

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2021/.....

رقم التسجيل:

القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: مهدي أمال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د بلوم اسمهان	استاذ تعليم عالي	رئيسا
د/ بداوي محمد سفيان	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
أ.د عزوز عبد الناصر	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020





كلمة شكر



" الحمد لله والشكر لله أولاً على منه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام هذا البحث ونسأله سبحانه السداد والتوفيق والقبول فيما بحثنا وفيما اجتهدنا وأن يجعله نورا بين يدينا يوم القيامة.

نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل القدير الدكتور " **بداوي محمد سفيان** " لما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح ومعلومات قيمة، فدعاؤنا له بالخير والعافية وأن يحفظه الله ويرعاه ويديمه ذخرا للعلم والعلماء.

كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.





إهداء



قال تعالى "وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

صدق الله العظيم

إلى والديّ،، حفظكما الله وأدامكم عزًا وذخرا، أعتز وأفتخر به في كل زمان ومكان
أهدي تخرجي وفرحتي إلى من حصد الأشواك عن دربي إلى القلب الكبير والسراج الذي
لا ينطفئ نوره أبداً، والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلم النجاح والذي
العزیز، دمت ذخرا لي.

إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة
الدرب

كل الحب الموجود في الدنيا، وكل التكبير والإحترام والإعتزاز الذي أبدع الشعراء في وصفه
لا يمكن أن يوفيك دزعا ولو يسيراً من حقك علي، حفظك الله ورعاك، وأطال عمرك في
طاعته ورضاه

إلى روح أخي عادل الطاهرة رحمة الله عليه

إلى أخواتي: "حبيب"، "عبد الرزاق"

إلى أختي وزوجها وابنتهما "لجين"

إلى أختي وأولادها: "دعاء"، "عبد الجليل"، "زكريا"

إلى زوجي، إلى كل العائلة الكريمة

إلى صديقاتي العزيزتين: "آمنة" و "آية"

إلى كل الأشخاص الذين أحمل إليهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة النسوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي ذي الطابع الارتباطي، حيث قمنا بتطبيق استمارة استبيان على عينة مكونة من (35) أستاذًا وأستاذة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أسفرت الدراسة عما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين القيادة النسوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة
- للقدرة على التواصل مع الغير دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية

- للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بجامعة المسيلة

- للمرأة القائد دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية

رقم الصفحة	الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
6	2. فرضيات الدراسة
6	3. أسباب إختيار الموضوع
6	4. أهمية الدراسة
7	5. أهداف الموضوع
8	6. مفاهيم الدراسة
8	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
15	أولاً/ القيادة الإدارية
15	1. مفهوم القيادة الإدارية
17	2. عناصر القيادة وأهميتها
20	3. نظريات القيادة الإدارية
31	4. الصفات القيادية المميزة للمرأة عن الرجل

33	5. المعوقات التي تواجه تقدم المرأة الى المواقع القيادية
36	ثانيا/الرضا الوظيفي
36	1. مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
39	2. عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
46	3. أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي
47	4. نظريات الرضا الوظيفي
57	5. نتائج الرضا الوظيفي
60	خلاصة :
الفصل الرابع : منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية	
62	تمهيد
63	1. المنهج المستخدم
63	2. حدود الدراسة
64	3. عينة البحث
65	4. أدوات جمع البيانات
67	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة
68	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج	
70	أولا/ تحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية)

74	ثانيا/ تحليل بيانات المحور الثاني
80	ثالثا/ تحليل بيانات المحور الثالث
92	رابعا/ بيانات المحور الرابع
101	الاستنتاج العام
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
32	جدول الرقم (1): مقارنة بين قيادة الرجل وقيادة المرأة
45	الجدول رقم (02) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.
70	الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
71	الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
72	الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
73	الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل
74	الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
75	الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
76	الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
77	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
78	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
79	الجدول رقم (12) يوضح دور القدرة على التواصل مع الغير في تحقيق الرضا الوظيفي.
80	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
81	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
82	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
83	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
84	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
85	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
86	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
87	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
88	(19الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم)
89	الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
90	الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

91	الجدول رقم (24) يوضح دور الدفع الإلهامي في تحقيق الرضا الوظيفي
92	الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
93	الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)
94	الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)
95	الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)
96	الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)
97	الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)
98	الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)
99	الجدول رقم (32) يوضح دور المرأة القائد في إدارة الصراع التنظيمي.

	فهرس الأشكال
25	شكل رقم (1) نموذج الشبكة الإدارية (بلاك-موتون)
27	شكل رقم (2) العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد
48	الشكل رقم (03) : سلم ماسلو للحاجات الانسانية
51	الشكل رقم (4) : محتوى نظرية هرزبيرج (العاملين)
54	لشكل رقم (5) : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة
70	الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
71	الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
72	الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
73	الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

مقدمة

مقدمة:

لقد احتلت المرأة مكانة مرموقة في المجتمع الإسلامي، فقد كرمها الإسلام واعتنى بها حق عناية، محافظاً على إنسانيتها وعلان على كامل حقوقها، كحق التعليم بل وجبّه عليها، والحق في العمل.

إنّ حصول المرأة على التعليم بمختلف أطواره، لعب دوراً أساسياً في إعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة، حيث مكّنها من الخروج إلى العمل بالرغم من أنّه تطلّب قروناً من الزمن، إلا أنّه مهّد الطريق أمامها اليوم لحصد نتائج لم تكن تحلم بها، وتحاول بعض الدول العربية، دمج المرأة في عملية التنمية من خلال بناء قدراتها لتصبح على مستوى عال من العلم والمعرفة، حيث تمّ عقد عدة مؤتمرات خاصة بالمرأة العربية، وكان أول مؤتمر خاص بها في القاهرة عام 2000، شاركت به السيدات الاوائل في بعض الدول العربية.

والمجتمع الجزائري، كذلك شهد عدة تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، أدت هذه العوامل إلى تطوّر الذهنيات والاتجاهات لمواكبة التطورات الحاصلة التي انعكست على المرأة الجزائرية، فهي تشارك اليوم في مختلف المجالات من الأعمال كالتعليم، الطب...إلخ. بل وأكثر من ذلك حتّى التي كانت حكراً على الرجال .

إنّ وصول المرأة إلى المناصب القيادية أعطها تميّزاً بالغا وحضوراً فعالاً، وبالتالي أصبحت تستطيع أنّ تشارك الرجال في عملية اتخاذ القرار وتنمية المجتمع على قدر استطاعتها، كما تمّ إرساء القوانين المدعمة لمكانة المرأة، والتي تنادي بضرورة تطوير مكانتها، لكن في المقابل يستمر وجود قوانين إنسانية تحاول دون ذلك.

إنّ القوانين الإنسانية تساهم في استمرار تخوّف من إعطاء المرأة الدور القيادي بسبب التشكيك في قدراتها ودرجات نجاحه، ولذا لنسلط الضوء على العلاقة بين القيادة النسوية

والرضا الوظيفي، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وكانت الفصول كالتالي:

✓ **الفصل الأول:** مدخل الدراسة، وتمّ فيه التعريف بمشكلة البحث وتساؤلات الدراسة، وكذا فرضياتها وأهم المفاهيم المتعلقة بموضوعي القيادة النسوية والرضا الوظيفي، وتحديد بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

✓ **الفصل الثاني:** وتناول الاقتراب النظري، في مبحثين؛ الأول القيادة الإدارية والثاني حول الرضا الوظيفي.

✓ **الفصل الثالث:** إجراءات الدراسة المنهجية، تناولنا فيه المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة والعينة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

✓ **الفصل الرابع:** تناو تحليل البيانات ومناقشة النتائج، حيث تمّ تحليل البيانات المجمعة من الدراسة وعرض النتائج.

ثمّ خاتمة الدراسة، مراجع وملاحق.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الموضوع
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة



1. إشكالية الدراسة:

إن التسارع التكنولوجي و المعرفي الذي عرفته المجتمعات المعاصرة و خاصة على مستوى مؤسساتها أدى إلى نمو اقتصادي سريع صاحبه تغيرات و تحولات كبيرة ومست جميع الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية .

و تعتبر الجزائر من الدول العربية التي تحاول جاهدة بناء نهضتها و نموها في جميع الميادين و هذا بوضع خطط و استراتيجيات تنموية و تسخير كل الموارد المتاحة لذلك مما استدعى الأمر إعادة هيكلة مؤسساتها. و مع التقدم التكنولوجي و التغيرات التي واكبها العالم في مختلف المجالات فتح المجال أمام العنصر النسوي ،إي أن القيادة لا تقتصر فقط على الرجال، إنما أصبحت تتعدى ذلك إلى قيادة مؤسسات من قبل النساء، ففي الجزائر كانت المرأة تشارك في الأعمال غداة الاستعمار ،عملن كمرضات و أيضا في المجال الزراعي.

أما بعد الاستقلال توجب على النساء أن يعملن و هذا بسبب الوضعية التي وصلن إليها كالترمل ،مما أدى بهن إلى العمل من اجل تغطية حاجاتهن وحاجات ابنائهن، فقد أكدت السلطة على ضرورة مشاركتهن في الاقتصاد الوطني حيث تحصلن على حقهن كعاملات بمقتضى عدة قوانين و تشريعات و أمام الأمية المتفشية لكلا الجنسين، تفتنت الحكومة إلى ضرورة تعلمهن من أجل المشاركة في العمليات الاجتماعية الاقتصادية و السياسية، و كان للقانون إجبارية التعليم لكلا الجنسين ،الدور البارز في التغيرات الحاصلة على مستوى العمل، و كانت للدولة جهود مبذولة و بارزة من اجل تعليم وتكوين النساء من جهة، و من جهة أخرى رغبة العائلات في تأكيد التعليم والتكوين للبنات.

فالجزائر ليست بعيدة عن هذه التحولات والتطورات العالمية، فوجدت المرأة الجزائرية نفسها في مراكز قيادية في ميادين شتى على مستوى المؤسسات حيث تقوم بعمل أساسي تسييري في كل الجوانب الإدارية ، فالمرأة القائد باعتبارها المسؤولة على العمليات الإدارية داخل المؤسسة تقوم بتنظيم و تنسيق جهود و نشاطات العاملين و ربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر عدد كبير من العوامل ، من أهمها توفير مناخ تنظيمي مناسب و الذي حظي باهتمام متزايد ضمن الفكر الإداري المعاصر و الدراسات الاجتماعية، فهو يعكس الجو السائد داخل بيئة العمل الداخلية كما يظهر مكانة المؤسسة ، و يشير إلى كافة الظروف الداخلية التي تحيط



بالعامل اثناء عمله و تشمل على عدة عناصر كالاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات و كل ما من شأنه جعل العاملين يعملون في جو يسوده التوافق و الانسجام مما ينعكس على آدائهم و فعاليتهم.

فمن خلال نتائج الدراسات السابقة التي تناولت القيادة النسوية و كذلك في إطار الجولة الاستطلاعية التي قمنا بها في بحثنا ، إلا و هي المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد بوضياف) فكل الكليات الموجودة على مستوى جامعة محمد بوضياف لا بد ان نجد عاملات، مما جعل فيها قائدات من جنس الإناث، حيث معظم هاته القائدات وصلن الى القيادة عن طريق مسارهن الوظيفي و ترقيتهن من منصب لمنصب حتى وصلن إلى القيادة إما لجدارتهن او بسبب اقدميتهن و خبرتهن في المؤسسة.

و من خلال جولتنا الاستطلاعية و من خلال حديثنا مع المبحوثين أكد لنا بعضهم ان هناك شبه رضا وظيفي مما أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي في بيئة داخلية مستقرة، في حين ترى مجموعة أخرى أنهم يحبذون القيادة الذكورية فحسب رأيهم ان هذه الفئة من القيادة غير عاطفية وملتزمين و صارمين في قراراتهم عكس القيادة النسوية ومن هذا المنطلق يتبادر في اذهاننا السؤال التالي :

✓ هل توجد علاقة بين القيادة النسوية بالرضا الوظيفي في جامعة محمد بوضياف

بالمسيلة ؟

و لتضمين معالم الوضوح نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل للقدرة على التواصل مع الغير دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية؟

✓ هل للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة المسيلة؟

✓ هل للمرأة القائد دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟



2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة بين القيادة النسوية والرضا الوظيفي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

✓ للقدرة على التواصل مع الغير دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

✓ للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

✓ للمرأة القائد دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3. أسباب إختيار الموضوع:

• الأسباب الذاتية:

1- إعجابي بكل الموضوعات المتعلقة بالمرأة ولاسيما القيادة النسوية التي أرى بأنّها جديرة بالبحث.

2- انتشار تصور خاطئ عن ضعف القيادة النسوية في أوساط المجتمع الجزائري وصعوبة وصول المرأة للمناصب القيادية والتحكّم فيها.

3- كون هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتنا العلمية

4- بروز الكثير من الانطباعات، سواء السلبية أو الإيجابية من المرؤوسين (العاملين) في مختلف المؤسسات حول المرأة القيادية سواء من الرجل أول المرأة.

• الأسباب الموضوعية:

إنّ أهم الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، والمتمثّل في القيادة النسوية وعلاقتها بالرضى الوظيفي، هو معرفة كيفية إدارة المرأة القائدة للمؤسسات والتنظيمات والاستراتيجية التي تتبناها في عملية التسيير، انطلاقا من ثقافتها كونها امرأة.

4. أهمية الدراسة:

تتناول الدراسة، موضوع المرأة القائدة: دراسة وصفية تحليلية إمبريقية، باعتبارها مورد بشري فعّال داخل المؤسسات، كغيرها من الموارد التنظيمية الأخرى، وترتكز على كيفية مساهمة الخلفية الثقافية في هذه القيادة، والتي تُمثّل البعد القيمي والتصورات التقليدية نحو المرأة وقيادتها.



أيضا؛ تكمن أهمية الموضوع في أهمية كل من الموضوعين، القيادة النسوية والرضى الوظيفي، كما يحمل البحث أهمية علمية وأخر عملية.

- تظهر الأهمية العلمية في تأكيد قدرة المرأة على القيادة الإدارية وتبيان نجاحها في مجال إدارة المنظمات.

- وتظهر أهمية الموضوع العملية؛ في تشجيع المرأة على تقلد المناصب القيادية وتقديم الإرشادات والنصائح للمرأة القائدة في المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

5. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة، يسعى إلى تحقيقها، من خلال الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة، لذلك ارتأينا من خلال هذه الدراسة التعرض لجملة من الأهداف:

- بناء تصور كلي ونموذج معرفي لتحديد صورة المرأة القائدة، وذلك من خلال تحديد دورها الوظيفي.
- إثراء البحث العلمي بدراسات علمية حول هذه الظاهرة التي لا يزال يشوبها بعض الغموض.
- محاولة تبيان الأهمية الحيوية لوعي المرأة القائد، ودورها في التغيير، وذلك من خلال الاستيعاب والوعي العميق والشامل لأهمية دورها في المنظمة ومدى تأثيرها بأسلوب قيادتها على أداء العاملين معها.
- محاولة معرفة مدى تلاؤم خصوصيات المرأة وسماتها الجنسية مع متطلبات الدور القيادي بالجامعة، وكيف تؤثر فكرة النوع الاجتماعي والتي تعطي أدوارا محددة للجنسين على السلوك القيادي للمرأة القائدة.
- محاولة توضيح كيف تؤثر الخلفية الثقافية المتمثلة في القيم والعادات في المرأة القائدة، والتي تعتبر من بين العوامل المهمة في تأثيرها على السلوك القيادي للمرأة، وما مدى تأثير التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة القائدة من طرف المرؤوسين.



6. مفاهيم الدراسة:

أولاً: المرأة القائد:

هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعدّ محصلة للتفاعل بين خصال القائد والإتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المرتبطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية، التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.¹

التعريف الإجرائي للقيادة:

هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي للمرأة القيادية:

هي تلك الشخصية الأنثوية، التي تتمتع بخصائص بيولوجية وثقافية تختلف عن غيرها من الجنس الآخر.

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي:

هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والإرتياح، والذي يشهده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار ومن الإدارة المباشرة (الإشراف) ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.²

7. الدراسات السابقة:

1-7 دراسة جعيح عتيقة: المرأة القائدة وإشكالية التسيير العقلاني بالمؤسسة، قُدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة دكتوراة (LMD) في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، التنظيم والموارد البشرية، (2018/2019).

✓ مشكلة الدراسة:

التساؤل المطروح: كيف تساهم الخلفية الثقافية في عملية التسيير العقلاني بالنسبة للمرأة القائدة بالمؤسسة؟

¹ طاهر كلاكدة: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهرات للنشر، ط(1)، 1997، ص 25.

² سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، 2008، ص



✓ الفرضيات :

الفرضية العامة: الخلفية الثقافية عن المرأة القائدة دور في عقلانية التسيير بالمؤسسة التي تسيّرها.

الفرضيات الفرعية:

1. محو التصورات القيمية التقليدية نحو المرأة القائدة من العوامل المساعدة على التسيير بطريقة عقلانية في المؤسسة.

2. يؤثر البعد الاجتماعي للمرأة القائدة في العملية الرقابية بالمؤسسة.

3. تؤثر فكرة النوع الاجتماعي-الجندر- للمرأة القائدة في عملية الاتصال بالمؤسسة.

✓ منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة "المنهج الوصفي" في إجراء الدراسة، التي تحاول من خلالها وصف الظاهرة، ويمكن من خلال ذلك تفسير وتحليل الظاهرة.

✓ أدوات الدراسة:

استعملت الباحثة "استمارة الاستبيان" و "المقابلة" و "الملاحظة"، كأداة لجمع المعطيات

✓ عينة الدراسة:

▪ المجتمع الكلي بالمؤسسة: 447 موظف بمؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

▪ عينة البحث: 80 مرؤوس وموظف تتراهم امرأة بما فيهم (النساء والذكور).

✓ نتائج الدراسة:

على ضوء التساؤلات المطروحة من طرف الباحثة والفرضيات التي تمت صياغتها في بداية البحث، توصلت إلى النتائج التالية:

1. إنّ مؤسسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتوافر على التسيير القائم على العقلانية

التعليمات والقواعد والدقة في العمل والسرعة في التنفيذ)، والرسمية والمركزية والتقسيم بعدالة تبعا

بقوانين، ووجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل مع وجود تأثير واضح لقيادة المرأة

بدورها في تحقيق العقلانية، من خلال الأبعاد الأساسية للتسيير وهي نمط التسيير، نوع الأسلوب

الرقابي، وعملية الاتصال .

• إنّ الخلفية الثقافية للمرأة القائدة والمرؤوسين والمتمثلة في القيم والعادات والتقاليد التي نشأت عليها

تعتبر من بين العوامل المهمة على السلوك القيادي للمرأة .



• إنَّ الخلفية الثقافية للعمال مؤثر هام في تحقيق العقلانية داخل المؤسسة.

• إنَّ البُعد القيمي والتصورات القيميّة التقليدية، تلعب دور هام في العملية التسييرية في المؤسسة.

تمّ **توظيف** هذه الدّراسة السابقة في إثراء الجانب النظري للموضوع خاصة المتغيّر المستقل (المرأة القائدة)، ومن جانب آخر تمّ توظيف هذه الدّراسة السابقة في الجانب الميداني في إطار القراءة والتأويل السوسولوجي للجداول.

دراسة ابراهيم سلهاط 2002: النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي

(1) **الهدف من الدراسة:** يركز الهدف الرئيسي في معرفة مدى تأثير النمط القيادي السائد على الرضا الوظيفي من جهة، ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية كالسن والأقدمية على اتجاهات بعض العمال نحو القائد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، وذلك للعمل على تحقيق أحسن الطرق والمداخل في التنظيم الإداري

(2) **العينة:** تمثلت عينة الدراسة في 11% من النساء و 89% من الرجال من مجتمع البحث، ونظرا لصغر حجم عينة النساء تم إلغاؤها في بقية عينة الدراسة فقط 89% من مجتمع البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.

(3) **أدوات البحث:** استخدمت في هذه الدراسة استمارة استبيان لبيان علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي، عدد الاستثمارات الموزعة 43 استثمار تم إلغاء 5 استثمارات بقي 38 استثمار وزعت وتم استرجاع 31 استثمار فقط أخضعت للتحليل.

(4) **نتائج الدراسة:** تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

فرضية البحث العامة غير محققة إذ لا يوجد ارتباط موجب بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى العمال، حيث كان ضعيفا وسلبيا ($R=0.14$)، تحققت الفرضية الفرعية القائلة بأن النمط القيادي الاستحقاقي هو السائد وقد تم تبرير ذلك.



تحققت الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي بالنسبة لمتغيري السن و الأقدمية تأثير شديد على الرضا الوظيفي ، وقد تم تفسير هذه النتائج المحصل عليها في ضوء فرضيات البحث من خلال الإطار النظري المعتمد .

دراسة مروة أبو النور(2012)العوامل المؤثرة في أنماط السموك القيادي لدى القيادات النسوية في منظمات المجتمع المدني .

قدم هذا البحث استكمال لمتطلبات النجاح لنيل الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر . غزة : الجامعة الإسلامية

. مشكلة الدراسة :

التساؤل المطروح : ماهي العوامل المؤثرة في أنماط السموك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني ؟

الفرضيات

الفرضية العامة : العوامل المؤثرة في أنماط السموك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني

. الفرضيات الجزئية :

- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والمنافسة مع المدراء الذكور في منظمات المجتمع المدني.

- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية ونوع القيادة التي يمارسها المدير في منظمات المجتمع المدني .

- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والمؤهل العلمي في منظمات المجتمع المدني.

- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية ونظرة المؤسسة

منهج: الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التي تحاول من خلالها وصف الظاهرة ، ويمكن من خلال ذلك تفسير تحليل الظاهرة وتستخدم مختلف الأساليب المناسبة كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها



أدوات الدراسة :

استعملت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعطيات

عينة الدراسة : قامت الباحثة بتوزيع 60 استبانة واسترداد 52 استبانة والتي خضعت للتحليل .

نتائج الدراسة :

1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والمنافسة مع المدراء الذكور في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير الجنس، وبهذه الفروق لصالح الإناث.

2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والخبرة المهنية في منظمات المجتمع المدني في غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية ونوع القيادة التي يمارسها المدير

4 توجد عالقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وأنواع القادة الموجودين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت موضوع التبرص الميداني رغم قلتها نجد ان هناك بعض

النقاط مشتركة وغير المشتركة بين الدراسات وقد تمثلت في:

الهدف: حيث نجد أن الدراسات تنوعت في أهدافها حيث هدفت دراسة **جعيح عتيقة (2019)** إلى معرفة دور المرأة القائد في التسيير العقلاني بالمؤسسة، أما دراسة **ابراهيم سلهاظ 2002** فقد هدفت إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي السائد على الرضا الوظيفي من جهة، ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية كالسن والأقدمية على اتجاهات بعض العمال نحو القائد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، وذلك للعمل على تحقيق أحسن الطرق والمداخل في التنظيم الإداري ، في حين جاءت مروة أبو النور(2012) لتسلط الضوء على العوامل المؤثرة في أنماط السموك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني.



العينة: اشتركت الدراسات كلها في العينة ، حيث تم تطبيقها على عينة من العمال والعاملات بمختلف المؤسسات.

النتائج: اختلفت الدراسات من حيث النتائج التي توصلت إليها، حيث أكدت دراسة جعيجع (2019) على وجود تأثير واضح لقيادة المرأة بدورها في تحقيق العقلانية، أما دراسة سلهاط 2002 فقد أسفرت عن عدم وجود ارتباط موجب بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى العمال،، في حين توصلت دراسة (دراسة مروة أبو النور) (2012) إلى وجود علاقة بين أنماط السموك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني،.

ج/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد اطلاعنا على هذه الدراسات في موضوع القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا توضحت لدينا معالم الاشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها إنطلاقاً من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها .
- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة إختيارها.
- تصميم وتحديد أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

أولا / القيادة الإدارية

ثانيا/ الرضا الوظيفي



أولا/ القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة، فهیئة المنظمة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولا و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية، ان التنظيم السليم للإدارة يجعل بلا شك القيادة الإدارية سهلة و لكن لا يكفي هذا للنجاح، فكم من مؤسسة توفرت لها سبل النجاح و لكنها فشلت، لكنها لا تحصل على مراكز متقدمة في الانجازات الاخرى لبعض ميادين الحياة لذلك فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري و قدرته على العمل.

و في هذا الفصل سنحاول توضيح كل من القيادة الإدارية في المؤسسة، وأهم المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم القيادة.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

قبل التطرق الى تعاريف القيادة بصفة عامة و خاصة نعرض أولا الى مفهوم القائد:

يعرف القادة على أنهم الأشخاص أو الافراد الذين يؤدي سلوكهم الى تكامل سلوك أعضاء الجماعة، فالقائد هو أي فرد يؤدي سلوكه الى تشكيل السلوك في جماعة معينة، و بإصداره منبهات معينة يساعد الجماعة في تحقيق هدف، أو اهداف معينة سواء كانت المنبهات تتصل بالأهداف أو بالوسائل أو تتصل بعمليات التنفيذ أو بالإدراك، فهي اعتبارات ثانوية طالما كان المنبه ينتج عنه بناء السلوك في الجماعة¹ فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

* تعريف القائد لغة :

هو من القود و هو نقيض السوق، فهو من أمام و السوق من الخلف و منها القيادة و الاقتياد، يقال رجل قائد من قادة، و المقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة.

والاقتياد الخضوع، و في حديث علي قريش قادة: اي يقودون الجيوش و هو جمع قائد، و فرس قؤود: سلس منقاد و أقود دليل منقاد، و الاسم من ذلك كله القيادة و قادت الريح السحاب على المثل، و القائد من الجبل أنفه و القيادة مصدر القائد، و رجل أقود لا يلتفت.²

* اصطلاحا:

القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع ان يتناول اي عمل يدخل عليه تحسينات و يضعه في حيز التنفيذ و يصل له الى النتائج المركزية و هو مدرب يستطيع بناء فريق، يشجع روح الفريق، و هو ماهر

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص 86.

² - ابن منظور، لسان العرب، مجلد 9، ط1، دار الفكر، بيروت.

في الاتصال و قادر على حل المشكلات يحب المخاطرة و هو صانع القرار الممتاز و يهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية كما ان العمل معه متعة¹

مما لاشك فيه ان القيادة الرشيدة هي السبب الرئيسي في تقدم و تطور الأمم حيث أنها تسعى الى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال التفاعل مع الآخرين فهي الادارة الفاعلة في توجيه الافراد نحو الأهداف التي يسعون الى تحقيقها و تعرف القيادة على أنها:

هي القدرة على ان يستأثر المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم وولايتهم و خلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف.

ولقد عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها " نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي توافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة او استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.²

ويعرف (likret) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها الى أقصى درجة ممكنة من الكفاية.³

وتعرف القيادة أيضا بانها " المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ".⁴

اما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وان كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في اطار من التنظيم الإداري بينما نجد ان القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد و سلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد، ومن ذلك المنطق فالقيادة الإدارية

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص167.

² - إبراهيم بن عبد الله المنيف ، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1999، ص 151.

³ - ليكرت رانسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة: علي المرسل، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.

⁴ - سعد الدين عشاوي، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية ، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص 82.

تعرف بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.¹

وتعرف القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول الى هدف معين او محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين.²

ويشير مفهوم القيادة الإدارية كذلك الى محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد ، وخصائص الإلتباع ، وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة.³ كما تعرف القيادة الإدارية بأنها صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة او المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدماً في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة.⁴

وبذلك فان الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف ، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد ، وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية ، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان القيادة الإدارية هي الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد او جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة .

2. عناصر القيادة وأهميتها :

1-2 عناصر القيادة:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

العنصر الأول : توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية يتباين مسؤوليات أعضائها ، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في

¹ - نواف نعان، مرجع سابق، ص 98.

² - محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص 18.

³ - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 41.

⁴ - محسن العبودي، مرجع سابق، ص 70.

⁵ - زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 243.



أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشاركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة ، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم ، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد .

العنصر الثاني : عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين ، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة ، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة .

وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول ، وتنمية قدرات أفراد الجماعة ، وتقوية ثقتهم بأنفسهم ، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم ، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية ، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها .

العنصر الثالث : تحقيق الأهداف المرغوبة ، وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم ، وثالثة خاصة بالجماعة ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة . وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها ، وهذا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها ، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها .

العنصر الرابع : عملية التنسيق حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وأن كان في أدنى الحدود¹.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 87.



ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لا بد من مراعاة الاعتبارات التالية :

- 1- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على ان تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف الى تعزيز مكانة القائد
 - 2- قدرة القائد في على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوبة .
 - 3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه .
 - 4- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة .
- وعليه يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:¹

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف + موقف

2-1 أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه ، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة ، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين .

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين ، فان القيادة تعد أمرا جوهريا وأساسيا في منظمات الإدارة كبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من اجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم ، الا ان القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي دخل التنظيم ممثلا في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم ، كما تتأثر أيضا بما تقره القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع .

وللقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها حيث ان التنظيم الإداري لم يعد يسعى الى تحقيق هدف واحد ، وإنما يضع نصب عينه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة ، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها بين

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2006، ص99.



المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم ، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية ، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها .

من التحليل السابق للدور الذي تقوم به القيادة في جوانب العملية الإدارية تتضح أهمية القيادة للإدارية ، ويتبين ان قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده .¹ والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسؤول عن توجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري ، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية او ضعفها فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية :

أ بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الى نتائج.

ب بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.

ج بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

د بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه

ه بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .

و ان تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم الى تحقيق أهداف المنظمة .²

لهذا فان الوظيفة القيادية تعد من اهم المسؤوليات لتي يمارسها القائد ، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة ، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم واستشارة شعورهم وحمايتهم ولق التنافس الإيجابي بينهم .

3. نظريات القيادة الإدارية:

لقد سام تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة ، وخصائص القائد الإداري الناجح ، والأعمال التي يجب عليه القيام بها ، فقد بدأت مساهمات المفكرين

¹ إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1988، ص220.

² - مدني عبد القادر علاني، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة، جدة ، 1998، ص 291.



والكاتب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا لتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية . ولذلك تعددت مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وان قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة .

3-1 نظرية الرجل العظيم :

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغييرات يراها، فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، بمعنى أن القادة ي ولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، ويعتبر **جالتون** من اشد المؤيدين لهذه النظرية.¹

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:²

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغا فيها، وتعبير عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلا، لان طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعا، إلا

¹ حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010، ص 61.

² - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص152-153.



أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات.

سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 95

3-2 نظرية السمات :

تستند نظرية السمات (traits theory) الى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وان هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بان سمات الشخصية تؤثر في السلوك وان القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.¹

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية.²

واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية ، ويذكر بعض الباحثين ان اهم تلك السمات تتمثل في :

المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء ويمد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاؤل.³

ويرى البعض الآخر ان اهم تلك السمات يتمثل في الصحة ، والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس ، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم .

وقد توصل باس (bass) الى ان معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية النصف الأول من القرن العشرين (1904م-1947م) اشتملت على الصفات القيادية التالية :

- القدرة (مثل: الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث)

¹ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 59.

² - كامل حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989، ص 354.

³ - هاشم نور مجوم، مرجع سابق، ص 18.



- الانجاز : (مثل: التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية - المهارات)
- المسؤولية(مثل: الاعتماد على النفس - المبادرة - المثابرة)
- المشاركة (مثل: النشاط حسن العلاقات - التعاون)
- المركز الاجتماعي (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية - الشهرة)¹

واتجه بعض الباحثين الى تحديد السمات القيادية في :

الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان ، والثقة بالنفس والإيمان بالقيم ، والقدرة على الإقناع ، والتأثير والاستعداد الطبيعي لتمل المسؤولية ، والحزم والسرعة في اختيار البدائل ، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم ، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم ، والقدرة على التكيف وحسن الأداء ، والنضج الانفعالي والعقلي.²

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح ، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية ، وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي ، والقدرة على التصور ، والمهارات في استخدام التكنولوجيا ، والمعرفة ولذاكرة ، وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال.³

لذا انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل.⁴

واتجهت بعض الدراسات الحديثة الى كشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة ، وتوصلت الى ان الصفات الشخصية للقادة ترتبط بدرجة عالية مع إدراك القيادة .

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود ادلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى .

¹ - سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة -دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض، 2000، ص 13.

² - إبراهيم درويش، مرجع سابق، ص 111-112..

³ - كامل حمدي أبو الخير، مرجع سابق، ص 356.

⁴ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 60



كما انه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة ، فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه ، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة ، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها ، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل إتباعه يتقون في حسن تقديره للأمر وسلامة أحكامه وقراراته .

3-3 النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي ان الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل ، وان استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا ، ان المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية .¹

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية وعلى ظهور النظرية السلوكية **behvoral theory** التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة .²

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية ، حيث توصلت الى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية هي :

- سلوكيات التنظيم والانجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد .
- السلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته .
- السلوكيات الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها .
- السلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين .
- السلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين ، كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة اوهايو وتحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما : السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل ، والسلوك القيادي الذي

¹ - محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية، الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 55.

² - سعد عبد الله الكلابي، مرجع سابق، ص 19.



3-4 النظرية الموقفية:

تستند نظرية الموقف situational theory الى ان الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وانما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين¹. وتفترض ان هذه النظرية ان المهارات القيادية لا تحركها الا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته وان نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف وان بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات من الإنتاج والرضا الوظيفي². كما تقوم هذه على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيئ في البيئة المحيطة ظروف مناسبة واستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه ويكيفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه بشخصية الجماعة والموقف .

وما يرى على هذه النظرية مبالغتها في الاعتماد على المواقف ، حيث أن معظم الناس يمكن أن يصبحوا قادة إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، كما أن الفرد قد يكون قائدا في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة في هذا الموقف ويكون تابعا في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد³.

3-4 النظرية الوظيفية :

تعتمد هذه النظرية (functional theory) في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها⁴، وتشير النظرية الوظيفية للقيادة ان كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده ويرى بعض الباحثين ان الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها:

* **أهداف التنظيم** : وتتميز في قيام القائد بوضع الأساسات العامة ، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 354.

² - محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 364-365.

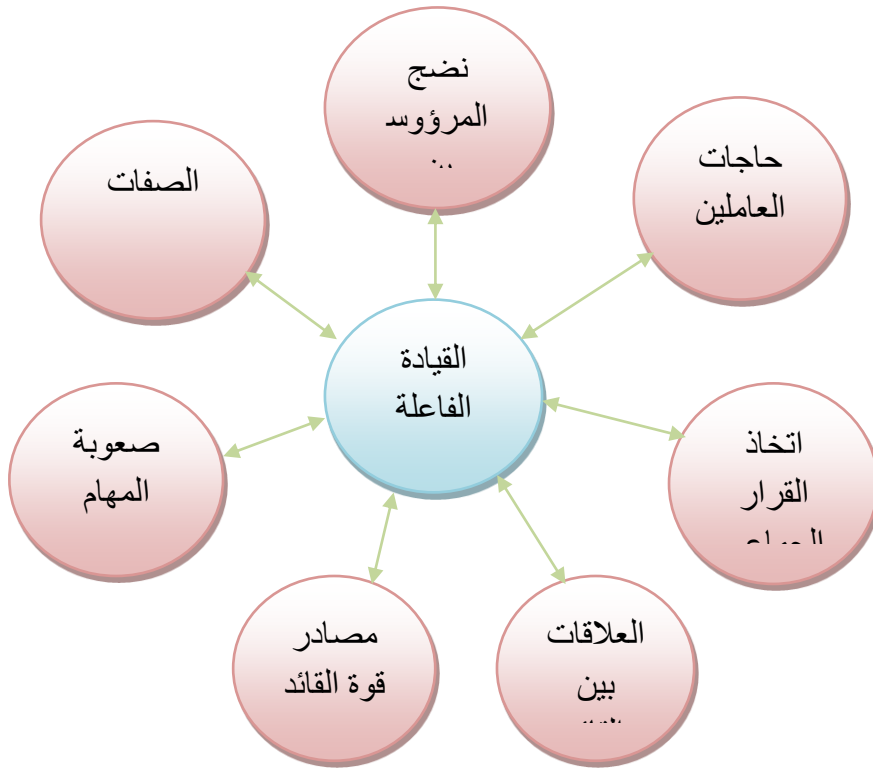
³ - جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 83

⁴ - هاشم أنور جمجوم، مرجع سابق، ص 237.

لذا فان تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعميداته تطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.¹

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي ، وانما تحدد ظروف ، الأسلوب المناسب للقيادة ، والشكل رقم 2 يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي : صعوبة المهمة ، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي والعلاقة بين القائد والأعضاء ومصادر قوة القائد.²

شكل رقم (2) العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



المصدر: محمد إبراهيم, مرجع سابق ص366

¹ - عبد الكريم درويش وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، دار الأنجلو مصرية، القاهرة، 1995، ص 444.

² - محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 365.



ويرى بعض الباحثين ان السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثيرة منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات حيث يؤدي ذلك الى اختلاف النظرة في متطلبات القيادة ، فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والمذاهب السياسية في أمريكا وانجلترا ، الا ان نظرتهم الى خصائص القيادة تختلف اختلافا كبيرا ، حيث تحتل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الإدارة والساسة في المجتمع الإنجليزي في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي¹.

ويرى البعض الآخر ان اختلاف المركز القيادي يؤدي الى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد ، فمثلا مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه الى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة كما ان اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي الى اختلاف السمات القيادية ، فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية، في حين ان القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية ، في حين ان القيادة العليا تتسم بقدرتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة ، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاث². وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف منها نموذج فيدار الموقفي في القيادة الذي كشف ان القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي (العلاقة بين القائد والمرؤوس وهيك العمل وقوة المركز الوظيفي)³.

3-5 النظرية التفاعلية :

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، وتستند هذه النظرية الى ان القيادة عملية تفاعل جماعي ، وتعتقد ان فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات ، وانما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي⁴.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 345-346.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص348.

³ - سعد عب الله الكلابي، مرجع سابق، ص 31.

⁴ - لويس ملكية، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989، ص262.

ويرى أنصار النظرية التفاعلية intractional theory ان ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.¹

والنظرية التفاعلية لا تذكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات النظرية ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية ، ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة ، ويرى أنصارها ان القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة ، وان السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه ، وهناك من يرى ان القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف ويرى آخرون ان القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وانما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه.²

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية الى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح ف التفاعل مع جماعة عمل معينة وتوصلت الى أهم الأبعاد التالية :

- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفراد في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .
- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون والاحترام وآراء ووجهات نظر الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل كبير مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم ، وعلى الرغم من ان النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وإنها أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، الا ان التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم

¹ - محمد عبد الشافي أبو الفضل، مرجع سابق، ص 34.

² - نور كنعان، مرجع سابق، ص 368-369.



كفاية نظرية السمات او نظرية الموقف او النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية.¹

3-6 النظرية التبادلية :

تنظر النظرية التبادلية exchange theory الى العملية القيادية على انها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح في القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.²

ويرى أنصار هذه النظرية ان التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء وان التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون اسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء.³

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة الى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين وحرصها على التبادل العادل الذي يحث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي وهذا بجد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة .

وقد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند الى ان الأدوار المتعلقة بالمرؤوس وجود التبادل بين القائد والمرؤوس تشتمل على قسمين من العلاقات هما :

العلاقات في المجموعة الداخلية وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعاة المشاعر والمكافآت ، والعلاقات في المجموعة الخارجية وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت ، وتفترض النظرية ان القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته ،

¹ - المرجع نفسه، ص 371-372.

² - سعد الله الكلابي، مرجع سابق، ص 46.

³ - محمد عبد الشافي أبو الفضل، مرجع سابق، ص 24



فمثلا يختلف سلوكه مع احد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.¹

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد او يرتكز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة الى دمج النظريات المعرفية والسلوكية الاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوس والعمل والمنطقة والسوق والمنافسين والتطلع الى نظرية أمله لتفسير ظاهرة القيادة.

4. الصفات القيادية المميزة للمرأة عن الرجل :

الكثير من الدراسات الأجنبية اهتمت بأثر عامل الجنس على نمط القيادة وتوصل مخطط الى وجود اختلاف بين نمط قيادي الذكور ونمط قيادي الإناث وقد حددت بعض هذه الدراسات نمطا قياديا معيناً للذكور وللإناث ، فوصفت الإناث بانهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة والتي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي ، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة والتي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية .

ولان تلك الدراسات تشكلت في بيئة مختلفة عن بيئتها العربية فقد يكون للاختلاف الثقافي دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد وعلى رؤيتهم وإحساسهم بظاهرة القيادة ومدى ممارستهم لنمط قيادي معين لذا قامت المناقش (2007)، بدراسة تكشف فيها عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن الذي تمارسه الإناث في جامعة الملك ومدى ميل كل منهما للقيادة مع الجماعة او فوق الجماعة وتوصلت الدراسة الى ان القابلية العظمى من الذكور يمارسون نمط قيادي مع الجماعة ، والإناث يمارسون نمط قيادي فوق الجماعة كانت اكبر من مسبة الذكور الذي يمارسون هذا النمط .

وفي دراسة (lynch 2003) تبين ان الرجال يتمتعون بصفات تساعدهم على القيادة " الاكتفاء الذاتي " . الى الحسم ، القوة ، تأكيد الذات ، السيطرة ، الثقة بالنفس ،الدافعية ، القدرة على المنافسة ،

¹ - سعد الله الكلابي، مرجع سابق، ص 51.



الانضباط بينما تتصف المرأة بصفات أظهرت قوة قدرتها القيادية فهي تفرز التفاعل بين الأفراد ، التعاونية تركز على العلاقات الاجتماعية أكثر من تركيزها على التسلسل الهرمي ، فأسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية هو الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى المرأة القيادية .

جدول الرقم (1): مقارنة بين قيادة الرجل وقيادة المرأة:¹

المرأة القيادية	الرجل القيادي	الرقم
تصل بدرجة واحدة من الجهد لكن تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة	عمل بدرجات متفاوتة من الجهد بدون انقطاع	01
تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم الاحتياجات الإلتباع ومساعدتهم	المقاطعات والزيارات تربطه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه	02
تخصيص وقت للأمر الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية	يحرص على العمل بشكل قصير	03
لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	04
تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم نحوها	يتابع أداء المهمة تلو المهمة دون تركيز كبير على تقييم الأداء او النظر في الآثار المستقبلية	05
ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى	يرتبط بعمله بشكل عميق	06
تحب تبادل المعلومات	يجب الاحتفاظ بالمعلومات	07
تعمل من خلال علاقات وليس التسلسل التنظيمي	يحرص على التسلسل التنظيمي	08

5. المعوقات التي تواجه تقدم المرأة الى المواقع القيادية:

¹ - طارق السويدان وبارشراحيل فيصل، صناعة القائد، ط2، الحزم، لبنان، 2003، ص 214.



شخصت الشهابي سنة 2001 المعوقات التي تواجه المرأة فيما يلي:

أ- **المشكلات التنظيمية:** نظرة القائد الإداري لعمل المرأة و عدم القناعة و الثقة بقراراتها و أدائها، و عدم المقدرة لديها على تحمل المسؤولية القيادية، و محدودية مؤهلاتها، وخبرتها الإدارية، وكثرة و صعوبة متطلبات العمل.

ب- **المشكلات الشخصية:** الظروف العائلية، و عدم الثقة بالنفس و الخوف من الفشل، و عدم وجود الدافع و الرغبة في تبوء مواقع اعلى، و عدم الاهتمام بتنقيف المرأة لنفسها و تطوير مهاراتها.

ج- **المشكلات الاجتماعية:** التمييز في المعاملة بين الرجل و المرأة، ونظرة المجتمع لعمل المرأة، وتخوف الرجل من منافسة المرأة.

د- **المشكلات المادية:** عدم تناسب الراتب و الحوافز و ظروف العمل مع جهد المرأة.¹

كما و يمكن تصنيف معيقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية على النحو التالي:

- **معيقات مرتبطة بالمرأة نفسها:**

و النقاط التالية تلخص المعوقات:

- تتركز غالبية النساء العاملات في الوظائف التي تقتصر الى فرص التدرج في السلم الإداري مما يضعف لدى المرأة الحافز على الترقى (دائرة الإحصاءات العامة، 2002)

- العجز عن تنظيم حياتها و التوفيق بين العمل داخل المنزل و مسؤوليات العمل خارج المنزل (نصراوي،

1986)

- سلوك المرأة المهني كعزوف المرأة عن العمل في بعض الأعمال التي تتطلب عملا طويلا و الامتناع

عن الخروج الى العمل في المواقع الميدانية (صبحي، 2001)، (معهد الادارة العامة، 1998)

- قلة رغبة المرأة في الادارة الأمر الذي يؤثر في وصولها الى المواقع القيادية (Maltin، 2000)

¹ - عبيد طایل فرحان البشباشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر و لتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 73-74.



-اكتفاء المرأة فيما حصلت عليه من تعليم و عدم محاولتها الاطلاع على المستجدات العلمية المرتبطة

بطبيعة عملها على الأقل (صبيح،2001)

-الشعور بالإحباط مما ينعكس على عطاء المرأة و يعيق تقدمها، فقد تفاجئ المرأة في بعض الأحيان

بنوعية العمل الذي ستقوم به خارج المنزل بأنه لا يحقق ذاتها و لا يرضي طموحها فأما ان تكون قد أقدمت عليه

لأسباب اقتصادية أو لأسباب أخرى مثل عدم الدراية الكاملة بنوعية العمل و بالنتيجة ينعكس ذلك على عطائها

مما يعيق تقدمها في العمل (Maltine,2000)

ب- معيقات مرتبطة بالرجل و جو العمل:¹

و نلخصها في النقاط التالية :

عدم تقبل فكرة رئاسة المرأة و عدم تهيئة المناخ الإداري اللازم لتقبل المرأة القيادية.

فرص التدريب التي توفرها المؤسسات للمرأة قليلة مقارنة بالرجل إما بسبب مسؤولياتها عن الأسرة أو

لانعدام الادارة في دفع المرأة الى الأمام.

اعتماد الرجل كلياً في تربية الأولاد و رعايتهم و عدم استعداده للمساهمة في تحمل قسط من أعباء

المنزل.

ج: معيقات مرتبطة بسياسة المجتمع:

اعتبار المرأة قوة عمل احتياطية تستخدم تبعاً لحاجات المجتمع، ففي الأردن مثلاً عندما عادلت العمالة

الوافدة وجدت البلاد نفسها تواجه مشكلة بطالة خطيرة الأمر الذي دفع الى تكثيف الجهود المبذولة لدمج المرأة في

قوة العمل(الزواهرة،1996)

غياب التوجيه و الإرشاد المهني القائم على أسس عملية تساعد المرأة على التوجه نحو الدراسة و المهنة

المناسبة لاستعداداتها و الملائمة لحاجات سوق العمل (معهد الادارة العامة 1998)

¹ - عبيد طایل فرحان البشاشة، المرجع السابق، ص 75.



نقص الخدمات الاجتماعية التي تخفف الأعباء عن المرأة العاملة كخدمات دور رعاية الأطفال و دور

الحضانة في مكان العمل (2000karuf,)

غياب استراتيجية تعليمية خصوصا في التعليم العالي و المهني بتخريج أعدادا متساوية في الجنسين في

التخصصات المختلفة وفق متطلبات سوق العمل إضافة لعدم تشجيع المرأة على متابعة تعليمها العالي (البدوي

1997).¹

¹ - عيبر طایل فرحان البشاشة، المرجع السابق، ص 75.



ثانيا/الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة و الاجتماع و علم النفس والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية.

1. مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته:

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر¹.

1-1. مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

أ. تعريف الرضا:

لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له اهلا و رضي عنه، احبه و اقبل عليه².

اما اصطلاحا :

عرف ممفورد (mumford) " الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي لا يحبها " ³.

و يتجه امبل (hamble) الى تعريف الرضا "بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 194، 195.

² ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1955، ط 4، 2005، ص 168.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 196.



و قد عرفه اوراد و شيت (haward and sheth) "بانه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر أنه عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود والجهود"¹ .

ب . تعريف الرضا الوظيفي: نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

يعرفه ستون بأنه " :الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة

ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"² أما الأستاذ لولر " :ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل"³ .

كما يرى هوبك أن:" الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي."

ويرى كل من لا ندي و ترامبو أن : "إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم ا عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام."⁴

أما ميست و هيت فيرون : " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"⁵ .

ويرى هيريت : "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"⁶

¹ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998 ،ص122.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983 ، ص53

⁴ محمد الصيرفي(ا)، السلوك الإداري :العلاقات الإنسانية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008 ، ص ص131، 132،

⁵ محمد سعيد أنور سلطان(ا)، مرجع سبق ذكره، ص195

⁶ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002 ، ص ص211 ، 212

" وهناك من يعتقد أن: الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون¹ و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي "هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف اثناء ادائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله"².

1-2 . أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها. إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى³:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم اتمتع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 ، ص354

² بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012 ، ص 6، 7.

³ محمد بن مسفر الشمrani، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني -، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006،

38، ص ، 19:10 ، 2016/1/27، <http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=41940>



2. عناصر و عوامل الرضا الوظيفي

1-2 عناصر الرضا :

اثبتت الدراسات و الابحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الافراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و ان درجة رضا الافراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الاخرى و هذه العوامل يمكن تحدد بالتالي :

أ- **الرضا عن الاجر** : و يقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر **هرزبرج** ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس .

ب- **الرضا عن محتوى العمل** : توصل عدد من الباحثين ان محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

- استخدام الفرد لقدراته

ج- **الرضا عن فرض الترقية** : كلما شعر الموظف ان ما يقوم به من اعمال في محل شكر و تقدير و انه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا اكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.¹

د- **الرضا عن الاشراف** : تشير الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الاشراف و الرضا الوظيفي، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم .

¹أحمد صقر عاشور(ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979 ، ص143



و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية:¹

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره.
- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال.

هـ - الرضا عن جماعة العمل : اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع الموظفين يستطيع التفاهم

معهم فانه لا بد و سيرضى عن عمله و ربا يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

و- الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية والرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات الى ان درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2-2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

أ - العوامل التنظيمية:

* نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل².

¹ زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 ، ص 73.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 ،

* الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه.¹

* الحوافز: "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.²

* الترقية: يقصد بالترقية "تقليد الم وظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها". ولفرض الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.³

ب- السياسات التيسيرية:

* نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية.

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم. إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.⁴

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154.

² زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري: سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص86

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁴ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص148



* **قيم وأهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.¹

* **سياسة المنظمة :** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.²

ج- ظروف العمل:

* **ظروف العمل المادية :** بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.³

* **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة.⁴ ويشير جمال الدين محمد المرسي الى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.⁵

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص235

² أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص151

³ المرجع السابق، ص151

⁴ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003، ص203.

⁵ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص66.



د - محتوى العمل:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحول التالية:¹

* **الإثراء الوظيفي:** إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتقويض متزايد من السلطة للعاملين.

* **التكبير الوظيفي:** باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم الفرد في مجال عمله.

* **التدوير الوظيفي:** يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

* **ساعات العمل (برنامج العمل):** يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل ارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أث را بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا.

هـ - **العوامل الذاتية:** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصيا م أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

¹ جلال إبراهيم العبد وال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص



* **إحترام الذات** : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.¹

* **تحمل الضغوط** : كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.²

* **المكانة الاجتماعية** : المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.³

* **الرضا العام عن الحياة** : يغلب على الأفراد السعداء في حيا م أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التوسع في حيا م وغير الراضين عن نمط حيا م العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التوسع إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.⁴

* **الرضا العام عن الحياة** : يغلب على الأفراد السعداء في حيا م أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التوسع في حيا م وغير الراضين عن نمط حيا م العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التوسع إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.⁵

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص157

² أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص243.

³ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص157

⁴ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص204

⁵ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص204



الجدول رقم(02) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين			
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالعمل
مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.	مدة و توقيت العمل.	من حيث أداء العامل للوظيفة	*عامل السن.
نظرة المجتمع للموظف.	ظروف العمل المادية.	الشعور بالإنجاز.	*الأقدمية في العمل
*الانتماء الديموغرافي (حضري، ريفي).	أساليب العمل. الإجراءات	الأجر و الحوافز.	*نوع الجنس.
إختلاف الجنسية.	القانونية للعمل.	فرص الترقية.	*المستوى التعليمي.
البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.	نظم الاتصال. التكنولوجيا.	الشعور بالأمن الوظيفي.	*أهمية العمل للعامل.
	نمط القيادة و الإشراف.	العلاقات مع الآخرين.	*شخصية العامل
		*طبيعة الوظيفة.	(إتجاهاته ، قيمه، معتقداته ، وطموحه).
		*المشاركة في اتخاذ القرار.	
		* المستوى التنظيمي للوظيفة.	

المصدر: نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره، ص192



3. أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي

3-1 أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :¹

أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الاولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

ب . الرضا النوعي : يشير الى رضا الفرد عن جانب من ج وانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن ان تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته .

3-2 مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن ان يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي :²

- قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال
- ان الابداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين الى حد كبير عن عملهم
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة او المنظمة، نوعها، نوع العمل، طريقة الافراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة ان هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في اذهان العمال تؤدي دائما الى ان يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها و ان يكون لهم ولاء و انتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم

¹ سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19

² أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2001، ص 335



• استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير وادخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاركتهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا و قرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم.

4. نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومما لاشك فيه ان هذه النظريات قد مارست مبادئ هامة واساليب فنية وافكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفوائدها الدراسية سنقوم باستعراض اهم هذه النظريات على النحو التالي:

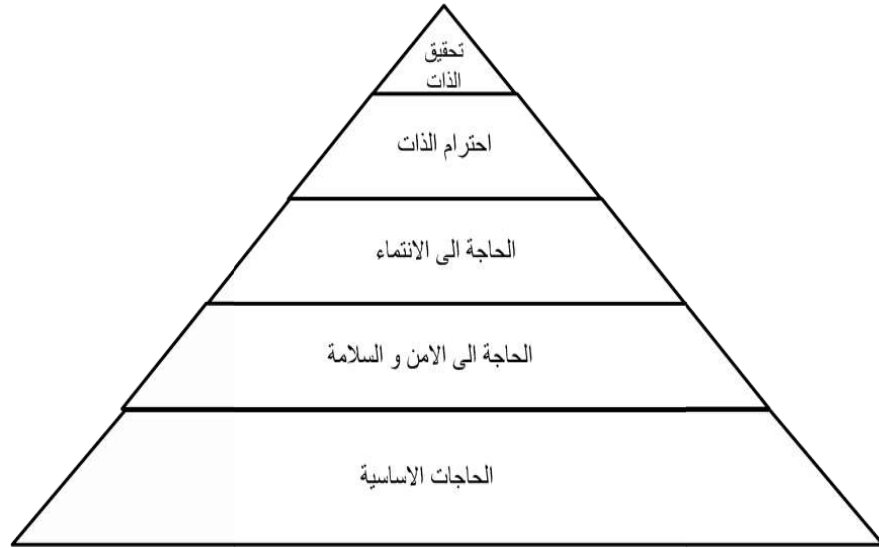
4-1 نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue):¹

تعد النظرية الإنسانية او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ ان تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945 م، عمد نشر أبرام ماسلو كتابه « الحافز والشخصية »، و ترى هذه النظرية التي اوضحت ان دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، و انما ثمة دوافع اسمى من ذلك لا تقل اهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و ان حاجات الافراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم، في اشارة الى الاسباقية التي تحظى هذه الحاجات لدى الأفراد، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذا ما اريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن ان تندرج الشكل التالي:

¹إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 218،



الشكل رقم (03) : سلم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر : إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 219

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرام ماسلو كالآتي :¹

أ . **الحاجات الأساسية (الфизиولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد ،وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. و ما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد الى الاجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، و اوقات الاستراحة.

ب . **حاجات الأمن والسلامة :** وتتمثل حاجات الامن و السلامة في حاجة الفرد إلى الامن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته او تهدد مستقبله او مستقبل أسرته، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات : الحاجة الى الامان الوظيفي في المدى القصير(انتهاء الخدمة) او في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الاصابات والحوادث في العمل.

¹إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 218، 219



ج. **الحاجات الاجتماعية:** و تعرف ايضا بالحاجة الى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة او الوطن، و الحاجة الى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد الى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية او الجماعات الغير رسمية، الانتماء الى المنظمة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د. **الحاجة الى الاحترام:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال او مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

هـ. **الحاجة الى تحقيق الذات:** وهي من اصعب انواع الحاجات، و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، والتعبير الى اقصى حد عن المهارات الفرد وعواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار و الابداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:¹

- إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك

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

- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

¹إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص 219.



وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها :¹

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً، ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلاً يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام. كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به.

4-2 نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) :

لقد قدم فريدريك هرزبيرج (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.²

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناءً على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

ص134 ، 135

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2008، ص392

الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غياب عدم الرضا الوظيفي.¹

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) : محتوى نظرية هرزبيرج (العاملين)



المصدر : صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص464

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبيرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

- **المجموعة الأولى "العوامل الدافعة"**: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.

- **المجموعة الثانية "العوامل الوقائية"**: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي. أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف والأجر. وعلى الإدارة أن تم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات.

¹ جيرالد جرينج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي + إسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص802.

نذكر من أهمها:¹

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته
- حجم العينة عند هرزبيرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.
- التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وترابطهما العلاقة سببية متبادلة.
- افتراض هرزبيرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهرزبيرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

3-4 نظرية التوقع (Expectancy theory) :

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H. Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الباحثين، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman W. Porter) و ادوارد لولر (Edward F. Lawler).²

و تقوم هذه النظرية على أساس اف تراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير "والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.³

و بعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي:⁴

¹طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة

ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص117

²عبد الباري ابراهيم درة وزهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص398

³أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 154

⁴محمد صالح الحناوي وراوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص80 .

- أ. الجاذبية للمنفعة : و هي مدى الاهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة او المكافاة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.
- ب . الارتباط بين الاداء و المكافاة : و هي درجة اعتقاد الافراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء.
- ت . الارتباط بين الجهد و الاداء : وهي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء.
- و تفترض نظرية التوقع الآتي¹:

- يمتلك الافراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.
- يختار الافراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعها الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة

4-4 نظرية القيمة (Value Théory)

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Eduin loucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.²

- ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:³
- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
 - مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .
 - أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

¹إحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره، ص228

²محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص201

³جيرالد جرينج +روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص209، 210



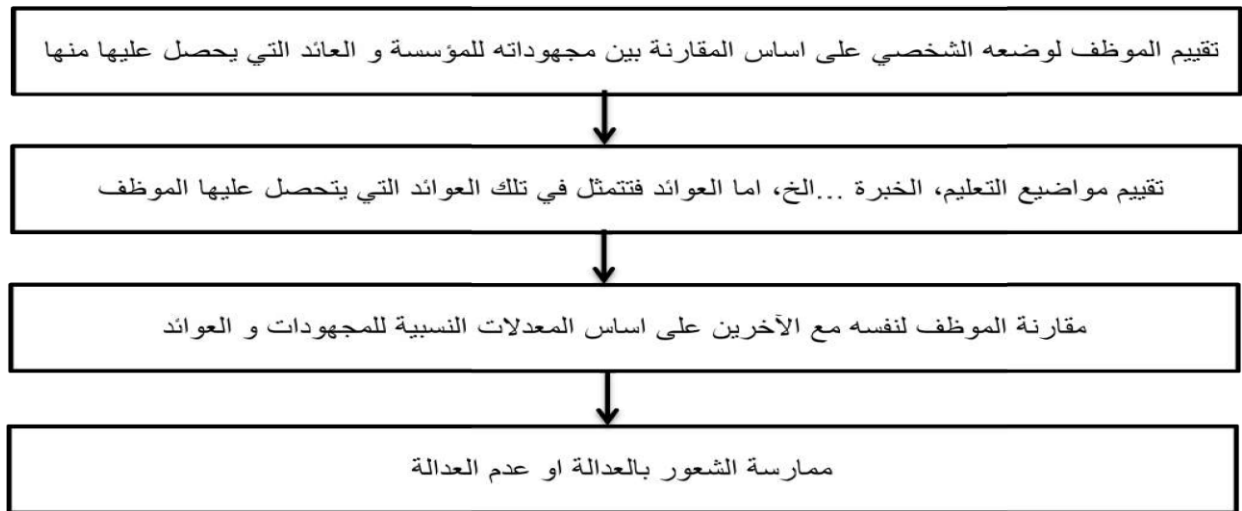
والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

4-5 نظرية العدالة (Equity Théory) :

تتسبب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacy adms) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي ان درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.¹ وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (5) : خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 216

¹ محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، مصر، 2005، ص 309



يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية" مجهودات، عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات... إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهودات المؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته صفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية :¹

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة تم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء

¹ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 216-217.

وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.¹

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

4-6 نظرية اكس(X) و اي(Y) لدوغلاس ماكريجور :

قدم العالم دوغلاس ماكريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات اساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسمها نظرية اكس(X) و اي(Y)، و ان هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين.

أ. نظرية اكس(X): و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات اهمها:

- الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الانسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل
- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل
- العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان الى العمل
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل
- الاجر و المزايا المادية الاخرى هي اهم حوافز العمل

و على اساس هذه الافتراضات اتخذت الادارة التقليدية الخطط و الاساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الاشراف المحكم على العاملين وسائلها، و هذه السياسة وضعت لتتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الافراد اثبت العلوم الاجتماعية بطلان او نفي تلك الصفات التي تم الصاقها بالبشرية، و جاءت بان هذه صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه، بل انها اهدار لما تنتجه الادارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فان العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصبحون ادوات معطلة للعمل

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر،

و هذا عكس ما يريد الوصول اليه وهو ان يصبح هؤلاء اداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و افكارهم، بما يعود بالنفع عليهم و على الانساق الاخرى التي يتعاملون معها.

ب . نظرية اي (Y): هذه النظرية الى جانب ايما ا بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني و هذه الافتراضات :

- ان الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- ان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، اذ ان العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من اجل انجاز الاهداف التي التزم بها.
- ان العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
- يعمل الانسان املا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، و ان كان اهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و اشباع حاجة تحقيق الذات.

و بالنظر الى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها اكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) و ذلك لان نظرية (Y) ترى ان الافراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية ويجاد نوع من الابداع و الرغبة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى الى تحقيق ذاته وتحقيق الاهداف المتفق عليها، و اكثر انتماء للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل على المجتمع كله.¹

5. نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية :

5-1 الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

¹فايزة محمد رجب نسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، مصر، ط1،



5-2 الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، و الفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح. و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب. بشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة اذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب او ان الحضور ليس اجباريا، و ربما كان السبب في ذلك ان الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فاذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل او الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك او يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، اما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره الى العمل تتبعه عواقب سلبية.

5-3 الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

أيا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والاصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

5-4 الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:¹

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض،

¹ سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204، 205.

فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.¹

5-5 الاستغراق الوظيفي :

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل.

كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالمة مثل :معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا :تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل...إلخ.²

¹ سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204، 205

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008 ، ص473-



خلاصة :

في الاخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة.

وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. المنهج المستخدم

2. حدود الدراسة

3. عينة البحث

4. أدوات البحث

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة



تمهيد :

ندرك انه لكل بحث إطار منهجي يجب إتباعه من اجل مواصلة مشروع البحث في جانبه الميداني حيث أن هذا الجانب لابد أن يكون له صلة بالجانب النظري وما جاء فيه من فروض وضعت من اجل التأكد من مدى صدقها او بطلانها من خلال ما يتم في الجانب الميداني من تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها فيه وقمنا في هذا الفصل بتحديد حدود البحث اي مجالاته : المكاني البشري ، الزمني ،مجتمع الدراسة ،المنهج المتبع والأدوات المستخدمة فيه ، كل ذلك من اجل الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها مختلف العلوم ،وهي البحث عن الحقيقة لذلك كان لزم علينا لترتيب في وضع المنهجية قبل عرض النتائج.



1. المنهج المستخدم:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي بما يناسب دراسة هذا الموضوع، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية.¹

والذي يعرفه صلاح الدين شروخ: على أنه مجموعة من القواعد التي وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة.²

2. حدود الدراسة :

الحدود المكانية: وقد كان مجال بحثنا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أ/ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

جامعة محمد بوضياف: أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و ثلاثة و عشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين و دائمين، و من المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

وتم تحديد الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي يشمل مقرها على مجموعة من الفئات والأسلاك الإدارية الآتية:

- رئيس القسم .
- الأمانة العامة للكلية .

¹ - عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 122.

² - صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي للجامعيين ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص 90.



- نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .
- نيابة العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .

الحدود الزمانية: وهو المدة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه، عند النزول إلى الميدان لجمع المعلومات إلى غاية الانتهاء منها، فمررنا في مجالنا الزمني بمرحلتين ندرجهما فيما يلي المرحلة الأولى خلال شهر فيفري 2021، تم تحضير الأدوات وعرضها على الأستاذ المشرف الذي قام بتصحيحها ومناقشتها من أجل إجراء بعض التغييرات حول البحث وحول كيفية جمع المعلومات بطريقة مناسبة.

المرحلة الثانية خلال شهر أبريل 2021م، وهي المرحلة النهائية حيث تم توزيع الاستمارة على العينة، واسترجاعها وتحليل بياناتها.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

3. عينة البحث :

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي: ¹ " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"، وتعرف كذلك «تمثل العينة جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة من المفردات التي يجري عليها البحث. العينة هي تلك التي تختار بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا وعندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله»²

¹- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 191.

²- لخضر عزوز، مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة، 2004/2005، ص 26.

لاختيار نوع معين من العينة لابد من الرجوع أولاً إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعاً معيناً من العينات دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفاً من المعاينة يكون أكثر ملائمة.¹

ويتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في الأساتذة الجامعيين ولعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث الاجتماعي هي مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، على اعتبار أن هذه العينة يتوقف عليها كل قياس أو كل نتيجة ينتهي إليها البحث، وتعرف العينة بأنها مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث ويقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت والعمل على توافق النتائج التي يتوصل إليها باستعمال العينة بحيث يمكن تعميمه على باقي مفردات المجتمع

وقد شملت العينة في هذه الدراسة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وذلك حتى يسهل على الباحث توضيح استمارة البحث بطريقة أكثر سهولة.

حيث تم توزيع 50 استمارة على مستوى خمسة أقسام (قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الشريعة، قسم الفلسفة، قسم علوم الإعلام والاتصال) ثم لجأنا للقسم السادس (قسم علوم التربية) ونظراً لضيق الوقت والأساتذة في فترة امتحانات وتصحيحات استرجعنا 35 استمارة فقط.

$$\text{معادلة اختيار العينة: } 49.4 = \frac{247 \times 20}{100}$$

4. أدوات جمع البيانات :

انطلاقاً من الإجراءات المنهجية التي تفرض بأنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث العلمية يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج، وانطلاقاً من هذه الترسيمية لقد وظفت هذه الدراسة أداة الملاحظة والمقابلة الحرة البسيطة واستمارة الاستبيان.

¹ - موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 316.



المقابلة:

المقابلة هي: "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها أسئلة ليتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة".¹

وقد تم توظيف المقابلة البسيطة في هذه الدراسة وكانت بطريقة جماعية وهذا ما تقتضيه الأهداف المسطرة، حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات بسيطة مع الأساتذة في الكلية وقد كان الغرض من هاته المقابلات بشكل رئيسي توزيع إستمارة الإستبيان على الأساتذة وتقديم بعض الشروحات حول الإستبيان، الامر الذي ساعدنا بشكل كبير في وضع ملامح للإستبيان .

إستمارة الاستبيان:

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا. هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية لكشف العلاقات الإحصائية وإقامة مقارنات كمية.

إن الاستمارة هي الوسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.²

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات والمعلومات من الأفراد الذين يشملهم البحث، ولكل وسيلة خصائصها وإيجابياتها وسلبياتها وتختلف الأبحاث في اختيارها الوسائل المستخدمة تبعا لاختلاف مواضيع الدراسة وظرفها، وقد يستخدم الباحث طريقة واحدة، كما يمكن له استخدام أكثر من طريقة وهو الأفضل وذلك تجنبنا لعيوب كل وسيلة أو للتقليل من تحيز الباحث وكذا الحصول على معلومات كافية وأكثر موضوعية.

وقد قمنا بتصميم استمارة استبيان خاصة بالقيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، تكونت من 28 عبارة موزعة على (04) محاور :

¹ - منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص96.

² - موريس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار القصب، الجزائر، ص204



المحور الأول (البيانات الشخصية)

المحور الثاني (القدرة على التواصل مع الغير ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي): من العبارة 6 إلى العبارة 10.

المحور الثالث (علاقة الدفع الإلهامي بتحقيق الرضا الوظيفي): من العبارة 11 إلى 21.

المحور الرابع (دور المرأة القائد على إدارة الصراع التنظيمي): من العبارة 22 إلى 28.

وبعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة تمت الموافقة على أسئلة الاستبيان.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات تم الاعتماد على :

- التكرارات والنسب المئوية للجداول الوصفية.
- اختبار كا² مربع للجداول البسيطة.

**خلاصة:**

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل نكون قد وضّحنا أهمّ الإجراءات المنهجية التي يتّبعها الباحثون في دراستهم الميدانية، فهي بذلك تسهّل لهم عملية جمع البيانات ومعالجتها بطرق علمية بحيث يمكن الاعتماد على نتائجها، حيث يبدأ الباحثون دراستهم الميدانية بدراسة استطلاعية تمهيدية لدراستهم الأساسية، ثمّ التعرّف بالمنهج المستخدم في الدّراسة، بالإضافة إلى مجالاتها والأدوات المستخدمة إلى جانب الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ تحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية):

ثانياً/ تحليل بيانات المحور الثاني:

ثالثاً/ تحليل بيانات المحور الثالث:

رابعاً/ بيانات المحور الرابع:

الاستنتاج العام:

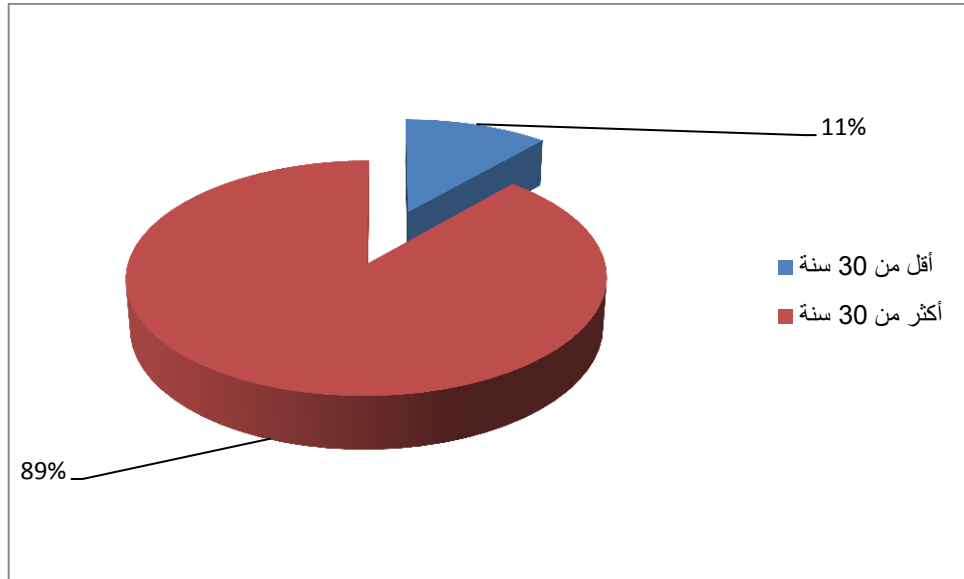


أولاً/ تحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية):

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	11%
أكثر من 30 سنة	31	89%
الإجمالي	35	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن الذين يبلغ سنهم أقل من 30 سنة بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 11%، أما الذين يبلغ سنهم أكثر من 30 سنة فقد كان عددهم 31 فرداً بنسبة قدرت بـ 89%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



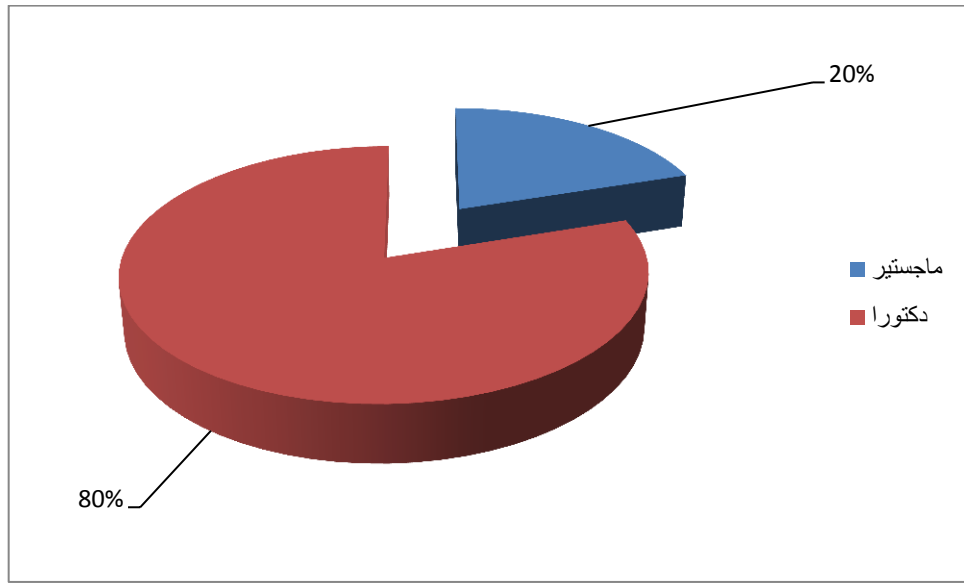
الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20%	7	ماجستير
80%	28	دكتورا
%100	35	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن 7 أفراد يمثلون الأفراد الذين لديهم مستوى ماجستير بنسبة بلغت 20%، أما الذين يمثلون الأفراد الذين لديهم مستوى دكتوراه فقد بلغ عددهم 28 فرداً بنسبة بلغت 80%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



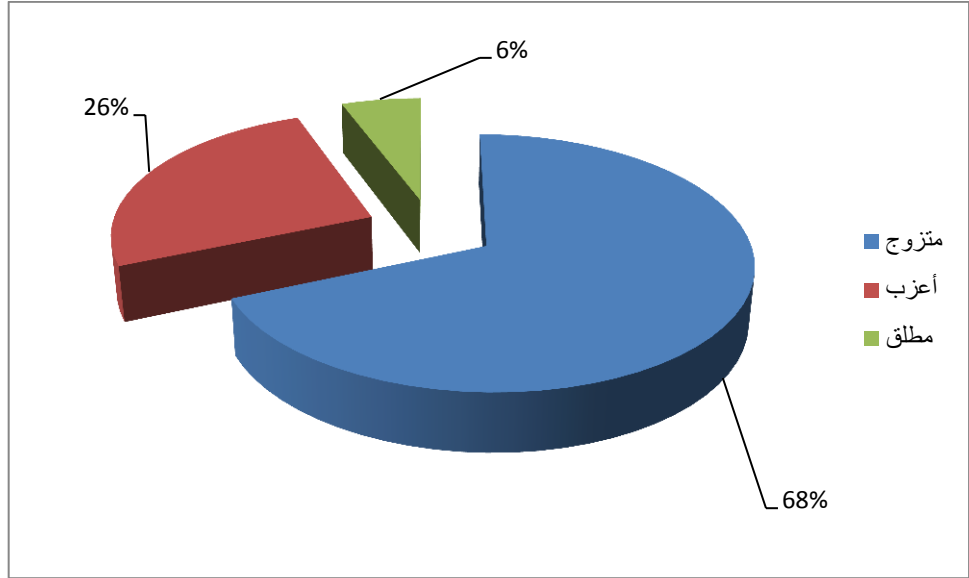
الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	24	68%
أعزب	9	26%
مطلق	2	6%
الإجمالي	35	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يمثلون المتزوجين بنسبة بلغت 68%، و 19 فرداً يمثلون العزاب بنسبة بلغت 26%، أما المطلون فقد كان عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 6%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



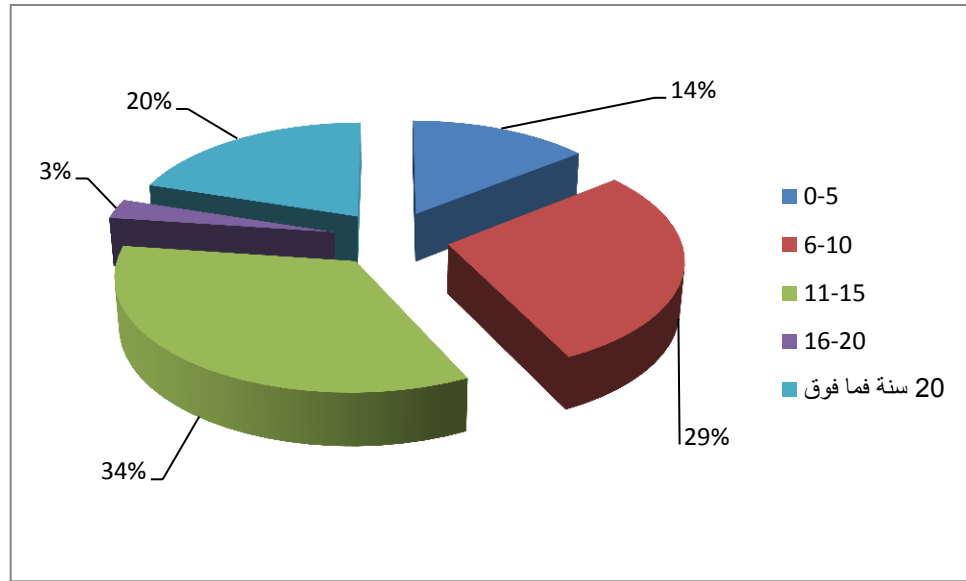
الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
0-5	5	14%
6-10	10	29%
11-15	12	34%
16-20	1	3%
20 سنة فما فوق	7	20%
الإجمالي	35	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 35 فرداً، نلاحظ أن 5 أفراد يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (من 0-5 سنوات) بنسبة بلغت 14 %، أما الذين أقدميتهم ما بين (6 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 29%، أما الذين أقدميتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة قدرت بـ 34%، أما الذين أقدميتهم ما بين (16 إلى 20 سنوات) فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3%، في حين أن البقية والذين يعملون منذ أكثر من 20 سنوات والبالغ عددهم 7 أفراد فقد بلغت نسبتهم 20%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



ثانيا/ تحليل بيانات المحور الثاني:

السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: "ثقة المسؤولين فيك وفي زملائك تحسبك بالعمل والجدية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل على السؤال رقم 06	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	%83	11,7	17,3	2	39.314	0000,	دال عند 0.01
لا	1	%3	11,7	-10,7				
أحيانا	5	14%	11,7	-6,7				
الإجمالي	35	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت 83%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 14%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 39.31 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال



إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: "هل تستشيرك مسؤولتك في قرارات تخص العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل على السؤال رقم 07	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	25	72%	11,7	13,3	2	23.029	0000,	دال عند 0.01
لا	4	11%	11,7	-7,7				
أحيانا	6	17%	11,7	-5,7				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 72%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2)



قدرت بـ 23.02 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "هل تملك مسؤولتك خبرة تساعدك على مواجهة المواقف الصعبة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

بدائل على السؤال رقم 08	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	30	86%	17,5	12,5	1	17.857	0.000	دال عند 0.01
لا	5	14%	17,5	-12,5				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (8) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 86%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 14%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 17.85 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى



الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: " هل تحصل على الاهتمام برغبات وحاجات الأساتذة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

بدائل على السؤال رقم 09	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	63%	11,7	10,3	2	15.829	0000,	دال عند 0.01
لا	3	8%	11,7	-8,7				
أحيانا	10	29%	11,7	-1,7				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ



15.82 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "تملك مسؤولتك قدرة على إقناع الأساتذة لزيادة بما سهم العمل"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

بدائل على السؤال رقم 10	الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	23	66%	17,5	,55	1	3.457	0.063	غير دال	
لا	12	34%	17,5	-,55					
الإجمالي	35	100%	////						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 66%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.45 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " للقدرة على التواصل مع الغير دور في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول البسيطة بالنسبة

للعبارات (6، 7، 8، 9، 10)، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح دور القدرة على التواصل مع الغير في تحقيق الرضا الوظيفي.						
أرقام الأسئلة	بدائل الاجابة	أعلى تكرار متحصل	النسبة المئوية	قيمة k ²	مستوى الدلالة	القرار
السؤال 6	نعم	29	%83	39,31	0,000	دال عند 0.01
السؤال 7	نعم	25	%72	23,02	0,000	دال عند 0.01
السؤال 8	نعم	30	%86	17,85	0,000	دال عند 0.01
السؤال 9	نعم	22	%63	15,82	0,000	دال عند 0.01
السؤال 10	نعم	23	%66	3,45	0,063	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول البسيطة التي تم حسابها في الفصل

السابق وأرقامها على التوالي (6 إلى 10) والتي تمثل تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة

محور (دور القدرة على التواصل مع الغير في تحقيق الرضا الوظيفي) كما هي على الترتيب، حيث

نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة في إستجاباتهم على أن للقدرة على التواصل مع الغير دور

في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، حيث نلاحظ أن أغلب

تكرارات الإجابة على هاته الأسئلة تركزت حول خيار (نعم)، كما أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (ك²)

كانت كلها دالة إحصائيا عند ألفا (0.01) لصالح هذا الخيار، باستثناء السؤال رقم (10)، مما يجربنا إلى



القول بأن هاته النتيجة تؤيد إلى حد ما فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " للقدرة على التواصل مع الغير دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

ثالثا/ تحليل بيانات المحور الثالث:

السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "هل تستمتع مسؤولتك بشخصية تفاعلية عن مستقبل الجامعة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل على السؤال رقم 11	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	31	86%	17,5	,513	1	20.829	0.000	دال عند 0.01
لا	4	14%	17,5	-,513				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (31) بنسبة مئوية قدرت بـ 89%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث



نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 20.82 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل مسؤولتك تمنحك حوافز بغية تحقيق أهداف الجامعة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل على السؤال رقم 12	الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	51%	17,5	,50	1	0.029	0.866	غير دال	
لا	17	49%	17,5	- ,50					
الإجمالي	35	100%	////						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 49%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.02 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل تفضل الحافز المادي أم المعنوي أم الاثنين معا؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل على السؤال رقم 13	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
المادي	5	14%	11,7	-6,7	2	19.600	0000,	دال عند 0.01
المعنوي	6	17%	11,7	-5,7				
معا	24	69%	11,7	12,3				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "المادي" وقد بلغ عددهم (5) فرداً بنسبة مئوية بلغت 14%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "المعنوي" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "معا" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 69%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 19.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق



دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "احترامك من طرف مسؤولتك يحفزك على عملك؟"، وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

بدائل على السؤال رقم 14	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	34	97%	17,5	,516	1	31.114	0.000	دال عند 0.01
لا	1	3%	17,5	-,516				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (34) بنسبة مئوية قدرت بـ 97%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 31.11 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل تشجع مسؤولتك على تفعيل التعاون في العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	63%	11,7	6,3	2	7.257	0270,	دال عند 0.05
لا	5	8%	11,7	-6,7				
أحيانا	12	29%	11,7	,3				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 52%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 14%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال



إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: "هل تشعر أن المرأة القائد تحسن التعامل مع الأساتذة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

بدائل على السؤال رقم 16	الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	51%	17,5	,51	1	0.257	0.612	غير دال	
أحيانا	16	49%	17,5	,51-					
الإجمالي	35	100%	////						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 54%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.25 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: "هل ترى أن المرأة القائد أجدر على تحقيق الرضا الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

بدائل على السؤال رقم 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	51%	17,5	,50	1	0.029	0.866	غير دال
لا	17	49%	17,5	-,50				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 49%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.02 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: "من السهل مقابلة المرأة القائد"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

بدائل على السؤال رقم 18	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	26	74%	17,5	,58	1	8.257	0.004	دال عند 0.01
لا	9	26%	17,5	-,58				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 74%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: "في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة نسوية فعالة وناجحة تحفز الأساتذة على الابتكار؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

بدائل على السؤال رقم 19	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	13	63%	11,7	1,3	2	4.514	1050,	غير دال
لا	6	8%	11,7	-5,7				
أحيانا	16	29%	11,7	4,3				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية بلغت 37%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 4.51 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20) على: "هل مسؤولتك تعمل على غرس الانسجام بين الأساتذة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

بدائل على السؤال رقم 20	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	54%	11,7	7,3	2	11.200	0040,	دال عند 0.01
لا	3	9%	11,7	-8,7				
أحيانا	13	37%	11,7	1,3				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 9%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 11.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال



إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: "هل تقوم مسؤولتك بتشجيع الأساتذة على المشاركة في عملية صناعة القرار؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

بدائل على السؤال رقم 21	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	28	80%	17,5	,510	1	12.600	0.004	دال عند 0.01
لا	7	20%	17,5	,510-				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 12.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



* عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول البسيطة بالنسبة

للعبارات (من 11 - 21)، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح دور الدفع الإلهامي في تحقيق الرضا الوظيفي						
أرقام الأسئلة	بدائل الاجابة	أعلى تكرار متحصل	النسبة المئوية	قيمة k ²	مستوى الدلالة	القرار
السؤال 11	نعم	31	%86	20,82	0,000	دال عند 0.01
السؤال 12	نعم/لا	17/18	%49/51	0,02	0,866	غير دال
السؤال 13	المادي والمعنوي معا	24	%69	16,60	0,000	دال عند 0.01
السؤال 14	نعم	34	%97	31,11	0,000	دال عند 0.01
السؤال 15	نعم	28	%63	7,25	0,027	دال عند 0.05
السؤال 16	نعم/أحيانا	16/19	%49/51	0,25	0,612	غير دال
السؤال 17	نعم/لا	17/18	%49/51	0,25	0,612	غير دال
السؤال 18	نعم	26	%74	8,25	0,004	دال عند 0.01
السؤال 19	نعم/أحيانا	16/13	%16/63	4,51	0,105	غير دال
السؤال 20	نعم	28	%80	12,60	0,004	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول البسيطة التي تم حسابها في الفصل

السابق وأرقامها على التوالي (11 إلى 21) والتي تمثل تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة



محور (دور الدفع الإلهامي في تحقيق الرضا الوظيفي) كما هي على الترتيب، حيث نلاحظ أن هناك للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي ، حيث نلاحظ أن أغلب تكرارات الإجابة على هاته الأسئلة تمركزت حول خيار (نعم)، كما أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (K^2) كانت أغلبها إن لم نقل كلها دالة إحصائيا عند ألفا (0.01) لصالح هذا الخيار، باستثناء العبارات (12-16-17-19)، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد إلى حد ما فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

رابعا/ بيانات المحور الرابع:

السؤال رقم (22):

نص السؤال رقم (22) على: "هل تعمل مسؤولتك على غرس الانسجام بينكم؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

بدائل على السؤال رقم 22	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K^2 قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	83%	17,5	,511	1	15.114	0.000	دال عند 0.01
لا	6	17%	17,5	,511-				
الإجمالي	35	100%	////					



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 83%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 15.11 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 9% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (23):

نص السؤال رقم (23) على: "هل مسؤولتك تشجع التعلم التعاوني؟"، وبعد المعالجة الإحصائية

تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

بدائل على السؤال رقم 23	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	17	48%	5,3	2	9.829	0070,	دال عند 0.01
لا	3	9%	-8,7				
أحياناً	15	43%	3,3				
الإجمالي	35	100%	////				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم



(23) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 48%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 9%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 43%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 9.82 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (24):

نص السؤال رقم (24) على: "هل ترى بأن المرأة قادرة على تحمل أعباء المنصب القيادي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

بدائل على السؤال رقم 24	الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	23	66%	17,5	,55	1	3.457	0.063	غير دال	
لا	12	34%	17,5	-,55					
الإجمالي	35	100%	////						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (35) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 66%، في حين المجموعة الثانية فتمثل



الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.45 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال رقم (25):

نص السؤال رقم (25) على: "هل تطلب مساعدة مسؤولتك في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

بدائل على السؤال رقم 25	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	14	40%	11,7	2,3	2	5.886	0530,	غير دال
لا	5	14%	11,7	-6,7				
أحيانا	16	46%	11,7	4,3				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 14%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ



عدهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.88 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال رقم (26):

نص السؤال رقم (26) على: "هل تملك مسؤولتك أسلوب إقناع للتسوية حول نزاع ما؟"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

بدائل على السؤال رقم 26	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	28	80%	17,5	10,5	1	12.600	0.004	دال عند 0.01
لا	7	20%	17,5	-10,5				
الإجمالي	35	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث



نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 12.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (27):

نص السؤال رقم (27) على: "تتميز مسؤولتك بالقدرة على التأثير على الآخرين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

بدائل على السؤال رقم 27	الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	26	74%	17,5	8,5	1	8.257	0.004	دال عند 0.01	
لا	9	26%	17,5	-8,5					
الإجمالي	35	100%	////						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 74%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند



مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (28):

نص السؤال رقم (28) على: "هل تملك مسؤولتك مهارة التخطيط في تحديد بنود الاتفاقيات والعقود وتوضيح سير عملها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

بدائل على السؤال رقم 28	الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	69%	17,5	,56	1	4.829	0.028	دال عند 0.05	
لا	11	31%	17,5	-,56					
الإجمالي	35	100%	////						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (35) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 69%، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 31%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4.82 وهي قيمة دالة إحصائياً عند



مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

* عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " للمرأة القائد دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول البسيطة بالنسبة للعبارات (22، 23،

24، 25، 26)، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) يوضح دور المرأة القائد في إدارة الصراع التنظيمي.						
أرقام الأسئلة	بدائل الإجابة	أعلى تكرار متحصل	النسبة المئوية	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
السؤال 22	نعم	29	83%	15,11	0,000	دال عند 0.01
السؤال 23	نعم	17	48%	9,82	0,007	دال عند 0.01
السؤال 24	نعم	23	66%	3,45	0,063	غير دال
السؤال 25	نعم	14	40%	5,88	0,053	غير دال
السؤال 26	لا	28	70%	6,40	0,011	دال عند 0.01
السؤال 27	نعم	26	74%	8,25	0,004	دال عند 0.01
السؤال 28	نعم	24	69%	4,82	0,028	دال عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول البسيطة التي تم حسابها في الفصل

السابق وأرقامها على التوالي (22 إلى 28) والتي تمثل تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة

محور (دور المرأة القائد في إدارة الصراع التنظيمي) كما هي على الترتيب، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق



بين أفراد عينة الدراسة في إستجاباتهم على أن " للمرأة القائد دور إلى حد ما في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، حيث نلاحظ أن أغلب تكرارات الإجابة على هاته الأسئلة تركزت حول خيار (نعم)، كما أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (كا²) كانت أغلبها دالة إحصائيا عند ألفا (0.01) لصالح هذا الخيار، باستثناء السؤال رقم (26) كان دال لصالح الخيار (لا) والسؤالين (24-25) كانا غير دالين، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد إلى حد ما فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " للمرأة القائد دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).



الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنعرضها فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين القيادة النسوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة
 - للقدرة على التواصل مع الغير دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 - للدفع الإلهامي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة
 - للمرأة القائد دور في إدارة الصراع التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- و من هنا نستنتج أن الفرضيات التي قمنا بصياغتها في بداية البحث تتحقق في إطار العامل الزمكاني والعينة المبحوثة.

الخاتمة



خاتمة:

تعد المرأة البنية الأساسية في بناء الأسرة والمجتمع، وفي ظل التسارع التكنولوجي الحاصل في جميع المجالات أصبحت المرأة تمثل جزءا أساسيا في الإدارة خاصة في العالم العربي، إذ نجد المرأة في مناصب قيادية عليا، حيث أصبحنا نشاهد مؤخرا المرأة العربية في مناصب قيادية مرموقة، حيث أن الجزائر من بين هذه الدول التي أعطت للمرأة مناصب قيادية عليا، حيث تترأسن أهم المناصب. وعلى الرغم لا تزال المرأة القائدة تعاني من نظرة البعض بعد توليها لمناصب قيادية متعددة كما انها فرضت نفسها في مختلف المجالات التي كانت في زمن غير بعيد حكرا على المجتمع الذكوري .

كما منح قانون الانتخاب الجزائري للمرأة الحق في ثلث مقاعد المجالس الشعبية الوطنية والولائية والبلدية. و من هذا المنطلق يتبادر في أذهاننا التساؤل التالي و المتمثل : في ماهي مختلف العراقيل والحواجز والصعوبات التي تعاني منها المرأة القائدة في مكان العمل في إطار أداء مهامها ؟ ماهي الوضعية التي تعيشها النساء القائدات و المتحصلات على شهادات عليا في باقي المؤسسات الأخرى ؟ في ظل هذه التساؤلات نفتح المجال لدراسات وبحوث ميدانية أخرى.

المراجع



قائمة المراجع:

أولا/ الكتب:

1. طاهر كلاكدة: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهرات للنشر، ط(1)، 1997.
2. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، 2008.
3. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1992.
4. ابن منظور، لسان العرب، مجلد 9، ط1، دار الفكر، بيروت.
5. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
6. إبراهيم بن عبد الله المنيف ، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1999.
7. ليكرت رانسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة: علي المرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
8. سعد الدين عثماوي، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية ، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000.
9. محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
10. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
11. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
12. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2006.
13. إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1988.
14. مدني عبد القادر علاني، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار جدة، جدة ، 1998.
15. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط7 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
16. كامل حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، .



17. سعد عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة -دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض، 2000.
18. محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية، الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
19. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
20. عبد الكريم درويش وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، دار الأنجلو مصرية، القاهرة، 1995.
21. لويس ملكية، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989.
22. طارق السويدان وبارشراحيل فيصل، صناعة القائد، ط2، الحزم، لبنان، 2003.
23. عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر و لتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
24. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
25. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ،لسان العرب، دار صادر ،بيروت، لبنان، المجلد 05 ، ط 4 ، 2005.
26. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998.
27. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983.
28. محمد الصيرفي، السلوك الإداري :العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008 .
29. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
30. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
31. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979 .
32. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983 .



33. زكي حنوش ، الحوافز والتنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري: سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا ،1985.
34. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2005.
35. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي ،السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003.
36. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002.
37. جلال إبراهيم العبد وال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003.
38. أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، ط7، .
39. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ،2001،
40. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
41. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000 .
42. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1 ، 2008.
43. جيرالد جرينج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية ، 2004.
44. محمد صالح الحناوي وراوية محمد حسن ،السلوك التنظيمي، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر ،1998.
45. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر، 2005 .
46. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.



47. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009.
48. فايزة محمد رجب نسي،الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1، 2011.
49. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008.
50. عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد للنشر و التوزيع،ط1،عمان،الأردن،2008
51. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004.
52. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين ،دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.
53. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،ط1،دار هومة، الجزائر، 2002.
54. عمار بحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
55. لخضر عزوز، مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة، 2005/2004.

ثانيا/ الرسائل العلمية والمذكرات:

1. بلخيري سهام وعشيط حنان ،أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة -،مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012.
2. حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010.
3. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.



4. سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
5. طویل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 .
6. محمد بن مسفر الشمrani، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني -، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
7. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .

الملاحق



ملحق رقم (1)

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. السن: أقل من 30 30 سنة فما فوق
2. المستوى التعليمي: ماجستير دكتوراه
3. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق أرمل
4. الأقدمية في العمل: 0-5 6-10 11-15 16-20
5. ||||

المحور الثاني: (دور القدرة على التواصل مع الغير في تحقيق الرضا الوظيفي)

6. ثقة المسؤولين فيك وفي زملائك تحسبك بالعمل والجدية
نعم لا أحيانا
7. هل تستشيرك مسؤولتك في قرارات تخص العمل؟
نعم لا أحيانا
8. هل تملك مسؤولتك خبرة تساعدك على مواجهة المواقف الصعبة؟
نعم لا
9. هل تحصل على الاهتمام برغبات وحاجات الأساتذة؟
نعم لا أحيانا
10. تملك مسؤولتك قدرة على إقناع الأساتذة لزيادة بما سهم العمل
نعم لا

المحور الثالث: (دور الدفع الإلهامي في تحقيق الرضا الوظيفي)

11. هل تتمتع مسؤولتك بشخصية تفاؤلية عن مستقبل الجامعة؟

قائمة الملاحق



- نعم لا
12. هل مسؤولتك تمنحك حوافز بغية تحقيق أهداف الجامعة؟
- نعم لا
13. هل تفضل الحافز المادي أم المعنوي أم الاثنين معا؟
- المادي المعنوي معا
14. احترامك من طرف مسؤولتك يحفزك على عملك؟
- نعم لا
15. هل تشجع مسؤولتك على تفعيل التعاون في العمل؟
- نعم لا أحيانا
16. هل تشعر أن المرأة القائد تحسن التعامل مع الأساتذة
- نعم لا أحيانا
17. هل ترى أن المرأة القائد أجدر على تحقيق الرضا الوظيفي؟
- نعم لا
18. من السهل مقابلة المرأة القائد"
- نعم لا
19. "في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة نسوية فعالة وناجحة تحفز الأساتذة على الابتكار؟
- نعم لا أحيانا
20. هل مسؤولتك تعمل على غرس الانسجام بين الأساتذة
- نعم لا أحيانا



21. هل تقوم مسؤولتك بتشجيع الأساتذة على المشاركة في عملية صناعة القرار؟

نعم لا

المحور الرابع: (دور المرأة القائد في إدارة الصراع التنظيمي)

22. هل تعمل مسؤولتك على غرس الانسجام بينكم؟

نعم لا

23. هل مسؤولتك تشجع التعلم التعاوني

نعم لا أحيانا

24. هل ترى بأن المرأة قادرة على تحمل أعباء المنصب القيادي؟

نعم لا

25. هل تطلب مساعدة مسؤولتك في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل؟

نعم لا أحيانا

26. هل تملك مسؤولتك أسلوب إقناع للتسوية حول نزاع ما؟

نعم لا أحيانا

27. تتميز مسؤولتك بالقدرة على التأثير على الآخرين؟

نعم لا

28. هل تملك مسؤولتك مهارة التخطيط في تحديد بنود الاتفاقيات والعقود وتوضيح سير عملها؟

نعم لا

قائمة الملاحق



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: القيادة السوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
لدى طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
وإجتماعية.

إعداد الطلبة:

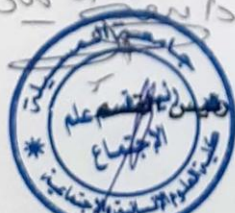
1- محمد ي ف جمال رقم التسجيل: 1635095081

2-

القسم: علم اجتماع، الشعبية، علم اجتماع، التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل
إشراف: بداوي محمد سفيان الرتبة: أستاذ مساعد

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي، 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



موافقة وامضاء المشرف(ة):

د. ب. أحمد محمد سفيان

Web site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
Face book: <https://www.facebook.com/FahsUnivMsila/>
Tel/Fax: + 213 35 35 3044

البريد الإلكتروني:
الفاكس:
هاتف/فاكس:

جمال بن حلال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: ... علم... اجتماع

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيد(ة): مهدي أمال

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119980996001830000

والصادرة بتاريخ: 25-04-2016

عن دائرة: حمام الضلعة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

مذكرة ماستر حول القيادة النسوية وعلاقتها

بالرقيا الوطني لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2016/07/22

إمضاء المعني



تحمد الله