	18	10	08	4.020	0.929	1.720
	المجموع	164	18	18					
	النسبة المئوية	%82	%09	%09					
06	العبارة 01	73	85	13	24	05	4.030	1.065	1.620
	المجموع	158	13	29					
	النسبة المئوية	%79	%6.5	%14.5					
07	العبارة 01	71	103	09	11	06	4.005	1.015	1.352
	المجموع	174	09	17					
	النسبة المئوية	%87	%4.5	%08.5					
08	العبارة 01	56	118	13	09	04	4.000	0.874	1.489
	المجموع	174	13	13					
	النسبة المئوية	%73	%15	%12					
09	العبارة 01	55	119	11	08	07	4.150	0.781	4.382
	المجموع	174	11	15					
	النسبة المئوية	%87	%5.5	%7.5					
10	العبارة 01	57	126	09	05	03	4.105	0.781	3.567
	المجموع	173	19	08					
	النسبة المئوية	%86.5	%9.5	%04					
11	العبارة 01	43	122	14	14	07	4.120	1.025	2.925

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

			21		14		165	المجموع	
			%10.5		%07		%82.5	النسبة المئوية	
2.977	0.817	4.080	04	13	08	123	52	العبارة 01	
			17		08		175	المجموع	12
			%8.5		%04		%87.5	النسبة المئوية	
1.926	0.896	4.030	06	05	09	121	59	العبارة 01	
			11		09		180	المجموع	13
			%5.5		%4.5		%90	النسبة المئوية	
2.565	0.816	4.055	01	02	18	126	53	العبارة 01	
			03		18		179	المجموع	14
			%1.5		%09		%89.5	النسبة المئوية	
1.992	0795	4.020	07	13	11	128	41	العبارة 01	
			20		11		169	المجموع	15
			%10		%5.5		%84.5	النسبة المئوية	
2.049	0.918	4.040	06	11	16	105	62	العبارة 01	
			17		16		167	المجموع	16
			%8.5		%08		%83.5	النسبة المئوية	
1.669	1.000	4.025	06	08	18	101	67	العبارة 01	
			14		18		168	المجموع	17
			%07		%09		%84	النسبة المئوية	
7.153	0.777	4.300	02	10	05	102	81	العبارة 01	
			12		05		183	المجموع	18
			%06		%2.5		%91.5	النسبة المئوية	
3.352	1.021	4.150	07	05	21	98	69	العبارة 01	
			12		21		167	المجموع	19
			%06		%10.5		%83.5	النسبة المئوية	
2.821	1.113	4.130	08	12	09	100	71	العبارة 01	
			20		09		171	المجموع	20
			%10		%4.5		%85.5	النسبة المئوية	
5,234	0,187	4,479	مستوى الدلالة 0.05		متغير الرضا الوظيفي ككل				

من خلال إستجابة أفراد العينة لمستوى لبند إستبيان الرضا الوظيفي في الجدول رقم (28) تبين لنا وجود رضا وظيفي مرتفع لدى اساتذة متوسطات مدينة تمنراست ، حيث كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات استبيان الرضا الوظيفي اكبر من (4) الا ابتدا واحدا حيث كان متوسطه الحسابي اكبر من (3) ، ، كما كانت قيمة (t) تساوي (234,5) وكانت قيمة مستوى الدلالة تساوي (0,05) ، وهذا مايعكس النظرة الايجابية لافراد العينة اتجاه محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (29) : يبين مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	0,74	3,98	16%	31	23%	45	5%	10	5%	9	2%	3	س1
مرتفع	0,59	4,12	22%	43	70%	140	6%	12	2%	4	0%		س2
مرتفع	0,67	4,14	27%	53	64%	127	7%	14	2%	4	1%	1	س3
مرتفع	0,78	4,09	27%	54	62%	123	5%	10	5%	10	1%	2	س4
مرتفع	0,94	4,02	33%	65	47%	93	13%	25	6%	12	2%	4	س5
مرتفع	1,06	3,79	28%	55	43%	85	13%	25	16%	31	2%	3	س6
مرتفع	0,96	3,75	21%	41	47%	93	23%	46	7%	13	3%	6	س7
مرتفع	0,91	3,84	21%	42	53%	106	17%	33	7%	14	2%	4	س8
مرتفع	0,99	3,78	18%	36	59%	118	9%	18	10%	20	4%	7	س9
مرتفع	0,72	4,04	23%	45	63%	125	11%	21	4%	7	1%	1	س10
مرتفع	0,88	3,94	22%	44	61%	122	7%	14	8%	15	2%	4	س11
مرتفع	0,90	3,98	25%	50	59%	118	7%	14	6%	11	3%	6	س12
مرتفع	0,82	3,96	23%	46	58%	116	12%	23	6%	12	1%	2	س13
مرتفع	0,70	4,13	28%	55	60%	120	10%	19	2%	4	1%	1	س14
مرتفع	0,81	3,99	23%	45	60%	119	12%	23	4%	8	2%	3	س15
مرتفع	0,85	4,10	33%	66	51%	102	9%	18	6%	11	1%	2	س16
مرتفع	0,96	4,04	34%	67	48%	95	11%	21	5%	10	3%	6	س17
مرتفع	0,66	4,32	41%	82	52%	103	5%	10	2%	4	0%	0	س18
مرتفع	0,88	4,22	42%	83	46%	91	7%	14	4%	8	2%	3	س19
مرتفع	1,04	4,15	45%	89	39%	78	1%	1	8%	16	3%	6	س20

من خلال الجدول رقم(29) الذي يبين درجات إجابات الافراد حول مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست نلاحظ أن درجات إجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي كانت جلها مرتفعة أي مانسبته 100% من إجابات الافراد هذا ما يثبت لنا وجود رضا وظيفي جد مرتفع لدى الأساتذة وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية القائلة : أتوقع ان يكون هناك مستوى رضا وظيفي مرتفعاً لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست .

* - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

من خلال الجداول نلاحظ اتفاق اغلبية الاساتذة ان الوقت الممنوح لهم للقيام بعملهم كاف يمارسون مهامهم دون اي ضغط و تم تأكيد ذلك بنسبة 91,5 % ، كما انهم اشاروا الى ان انجاز اعمالهم يتطلب منهم مهارات عالية و أيد ذلك ما نسبته 89 % من مجموع المبحوثين ، اما فيما يخص رأي المبحوثين

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

في نظرة الآخرين الى وظيفة التدريس فقد اكد جل أفراد عينة الدراسة بان النظرة الإيجابية لهذه المهنة تصنع فارقا ايجابيا لديهم و تم تأكيد ذلك بنسبة 91 % من اجابات المبحوثين ، كما أكد أفراد العينة انهم قد تلقوا تدريباً كاف للقيام بالوظيفة المسندة اليهم ، وقد ابدأ جل الاساتذة موافقتهم على طريقة التنقل من مكان اقامتهم الى مكان العمل اي انهم لا يجدون صعوبة في التنقل إلى مقر العمل و قد تم تأكيد ذلك بنسبة 82 % من اجاباتهم ، وان المهام التي ينجزونها يتلقون مقابلها اجرا مكافئاً للجهد المبذول ولقد وافق أفراد العينة على ذلك بنسبة 79 % ، وهذا ما جعلهم متمسكين بوظائفهم و غير مستعدين للتخلي عنها (التدريس) في حالة حصولهم على وظيفة اخرى ، واثبت الاساتذة للباحث بنسبة 87%، ان الاجر الذي يتقاضونه يلبي حاجاتهم الضرورية ، كما اشاروا الى ان الاساتذة الاكفاء هم الاوائل الذين يتلقون تحفيزات من طرف قائدهم و قد أيدوا ذلك بما نسبته 60 % حسب رأي المبحوثين ، وبمقارنة ما يتقاضاه هؤلاء الاساتذة مع ما يتقاضاه موظفون آخرون في مؤسسة اخرى في نفس الرتبة اكدوا بانه لا يوجد فرق في ذلك اي انهما متساويان وهذا أيدته أفراد العينة (المبحوثين) بنسبة 73 % ، و اضاف الاساتذة قائلين انهم جد راضين بالطريقة المنتهجة من طرف قائدهم فيما يخص طريقة الاجور والحوافز بنسبة تقدر ب 87% ، اما فيما يخص المبلغ الذي يتقاضاه الاساتذة فقد اثبتوا بانه يتناسب مع الجهود التي يبذلونها وعبروا عن ذلك بدرجة عالية من الرضا والتي فاقت 86 % ، اما من جانب علاقة الاساتذة فيما بينهم فقد اكدوا على حسن العلاقات التي تكون خالية من المناوشات وكانت موافقتهم على ذلك بنسبة 82،5% ، وهذا ما يجعل الاستاذ يشعر بالسعادة اثناء تواجده مع زملائه في العمل ، وهذا ما يجعلهم أيضاً يعملون بحماس من اجل العمل لتحقيق مصلحة المؤسسة ، و هو ما يخلق نوع من الثقة بينهم داخل المؤسسة الواحدة و هو ما يظهر بنسبة 89،5 % ، وقد اشار جل الاساتذة الى انهم يجدون كل الدعم والمساندة من طرف زملائهم في الظروف الخاصة وقد بلغت نسبة الموافقين على هذا البند 84،5 % ، اما في ما يخص علاقة الاستاذ بقائدهم وطريقة تقييم القائد لعمالهم فقد اجمعوا على انه يعترف بما يقدمه الاستاذ من عمل وبلغت نسبة هذا الاجماع 83،5 % ، كما ان طريقة تقييم المسؤول المباشر لاداء اساتذته تتم بطريقة منطقية خالية من العلاقات الشخصية وقد أيد ذلك حوالي 84% من المبحوثين ، وقد لجأ معظم الاساتذة بالقول ان القائد يحرص على المساواة في الترقية بين جميع الاساتذة ، وهذا ما يشعرهم برضا عن سياسة الترقية المنتهجة من طرف قائدهم والتي اجمعوا على انها تكون بعيدة عن العلاقات الشخصية مع المدير و هذا بنسبة تفوق 85 % ، وفي نفس السياق اكد اساتذة التعليم المتوسط والمتوسطات محل الدراسة ، انهم راضون عن نقاطهم الادارية التي يمنحها لهم مسؤولهم المباشر ، اما فيما يخص علاقة الاساتذة مع رؤسائهم المباشرين

الفصل السادس ----- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

فقد اكدوا من خلال اجابتهم على بنود الاستبيان ان هناك علاقة جيدة و وطيدة ، و اهم ما يميزها هو مساندة رؤسائهم لهم عند الطلب ، كما يأخذ المسؤول بعين الاعتبار القرارات التي يتخذها الاستاذ اتجاه مهامه ، كما نلاحظ من الجدول رقم (29) ان المتوسط الحسابي العام لاستجابات افراد العينة حول بنود استبيان الرضا الوظيفي يساوي (479،4) وبتطبيق معيار الحكم عليه نجده يقع الجهة الموجبة في من المدرج الخماسي ليكرت وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الجزئية الثانية والتي تقول : أتوقع ان يكون هناك رضا وظيفي مرتفع لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست .

ولقد اتفقت دراستنا مع دراسة (حامد بدر -الكويت 1983) حيث قام الاستاذ حامد بدر بدراسة على مجتمع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت أنجزت الدراسة على أسلوب العينة الشاملة ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (193) فرداً موزعين كما يلي :

- 91 فرد من هيئة التدريس . * - 102 من مجتمع العاملين .

وكان هدف الدراسة هو معرفة مستوى كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي وتأثير خصائص مجتمع الدراسة مثل : القسم ، الوظيفة ، الحالة الاجتماعية ، الانتماء و الجنس و معرفة أهمية هذه العوامل بالنسبة لأفراد المجتمع ، وكذا اكتشاف ما إذا كانت هناك فروقاً بين هيئة التدريس والعاملين بخصوص الرضا عن الوظيفة . واستعملت استمارتان كأداة لقياس الرضا واحدة لأعضاء هيئة التدريس والأخرى للعاملين وبعد التطبيق كانت النتائج كما يلي :

- كان الفرق بين هيئة التدريس والعاملين على المقاييس الفرعية لرضا الوظيفي : (الأجر الحوافز المادية الأخرى ،الترقية ،الاشتراك في اتخاذ القرارات ،طبيعة الوظيفة ، وساعات العمل) وهذا لصالح مجموعة هيئة التدريس ، وظهرت مساواة بالنسبة للأمن الوظيفي أما العاملون فكان رضاهم أفضل من أعضاء هيئة التدريس .

- تبين أن هناك دلالة إحصائية بين مستوى الرضا العام لهيئة التدريس فيما يخص العلاقات مع الزملاء و الحوافز المادية الأخرى ، وظروف العمل ، و العلاقات مع الرؤساء وساعات العمل . وظهر اختلاف بين هيئة التدريس والعاملين في ترتيب أهمية الرضا المهني فبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس كان الترتيب على الشكل التالي :

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1- طبيعة الوظيفة | 5- حوافز مادية أخرى |
| 2- الأجر النقدي | 6- ظروف العمل |
| 3- الأمن الوظيفي | 7 - العلاقات مع الرؤساء |
| 4- العلاقات مع الزملاء | 8- ساعات العمل . |

- أما بالنسبة للعاملين فكان الترتيب كالتالي

- | | |
|-----------------|----------------|
| 1- الأجر النقدي | 5- ساعات العمل |
|-----------------|----------------|

- | | |
|------------------------|------------------|
| 2- العلاقات مع الرؤساء | 6- حوافز مادية |
| 3- العلاقات مع الزملاء | 7- الأمن الوظيفي |
| 4- طبيعة الوظيفة | 8- ظروف العمل |

03- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : " توجد علاقة دالة إحصائية بين بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ". والجدول التالي ويوضح نتائج الفرضية.

جدول رقم : (30)

يوضح معامل العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة 0,01	القيمة Sig . المعنوي	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل الارتباط	المتغيرات
					النمط القيادي
					الرضا الوظيفي
دالة إحصائية	0.001	198	0,75		

من الجدول رقم (30) نلاحظ أن هناك معامل ارتباط قوي (0.75) بين محور النمط القيادي والرضا والوظيفي وهذا يدل على ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين ، كما نلاحظ من الجدول كذلك بأن القيمة المعنوية تساوي (0.001) وهي اصغر من قيمة مستوى الدلالة (0,01) وهذا يدل على انها دالة احصائياً وهذا ماثبت صحة الفرضية العامة التي تقول ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست .

*- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :

ويمكن تفسير ذلك أن النمط القيادي الديمقراطي يعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام، والتي تدعو إلى دور قيادي لمدير المدرسة بعيدا عن الدور الإداري الروتيني والتسلطي لمدير المدرسة، مما يجعل منه قائدا ديمقراطيا يشارك المدرسين في القرارات ويحترم آرائهم ومشاعرهم ويقدر جهودهم ويوفر لهم المناخ المدرسي المريح ، المبني على قاعدة الاحترام المتبادل في جو تسوده روح العدالة والمساواة.

ويمكن تفسير ذلك الى طبيعة النمط الديمقراطي الذي يركز على تنمية العلاقات الإنسانية الطيبة من أجل توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل مدرس بالانتماء إلى أسرة المدرسة، فالقائد الديمقراطي يعمل على خلق جو عائلي يسوده التفاهم والوئام، فلذلك من الطبيعي أن ترتفع درجة رضا المدرسين مع نمط القيادة الديمقراطي .

ويمكن تفسير ذلك دورهم يتمركز حول تنفيذ الأعمال والمهام، وبالتالي يجدون أنفسهم مقيدون بالأنظمة و مديري المدارس يعتقدون بأن القوانين واللوائح التي تملى عليهم وما يجب تنفيذه من مهام ومسؤوليات، يضاف

الفصل السادس-----عرض وتحليل نتائج الدراسة

إلى ذلك ضعف ثقة مديري المدارس بالمدرسين، وعدم إيمانهم بقدرات المدرسين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، إذ يعتبرونها من اختصاص المدير فقط.

وافقت هذه الدراسة دراسة (1999 Salalyn, GrengaMathis) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التعليم العالي غرب ولاية فرجينيا الأمريكية. هذا وأوضحت النتائج أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية وبين الرضا . دراسة (هيام الشريدي وزهير عبدالرحيم 1999م): هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي للمعلمين.

04 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة :

تقول الفرضية الرابعة بأن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي السائد لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

جدول رقم (31): يوضح رؤية افراد عينة الدراسة نحو محاور النمط القيادي بإختلاف متغير الجنس .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الجنس	النمط القيادي السائد
0.05	198	0,063	-1.872	0.161	3.152	40	ذكور	
				0.248	3.615	160	إناث	

الجدول رقم (31) يبين أن القيمة المطلقة (t) المحسوبة للنمط القيادي تساوي (-1,872) كما ان قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (0,063) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الباحثين تعزى الى متغير الجنس. وهو مايبثب صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية للنمط القيادي السائد تعزى لمتغير الجنس لدى أساتذة متوسطات مدينة تماراست) ،

*- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة :

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة عبد الله بشير الراشدي (2010) بعنوان الأنماط القيادية في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء للمعلمين من وجهة نظرهم . وهل تختلف هاته العلاقة باختلاف متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي . و قد تكونت عينة الدراسة من 451 معلما و معلمة من معلمي الطور المتوسط منهم 194 معلما و 257 معلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم إستعمال استمارتان كأداة لقياس الأنماط

الفصل السادس-----عرض وتحليل نتائج الدراسة

القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بمستوى الولاء للمعلمين من وجهة نظرهم . وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي . كما تتعارض هذه الدراسة مع دراسة محمود حمودا (2008) بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مدراء المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس و علاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين ، في مديريات التربية والتعليم واثرت كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وقد تكونت عينة الدراسة من 235 معلما ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات ، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما استعمل تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون ، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن جميع الانماط القيادية لمديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة ، كما اظهرت نتائج الدراسة بان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط ايضا، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعلم يختلف حسب متغيرات الجنس ، التخصص ، الخبرة المهنية ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين انماط القيادة الادارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

05 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة :

تقول الفرضية الخامسة بأن " توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي السائد لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

جدول رقم (32): يبين إجابات المبحوثين على محاور الرضا الوظيفي باختلاف متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الجنس	مستوى الرضا الوظيفي
$\alpha=0.05$	198	0,031	-2,174	0,430	3.881	40	ذكور	
				0.427	4.047	160	إناث	

الجدول رقم (32) يبين إن القيمة المطلقة (t) المحسوبة لمستوى الرضا الوظيفي تساوي (2،-174) كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي (031،0) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى الى متغير الجنس ، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاناث يساوي (005،4) أكبر من المتوسط الحسابي للذكور الذي يساوي (477،3) أي ان الأستاذات أكثر رضا عن وظائفهم من الاساتذة .

نفسر السبب في ذلك الى الإقبال الملحوظ بقوة على مهنة التعليم من طرف الاناث بمحظ ارادتهن ، وقد يكون السبب في ذلك يعود الى طبيعة المهنة بحد ذاتها ، حيث أن ممارستها لا تتطلب مجهود عضلي كبير وهذا مايتناسب مع طبيعة شخصية المرأة التي تفضل الوظائف التي يتطلب إنجازها تتسم الهدوء والتريث على عكس شخصية الرجل التي تتسم بالقوة والجرأة هذه الأخيرة تجعله يميل إلى الاعمال التي تتطلب إستخدام المجهود العضلي،

وتتفق نتائج دراستي هذه مع دراسة (نجوى نعيم أبو رمضان 2004)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال المتغيرات التالية (ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الحوافز والرواتب) وذلك طبقا لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية و سنوات الخبرة و مكان العمل و طبيعة العمل ، هذا و أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بشكل عام في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة بلغت نسبته 85 %، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(العمر، طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية .

كما تتفق نتائج دراسة الباحث مع دراسة ستيل (steel) 1989 ، والتي كانت تهدف إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات مثل الجنس و السن و الخبرة ... ، بالرضا الوظيفي للمعلمين في ولاية أيوا الأمريكية و التي دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل السابقة بالرضا الوظيفي ، كما تتفق دراستي كذلك مع دراسة (الشوامرة 2008) بعنوان " مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا اللبنانية "، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير الجنس حيث بينت أنها دالة إحصائيا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين و المعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة ،

الفصل السادس-----عرض وتحليل نتائج الدراسة

وتتعارض مع دراسة (طناش 1990) ، لدراسة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالنسبة لعوامل الخبرة و الراتب و الحوافز و السن.

06 - عرض و تحليل نتائج الفرضية السادسة :

تقول الفرضية السادسة بأن " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمراست تعزى للحالة العائلية "

جدول رقم (33): يبين الفروق بين أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي باختلاف متغير الحالة العائلية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الجنس	النمط القيادي السائد
$\alpha=0.05$	199	0,0490	2,662	0,423	3.104	150	متزوج	
				0,455	3.544	50	أعزب	

يوضح الجدول رقم (33) إن المتوسط الحسابي لمجموعة الاساتذة المتزوجين بلغ (3.104) بانحراف معياري يقرب (0,423) بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الاساتذة العزاب (3.544) بانحراف معياري يقرب ب (0,455) ، وقد تبين لنا كذلك من نفس الجدول ان القيمة المعنوية (sig) تساوي (0.0490) اصفر من 0.05 مستوى الدلالة عند درجة الحرية 199 اي انها ذات دلالة احصائية وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الجزئية الخامسة القائلة أن : هناك فروق ذات دلالة احصائية حسب الحالة العائلية (لصالح العزاب) للنمط القيادي السائد بمتوسطات مدينة تمراست .

*- تفسير ومناقشة الفرضية السادسة :

يمكن تفسير هذه النتيجة ان الاساتذة العزاب يرون ان الصفات تكون بعدة صفات قيادية حرة ومندفعة اساسها التسامح والعطف وعدم المبالاة كثيرا للقوانين كأن يساير الأفراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس على ماتتص عليه القوانين عادتا، ويفتح الأبواب أمام أفرادهم للمناقشة والحوار وكثيرا ما يكون محبا لأفرادهم وعطوفا عليهم فلا يتكبر ولا يتعالى بل يتواضع لكي ينفذ إلى قلوبهم ، ويعمل على خلق الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير، وتقبل وجهات النظر المعارضة برحابة صدر، ويتحلي بالهدوء وأخذ الانطباع الصحيح عن الأمور وعدم الانفعال ،ويكون حاسم وعازم ذا عزم وعزيمة، غير متردد، أمين وقوي، قادر على رد الشبهات ،و يعيش واقعه ويتعايش معه، له طموح ولكن ليس صاحب خيالات لا تتحقق، وهذه الصفات قد لا نجدها في المتزوجين الذين يرون بمصالحهم الشخصية الغالبة على تصرفاتهم وهذا راجع الى التزاماتهم ، وكذا الخوف المفرط للتطبيق اللوائح والقوانين دون الرجوع الى العواطف أو الى المعاملات الاخوية بينهم كزملاء ، بل القانون فوق الجميع ،

الفصل السادس-----عرض وتحليل نتائج الدراسة

وهذا طبعا خوفا من تطبيق القوانين عليهم ، و الاساس في ذلك هو المسؤولية العائلية لديهم ، وقد تعود الى حالات نفسية ومشاكل يكون قد مر بها الاستاذ من قبل .

وافقت دراستنا دراسة سومية العسال 2020 وعنوانها اتجاهات القيادة الادارية الحديثة و التي ترى باختلاف اتجاهات القيادة باختلاف الحالة العائلية .

07 - عرض و تحليل نتائج الفرضية السابعة :

تقول الفرضية السابعة بأن " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست تعزى للحالة العائلية "

جدول رقم (34): يبين رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاور الرضا الوظيفي باختلاف الحالة العائلية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t sig	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الحالة العائلية
$\alpha=0.05$	199	0,019	2,189	0,410	4,009	150	متزوج
				0,465	3.950	50	أعزب

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (34) تبين ان هناك تباين في المتوسط الحسابي لدى المتزوجين و العزاب فيما يخص مستوى رضاهم عن العمل حيث كان المتوسط الحسابي للمتزوجين (4,009) مقابل 3.950 للعزاب.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ ان القيمة المعنوية (sig) تساوي 0.019 وهي اصغر من 0.05 (مستوى الدلالة) المعتمدة عند درجة الحرية 199 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية القائلة ان 'هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اساتذة التعليم المتوسط على مستوى رضاهم الوظيفي تعزى الى حالتهم العائلية ،

*- تفسير ومناقشة الفرضية السابعة :

وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى إن الاساتذة المتزوجون لهم التزامات اسرية تشغل اذهانهم وتفكيرهم حتى إنشاء العمل ، مما يجعلهم احيانا غير مرتاحين نفسيا في أماكن عملهم ، لانهم غالبا ما يكونون قيد التفكير في تلك الالتزامات الاسرية ، اما الاساتذة العزاب خاصة الجدد منهم غالبا مايكون مهمهم الوحيد التفكير في أداء مهامهم قصد تثبيتهم ، وكونه غير متزوج غالبا ما يكون غير مشغول بالتزاما اسرية أخرى التي تشغل تفكيره حتى في العمل والتي غالبا ما تؤدي إلى عدم شعوره بالرضا داخل وظيفته .

وافقت دراستنا دراسة الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية 1928 في سنة 1928 قامت الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة الرضا المهني في مجال التدريس واشتملت العينة على (5063) مدرسا ومدرسة وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- أن المدرسات أكثر رضا من المدرسين .

الفصل السادس-----عرض وتحليل نتائج الدراسة

- أن المتزوجات أكثر رضا من غير المتزوجات (العازبات)
- المدرسين العزاب أكثر رضا من المتزوجين
- مدرسي المرحلة الابتدائية الأولى أكثر رضا من مدرسي المرحلة الثانية .
- مدرسي الريف أكثر رضا من مدرسي المدن .

08 - عرض و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثامنة :

تقول الفرضية الثامنة بأن " توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست تعزى الى متغير الخبرة المهنية .

جدول رقم (35) : رؤية افراد عينة الدراسة في النمط القيادي والرضا الوظيفي بإختلاف متغير الخبرة المهنية

النمط	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
النمط القيادي	بين المجموعات	0.523	2	0.262	1.88	0.015
	داخل المجموعات	27.407	197	0,139		
	المجموع	27.931	199			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.353	2	0.676	3.66	0.028
	داخل المجموعات	36.438	197	0.185		
	المجموع	37.791	199			
جميع المحاور	بين المجموعات	323,1	2	0.342	3.654	0.018
	داخل المجموعات	35.403	197	0.126		
	المجموع	36.723	199			

يوضح الجدول رقم(35) قيمة المحسوبة لمحوري النمط القيادي والرضا الوظيفي والتي تساوي على الترتيب (1.88) ، (3.66) وكذلك يبين أن قيمة مستوى الدلالة على الترتيب يساوي (0.015) ، (0.028) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبصفة عامة تبين ان قيمة المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة كانت (3.654) وقيمة الدلالة تساوي (0.018) وهذه القيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبالتالي هي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني وجود فروق في النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست تعزى الى متغير الخبرة المهنية .

جدول رقم (36) : يبين اختبار تحليل التباين لحساب الفروق بين المتوسطات تعزى الى متغير الخبرة المهنية

المحاور	سن العامل	فروق المتوسطات	الخطا المعياري	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي	من 0 إلى 5 سنوات	-,19840	,17424	,524
		-,36709*	,07619	,000
	من 5 إلى 10 سنوات	,19840	,17424	,524
		-,16869	,16139	,580
	أكثر من 10 سنوات	,36709*	,07619	,000
		,16869	,16139	,580
الرضا الوظيفي	من 0 إلى 5 سنوات	,11200	,20245	,858
		-,38212*	,08852	,000
	من 5 إلى 10 سنوات	-,11200	,20245	,858
		-,49412*	,18751	,033
	أكثر من 10 سنوات	,38212*	,08852	,000
		,49412*	,18751	,033

من الجدول رقم (36) نلاحظ ان الفئة التي تسببت في الفروق بين المجموعات هي الفئة التي أعمارها تتراوح ما بين 0 سنة إلى 5 سنوات مع الفئة التي قضت أكثر من 10 سنوات في مجال العمل ،

*- تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة :

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئة الأولى هم فئة الأساتذة الجدد الذين مازالوا لم يتكيفوا مع بيئة عملهم ولم تكن لهم اية خبرات سابقة بشكل كاف عن كيفية ممارسة المهنة الملقاة على عاتقهم ، وغالباً ماتكون تصوراتهم الذهنية القبلية مخالفة تماما لما يجدونه في الواقع ، خاصة الذين يكونون قد طلبوا من زملائهم الذين سبقوهم الى الوظيفة ان يضعوهم في الصورة الحقيقية لذات المهنة ، وغالباً مايجدون واقعا مخالفا لتلك المواصفات التي تحصلوا عليها من اصدقائهم فيصطدمون بالواقع المعاش والذي تتطلبه مهنة التدريس خاصة عندما يجدون انفسهم مع مرافقين في سنهم وبالتالي يصعب التعامل معهم وهذا مايجعلهم يشعرون بعدم الرضا ، أما الفئة الثانية وهي فئة الأساتذة الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات في مجال التدريس هؤلاء بحكم خبرتهم

الفصل السادس-----عرض وتحليل نتائج الدراسة

المهنية يكونون قد حققوا نوع من التكيف داخل بيئة عملهم ، كما يكونون حققوا نوع من العلاقات الإنسانية الجيدة مع بعضهم البعض مما يسهل عليهم تحقيق الاتصال الفعال فيما بينهم ، كما انهم قد وصلوا الى نسبة مرتفعة من التحكم في مهنتهم عن طريق قدرتهم على التحكم في التلاميذ كونهم يعرفونهم كل باسمه ويعرفون نمط سلوكه وتصرفاته وحالته الاجتماعية وهذا مايسهل عليهم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معهم ، كما أنهم يتقنون طريقة التعامل مع مسؤولهم المباشر كونهم لهم اقدمية معه في ذات المؤسسة . وهنا تبين أن هذه الفئة هي الأكثر شعوراً بعلاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية .

يرى الباحث أن وجود فروق دالة إحصائية في النمط القيادي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية قد يرجع إلى المهام التي يقوم بأدائها الاساتذة (بيداغوجية + مرافقة + تكوين)، حيث أن القيام بأداء هذه المهمة يتطلب أن يكون الأستاذ ذو أقدمية، وهذا مما دلت عليه النتائج الإحصائية بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بوعطيط جلال الدين (2009)، التي كانت تحت عنوان " الاتصال التنظيمي و علاقته بأداء الوظيفي " ، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة العمال التنفيذيين حول متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الخبرة المهنية.

وتتفق دراستي هذه مع دراسة (هيفاء نجيب 2002) ، والتي هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك ، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات (الديموغرافية) كالجنس والسن والمؤهل العلمي والخبرة على درجات الرضا ، هذا وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وإنطباعات هيئة التدريس في الجامعة حول الخدمات التي تقدمها الجامعة.

الإستنتاج العام :

لقد توصل الباحث في نهاية دراسته الى عدد من النتائج أهمها:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجات الأنماط القيادية بشكل عام ، حيث حصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة ، بينما حصل النمط التسلطي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، ثم جاء النمط الحر في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة كذلك .

-هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول الأنماط القيادية

تعزى الى متغير الجنس . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات المتوقعة للرضا الوظيفي لدى الأساتذة تعزى الى متغيرالحالة العائلية والاقدمية .

كما أنه من خلال استعراض التحليل السابق للدراسة محل البحث اتضح وجود مجموعة من النتائج يمكن تلخيص أهمها كما يلي :

- ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية بشكل عام وفي المرحلة المتوسطة بشكل خاص ، حيث ان معظم الدراسات تطرقت الى موضوع الرضا الوظيفي بالثانويات والجامعات .

- الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس .

- يعتبر الإستثمار في العملية التعليمية وخاصة الجانب البشري منها والمتمثل في الأساتذة جد مهم لما له من دور إيجابي في التنمية المستمرة للعملية التعليمية

- يعتبر الأستاذ حجر الزاوية في العملية التعليمية ومحدد أساسي في جودة مخرجاتها ، وهذا ما يستوجب

المزيد من الإهتمام بالدراسات والأبحاث التي تتناول الرأس المال البشري في المؤسسات التعليمية والمتمثل في

محور العملية التعليمية والعوامل التي يكون لها دور كبير تحقيق الرضا الوظيفي .

خلاصة الدراسة:

تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق ، تناول الفصل الأول تحديد مشكلة البحث و الفروض و التساؤلات و أسباب إختيار الموضوع و أهمية الدراسة و أهدافها و كذا الصعوبات التي تمت مجابتهها وكذا الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ، سواء التي تناولت موضوع النمط القيادي او الرضا الوظيفي او التي تطرقت الى الموضوعين معاً ، قصد تأكيد العلاقة بينهما او نفيها ، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية ، أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للبحث القيادة و أنماطها و قد غطى أبعاد عديدة و هي القيادة الإدارية و أهميتها و نظرياتها ثم تناول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة وبعدها تناول الأنماط القيادية .

و تناول في الفصل الثالث مفهوم الرضا الوظيفي و عوامله و النظريات التي تناولت هذا المتغير ، هذا بالإضافة إلى المتغيرات المرتبطة بالرضا عن العمل و أساليب تحقيقه و الأساس الفيزيولوجي للرضا عن العمل ، وطرق قياسه و مؤشراتته .

تناول الفصل الرابع الإطار المنهجي للبحث حيث ناقش الباحث منهج البحث و حدوده و مجتمع البحث و كيفية بناء أداة البحث ، والإجراءات العلمية التي إتخذناها للتأكد من صدقها الظاهري و من ثم ثباتها ، هذا بالإضافة إلى إختيار عينة البحث و إجراءات تطبيق البحث والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات البحث . أما في الفصل الخامس فقد تناولنا عرض نتائج البحث و تفسيرها و وفقاً للأسئلة التي تم طرحها مسبقاً و ذلك من خلال إستعراض إستجابات أفراد عينة البحث و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها ، بالإضافة إلى إقتراحات و توصيات من أجل تطوير الأنماط القيادية بالمؤسسات التعليمية الجزائرية بصفة عامة وعلى مستوى الطور المتوسط بصفة خاصة بإعتباره يحوي عينة من التلاميذ الذين هم في مرحلة حرجة من حياتهم وهي بداية مرحلة المراهقة التي يعرف فيها التلميذ تغيرات فيزيولوجية و فيسيولوجية مختلفة والتي لها أثر كبير في سلوكاته . و كذا السعي وراء امكانية رفع من مستوى الرضا الوظيفي للاستاذ .

وبالرغم من توصل الباحث الى أن هناك تباين وإختلاف في أنواع الأنماط القيادية السائدة في متوسطات مدينة تمنراست ، حيث توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو السائد على مستوى هذه المتوسطات ، كما توصل الباحث أيضا إلى إثبات وجود مستوى رضا وظيفي مرتفع لدى أساتذة هذه المتوسطات ، وبالرغم كذلك أن الباحث استنتج ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي لدى هذه الشريحة من الأساتذة إلا أنه يجب على قادة هذه المؤسسات أن يعملوا جاهدين من أجل تحقيق أهداف هذه

المؤسسات وأهميتها بجودة عالية ، بحيث يجب على هؤلاء القادة تفعيل دور الأنماط القيادية في تحقيق رضا الأساتذة باعتبارها المحرك الأساسي لشعورهم ودوافعهم ورغباتهم في العمل ، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توافق بين إجابات المبحوثين حول تواجد الأنماط القيادية الثلاثة بنسبٍ متفاوتةٍ ، حيث كان النمط الديمقراطي هو النمط السائد بمتوسطات مدينة تمنراست بشكل مرتفع بنسبة 90% من مجموع بنود إستبياناه و بمتوسط حسابي قدر ب: (3,880) ثم يليه النمط التسلطي بنسبة بنسبة 73 % من مجموع بنود استبياناه و بمتوسط حسابي قدر ب (2,685) ثم يأتي في المرتبة الأخيرة النمط الحر بنسبة 53 % من مجموع بنود استبياناه و بمتوسط حسابي قدر ب: (2,594) .

2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا وظيفي مرتفع لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست .

3- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي السائد في متوسطات مدينة تمنراست تعزى المتغيرات الديمغرافية التالية (المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، الأقدمية) ، بينما اثبتت نتائج الدراسة عدم وجود هذه الفروق في النمط القيادي السائد تعزى إلى متغيري الجنس و الأقدمية .

4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة تمنراست تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، الأقدمية) .

الإقتراضات

اقتراحات الدراسة:

بعد الانتهاء من الفصول النظرية و التطبيقية و ما خلصت له الدراسة من نتائج نقترحها يلي:

أولا : التوصيات

من خلال دراستنا لموضوع النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية يمكننا بلورة بعض الإقتراحات و التوصيات لترقية هذا الجانب المهم من الجانب القيادي و هي كما يلي :

- عقد دورات تدريبية للمديرين لتبصيرهم بالأنماط القيادية الموقفية التي يتسنى للمدير ممارستها تبعاً للمواقف المختلفة .

إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية و المعنوية لما لها من تأثير في زيادة فعالية الموظفين (الأساتذة).

- تشجيع قنوات الإتصال و العلاقات الإجتماعية على تفعيل القيادة الإدارية.

- إجراء دراسات معمقة عن الأنماط القيادية و ربطها بمتغيرات غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة كالإلتزام التنظيمي و مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات .

- من أجل إعطاء مصداقية للدراسة يرجى إجراء دراسات أخرى تدرس الرضا الوظيفي و تأثيره بالأنماط القيادية .

- لأهمية الموضوع يرجى أن تعاد دراسة هذا الموضوع ليشمل عينات مختلفة : الاداريين ، العمال المهنيين،الخ .

- وضع النتائج المتوصل إليها في قالب مناسب و السهر على تطبيقها ميدانياً بغية ترقية الإدارة الجزائرية .

- أن تهتم المؤسسات الجزائرية العمومية و الخاصة بالجوانب البسيكولوجية و السيسولوجية للعامل ، و كذا الجوانب الفيزيقية لمنصب العمل او بيئة العمل عن طريق توفير كل الظروف الفيزيقية التي تساعد الأستاذ على أداء مهامه على أكمل وجه كالحرارة المناسبة والتهوئة و قلة الضجيج ، لبلوغ أسمى درجات الرضا الوظيفي للأستاذ وهو ما سينعكس حتما على نوعية الاداء وفعاليتته .

- تحقيق الشعور بالأمن والرضا الوظيفي حتى يتفرغ الأستاذ لوظيفته وعدم والتفكير في ممارسة اعمال أخرى

- منح الأساتذة مكافآت مادية ومعنوية على حسب كفاءاتهم .

- الاهتمام برفع راتب الأستاذ حتى يكون مايتقاضاه شهريا يتناسب مع متطلبات حياته ، فالراتب هو العنصر الأساسي لإشباع رغبات الأساتذة .

ثانيا :الاقتراحات :

- الدراسات المستقبلية:

نظرا لما يكتسيه مفهوم الرضا الوظيفي من تأثيرات كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية كان لا بد من والكافي ، والذي يعكس أهميته ودوره في لرفع مستوى الأداء الوظيفي داخل إعطائه الاهتمام الكبير

المؤسسات التربوية ، ولمعرفة اكثر علاقة النمط القيادي والرضا الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية ، و نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع يقترح الباحث مايلي :

- 1) توضيح محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية .
- 2) إجراء مقارنة حول الرضا الوظيفي لدى اساتذة المدارس الخاصة والعامّة.
- 3) دراسة الرضا عن العمل لدى الأساتذة وعلاقته بالمتغيرات الأخرى مثل (الاتصال التنظيمي ، والمناخ التنظيمي والصراعالخ
- 4) دراسة علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي .

الأمرا جمع

- المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية :

- أحمد جيل عايش ، تطبيقات في الإشراف التربوي ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 .

- أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الإجتماعي و الثقافي ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007 .

- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، ب ط ، دار القومية للطباعة و النشر مصر 1991 .

- احمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة ، ط2 دار النهضة العربية ، لبنان بيروت 1983 .

- أمل محمد سرحان المخلافي ، النمط القيادية لدى مديري المدار الثانوي الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة محملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008 .

- إيهاب عيسى المصري طارق ع الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني المؤسسة العربية للعلوم والطباعة ط1 القاهرة 2014 .

- بشير العلق الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار اليازوري د، ط 2008 .

- بن صديق عيسى وخطاطي عبد القادر ،مستوى رضا الاستاذ الجامعي وأثره على مردوبيته بالمؤسسة الجامعية،عروض الايام الوطنية الثالثة لعلم النفس وعلوم التربية،منشورات جامعة الجزائر،1998.

- جورج كورتو الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية ترجمة سالم العيسى دار علاء الدين للنشر ، دمشق سوريا 1999

- جودة عزت عطوي ، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها ، ط4 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2010 .

- حمدي ياسين وآخرون،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء ، دار الجامعة الإبراهيمية الإسكندرية 1999

-حسين مريم السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار الحامد عمان 2009 .

- رونالدي ريجيو ترجمة فارس حلمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان الأردن 1999 .
- جونت عزت عبد الهادي ، الإشراف التربوي ، ط1، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006 .
- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2002 .
- راتب سلامة السعودي ، القيادة التربوية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2013 .
- رافد عمر الحريري ، سعد زناد دروش ، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان 2010 .
- زيد منيرعبوي الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، ط1 دار دجلة للنشر والتوزيع ، الأردن 2007 .
- سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة الاصول و التطبيقات ط1 ، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن عمان 2004 .
- سلامة عبد العظيم حسين ، الإدارة المدرسية و الصفة المتميزة و الطريق إلى المدرسة الفعالة ، ط 1 ، دار الفكر ، الأردن 2006 .
- سامية خميس أبو ندا ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة ، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، غزة فلسطين 2007 .
- شكري سيد احمد الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي، وخبرتهم التدريسية ،حولية كليه التربية ع،8،سنة 1991
- على عسكر ، الاسس النفسية و الإجتماعية للسلوك في مجال العمل ، ب ط ، دار الكتاب الحديث القاهرة 2005.
- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية ، د ط ، دار الجامعة الابراهيمية ، 2007 .
- عبد العزيز عبد الله ، الإدارة المدرسية الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2006 .
- محمد حسين ، محمد حمدات ، القيادة التربوية في القرن الجديد ، ط1 ، عمان 2006 .

- محمد حسين العجمي ، القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاذاريطة 2003 .
- عبد الفتاح بوخمخ ، تسيير الموارد البشرية ، ب ط ، دار الهدى ، الجزائر 2007
- عبد الصمد الاغبري الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، ط 1 ، دار النهضة العربية بيروت لبنان 2000 .
- عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت لبنان 2001 .
- عماد الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط1 ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ليبيا ، 1995 .
- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، ب ط دار النهضة العربية،بيروت،1977،.
- عمر محمود غباين ، القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، ط1 ، مكتبة الجمعة الشارقة ، عمان الأردن ، 2009 .
- علي العسكري ، الدافعية في مجال العمل ، منشورات السلاسل ، بيروت لبنان 1991 .
- عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، مصر 1984
- عادل حسن ، سلوك الأفراد في الصناعة ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة عمان 2001 .
- عبد السلام أبو قحف محاضر في السلوك التنظيمي ب ط ، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت لبنان 2001 .
- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ط7 الإسكندرية 2008.
- علي عياصرة ومحمود العودة الفاضل ، الإدارة وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار الحامد عمان 2006
- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، ط 4 ، دار الفكر المملكة الأردنية 2010 .

- محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 .
- محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية ، ب ط ، دار النهضة للطباعة و النشر ، بيروت لبنان 1985 .
- محمد سرحان خالد ، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة 17 العدد 2 دمشق 2008 .
- منصور بن حامد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية للمملكة العربية السعودية اكااديمية نايف للعلوم الأمنية العودية 3009.
- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق إدارة الموارد البشرية ، د ط ، الدار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2007.
- محمد الصيرفي السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية 2008.
- مصطفى نجيب شاويشي إدارة المارد البشرية (إدارة الاعمال) دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط3 عمان، 2000 .
- منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية للمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية ، السعودية 2009
- محمد بن عبد الله الصغير ، مدى إستخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي و بلانشارد دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية ، بحث مكل لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية 2004 .
- محمد شحاته ربيع علم النفس الصناعي المهني، ط1 ، د ار الميسرة عمان، 2010.
- مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي وانتظيمي ، ب ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 .
- هشام عدنان موس حجازين ، علي عياصرة ، القرارا الإدارية في الإدارة التربوية ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2006 .

- ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، مرام للطباعة الإلكترونية المملكة العربية السعودية 1993 .

- نبيهة صالح السمراي ، علم النفس الإعلامي ، مفاهيم ، نظريات، تطبيقات ، ط1 دار المنهج عمان الأردن 2004 .

قائمة المراجع باللغات الأجنبية :

- 1 Muchinsky .p.M and morow .P.C 1980 a multidisciplinary model of voluntary employee turnover journal of vocational behavior p 314
- 2 GEORGES.TERRG ET STEPHANG /FRANLIN :Les principes des managements p 390
- 3 Trusty .francisand .SERGIOVANNI.THOMAS,Perceived need deficiencies of teachers and administrators a proposal for restructuring roles , educational administration quarterly , 11 autumn ,1966 .p 180

4Don hellriegel& John Slocum, Management, 6thed, Addison Wesley publishing, Boston- 1992, p469.

الأملا حق

الإستبيان النمط القيادي

* - الإستبيان في صورته الأولى - *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص : علم النفس وعلوم التربية

أخي الأستاذ (ة)

تحية طيبة وبعد /

في اطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس عمل وتنظيم نضع أمامك مجموعة من العبارات و التي لديها خمسة بدائل ، نرجوا منك إختيار إجابة واحدة فقط ، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها ، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، فقط أجب بكل صراحة وصدق ، أرجو الا تترك أي سؤال دون إجابة وتأكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد و لا تستغل الا لغرض البحث العلمي .

وشكراً لكم في خدمة البحث العلمي

- المعلومات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

- الحالة العائلية :

متزوج أعزب - ية :من 0 الى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البُـنـود	
					01	يهتم المسؤول بسماع رأيك في العمل
					02	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها
					03	يتشاور القائد مع المرؤوسين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					04	يسمح القائد للمرؤوسين بإجتهادهم الشخصي في حل مشكلات العمل
					05	يشعر المرؤوسين بنفهم القائد وإنصاته لمقترحاتهم وشكواهم
					06	يعمل المسؤول على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع
					07	يتصرف المدير مع مرؤوسيه بالطريقة التي تبين أنهم جميعا في موقع مسؤولية
					08	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول والمرؤوسين في إنجاز الأعمال
					09	تتم معاملة المرؤوسين بالعدل والمساواة دون أي تمييز من القائد
					10	يتشارك القائد مع المرؤوسين إهتماماتهم ومشاكلهم في المؤسسة
					11	ينفرد القائد باتخاذ القرارات الإدارية
					12	يتحيز الرئيس في العمل إلى بعض الأفراد على حساب الآخرين
					13	يحرص القائد أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين
					14	يميل القائد إلى تركيز كل السلطات في يده
					15	لايسمح القائد للعاملين في إعطائهم أي حرية
					16	يحرص القائد أن تكون علاقته بالمرؤوسين في حدود العمل
					17	يجبر القائد المرؤوسين في تنفيذ أوامره دون مناقشته في ذلك
					18	يميز القائد بين المرؤوسين في المعاملة دون إبداء سبب ذلك
					19	يمنح القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم
					20	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
					21	يتجنب القائد التدخل في النزاعات بين المرؤوسين
					22	يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات الإدارية
					23	يعتمد القائد على المرؤوسين في إنجاز الأعمال دون مراقبة
					24	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة
					25	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون اسهامه الكبير في وضعها

الإستبيان الرضا الوظيفي

* - الإستبيان في صورته الأولية - *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص : علم النفس وعلوم التربية

أخي الأستاذ (ة)

تحية طيبة وبعد /

في اطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس عمل وتنظيم نضع أمامك مجموعة من العبارات و التي لديها خمسة بدائل ، نرجوا منك إختيار إجابة واحدة فقط ، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها ، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، فقط أجب بكل صراحة وصدق ، أرجو الا تترك أي سؤال دون إجابة وتأكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد و لا تستغل الا لغرض البحث العلمي .

وشكراً لكم في خدمة البحث العلمي

- المعلومات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

- الحالة العائلية :

متزوج أعزب

- الأقدمية :

من 0 الى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرضا الوظيفي :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البنود	
					تنجز عملك دون ضغط	01
					انجاز عملك يتطلب مهارات عالية	02
					وظيفةك تصنع فارقا إيجابيا في حياة الآخرين	03
					لقد تلقيت تدريب كاف للقيام بمهمتك	04
					الذهاب الى مكان العمل والعودة منه سهل بالنسبة لك	05
					الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله	06
					اجرك يغطي حاجاتك الأساسية	07
					يحقق لك اجر كالمكانة الاجتماعية المرموقة	08
					اشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز	09
					أرى ان مبلغ الراتب الذي اتقاضاه يحفزني الى العمل اكثر	10
					اشعر بالسعادة اثناء تواجدي مع زملائي في العمل	11
					اشعر بسيادة روح العمل عند تواجدي مع زملائي في العمل	12
					هناك تفاعل لفريق العمل بحماس لتحقيق مصالح المؤسسة	13
					لديك ثقة تامة بزملائك في المؤسسة	14
					تجد الدعم والمساندة من الزملاء عند الظروف الخاصة	15
					يعترف المسؤول المباشر بما أقدمه من عمل	16
					طريقة تقييم المسؤولين لأداء عملي منطقية	17
					يكافؤك المدير كلما أنجزت عملا جيدا	18
					يمنح لي مسؤولي المباشر فرص في اتخاذ القرارات	19
					يتم إدارة الصراع داخل مؤسستك	20

الإستبيان النمط القيادي

* - الإستبيان في صورته النهائية - *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص : علم النفس وعلوم التربية

أخي الأستاذ (ة)

تحية طيبة وبعد /

في اطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس عمل وتنظيم نضع أمامك مجموعة من العبارات و التي لديها خمسة بدائل ، نرجوا منك إختيار إجابة واحدة فقط ، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها ، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، فقط أجب بكل صراحة وصدق ، أرجو الا تترك أي سؤال دون إجابة وتؤكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد و لا تستغل الا لغرض البحث العلمي .

وشكراً لكم في خدمة البحث العلمي

- المعلومات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

- الحالة العائلية :

متزوج أعزب

- الأقدمية :

من 0 الى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البنود	
					01	يهتم المسؤول بسماع آراء جميع الموظفين في العمل
					02	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها
					03	يتشاور القائد مع المرؤوسين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					04	يسمح القائد للمرؤوسين بإجتهادهم الشخصي في حل مشكلات العمل
					05	يشعر المرؤوسين بتفهم القائد وإنصاته لمقترحاتهم وشكواهم
					06	يعمل المسؤول على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع
					07	يتصرف المدير مع مرؤوسيه بالطريقة التي تبين أنهم جميعا في موقع مسؤولية
					08	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول والمرؤوسين في إنجاز الأعمال
					09	تتم معاملة المرؤوسين بالعدل والمساواة دون أي تمييز من القائد
					10	يتشارك القائد مع المرؤوسين إهتماماتهم ومشاكلهم في المؤسسة
					11	ينفرد القائد باتخاذ القرارات الإدارية
					12	يتحيز الرئيس في العمل إلى بعض الأفراد على حساب الآخرين
					13	يحرص القائد أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين
					14	يميل القائد إلى تركيز كل السلطات في يده
					15	لايسمح القائد للعاملين في إعطائهم أي حرية
					16	يحرص القائد أن تكون علاقته بالمرؤوسين في حدود العمل
					17	يجبر القائد المرؤوسين في تنفيذ أوامره دون مناقشته في ذلك
					18	يميز القائد بين المرؤوسين في المعاملة دون إبداء سبب ذلك
					19	يمنح القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم
					20	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم
					21	يتجنب القائد التدخل في النزاعات بين المرؤوسين
					22	يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات الإدارية
					23	يعتمد القائد على المرؤوسين في إنجاز الأعمال دون مراقبة
					24	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة
					25	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون اسهامه الكبير في وضعها

الملحق رقم: 04

الإستبيان الرضا الوظيفي

* - الإستبيان في صورته النهائية - *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
التخصص : علم النفس وعلوم التربية
أخي الأستاذ (ة)
تحية طيبة وبعد /

في اطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس عمل وتنظيم نضع أمامك مجموعة من العبارات و التي لديها خمسة بدائل ، نرجوا منك إختيار إجابة واحدة فقط ، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارها ، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، فقط أجب بكل صراحة وصدق ، أرجو الا تترك أي سؤال دون إجابة وتأكد أن ما تقدمه من معلومات و آراء لن يطلع عليها أحد و لا تستغل الا لغرض البحث العلمي .

وشكراً لكم في خدمة البحث العلمي

- المعلومات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

- الحالة العائلية :

متزوج أعزب

- الأقدمية :

من 0 الى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

- الرضا الوظيفي :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البنود	
					01	تنجز عملك دون ضغط و يمنح لك الوقت الكافي لإنجازه
					02	انجاز عملك يتطلب مهارات عالية
					03	وظيفةك تصنع فارقا إيجابيا في حياة الآخرين
					04	لقد تلقيت تدريب كاف للقيام بمهمتك
					05	الذهاب الى مكان العمل والعودة منه سهل بالنسبة لك
					06	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله
					07	اجرك يغطي حاجاتك الأساسية
					08	يحقق لك اجر كالمكانة الاجتماعية المرموقة
					09	اشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز
					10	أرى ان مبلغ الراتب الذي اتقاضاه يحفزني الى العمل اكثر
					11	اشعر بالسعادة اثناء تواجدي مع زملائي في العمل
					12	اشعر بسيادة روح العمل عند تواجدي مع زملائي في العمل
					13	هناك تفاعل لفريق العمل بحماس لتحقيق مصالح المؤسسة
					14	لديك ثقة تامة بزملائك في المؤسسة
					15	تجد الدعم والمساندة من الزملاء عند الظروف الخاصة
					16	يعترف المسؤول المباشر بما أقدمه من عمل
					17	طريقة تقييم المسؤولين لأداء عملي منطقية
					18	يكافؤك المدير كلما أنجزت عملا جيدا
					19	يمنح لي مسؤولي المباشر فرص في اتخاذ القرارات
					20	يتم إدارة الصراع داخل مؤسستك بطريقة مناسبة

spss مخرجات النظام الاحصائي

الملحق رقم: 05

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	20,0	20,0	20,0
	أنثى	160	80,0	80,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

مستوى النمط القيادي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	0,79	4,01	21%	41	68%	135	7%	13	3%	6	3%	5	النمط القيادي س01
متوسط	1,10	2,87	6%	11	32%	63	14%	27	44%	87	6%	12	النمط القيادي س02
مرتفع	0,84	3,95	19%	38	68%	135	6%	12	5%	9	3%	6	النمط القيادي س03
مرتفع	0,79	3,95	19%	37	68%	136	4%	8	9%	18	1%	1	النمط القيادي س04
مرتفع	0,88	3,95	21%	42	65%	130	6%	11	5%	10	4%	7	النمط القيادي س05
مرتفع	0,93	3,73	16%	32	57%	113	14%	28	12%	23	2%	4	النمط القيادي س06
مرتفع	0,87	4,13	35%	70	51%	102	7%	14	6%	11	2%	3	النمط القيادي س07
مرتفع	0,81	3,95	22%	43	59%	118	13%	26	6%	11	1%	2	النمط القيادي س08
مرتفع	0,77	4,13	28%	55	64%	128	5%	9	2%	3	3%	5	النمط القيادي س09
مرتفع	1,07	3,78	25%	49	49%	97	11%	22	12%	24	4%	8	النمط القيادي س10
مرتفع	0,94	3,92	27%	54	49%	98	15%	29	8%	15	2%	4	النمط القيادي س11
متوسط	1,26	3,08	19%	38	20%	39	19%	37	37%	73	7%	13	النمط القيادي س12
متوسط	1,24	2,98	15%	29	23%	45	19%	37	35%	70	10%	19	النمط القيادي س13
مرتفع	0,80	4,02	25%	49	60%	120	9%	17	7%	13	1%	1	النمط القيادي س14
مرتفع	0,75	4,01	23%	46	60%	119	13%	25	5%	10	0%		النمط القيادي س15
مرتفع	0,84	3,98	26%	51	54%	108	14%	27	7%	13	1%	1	النمط القيادي س16
متوسط	1,24	3,10	16%	31	27%	54	18%	35	32%	64	8%	16	النمط القيادي س17
مرتفع	0,98	3,81	21%	42	53%	106	16%	31	7%	13	4%	8	النمط القيادي س18
مرتفع	0,86	3,86	19%	38	59%	117	13%	26	9%	17	1%	2	النمط القيادي س19
متوسط	1,20	3,17	17%	34	27%	53	17%	33	37%	73	4%	7	النمط القيادي س20
مرتفع	0,99	3,78	20%	40	54%	108	13%	26	10%	19	4%	7	النمط القيادي س21
مرتفع	0,84	3,90	21%	41	58%	115	14%	28	7%	14	1%	2	النمط القيادي س22
مرتفع	0,87	3,96	24%	47	60%	119	8%	16	8%	16	1%	2	النمط القيادي س23
متوسط	1,27	3,05	16%	32	25%	50	15%	30	36%	72	8%	16	النمط القيادي س24
متوسط	1,32	3,16	20%	39	27%	53	15%	30	28%	55	11%	22	النمط القيادي س25

Corrélations

		النمط القيادي	الرضا الوظيفي
النمط القيادي	Corrélation de Pearson	1	,626**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,626**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
النمط القيادي	ذكر	40	3,5880	,39527	,06250
	أنثى	160	3,7112	,36645	,02897
الرضا الوظيفي	ذكر	40	3,8812	,45031	,07120
	أنثى	160	4,0472	,42708	,03376

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
النمط القيادي	Hypothèse de variances égales	,995	,320	-1,872	198	,063
	Hypothèse de variances inégaies			-1,789	56,916	,079
الرضا الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,799	,373	-2,174	198	,031
	Hypothèse de variances inégaies			-2,106	57,795	,040

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		العبرة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	0,74	3,98	16%	31	23%	45	5%	10	5%	9	2%	3	الرضا الوظيفي س1
مرتفع	0,59	4,12	22%	43	70%	140	6%	12	2%	4	0%		الرضا الوظيفي س2
مرتفع	0,67	4,14	27%	53	64%	127	7%	14	2%	4	1%	1	الرضا الوظيفي س3
مرتفع	0,78	4,09	27%	54	62%	123	5%	10	5%	10	1%	2	الرضا الوظيفي س4
مرتفع	0,94	4,02	33%	65	47%	93	13%	25	6%	12	2%	4	الرضا الوظيفي س5
مرتفع	1,06	3,79	28%	55	43%	85	13%	25	16%	31	2%	3	الرضا الوظيفي س6
مرتفع	0,96	3,75	21%	41	47%	93	23%	46	7%	13	3%	6	الرضا الوظيفي س7
مرتفع	0,91	3,84	21%	42	53%	106	17%	33	7%	14	2%	4	الرضا الوظيفي س8
مرتفع	0,99	3,78	18%	36	59%	118	9%	18	10%	20	4%	7	الرضا الوظيفي س9
مرتفع	0,72	4,04	23%	45	63%	125	11%	21	4%	7	1%	1	الرضا الوظيفي س10
مرتفع	0,88	3,94	22%	44	61%	122	7%	14	8%	15	2%	4	الرضا الوظيفي س11
مرتفع	0,90	3,98	25%	50	59%	118	7%	14	6%	11	3%	6	الرضا الوظيفي س12
مرتفع	0,82	3,96	23%	46	58%	116	12%	23	6%	12	1%	2	الرضا الوظيفي س13
مرتفع	0,70	4,13	28%	55	60%	120	10%	19	2%	4	1%	1	الرضا الوظيفي س14
مرتفع	0,81	3,99	23%	45	60%	119	12%	23	4%	8	2%	3	الرضا الوظيفي س15
مرتفع	0,85	4,10	33%	66	51%	102	9%	18	6%	11	1%	2	الرضا الوظيفي س16
مرتفع	0,96	4,04	34%	67	48%	95	11%	21	5%	10	3%	6	الرضا الوظيفي س17
مرتفع	0,66	4,32	41%	82	52%	103	5%	10	2%	4	0%		الرضا الوظيفي س18
مرتفع	0,88	4,22	42%	83	46%	91	7%	14	4%	8	2%	3	الرضا الوظيفي س19
مرتفع	1,04	4,15	45%	89	39%	78	1%	1	8%	16	3%	6	الرضا الوظيفي س20

مستوى الرضا الوظيفي

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	3,009	2	1,505	11,893	,000
	Intragroupes	24,922	197	,127		
	Total	27,931	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	4,148	2	2,074	12,146	,000
	Intragroupes	33,643	197	,171		
	Total	37,791	199			

الملاحق

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	,640	3	,213	1,533	,207
	Intragroupes	27,290	196	,139		
	Total	27,931	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	1,393	3	,464	2,500	,061
	Intragroupes	36,398	196	,186		
	Total	37,791	199			

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	25

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	45

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	,523	2	,262	1,880	,155
	Intragroupes	27,407	197	,139		
	Total	27,931	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	1,353	2	,676	3,657	,028
	Intragroupes	36,438	197	,185		
	Total	37,791	199			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	3,009	2	1,505	11,893	,000
	Intragroupes	24,922	197	,127		
	Total	27,931	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	4,148	2	2,074	12,146	,000
	Intragroupes	33,643	197	,171		
	Total	37,791	199			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	1,093	3	,364	2,662	,049
	Intragroupes	26,837	196	,137		
	Total	27,931	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	1,225	3	,408	2,189	,012
	Intragroupes	36,565	196	,187		
	Total	37,791	199			

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,353	2	,676	3,657	,028
Intragroupes	36,438	197	,185		
Total	37,791	199			

الرضا الوظيفي

Scheffé^{a,b}

الأقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
من 0 إلى 5 سنوات	39	3,8846	
أكثر من 10 سنوات	74	3,9824	3,9824
من 5 إلى 10 سنوات	87		4,0989
Sig.		,466	,030

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
النمط القيادي	ذكر	40	3,3960	,44742	,07074
	أنثى	160	3,4510	,45508	,03598
الرضا الوظيفي	ذكر	40	3,8850	,46398	,07336
	أنثى	160	4,0531	,41606	,03289

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
النمط القيادي	Hypothèse de variances égales	,300	,585	-,686	198	,494	-,05500	,08018
الرضا الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,836	,362	2,23	198	,027	-,16813	,07529

Statistiques de groupe

	ح العائلية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
النمط القيادي	أعزب	150	3,4053	,48340	,03947
	متزوج	50	3,5440	,32866	,04648
الرضا الوظيفي	أعزب	150	4,0097	,41908	,03422
	متزوج	50	4,0490	,46505	,06577

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	,465	2	,233	1,135	,323
	Intragroupes	40,367	197	,205		
	Total	40,832	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	,597	2	,298	1,622	,200
	Intragroupes	36,227	197	,184		
	Total	36,824	199			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النمط القيادي	Inter-groupes	3,702	2	1,851	9,820	,000
	Intragroupes	37,130	197	,188		
	Total	40,832	199			
الرضا الوظيفي	Inter-groupes	,451	2	,225	1,220	,297
	Intragroupes	36,373	197	,185		
	Total	36,824	199			

Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moy	
					Borne inférieure	Borne supérieure
النمط القيادي	من 0 إلى 5 سنوات	120	3,4827	,41646	,03802	3,4074
	من 5 إلى 10 سنوات	60	3,4907	,41653	,05377	3,3831
	سنوات وأكثر 10	20	3,0320	,57376	,12830	2,7635
	Total	200	3,4400	,45297	,03203	3,3768
الرضا الوظيفي	من 0 إلى 5 سنوات	120	4,0379	,43473	,03969	3,9593
	من 5 إلى 10 سنوات	60	4,0300	,41048	,05299	3,9240
	سنوات وأكثر 10	20	3,8775	,45551	,10186	3,6643
	Total	200	4,0195	,43017	,03042	3,9595