

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علوم التربية



عنوان المذكرة

القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

دراسة ميدانية لابتدائيات بلدية سيدي عقبة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص علم النفس التربوي

الأستاذ المشرف:

❖ نور الدين قررة

إعداد الطالب:

❖ بوزاهري جلال.

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به علي من نعم و فضل فوقتي وسدد خطاي ومنحني القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع ، و أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان الى الدكتور " نور الدين قره " على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى ما بذله من جهد واهتمام و على ما قدمه من نصائح صادقة و اقتراحات قيمة وتوجيه سديد طيلة فترة اعدادها، كما أتقدم الى الأساتذات الفضليات والأساتذة الأفاضل في جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الاجتماعية -بعضيم الامتنان والعرفان، والشكر الجزيل الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه المذكرة و إبداء ملاحظاتهم القيمة ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من قدم لي يد المساعدة، ولكل من سهل لي الحصول على المعلومات والبيانات واللازمة لإتمام هذه المذكرة فلهم جميعا كل الشكر والتقدير لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لي و لهم .

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. وذلك من خلال دراسة القيادة التشاركية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية. إضافة إلى دراسة الرضا الوظيفي كمتغير تابع. وقد اشتملت الدراسة على في جزئها الأول على الأدبيات النظرية التي تلم بكافة المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين، في حين اشتمل الجزء الثاني الدراسة الميدانية، حيث هدفت إلى الحصول على نتائج وبيانات إحصائية تسمح بالإجابة على تساؤلات الدراسة والتوصل إلى إثبات وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. حيث إتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي بالاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجة وتحليل بيانات الاستبيان. للوصول في الأخير إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- 1-توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- 2-توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- 3-توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية وتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- 4-طبيعة كل العلاقات بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي طردية أي كلما إرتفعت القيادة التشاركية إرتفع الرضا الوظيفي.

Abstract :

The aim of this study was to identify the relationship of participatory leadership to the job satisfaction of primary school teachers.

This was through the study of participatory leadership as an independent variable in its three dimensions: delegation of authority, participation in decision-making and human relations. In addition, career satisfaction as a follow-up variable has been studied.

In its first part, the study included theoretical literature with all the concepts of variables, while in the second part, the field study aimed at obtaining results and statistical data that would allow answers to questions of study and to establish a correlation between participatory leadership and job satisfaction among primary school teachers. The researcher followed the associated descriptive approach using SPSS to process and analyse the questionnaire data. In the final analysis, the following results have been obtained:

- There is a correlation between participatory leadership and job satisfaction among primary school teachers.
- 1. There is a correlation between the delegation of authority and the professional satisfaction of primary school teachers.
- 2. There is a correlation between participation in decision-making and job satisfaction among primary school teachers.
- 3. There is a correlation between human relations and the improvement of career

satisfaction among primary school teachers.

4. The nature of all relationships between the dimensions of participatory leadership and occupational satisfaction is exogenous, i.e. the higher the participatory leadership, the higher the functional satisfaction.

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|------------------------------------|
| | شكر وتقدير. |
| | ملخص الدراسة. |
| | فهرس المحتويات. |
| | قائمة الجداول. |
| | قائمة الأشكال والرسومات البيانية. |
| أ-ب | مقدمة. |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 06-05 | 1. إشكالية الدراسة. |
| 07 | 2. فرضيات الدراسة. |
| 07 | 3. مبررات اختيار موضوع الدراسة |
| 07 | 4. أهداف الدراسة. |
| 08 | 5. أهمية الدراسة. |
| 10-08 | 6. تحديد مفاهيم الدراسة. |
| 14-10 | 7. الدراسات السابقة. |
| الجانب النظري | |
| الفصل الثاني: القيادة التشاركية | |
| 18 | تمهيد. |
| 20-19 | 1. مفهوم القيادة التشاركية. |
| 20 | 2. أهمية القيادة التشاركية. |
| 23-21 | 3. أسس القيادة التشاركية وخصائصها. |

| | |
|---|-------------------------------------|
| 23 | 4.أنواع القيادة التشاركية. |
| 26-23 | 5.مرتكزات القيادة التشاركية. |
| 27-26 | 6.سمات القائد التشاركي. |
| 27 | 7.مزايا القيادة التشاركية. |
| 28 | 8.عيوب القيادة التشاركية. |
| 29 | خلاصة الفصل. |
| الفصل الثالث: الرضا الوظيفي | |
| 32 | تمهيد. |
| 34-33 | 1.مفهوم الرضا الوظيفي. |
| 34 | 2.اهمية الرضا الوظيفي. |
| 38-35 | 3.نظريات الرضا الوظيفي. |
| 39-38 | 4.مسببات الرضا الوظيفي. |
| 40-39 | 5.نواتج الرضا الوظيفي. |
| 41-40 | 6.خصائص الرضا الوظيفي وانواعه. |
| 42-41 | 7.قياس الرضا الوظيفي. |
| 44-42 | 8.القيادة التشاركية والرضا الوظيفي. |
| 45 | خلاصة الفصل. |
| الجانب الميداني | |
| الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
| 49 | تمهيد. |
| 50 | 1.الدراسة الاستطلاعية. |

| | |
|--|--|
| 50 | 2. منهج الدراسة. |
| 50 | 3. مجتمع الدراسة. |
| 50 | 4. عينة الدراسة. |
| 51 | 5. حدود الدراسة. |
| 58-51 | 6. أدوات الدراسة. |
| 58 | 7. الأساليب الإحصائية. |
| 59 | خلاصة الفصل. |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة | |
| 62 | تمهيد. |
| 63 | 1. عرض وتحليل ومناقشة البيانات على ضوء فرضيات الدراسة. |
| 65-63 | 2. اختبار فرضيات الدراسة. |
| 69-65 | 3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة. |
| 69 | خلاصة عامة. |
| 70 | الإقارحات. |
| 73-72 | خاتمة. |
| 76-74 | قائمة المراجع. |
| 83-77 | الملاحق. |

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| | مقياس القيادة التشاركية | |
| 51 | عدد عبارات الاستبانة حسب المحور الاول. | 1 |
| 52 | معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول. | 2 |
| 53-52 | معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني. | 3 |
| 53 | معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث. | 4 |
| 54 | معامل الارتباط لمحاور القيادة التشاركية. | 5 |
| 55 | ثبات ألفا لمقياس القيادة التشاركية. | 6 |
| 55 | ثبات ألفا لعبارات تفويض السلطة. | 7 |
| 56 | ثبات ألفا لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار. | 8 |
| 56 | ثبات ألفا لعبارات العلاقات الإنسانية. | 9 |
| | مقياس الرضا الوظيفي | |
| 57 | عدد عبارات الاستبانة حسب المحور الثاني. | 10 |
| 57 | معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول. | 11 |
| 63 | معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني. | 12 |
| 63 | معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث. | 13 |

| | | |
|----|--|----|
| 64 | معامل الارتباط لمحاور الرضا الوظيفي. | 14 |
| 64 | ثبات ألفا لمقياس الرضا الوظيفي. | 15 |
| 64 | ثبات ألفا لعبارات الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي. | 16 |

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---------------------|-------|
| 36 | سلم الحاجات لماسلو. | 1 |
| 36 | نظرية العاملين. | 2 |
| 37 | نظرية التوقع. | 3 |

مقدمة:

تتعرض المنظمات والمؤسسات على اختلاف أشكالها وأنماطها وطبيعتها نشاطها إلى رهانات عديدة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وفرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود فلسفة قيادية تستطيع مواجهة تلك التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من القادة وما يمتلكونه من معرفة وكذلك ما يتمتعون به من القدرة على التأثير في الآخرين.

وتساعد القيادة الناجحة الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيةها والقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والعمل في مناخ مناسب لتحقيق حاجياتهم ومتطلباتهم فيستجيب العاملون لتوجيهاته وينفذون ما يطلب منهم لا عن خوف بل احتراماً وتقديراً وتقبلاً ورغبة مبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها (تفويض السلطة، والمشاركة اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية)، بدأ يتزايد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها، ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز وإستثمار الطاقات التي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة.

إن نمط القيادة التشاركية مهم في بيئة عمل المؤسسات التعليمية التي يمتاز الأساتذة فيها بمستوى تعليمي عال يؤهلهم لمعالجة القضايا المهمة، والمشاركة في حل المشكلات ورسم الخطط والأهداف وتحقيق مشروع المؤسسة في ظل التقدم التكنولوجي.

إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية سواء في المجال التربوي أو الإداري و بدرجات متفاوتة من حيث مستوى المشاركة الذي قد يكون محددًا في الهيكل التنظيمي الرسمي أو يمارسه بإطار غير رسمي سيساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة تعرف القائد على الآراء التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف المنشود، كما أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تساعد على قبولهم وعدم معارضتهم، وتسهم في تخفيف العقبات التي تحول دون تنفيذ القرار، كما أن اشراك

المرؤوسين في تفويض السلطة سيؤدي إلى تحقيق تطابق بين أهداف المؤسسة التعليمية وأهداف الأساتذة و الذي يؤدي بالتالي إلى التقليل من ظهور الصراعات الداخلية.

وتسعى القيادة التشاركية إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي إلى أهداف وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية وبالتالي ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسميا بل أكثر من ذلك إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المؤسسة واستمرارها.

وللإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده تم تقسيم البحث إلى خمس فصول ، حيث احتوى الفصل الأول على موضوع الدراسة، وقام الباحث بإتباع منهجية عمل كانت متمحورة حول تحديد الإشكالية فتساؤلات البحث ثم أهمية وأهداف الموضوع ثم قام بتحديد المفاهيم والدارسات السابقة والتعليق عليها، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الأسس النظرية للقيادة التشاركية، أما الفصل الثالث تناولنا فيه الأسس النظرية لرضا الوظيفي، و كان الفصل الرابع متعلق بالإجراءات الميدانية والمنهجية، ثم وصولا إلى الفصل الخامس والذي تعلق بتحليل ومناقشة معطيات وبيانات الفرضيات، ليصل الباحث إلى استنتاج عام حول الدراسة وبعض من الإقتراحات والتوصيات ثم الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول:

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. مبررات اختيار موضوع الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. تحديد مفاهيم الدراسة

7. الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها.

ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وتقديم الخدمات بكفاءة، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الانتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري. يعتبر تحسين الرضا الوظيفي من أولويات اهتمام قيادة المنظمات، و سعيهم المستمر للحصول من العاملين على مستويات عالية من الدقة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، و الاجتهاد و المثابرة، و المبادرة و الإبداع، و علاقات جيدة مع الآخرين، و يتم ذلك من خلال تحسين و تنظيم و استغلال الموارد المتاحة لتصبح المؤسسة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال (عبد الباقي، 2002، ص212).

حيث أن عملية تحسين الرضا الوظيفي تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، لأن الصورة لا تتكامل إلا عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الرضا الوظيفي وينصب ذلك على الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والعلاقات الانسانية والتحفيز. و أهم ذلك هو مفهوم القيادة (أنور سلطان، 2003، ص59).

كما اشارت دراسة حكيم أعراب(2008): إن القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كما تعتبر العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسة، لما للقائد من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (اعراب، 2008).

و القيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد و فريق العمل، و التي تؤدي بدورها إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، و القيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الانساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود الأفراد، و تنسيق اتجاهاتهم، و إثارة دوافعهم نحو العمل و الإنجاز (عبد الموجود، 2018، ص201).

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الناجحة الفاعلة تقاس بمدى كفاءة القائد و استثارة السلوك الابداعي للفريق، فالقادة الفعالون يعملون على توفير بيئة قوامها الاحترام المتبادل و الإبداع، و يحددون الاتجاهات التي سيسلكها موظفهم، لتحقيق أهداف المؤسسة (حمدي، 2014، ص140-151).

و يختلف النمط القيادي الفاعل باختلاف قدرات القائد على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين و توقعاتهم من الأعمال التي يؤدونها، و تبعا لذلك سنجد داخل مؤسساتنا أنواعا من القيادات: القيادة المستنبدة، القيادة الفوضوية، قيادة ديمقراطية تشاركية (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص139).

ولعل من أهم هذه الأنماط تأتي القيادة التشاركية التي تعني دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية.

كما اثبت هالين أن القيادة التشاركية هي التي تعطي أهمية كبيرة للمؤوسين و تعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي بعيدا عن التهديد، فهي تحرص على أخذ آراء المؤوسين، و تعطيهم أهميتهم في العمل و تقوم على أساس احترام شخصية المؤوسين، و تعطيهم حرية الاختيار و تؤمن بالحوار البناء الهادف، و تنمي الشعور بالمسؤولية و القدرة على الإبداع و الابتكار (محمد حسن، 2014، ص19).

ومع التطور الحاصل بالمؤسسات المعاصرة أصبحت الحاجة ملحة أكثر للقيادة التشاركية لكونها الأنسب والأجدر والأفضل في مواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية فإن المؤسسات التربوية تسعى بدورها كباقي المؤسسات إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة للإدارة بشكل عام، لذلك فقد سعت الإدارات الحديثة على توظيف القيادة التشاركية في المؤسسات بحيث ينعكس على رضا الموظفين، ويعزز من النمو والتطور، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات. (بن عواد، بن فهاد، 2018، ص59).

ومن هذا المنطلق سنتعرف في هذه الدراسة على علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بدائرة سيدي عقبة ولاية بسكرة، وتصاغ اشكالية البحث على النحو التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

2-الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية وتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

3-مبررات اختيار الدراسة:

لعل من بين أسباب اختيار هذه الدراسة هو الرغبة في مواصلة ما توصل إليه بعض الباحثين حول موضوع القيادة التشاركية الذي يعتريه بعض الغموض حول أهميتها داخل المؤسسات وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، ومنه تتلخص أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

أ - الأسباب الذاتية:

- عدم تناول موضوع القيادة التشاركية رغم مكانتها داخل المؤسسات التربوية وهذا حسب اطلاع الباحث.

- شبه انعدام الدراسات حول القيادة التشاركية في المؤسسات العمومية حسب اطلاع الباحث.

ب - الأسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع القيادة التشاركية أحد الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار أي مؤسسة، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية ولما لها أهمية في تسيير المؤسسات، ونظرا لما حققته القيادة التشاركية من نتائج لا يستهان بها خاصة في المؤسسات الأجنبية مقارنة بمؤسساتنا الوطنية، وعليه لابد لهذه الأخيرة الأخذ والاستفادة من تلك التجارب بغية مواكبة التطورات المؤسساتية.

4-أهداف الدراسة:

- لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها فبالنسبة لهذه الدراسة فقد تمثلت أهدافها فيما يلي:
- التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- التعرف على العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- التعرف على العلاقة بين العلاقات الإنسانية وتحسين الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي.

5- أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة " العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي " وبالتالي فإن الأهمية لهذه الدراسة تتمثل فيما يأتي:

- تكمن الأهمية العلمية للدراسة كونها ركزت على ربط بين متغيرين هامين - القيادة التشاركية ، الرضا الوظيفي - كون هاذين المتغيريين يساعدان في التطرق و التعرف على العديد من الجوانب الفكرية و المعلوماتية التي تخص البيئة المدرسية بمؤسسات التعليم الابتدائي بدائرة سيدي عقبة ، كما أن هذه الدراسة يمكن أن توفر مرجعا علميا للباحثين الآخرين في نفس المجال و محاولة إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة التشاركية من خلال أبعادها : (المشاركة في اتخاذ القرار - تفويض السلطة - العلاقات الانسانية) و ما لها من جوانب إيجابية تعود بالنفع على تحسين الرضا الوظيفي بالمؤسسات التربوية .

كما يأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة في لفت أنظار القائمين على الادارات التربوية الحكومية لأهمية القيادة التشاركية والدور التي يمكن أن تؤديه في تحسين الرضا الوظيفي، الأمر الذي يستدعي ضرورة رفع مستوى القيادة التشاركية في جميع المؤسسات التربوية ومراعاة الظروف والعوامل المؤثرة على تطبيقها.

كذلك تسهم الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج التي ستصل إليها فتفيد المؤسسات العمومية التعليمية في الوقوف على أهمية القيادة التشاركية، وطرق تطبيقها، والوقوف على أهم معوقاتهما، وبالتالي يتوقع لهذه الدراسة عدة آثار ايجابية للمؤسسات التربوية الوطنية والخاصة كرفع مستوى تحسين الرضا الوظيفي.

6- مفاهيم الدراسة:

1- القيادة التشاركية:

*يعرفها شستر برنارد "Chester Barnard": «هي قدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق أهدافهم ورغباتهم واقناعهم بأهمية تحقيقها، وبأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية" (سعيد محمد المصري، 1999، ص191).

***اجرائيا:** القيادة التشاركية هي القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين القائد ومرؤوسيه، وهي الدرجة التي تحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي في مقياس القيادة التشاركية المعد لهذا الغرض.

2-الرضا الوظيفي:

***يعرفه لوكي "LOKEY":**«الرضا بانه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية" (عمار طيب كشرود، 1995، ص40).

***اجرائيا:** هي مشاعر الارتياح نتيجة لتحقيق حاجات ومدى اشباع هذه الحاجات (مادية او معنوية) أي التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل من خلال الاستقرار الوظيفي، التحفيز وتحقيق المكانة المهنية للعمال، وهي الدرجة التي تحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي في مقياس الرضا الوظيفي المعد لهذا الغرض.

3-المشاركة في اتخاذ القرار:

***يعرف أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار على انه:** " الطريقة لخلق التعاون بين الرئيس و المرؤوس و تحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار و الاتفاق على صلاحيات و مهام الرئيس و المرؤوس، و ضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقويم النتائج و المساهمات الإيجابية التي يقدمها كل مسؤول في منصبه" (عمار بوحوش، 1984، ص348).

***اجرائيا:** مساهمة العمال في اعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا وانغماسهم ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية في رسم بعض مخططات وسياسات المؤسسة وإيجاد الحلول والبدائل للمشكلات الطارئة، وهي الدرجة التي تحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي في المقياس الفرعي للقيادة التشاركية في بعده المشاركة في إتخاذ القرار المعد لهذا الغرض.

4-**العلاقات الإنسانية:** يعرفها أحمد زكي بدوي: هي تلك العلاقات التي تسعى إلى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى حيث تهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية.

إجرائيا: هي العلاقة التي تحقق من خلالها التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وكسب ودهم وتعاون الجميع وهو ما يؤدي إلى إنتشار الرضا والارتياح والإقبال على العمل والاستقرار، ورفع الروح المعنوية

وخلق الروح الإيجابية، وهي الدرجة التي تحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي في المقياس الفرعي للقيادة التشاركية في بعده مساهمة العلاقات الإنسانية المعد لهذا الغرض.

5- تفويض السلطة: يعرفه علي شريف: بأنه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه.

إجرائيا: التفويض هو قرار تشاركي حيث يهدف إلى نقل صلاحية إتخاذ القرار إلى المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتخفيف العبء عن المدير أو المسؤول (قويدر، 2019، ص6-7) ، و هي الدرجة التي تحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي في المقياس الفرعي للقيادة التشاركية في بعده تفويض السلطة المعد لهذا الغرض .

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة خالد بن احمد معيوف الشمري بعنوان "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، (مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس.2020).

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر باطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف وتطوير استبيانته مكون من 38 موزع على 4 مجالات طبق على عينة عشوائية بلغ عددها 364 معلم ومعلمة في المدارس الثانوية توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها:

- درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة ومن من أهم مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وهو أن يشارك قادة المدارس الثانوية المعلمين في بعض أعمالهم كحخص الانتظار وجدول المناوبات.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد معمري بعنوان "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر-كوبا بولاية الجلفة"(أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2018/2019).

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، أي أن الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف على الدور الذي يربط بين استخدام النمط التشاركي كأسلوب اداري حديث وأداء العاملين، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفى، وقد تم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل للمجتمع والذي تكون من 220 عامل، كما استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة، كما تمت الاستعانة بالأسلوب الاحصائي SPSS في تحليل البيانات الدراسية.

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها:

- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين والعلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين والعلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

الدراسة الثالثة:

دراسة برو هشام بعنوان "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين دراسة ميدانية وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس بولاية باتنة"، (أطروحة الدكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة 2018/2019).

تهدف هذه الدراسة كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما: أساليب القيادة والرضا الوظيفي، ومن خلال التجربة العملية التي تبين أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات الإنتاجية، وباعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيسي في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق وذلك ما تمت القيادة فعالة له بشكل مستمر ومتكامل، لذا فان اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات العاملين.

ولقد تمثل مجتمع الدراسة في المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 132 مرؤوس مباشر، واستخدام الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وفي هذا الإطار تم توزيع 132 استبيان، ولقد تم استرجاعها كلها.

ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي المرؤوسين المباشرين، لأن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم و هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.

الدراسة الرابعة:

دراسة صابر بن عيسى بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة حياة أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات بولاية بسكرة »، (أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي 2018/2019).

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية .و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان مجتمع الدراسة أساتذة التربية البدنية و الرياضية للطور الثانوي بولاية بسكرة ،و استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل أي أنه أخذ جميع مفردات المجتمع و البالغ عددهم ب124 أستاذ، و استخدم الباحث أداتين : منظمة الصحة العالمية (1997) ترجمة و تعديل و تقنين (عبد المجيد بن صالح حمد المضيحي 2017)، و تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss20) وتوصلت الدراسة الى:

- وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

الدراسة الخامسة:

دراسة حميدي بن سالم الرويشي بعنوان " درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية"، (بحث مستقل من رسالة دكتوراه، جامعة سوهاج، العدد الخامس والخمسون، 2018).

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية الكشف عن فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعا لمتغير: درجة الكلية، والتعرف على معيقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية.

وأجريت الدراسة في كل من جامعة: طيبة والملك سعود وتبوك وتكونت عينة الدراسة من 1199 عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدمت الاستبانة التي تكونت من 41 عبارة

وتضمنت مجالات: المشاركة في صناعة القرار، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات ومعوقات ممارسة القيادة التشاركية. تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يلي:

- أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة عالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير الكلية.

الدراسة السادسة:

دراسة مريم عصماني بعنوان " القيادة والرضا الوظيفي"، (دراسة ميدانية بخزينة ولاية ورقلة جامعة قاصدي مرباح،

مذكرة شهادة الماستر، شعبة علم الاجتماع والانثروبولوجيا، تخصص تنظيم وعمل، 2017).

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة ب: " القيادة والرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة " لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في مؤسسة الخزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها. كما هدفت أيضا الى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ولوائهم لها. إضافة على ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها. وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2017 على مجتمع بحث مكون من 85 عامل، استخدمنا فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، اما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية إضافة الى الملاحظة كأدوات المساعدة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين طبيعة العلاقة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة

وتلعب الرقابة المرنة دورا في استقرار العمال التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة

وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الى ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة.

الدراسة السابعة:

دراسة محمد العيد حند بعنوان " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي"، (بولاية الوادي جامعة حمه لخضر، مذكرة الماستر، شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2014/2015).

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك بالإجابة على التساؤل التالي الرئيسي: هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم الوظيفي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أداة استمارة، مع استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة، كما استعمل الباحث أسلوب المسح الشامل حيث شمل المسح جميع عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء فرع ولاية الوادي البالغ عددهم 43 عامل وعاملة. حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وارضائهم عن بيئة العمل وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وارضائهم عن الاجر وكذا مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وارضائهم عن الوظيفة.

8-تعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالقيادة التشاركية، أو ذات الصلة بالرضا الوظيفي، ولكن لم يعثر الباحث على دراسة واحدة تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. ومن خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة لوحظ أن هذه الدراسات تختلف في عينات الدراسة، بيئات الدراسة ومحاور الدراسة.

كما واستفاد الباحث في دراسته الحالية من الدراسات السابقة من خلال الإفادة من المنهجية العلمية المتبعة فيها في صوغ مشكلة البحث للدراسة الحالية، ووضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة وبنائها من حيث بعض الأبعاد، كما واستفاد الباحث من مراجع علمية استندت إليها هذه الدراسات السابقة في مادتها العلمية، أيضا الإفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.

الجانب النظري

الفصل الثاني

القيادة التشاركية

الفصل الثاني

تمهيد

1. مفهوم القيادة التشاركية

2. أهمية القيادة التشاركية

3. أسس القيادة التشاركية وخصائصها

4. أنواع القيادة التشاركية

5. مرتكزات القيادة التشاركية

6. سمات القائد التشاركي

7. مزايا القيادة التشاركية

8. عيوب القيادة التشاركية

خلاصة

تمهيد:

ترتبط القيادة التشاركية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم كحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية حيث تشكل القيادة التشاركية محورا مهما ترتكز على مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وإذا غابت هاته الاهداف تصبح بلا غاية فيتحقق مستوى أداء الفعلي لدى العاملين ومن هنا يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء والبحث على تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المفاهيم العامة للقيادة التشاركية والأساسيات الخاصة بها، أهميتها وأسسها، أنواعها ومرتكزاتها، ختاماً بمزايا القيادة التشاركية وعيوبها.

القيادة التشاركية Participative Leadership

تقوم القيادة التشاركية على مبدأ الشورى والذي هو ركن أساسي من أركان القيادة في الاسلام. وقد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع وقال الله تعالى: "وأمرهم شور بينهم." الشورى الآية 31.

1- مفهوم القيادة التشاركية:

ان أصل كلمة تشاركية في اللغة العربية تعود الى الفعل (شرك)، و (تشاركا) بمعنى (اشتركا)، و (شاركه): كان شريكه، ويقال: فلان يشارك في علم كذا أي كان له نصيب منه، (اشترك الرجلان): كان كل منهما شريك الاخر، والشريك هو المشارك غيره في التجارة ونحوها (مجمع اللغة العربية، 1989، ص 341-342).

وتعرف التشاركية: بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات. «وتقوم القيادة التشاركية على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وافساح المجال لهم للإبداع وتقدير جهودهم.» (كنعان، 2007، ص141).

ويمارس القائد اشراف عاما لحفزه على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم. (حسن، 2004، ص73).

" أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر اتاحة لغرض **R.PETTINGER** ويعرف روبرت بتنجر "

مشاركة العاملين بالعمل وفقا لطريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم. (نجم، 2011، ص 89).

ان مبدأ القيادة التشاركية قديم قدم الانسان نفسه، فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم، فلا بد على القائد أن يقوم بمناقشة المشاكل مع المرؤوسين، ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها. (الحربي، 2008، ص131).

وتعرف كذلك على انها: "ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار والذي يعتمد فيه القائد التشاركي على الاتصال الواضح الفعال وتشجيعه للدافعية وتقويض بعض صلاحياته الى مرؤوسيه لتحديد الأهداف وكذلك إقامة علاقات إنسانية معهم." وهي بذلك تعبر عن اشراك العاملين في اتخاذ القرارات السليمة والمشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يدفعه الى تحقيق أهدافها وعلى ان يتحمل المسؤولية الجماعية معهم.

و تعد القيادة التشاركية من أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينات، والتي تهتم بمشاركة الأفراد مع قائدهم في صنع القرارات، و تفويضه لبعض سلطاته اليهم حتى يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة و جودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي محفز للطاقت الإبداعية لدى الافراد، داعم للثقة مما

يرفع من روحهم المعنوية، مع احترامهم و الاهتمام بأرائهم و أفكارهم الجديدة و يشجعهم على تطبيقها مما يشعروهم بالرضا الوظيفي الذي يدفعهم للتفاعل معه و التعاون معه نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة (بن عواد، 2018، ص 59).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التشاركية: «بأنها النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير المرؤوسين، في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف».

1-2 أهمية القيادة التشاركية:

ان أهمية القيادة التشاركية وأهمية مكانتها ودورها البارز نابعة من أهمية دورها:

- تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استغلال الموارد المتاحة وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات وتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعد من اهم عوامل نجاح او فشل المنظمة، حيث توقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها.
- كثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير ومن الواضح مهما كانت قدرته فانه لا يستطيع الإنجاز لتحقيق الأهداف دون اشتراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال. ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ونجاح مؤسسة في تحقيق أهداف.
- اتخاذ القرارات الصحيحة، وخلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.
- إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين واشعارهم بأهميتهم.
- استمتاع العاملين بالعمل وروح الفريق، ويشعرون بالتحدي والرغبة في تحقيق المزيد من الإنجازات لذلك هم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهدافهم.
- تشعر القيادة التشاركية الفرد بأهميته في المؤسسة وانه عضو فعال وله مكانة مما ينتج عنه الرضا الوظيفي عند ذلك الفرد، وشعوره بالانتماء.
- تخفف القيادة التشاركية من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية، بدلا من كونه مصدرا للأوامر، مما يزيد أهميتها انها تساهم في اكتشاف قادة اخرين من الذين شاركوا في صنع القرارات. (معمرى، 2019، ص 147-148).

1-3 أسس القيادة التشاركية وخصائصها:

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والمبادئ يمكن ايجازها في النقاط التالية:

أولاً: أسس القيادة التشاركية:

وفقاً لعدة من الباحثين يمكن القول ان القيادة التشاركية تقوم على مجموعة من الأسس نذكر منها:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين وتشجيعها، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يخص من قدرات وميول واتجاهات.
- التحديد لكل وظيفة في المؤسسة، ومهامها وصلاحياتها بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناقصة ومتكاملة.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، حيث يقوم القائد التشاركي تماشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين، بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، ومنهم السلطات التي تكافؤ معها لتسهيل عملهم.
- الاعتماد على التركيز والاقناع والابتعاد على أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية من اجل العمل على زيادة الانتاج.
- الاعتماد على معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند اسناد العمل للعاملين في المؤسسة.
- ليس بالضرورة مشاركة كل فرد في العمليات الإدارية للمؤسسة، فقد لا تكون المشاركة إيجابية بل تترك أثر سلبي ينعكس على النتائج.
- تحديد الفئات المسموح بها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات العمليات.
- مراعاة التوازن والعدالة بين الجميع عند وضع وتنفيذ برامج أو جدول.
- انشاء برنامج العلاقات العامة ويقصد به وضع برنامج يهدف الى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المؤسسة التعليمية وما تقوم به من نشاط. (الشمري، 2020، ص25).

ثانياً: خصائص القيادة التشاركية:

يلخص الحريري خصائص القيادة التشاركية في التالي:

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
 - اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - الايمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
 - اشتراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
 - الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
 - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
 - مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
 - تشجيع العاملين على مبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
 - سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسه.
 - سيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
- وأضاف عابدين (2001) الخصائص التالية:
- حرية ابداء الرأي والمناقشة دون تعب.
 - يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
 - يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
 - التعامل مع مرؤوسيه بحنية وتأنى.
 - احترام خصوصية الفرد. (مرجع سبق ذكره، ص، 151-152).
- ويرى أي باحث ان الخصائص السابقة تؤكد على ان النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير على آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة، وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والابداع ويزيد من إنتاجية العاملين. (معمرى، مرجع سبق ذكره، ص 151).
- تتخذ القيادة التشاركية في تطبيقها عدة أشكال منها المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، ومشاركة في ابداء الاقتراحات. وتتميز القيادة التشاركية بعدة خصائص من أهمها:
- اشتراك العاملين في كل ما يخص الشركة بدءا من وضع وتحديد السياسات والاستراتيجيات.

- تحرير أهداف وكيفية تحقيقها.
- تطبيق العلاقات الإنسانية.
- وضع أسلوب العمل وسياسات الإدارة وكيفية تنفيذ الأهداف.
- مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- زيادة اقبال العاملين على العمل الخاص مع شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من إدارة الشركة.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل. (المرجع السابق، ص152).

1-4 أنواع القيادة التشاركية:

القائد المشارك هو ذلك الفرد يتقاسم سلطة اتخاذ القرارات بالمشاركة مع الجماعة على الرغم من ان مدخل القيادة التشاركية يرتبط عادة بالتوجيه بالعاملين. إلا ان بعض الباحثين قد توصلوا الى أن القائد المشارك قد يكون متطلب بالرأي او الواقع من حيث التفكير، ومن خلال هذا التمهيد نذكر مجموعة من الأنواع للقيادة التشاركية:

- **القيادة الاستشارية:** هي قيادة الذين يتشاورون مع مجموعة من الأفراد قبل اتخاذ القرار، إلا انه ليس مسلماً بقبول فكر المجموعة او الامتثال لما قد تتوصل اليه. مثال ذلك دعوة مجموعة لعقد اجتماع بشأن قضية ما بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة في تلك القضية والمشكلة.
- **القيادة الجماعية:** وهي تلك القيادة التي تقوم بتشجيع المناقشة الجماعية حول قضية ما ثم اتخاذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء، إلى أنه من ناحية أخرى يترتب على استخدام هذا النوع القيادي التأخير النسبي في اتخاذ القرارات نظراً لضرورة الحصول على موافقة جميع أعضاء الفريق.
- **القيادة الديمقراطية:** هو ذلك النوع الذي تقوم به القيادة التخلي على السلطة لصالح مجموعة، وفي هذا المضمون فان القيادة الديمقراطية تعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي. وتحقق مجموعات العمل مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل القيادة الديمقراطية. (عسكر، 2012، ص52).

1-5 مرتكزات القيادة التشاركية:

ترتكز القيادة التشاركية على عدة مرتكزات تعاونية لصناعة القرارات، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار واتخاذها بل يشارك في ذلك غيره الذين يعملون معه والمرتكزات التالية توضح الكيفية التي يؤدي بها القائد مجموعة من الادوار القيادية في ظل القيادة التشاركية داخل المؤسسة.

1-5-1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

تعني القدرة على بناء العلاقات الإنسانية هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ووجود الفهم المتبادل تتطلب هذه المهارة أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه أفرادا وجماعات وفهم احتياجاتهم وإتاحة الفرصة لهم ورفع روحهم المعنوية من خلال تحفيزهم والتقرب إليهم ومساندتهم ويتحقق ذلك بمجموعة من الأسس التي من خلاله تضمن علاقات مستمرة مع القادة والمرؤوسين داخل المنظمة. (كنعان، مرجع سابق، ص333). فتح مجال للحوار بين المرؤوسين والإدارة والقائد.

- **معرفة المرؤوسين:** عن قرب تسمح للقائد بإدراك الاختلاف فيما بينهم من ناحية الدوافع الطموحات والحاجات وهو ما يشكل مفتاحا لاستغلال نقاط قوتهم ومساندته لهم للتغلب على نقاط ضعفهم.

- **التقمص العاطفي:** ويكون ذلك بوضع القائد نفسه مكان مرؤوسيه لفهم مشاعرهم والاطلاع على توقعاتهم وأهدافهم ليتمكن من مساعدتهم وتشجيعهم للقيام بالمهام وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وحتى الشخصية بعد فهمها.

- **المعاملة الانسانية:** لقد أثبتت الدراسات خاصة تلك في مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية معاملة المرؤوسين كأفراد لهم اهتمامات خارج إطار العمل (أسرية -صحية تطلعيه -اجتماعية) وليس كمجرد أفراد يقومون بأعمال المؤسسة لذا يجب على القائد أن يأخذ في اعتباره رغبات واهتمامات مرؤوسيه، وأن يظهر رغبة حقيقية في مساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل لمسارهم المهني وحتى حياتهم الشخصية.

إضافة إلى أنه يجب أن يكون قادرا على تمثيلهم والدفاع عنهم وطرح انشغالاتهم ومشاكلهم ليزيد من ثقة المرؤوسين فيه وتوطيد علاقته بهم. (توفيق، 1999، ص371).

1-5-2 المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتعلق المشاركة في صنع القرارات بتحديد الأهداف الأساسية أو الاجراءات وهي تعني التقاء القائد والمرؤوسين بغرض مناقشة المشاكل التي تواجههم والسماح لهم بالإدلاء بمقترحاتهم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتخضع المشاركة في صنع القرارات للشروط التالية:

- أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في المجالات التي ستتخذ قرارات بشأنها.

- توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين لزيادة إسهاماتهم بشكل فعال في صنع القرار. رغبة المرؤوسين في المشاركة والرغبة في التعاون مع القائد في عملية صنع القرار وهذا يتطلب عددا من-العوامل مثل مشاعر المحبة التي يحملها المرؤوسين للقائد، استعدادهم لتحمل المسؤولية واقناعهم بالأهداف المرجوة من القرار.

-مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة مثل المهارات الشخصية الموافقة التي يكون فيها للمشاركة جدوى، وتحديد كيفية الحصول على المشاركة الفعالة مع المرؤوسين، رفع كفاءة القرار الذي أسهموا فيه وتنمية قبولهم له. (دليو وآخرون، 2006، ص18).

*إن تطبيق المشاركة في صنع القرار وفق الشروط التي سبق ذكرها لها نتائج إيجابية على المؤسسة والمرؤوسين وعلى عملية صنع القرارات في حد ذاتها:

*بالنسبة للمرؤوسين: فهي تتيح لهم التعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويخلق فيهم الإحساس بأهميتهم وبتحسن علاقاتهم مع قائدهم.

*بالنسبة لعملية صنع القرارات: تساعد المشاركة على تحسين وترشيد عملية صنع القرار من خلال التعرف على كافة الآراء التي يقدمها المرؤوسون ذوي العقول الناضجة والتجارب الواقعية.

*بالنسبة للمؤسسة: تخلف المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة الخاصة والعامه، كما انها تساهم في تنصيبه قيادات إدارية مستقبلية وعلية فان المشاركة في صنع القرارات تتعلق عادة بتلك القرارات التي ترتبط بتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات.

1-5-3 تفويض القائد السلطة للمرؤوسين:

التفويض هو العملية التي بموجبها ينقل شخص ما أو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بالصلاحية جزءا من تلك الصلاحية الى مرؤوس واحد او مجموع من المرؤوسين، والتفويض في نشاط الإدارة هو عملية ينقل بها الرئيس جزء من صلاحيته الى المرؤوسين ليتمكن من انجاز الأعمال المكلف بها. (عبيدات، 2007، ص75). أو أن يعهد القائد التشاركي لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها وهذا يتطلب منه تفويض لهم السلطة اللازمة لانجازها الا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل المرؤوسين، أي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسؤولية. وقد كشفت الكثير من الدراسات عن مجموعة من الشروط الضرورية التي تضمن نجاح التفويض بالسلطة ومن أهمها:

*التفويض في مهام ذات قيمة تتطلب اجتهاد أو جهدا مما يثير حماس المرؤوسين للنجاح في أدائها ويشبع فيهم حاجة احترام الذات وتأكيد لها لديهم.

*التفويض يتطلب معرفة القائد للمرؤوسين عن قرب، من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم مما يحتاجون اليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية حيث أن التفويض وسيلة للتكليف بالمهام والتعليم في نفس الوقت.

*تشجيع المبادرة والتفكير الإبداعي لدى المرؤوسين في المهام المطلوب إنجازها مع تقديم تغذية عكسية عن مستوى أدائهم حتى يسمح لهم بتحسين مستواهم من خلال تنبيههم للأخطاء والنقائص.

*توفير القائد الجهد والوقت للتفرغ لمهام قيادية أخرى أكثر تعقيدا. (محسن، 2012، ص42).

1-5-4 القدرة على الاتصال:

عرف "بيرلسون وستاينز" الاتصال بأنه «عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والاحصائيات بقصد الاقناع أو التأثير على السلوك». (دليو، 2003، ص22).

يتبين من هذا التعريف أن الاتصال هو تفاعل ديناميكي لتبادل الرسائل وقد تكون هذه الرسائل (معلومات- أفكار-مشاعر-رغبات) بغرض الاقناع أو التأثير، والقدرة على الاتصال بالعاملين من العوامل الأساسية في القيادة التشاركية فيجب على القائد تسطيح السلم الوظيفي من أجل التأكد من أنه قد تم توصيل الرسائل و كذلك فهمها، كما يجب عليه توضيح مدى تقديره لها ومدى استعداده للإصغاء و الاستجابة للمرؤوسين و تشجيعهم على التغذية المرتدة من أجل الإبقاء على قنوات الاتصال المتبادلة مفتوحة و التأكد من أنه تم توصيل الرسالة الصحيحة ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة. ويكون ذلك باتباع سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتجوال:

***سياسة الباب المفتوح:** تتمثل في استقبال القائد مرؤوسيه من جميع المستويات الإدارية والتشغيلية في جميع الأوقات لتبادل المعلومات المرتبطة بالعمل ومشاكله وحتى الانشغالات الشخصية للمرؤوسين مما يسرع في نقل المعلومات واختصارا الوقت ودعم العلاقات والثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال عملية التفاعل والتكامل أثناء الاتصال. (ريتشارد ويتلي، ديال هيسان، 1998، ص331).

***الاتصال أو الإدارة بالتجوال:** تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني نزول القائد إلى مواقع العمل أو زيارة الموظفين في مكاتبهم وممارسة الاتصال معهم، فهو لا يكتفي بانتظار وصول المعلومات إليه بل يخرج من مكتبه بحثا عنها. ولإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من القائد والمرؤوسين منها يتمكن القائد من الاطلاع المباشرة والمستمر على سير العمل والمشكلات، بالإضافة إلى التعرف على حاجاتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، بالإضافة فإن هذه الزيارات تكسر الحواجز التي تعوق الاتصال بينهم مما يوحي إليهم اهتمامه والتزامه فيدفعهم ذلك للاستجابة لتوجيهاته.

1-6 سمات القائد التشاركي:

للقائد التشاركي عدة مواصفات وسمات يتصف بها لتحقيق الهدف المنشود وذلك لصالح المؤسسة والجماعة والافراد ومن بين هذه السمات نذكر منها:

- * العمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للدفاع والذي يمثل نموذجا يتحدى به .
- * يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال المرونة وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية.
- * يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين والتي قد يخلق جوا من الاضطراب والقلق بينه وبين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.
- * يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بينهم ويعمل على أن يسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبين القائد.
- * أن يكون قادر على تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أثناء العمل الجماعي حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبر بل يعمل من أجل الوصول إلى الأهداف الذي اشترك في وضعها وتنفيذها لما يخطط لنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد.
- * ينبغي أن يكون أهداف القائد هي أهداف الجماعة حتى لا يكون هو في واد وهم يعملون في واد آخر وحتى ترى الجماعة فيه خير من يساعدها على تحقيق أهدافها.
- * أن يكون قوي الشخصية، التحلي بالحكمة والذكاء.
- * اتباع المساواة في الحقوق والامتيازات للمجموعة ككل.
- * ينبغي الارتقاء بأفراد الجماعة الى أعلى مستوى والعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم. (العجمي، 2015، ص177).

1-7 مزايا القيادة التشاركية:

- من خلال المرتكزات الأساسية للقيادة التشاركية يوجد الكثير من المزايا والإيجابيات للقيادة التشاركية نذكر منها:
- * التعاون بين أفراد الجماعة وإقبال بعضهم على بعض بحيث لا يحاول أحد أفراد أو أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التعلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين الجماعة.
 - * مناقشة أفراد الجماعة لرأي القائد في جو من الحرية والطمأنينة والثقة في النفس.
 - * تقرر الجماعة خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام نحو التنفيذ.
 - * تعمل القيادة التشاركية بصفة دائمة على المشاورة والمشاركة في دراسة المشكلات والعمل على حلها بالإضافة الى اتخاذ القرارات اليومية وعدم تعطيل عملية الإنتاج والعمل على تدريبهم في ظل القيادة التشاركية وتحمل المسؤولية الجماعية.

*تساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم ما يمكنهم من تولي القيادة في المستقبل.

*خلق جو من الهدوء والطمأنينة والتأقلم والانسجام وتجنب الصراعات بين العمال. (رشوان 2013، ص105).

1-8 عيوب القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية عدة عيوب يمكن ذكر أهمها كما يلي:

*هناك الكثير من المرؤوسين لا يعون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

*ان بعض القادة قد يسيء استخدام هذا الأسلوب (القيادة التشاركية) وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي.

قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل: عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين، الاتكالية وتأخرهم في الأداء وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة.

خلاصة:

على ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول أن مفهوم القيادة التشاركية يتلخص في مبدأ الشورى والتعاون والشراكة الفاعلة بين المدير والمسؤولين، في مجال التغيير والتنظيم والتوجيه، وحل المشكلات في إطار تحقيق الأهداف.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

الفصل الثالث

تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. نظريات الرضا الوظيفي
4. مسببات الرضا الوظيفي
5. نواتج الرضا الوظيفي
6. خصائص الرضا الوظيفي
7. أنواع الرضا الوظيفي
8. قياس الرضا الوظيفي
9. القيادة التشاركية والرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى جزئين أولاً تحديد ماهية الرضا الوظيفي من خلال المفهوم والأهمية، كما سيتم دراسة عناصره بدءاً من نظرياته وأنواعه إلى قياسه. ثانياً سيتم الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي وإبراز الأثر بينهما.

1- الرضا الوظيفي

1-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

لا يوجد تعريف واحد ومحدد لمفهوم الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص ويضاف على ذلك على أن الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت، فما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ذلك أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر. ويعرفه "ستون" الرضا عن العمل بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انسانا تشغله الوظيفة ويتفاعل معها من خلالها". (سلطان، 2003، ص194).

ويرى "سوبر" أن "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته".

ويرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي "يطلق على مشاعر العاملين اتجاه اعمالهم". ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

* ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

* ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. (عبد الباقي، 2002، ص211-212).

كما أشار «محمد الصيرفي» تعاريف أخرى لبعض الكتاب نذكر منها:

مفهوم "هوبك" أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفة".

وقد عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه "اتجاه إيجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه".

في حين "هرز بيرغ" أكد على ضرورة أهمية التميز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي.

ويشير "روز" الى أن الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل انما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة التي يمارسها اتجاه عمله واتجاه العوامل المرتبطة له واتجاه حياته بشكل عام. (الصيرفي، 2008، ص131-132-133).

فهو يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة ما يعتقد الانسان بما يحققه العمل له، لا إلى ما هو كائن وما يتطلع اليه الانسان بان ما تحققه له الوظيفة لا إلى ما ينبغي أن يكون وفقا لهذا الاتجاه فهو توافق وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (سلطان، 2003، ص197).

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: " هو درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه فعلا، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا" (برو، 2019، ص126).

1-2 أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من:

1- بالنسبة للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الى:

* القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.

* الرغبة في الابداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ وغير المادية من تقدير، احترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

* زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

* الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفية للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2- بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

* ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

* ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

* تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى.... الخ.

* ارتفاع الولاء للمؤسسة: فلما يشعر الموظفون بأن المؤسسة أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

3- بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

* ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

* ارتفاع معدلا النمو والتطور للمجتمع. (حمزة واخرون، 2018، ص 18-19).

1-3 نظريات الرضا الوظيفي:

نحاول من نظريات الرضا في العمل أن نقدم تغييرا لمسببات رضا الافراد عن عملهم ومحاولة التحكم والسيطرة عليه وبهذا سنحاول أن نستعرض لأهم هذه النظريات (شريف، 1987، ص376-377):

1-3-1 نظرية الحاجات: في سنة 1943 نشر "ماسلو" نظريته هي اشباع الحاجات التي تعتبر أساسا ومصدرا للعديد من البحوث والنظريات المتعلقة بالدافعية ويقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار ان الانسان كائن اجتماعي وأن سلوك الانسان موجها دائما نحو اشباع حاجاته وقد رتب "ماسلو" هذه الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات وهي:

***الحاجات الفيزيولوجية:** وتتكون من الحاجات الجسمانية الأساسية للمحافظة على الحياة مثل: الطعام، الماء، المأوى

***حاجات الأمان:** وتتمثل في حاجات الأمن المادي والنفسي للفرد مثل: الأمان من الأخطار والإستقرار في العمل، ضمان الدخل وغيرها.

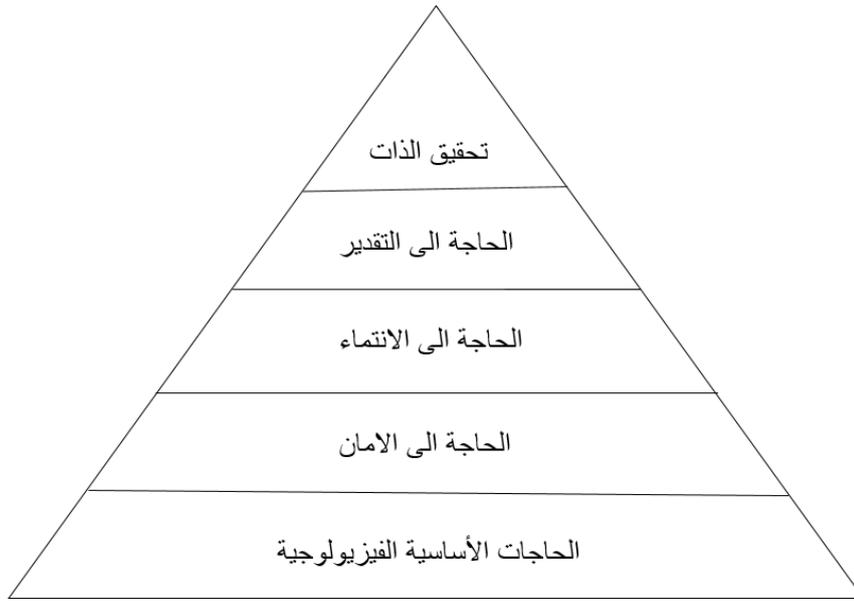
***الحاجات الاجتماعية:** تضمن حاجات الفرد الى القبول الاجتماعي من الآخرين وتكوين الأصدقاء.

***حاجات التقدير:** وهذه الحاجات من نوعين: الأول يطلق عليه اسم التقدير الذاتي أي تقدير الفرد لذاته من خلال ثقته في نفسه، أما النوع الثاني التقدير الخارجي أي تقدير الآخرين للفرد لمكانته أو مركزه.

***حاجات تحقيق الذات:** وتعبّر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقاته واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه.

إن اصطلاح هرمية الحاجات الإنسانية الذي توصل اليه "ماسلو" تعتبر أن علاج مشكلة الدافعية مرهون بتحقيق مجموعة من الأغراض هي:

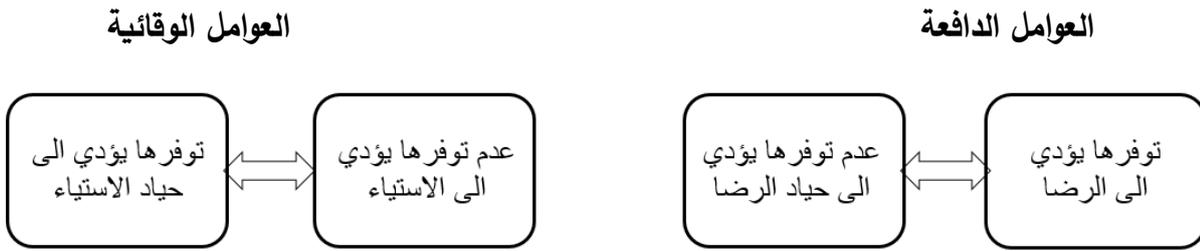
- أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع للأولويات التي تعتبر عن مدى أساسية الحاجة.
- أن إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات يترتب عليه بروز أهمية المجموعة التالية لما في ذلك ترتيب الأولوية.
- أن الفرد عندما يتجه لإشباع حاجات في مستوى أعلى فمعنى ذلك أن حاجات الدنيا السابقة قد تم إشباعها.
- أن سعادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي يتمكن من إشباعها.
- أن الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجاتهم (شريف، 1987، ص37).



الشكل رقم (1): سلم الحاجات لماسلو.

المصدر: ربايعية، 2003، ص 81.

1-3-2 نظرية ذات العاملين: استطاع "فردريك هيرزبرغ" من خلال دراسته أن يتوصل الى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا وعدم الرضا وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للإستياء بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي الى الرضا والشكل الثاني يوضح هذه النظرية:



(الإنجاز، الشمولية، التقدير، التقدم، النمو، أهمية العمل) (ظروف العمل، الاشراف، سياسات الاجر، العلاقات).

الشكل رقم (2): يبين نظرية العاملين.

المصدر: ماهر، 2003، ص 225.

العوامل الدافعة هي تلك العوامل المؤدية الى اثاره الحماس وخلق قوة دفع السلوك وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تنفي مشاعر الاستياء والسخط الناجم عن عدم الرضا.

إن توافر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية نحو السلوك، فينتهي بمشاعر الرضا إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعة أو توفرها بشكل سيئ يؤدي على اختفاء الدافعية والرضا ونفس الشيء للعوامل الوقائية وعليه يمكن التصنيف بينهما فيما يلي:

العوامل الدافعية: هي المؤدية الى الحماس ودافعية الفرد والرضا عن العمل.

العوامل الوقائية: توافرها يؤدي الى تجميد مشاعر الاستياء ولا يؤدي بالضرورة الى خلق قوة دافعة وحماس (العاني، 2007، ص 67).

1-3-3 نظرية التوقع:

في عام 1964 وضع العالم "فكتور فروم" هذه النظرية والتي تنص على أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة، تتوقف على كل من قوة التوقع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه نواتج معينة وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

***الجاذبية المنفعية:** وهي مدى الأهمية التي يعطي الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.

***ارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة اعتماد الفرد بأن مستوى أدائه سوف يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

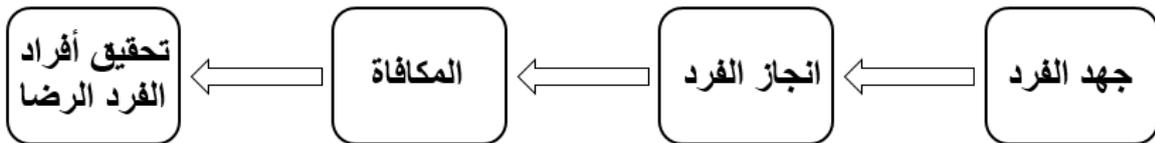
***الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول يؤدي الى تحقيق الأداء لذلك وجد بأن الدافع = التكافؤ (رغبة الفرد) × التوقع (احتمال حصول النتيجة).

الافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية:

* أن سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.

* يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها.

* يتخذ الأفراد قرارات معينة على ادراكهم أن سلوكا معيناً يؤدي الى نتائج مرغوب فيها. (الحنوي، 1998، ص 170).



الشكل رقم (03): يبين جوهر نظرية التوقع.

المصدر: الحناوي، مرجع سابق، ص171.

1-3-4 نظرية الحاجات المكتسبة:

وضع ماكلياند ومساعدوه نظرية الدافعية ذهبوا فيها إلى أن الحاجات كسب موروث في البشر وهي متماثلة لديهم وأن الحاجات تكسب أو تعلم خلال حياة الناس وأن بعض الناس يكونوا أكثر توجهها لإشباع حاجات معينة دون غيرها وركز ماكلياند على ثلاث حاجات رئيسية: الحاجة للإنجاز، الحاجة للاندماج، الحاجة للنفوذ (مصطفى، 2000، ص156-158).

***الحاجة للإنجاز:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز فرغبتهم عالية في بلوغ الأهداف والتحديات والتفوق فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل فيضعون لأنفسهم أهداف متوسطة الصعوبة، لكنها ليست مستحيلة ويسعون لمعرفة نتائج جهودهم ويفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور بأنفسهم.

***الحاجة للاندماج:** الأشخاص الذين بحاجة كبيرة للاندماج فيبحثون على الصداقة والتألف والحب واعتبار مشاعر الآخرين وإرضائهم كما يسعون لتجنب الألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم مثل هؤلاء الافراد يسعون للبحث عن عمل يسمح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية للاندماج بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.

***الحاجة للنفوذ:** الأشخاص الذين يشعرون أنهم بحاجة إلى النفوذ يسعون للتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم والتحكم فيهم وسعي هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها وعادة ما يجيدون المناقشة والخطابة وتأخذ هذه العملية صيغتين من النفوذ الشخصي والمؤسسي فالذين يمثلون للنفوذ الشخصي يكون البحث فيه عن النفوذ ذاته أما الذين لديهم حاجة عالية للنفوذ المؤسسي فيهتمون بالمشكلات التنظيمية والتأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو أهداف المنظمة.

1-4-4 مسببات الرضا الوظيفي:

تتفرع هذه المسببات الى مسببات شخصية وأخرى تنظيمية وهي كما يلي:

1-4-1-1 المسببات الشخصية: يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد فهناك أناس طبيعتهم وشخصيتهم أقرب الى الرضا والاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

***احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتدال برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب الى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون بالإحباط وضعف قدرتهم أو عدم اعتداد بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

***تحمل الضغط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا أما الذين يتضايقون بسرعة وينهارون فور وجود أي عقبات فانهم عادة ما يكون مستائين جدا.

***المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة المهنية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

***السن:** أوضحت الدراسات أن متغير السن له علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين فكلما زاد عمر الشخص كلما زاد الرضا وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجهود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

***الجنس:** يشير معظم البحوث الى ان النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل. (عبد الباقي، 2002، ص112-114).

1-4-2 المسببات التنظيمية: هناك عدة مسببات تنظيمية للرضا الوظيفي نشير لأهمها:

***نظام العوائد:** مثل الحوافز، المكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

***الإشراف:** ان إدراك الفرد الى جودة الإشراف يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه لشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

***سياسات المنظمة:** تشير الى وجود أنظمة عمل، لوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات بشكل يبسر العمل ولا يعقده.

***تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوفر معلومات كاملة يكون هناك ضمان الرضا عن العمل.

***ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف: الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب وترتيبها وحجم الحجرة وغيرها. (ماهر، 2003، ص230).

1-5 نواتج الرضا الوظيفي:

ان نواتج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا فيما يلي:

1-5-1 **الرضا عن العمل ومعدل التغيب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات التغيب بين العمل والرضا عن العمل حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل نستطيع القول أو التنبؤ بأنه

العلاقة بينهما علاقة سلبية لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة وأثرها على درجة الرضا والكفاية الإنتاجية. (طلعت ،1982، ص59).

1-5-2 الرضا عن العمل ومعدل دورانه: دوران العمل: يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك لبعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم. وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل وكذلك تنقله من مؤسسة الى أخرى نتيجة لعدة عوامل منها نفسية واجتماعية وأخرى مادية فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال دورانته بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يمثل دوران العمل الى الانخفاض. (السلهاط،2002، ص120).

1-5-3 الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا لدى الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته والعكس إذا كانت المؤسسة آمنة وضامنة لعدم تعرض الأفراد للإصابات. (ماهر مرجع سابق، ص233).

1-5-4 الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي الى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء سبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض وهكذا تبقى المشكلة مطروحة وتكون بذلك العلاقة بينهما علاقة جدلية.

1-6 خصائص الرضا الوظيفي وأنواعه:

1-6-1 خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة خصائص نذكر أهمها:

-تعدد مفاهيم طرق القياس.

-النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي.

-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني.

-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.

-الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.

-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه على العناصر الأخرى. (أحمد،2010 ، ص81-82).

1-6-2 أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي الى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:

*أنواع الرضا الوظيفي وفقا للشمولية:

-الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

-الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة نمط العمل.

-الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الابعاد الداخلية والخارجية معا.

*أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن:

-الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

-الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا (لروي، 2019، ص 25).

1-7-1 قياس الرضا الوظيفي:

يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما:

1-7-1 المقاييس الموضوعية: ومن بين المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي نجد الغياب وترك العمل كما يلي:

- الغياب: يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل فالوقت الذي يتوقع منه الحضور لبرنامج العمل.

- ترك العمل: إن بقاء العامل واستمراره في عمله يعد مؤشرا لرضاه، وتعلقه بعمله، عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة (حمزة وآخرون، 2018، ص 25).

1-7-2 المقاييس الذاتية: الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الإستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة المباشرة لإعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة، إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين:

- **تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من اشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.
- **تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف.... الخ. (عريون، 2007، ص121-122).

8-1 القيادة التشاركية والرضا الوظيفي (العلاقة والأثر)

8-1-1 العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي:

لقد نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين والدارسين منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى الان نوضح ذلك من خلال:

- أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة التشاركية هما: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير الى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية اسباع حاجاتهم (زنون، 2017، ص65-66).

وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون التأثير واضح على إرتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة اوهايو تلك النتائج. (صفحي، 2011، ص29).

وأثبتت الدراسات التي قام بها (لغين وليبيت وهوايت) أن الأفراد في ظل القيادة الاوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل بين مستوى رضا الموظفين الوظيفي، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي (الصاباب، 2005، ص157).

وأشار كنعان (1999) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي، يوفر جوا من الرضا لدى العاملين، ويطور شعورا بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن

التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية، تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب فينتج سلوكه إلى العدوانية، وعدم الرغبة في العمل أو محاولة الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب.

كما أشار الأغبري 2003 أن معرفة القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي سواء في منظمات تجارية، صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى (المخلافي، 2008، ص65).

أما أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي فهناك أثر واضح للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة من مرؤوسين وإداريين وغيرهم كما تساهم في تنظيم العمل المؤسساتي بشكل عام والعمل الإداري بشكل خاص، وقد لخص ليثوود 1992 (Leithwood) هذا الأثر بالنقاط الآتية :

- تطور أداء العاملين في المؤسسة، وتحسن مهاراتهم وتشجعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقل عزلتهم المهنية، وتدعم التغييرات الثقافية المؤسساتية، وترسخ ثقافة مهنية لديهم.
- تشجع المرؤوسين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تشارك المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.
- تشكل من المجتمع المؤسساتي فريقا واحدا يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضم أمام العاملين آمالا واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخا تعاونيا يحث على التميز والإبداع.

1-8-2 مساهمة القيادة التشاركية من خلال أبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي:

تكمّن مساهمة القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعادها التالية:

***تفويض السلطة:** تفويض السلطة هي " العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة"

إن تفويض السلطة بإمكانه مساعدة القادة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات ايجابية بين القادة والمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

-أهمية التفويض : يوفر للقادة الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المهمة والمتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار، ويتحمل المرؤوسين نتائج قراراتهم مما يساعد القائد على إتمام وإنجاز الأعمال. ويحصل بالتفويض السيطرة للقائد إذا تم بشكل جيد مع التقويم والمتابعة المستمرة ويعطي مزيدا من الإبداع والتطور حيث يزيد الإنتاج بذلك، ويعزز التفويض ثقة العاملين بأنفسهم وانتماهم الوظيفي وإتاحة الفرصة لهم بتحليل المشكلات وإبداء رأيهم وتقديم المقترحات واستغلال مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الرضا الوظيفي.

*المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"، وتعرف بأنها " سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري اشتراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم ، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، ويعتبر إشراك القائد للمعينين في اتخاذ القرارات من الأمور المهمة حيث أنه يغرس في نفوسهم مبدأ التعاون الاختياري وعدم الإجبار ومن ثم يقتنعون بذلك ويلتزمون بالتنفيذ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها : (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات).

-أهمية اتخاذ القرار: إن مفهوم اتخاذ القرار حظي بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ أنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المدرسة من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بكفاءة إدارية عالية ولاسيما أن قائد المدرسة عليه استشراف المستقبل وجمع البيانات وتحليلها بصورة معلومات وإيجاد المعرفة من خلالها لذا فإن قدرة القائد في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة وبصورة حكيمة فقد أشار الله تعالى بكتابه العزيز: (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا) البقرة 629.

ويعتبر اتخاذ القرار من أصعب الحالات التي تواجه القائد، لذلك فقد اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يوجد تكريسا للإخفاق والتصل عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحترمة والظروف التي أفرزتها العولمة.

خلاصة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة التشاركية والرضا الوظيفي هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع، فهي تعمل على تحقيق قرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وتوزيع المسؤولية وتنظيم دور الفرد نحو الجماعة وواجبها نحو الفرد وأشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بينهم، لتحريك دوافع المرؤوسين وذلك بالعمل على تحقيق حاجياتهم وإشباعها وكسب ودهم وتعاونهم وهو ما يؤدي إلى الارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية وزيادة مشاعر الإنسانية التي تعزز الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية مما يؤدي بالرضا الوظيفي إلى الإبداع والعمل والتجديد.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- منهج الدراسة.

3- مجتمع الدراسة.

4- عينة الدراسة.

5- حدود الدراسة.

6- أدوات الدراسة.

7- الأساليب الإحصائية.

خلاصة.

تمهيد:

لا تخلو أي دراسة من جانب نظري، والذي يعتبر كأساس قاعدي لها، يكمله الجانب التطبيقي الذي يعد بدوره من أهم خطوات البحث العلمي، حيث يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، ويوسع من مجال تطلعاته.

وإذا كان الجانب النظري هو المنبع الأساسي لمعرفة الحقائق المتعلقة بمتغيرات البحث فإن الجانب الميداني هو الذي يثبت أو ينفي صحة تلك الحقائق، وهذا من خلال تحويل نتائجها الخام من كيفية إلى معطيات كمية يعبر عليها إحصائياً بأرقام محددة التي تدل على دلالات معينة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى توضيح إجراءات الدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة ومجال الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بتاريخ 20/02/2024 وتوزيع الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 31 أستاذا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم توزيع الاستبيان على الأساتذة قصد فتح المجال أمام أفكار جديدة عن مشكلة البحث ولزيادة معرفته وإلمامه بمشكلة البحث حتى يتعمق في الدراسة، وكذا تحديد الأولويات التي سيبدأ بها بحثه كما أنها تعمل بمثابة تمهيد وأساس جيد للبحث ولتطبيق مقياسي الدراسة.

وقد تم تحقيق النتائج المرجوة من الدراسة الاستطلاعية بزيادة معرفة الباحث والإلمام بمشكلة البحث الخاصة به، وبما يمهد الطريق لحل مشكلة الدراسة بدقة.

2- منهج الدراسة:

بما أن موضوع دراستنا هو (القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي) فإن المنهج الذي اعتمدناه هو المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعرفه الغندور (2015) على أنه "الدراسات الارتباطية التي تقوم على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بينهم والتعبير عن ذلك بصورة كمية/ رقمية (إحصائية)".

تم اعتماد هذا المنهج في الدراسة الحالية كونه المنهج الملائم معها من حيث طبيعة الموضوع، حيث تهدف هذه الدراسة التعرف والكشف على طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وفق ما يراه أفراد العينة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، لذا فإن المنهج الوصفي يعد المنهج المناسب، وتم اعتماد أسلوبه الارتباطي كون الدراسة قائمة على وصف علاقة بين متغيري الدراسة.

3- مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع الأصلي لدراستنا في أساتذة التعليم الابتدائي لولاية بسكرة أما المجتمع المتاح فيتمثل في أساتذة التعليم الابتدائي لبلدية سيدي عقبة ولاية بسكرة.

4- عينة الدراسة:

حيث قام الباحث بالتواصل مع مفتشية التعليم الابتدائي بالمقاطعة الإدارية -04- سيدي عقبة، حيث يتكون المجتمع الأصلي لدراستنا من أساتذة التعليم الابتدائي لبلدية سيدي عقبة والبالغ عددهم 246 أستاذا مقسمين على عشرون مدرسة ابتدائية كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث استخدمنا العينة العشوائية البسيطة عن طريق إجراء القرعة لاختيار أفراد عينة الدراسة الأساسية البالغ عددهم 70 أستاذا، حيث تم توزيع الأداة عليهم وتم استرجاع 70 مقياسا وهو عدد أفراد عينة الدراسة بنسبة 28.45 % من المجتمع الكلي للدراسة.

5- حدود الدراسة:

1-5 المجال المكاني: جميع ابتدائيات بلدية سيدي عقبة والمقدر عددهم 20 ابتدائية.

2-5 المجال الزمني: تم اجراء الدراسة الاستطلاعية بتاريخ 2024/02/17.

أما الدراسة الأساسية بشقيها النظري والتطبيقي فتم إجراؤها طيلة الموسم الجامعي 2024/2023.

3-5 المجال البشري: أساتذة التعليم الابتدائي لبلدية سيدي عقبة والمقدر عددهم 246 أستاذ.

6- أدوات الدراسة:

1-6. مقياس القيادة التشاركية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على مقياس القيادة التشاركية لصاحبه محمد معمري 2019 الذي يتكون من 30 عبارة موزعة على 3 مجالات أو أبعاد هي: (مجال تفويض السلطة، مجال المشاركة في اتخاذ القرار، مجال العلاقات الإنسانية) ويعمل المقياس طبقا لطريقة ليكرت (likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض بشدة، معارض) وتأخذ في التحليل الإحصائي الدرجات (1,2,3,4,5) على الترتيب، الجدول (01) يوضح عدد عبارات الاستبانة حسب المحور.

جدول رقم (01): عدد عبارات الاستبانة حسب المحور.

| المجال | المحور | عدد العبارات |
|------------------------|-----------------------|--------------|
| مجال القيادة التشاركية | - تفويض السلطة. | 10 |
| | - اتخاذ القرارات. | 10 |
| | - العلاقات الانسانية. | 10 |
| مجموع العبارات | | 30 |

2.6. مقياس الرضا الوظيفي:

اعتمد الباحث على مقياس الرضا الوظيفي الذي أعده الباحث (سالم فهد 2017) والذي يتكون من (34) عبارة موزعة على (6) مجالات أو أبعاد ولكن في بحثنا قد اعتمدنا فقط على (17) عبارة موزعة على 3 مجالات أو أبعاد وهي: (الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي، الرضا عن طبيعة العمل وملائمته للقدرات الشخصية، الرضا عن علاقات العمل). ويعمل المقياس على طبقا لطريقة ليكرت (likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض بشدة، معارض) وتأخذ في التحليل الإحصائي الدرجات (1,2,3,4,5) على الترتيب، الجدول (02) يوضح عدد عبارات الاستبانة حسب المحور.

جدول رقم (02): عدد عبارات الاستبانة حسب المحور.

| المجال | المحور | عدد العبارات |
|--------------------|--|--------------|
| مجال الرضا الوظيفي | - الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي | 04 |
| | - الرضا عن طبيعة العمل وملائمته للقدرات الشخصية. | 07 |
| | - الرضا عن علاقات العمل. | 06 |
| مجموع العبارات | | 17 |

1.1.6 الخصائص السيكومترية للأداة: (القيادة التشاركية).

1. صدق الأداة: تم التحقق من صدق مقياس القيادة التشاركية عن طريق:

- صدق الاتساق الداخلي:

وقد اعتمد الباحث على هذا النوع من الصدق في الدراسة الحالية من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارات المحاور للمقياس والدرجة الكلية لكل مجال من المجالات المكونة له، كما يلي:

- الصدق الداخلي لكل محور من محاور المجال الأول:

1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول : تفويض السلطة

جدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.01، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 1 | يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين | 0.645 | ** |
| 2 | يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها | 0.606 | ** |
| 3 | يسمح للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يوكل إليه | 0.253 | ** |
| 4 | يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمسؤوليات. | 0.265 | ** |
| 5 | تفويضي جزء من السلطات يؤدي إلى رفع روعي المعنوية | 0.320 | ** |

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

| | | | |
|----|-------|--|----|
| ** | 0.245 | يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية المختلفة | 6 |
| ** | 0.457 | يمنح صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم. | 7 |
| ** | 0.624 | تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء المفوضة | 8 |
| ** | 0.498 | يحدد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا | 9 |
| ** | 0.509 | يعطيني إدارة المؤسسة الحرية في تحديد الأهداف | 10 |

وانطلاقا من الجدول يمكن القول أن تشبع بنود بعد تفويض السلطة كان مقبولا حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين البنود و الدرجة الكلية للبعد (تفويض السلطة) بين 0.245 و 0.645

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.01، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 11 | يشركني في عملية التخطيط | 0.725 | ** |
| 12 | يشركني في حل مشكلات العمل | 0.729 | ** |
| 13 | يشركني في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي اتجاه العمل | 0.616 | ** |
| 14 | يشركني في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب | 0.628 | ** |
| 15 | يشجع العاملين بالعمل بروح الفريق. | 0.689 | ** |
| 16 | تحتثي إدارة المؤسسة خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز. | 0.520 | ** |
| 17 | يطلع العاملين على القوانين الواردة في المؤسسة | 0.765 | ** |
| 18 | يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية | 0.736 | ** |
| 19 | وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار | 0.672 | ** |
| 20 | يتمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم | 0.566 | ** |

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وانطلاقاً من الجدول يمكن القول أن تشبع بنود بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كان مقبولاً حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين البنود و الدرجة الكلية للبعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) بين 0.520 و 0.765. مما يدل على أن هذا المقياس درجة صدقه مقبولة وهو ما يسمح بالاعتماد على نتائجه في هذه الدراسة.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: العلاقات الإنسانية

جدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.01، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 21 | يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين العاملين | 0.351 | ** |
| 22 | يكسب العاملين الثقة فيما بينهم | 0.374 | ** |
| 23 | يتعامل بتواضع مع العاملين | 0.482 | ** |
| 24 | يحرص على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين | 0.431 | ** |
| 25 | يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين | 0.522 | ** |
| 26 | يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم | 0.568 | ** |
| 27 | يتعامل بالمرونة مع العاملين | 0.652 | ** |
| 28 | يبادلني الاحترام والتقدير | 0.600 | ** |
| 29 | يحرص على رفع روعي المعنوية | 0.725 | ** |
| 30 | يتفهم مشاكل العاملين وتعمل على حلها | 0.509 | ** |

وانطلاقاً من الجدول يمكن القول أن تشبع بنود بعد العلاقات الإنسانية كان مقبولاً حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين البنود و الدرجة الكلية للبعد (العلاقات الإنسانية) بين 0.351 و 0.725.

مما يدل على أن هذا المقياس درجة صدقه مقبولة وهو ما يسمح بالاعتماد على نتائجه في هذه الدراسة.

معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الأول (القيادة التشاركية):

| المجال | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة | 0.933 | ** |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 0.926 | ** |
| العلاقات الإنسانية | 0.897 | ** |

جدول رقم: (06) معامل الارتباط لمحاور القيادة التشاركية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين كل محور من محاور المجال الأول والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى دلالة 0.00، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الثبات:

قام الباحث بحساب الثبات بحساب معادلة الثبات الفاكرونباخ كما هو موضح في الجدول أدناه.

ثبات ألفا لمقياس القيادة التشاركية: جدول (07):

| المجال الأول: القيادة التشاركية | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------|
| الرقم | المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
| 01 | تفويض السلطة | 10 | 0.758 |
| 02 | المشاركة في اتخاذ القرار | 10 | 0.848 |
| 03 | العلاقات الانسانية | 10 | 0.932 |

يتضح من الجدول السابق بأن معاملات الثبات لكل محور من محاور مجال القيادة التشاركية باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) تتراوح بين 0.758 و 0.932 وهي قيم تعد مرتفعة ومقبولة في البحوث والدارسات الاجتماعية، مما يدل على أن استبيان القيادة التشاركية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم فهي صالحة للتطبيق على عينة الدراسة ويستنتج الباحث مما سبق أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وتفي بأغراض الدراسة وبذلك تصبح الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2.1.6. الخصائص السيكومترية للأداة: الرضا الوظيفي

1. صدق الأداة: تم التحقق من صدق مقياس الرضا الوظيفي عن طريق:

صدق الاتساق الداخلي:

وقد اعتمد الباحث على هذا النوع من الصدق في الدراسة الحالية من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لكل مجال من المجالات المكونة له، بعد استبعاد الدرجة الفرعية للأبعاد، كما يلي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (08) معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول: الرضا الأمان والاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (08) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 1 | تشعر بالخوف من فقد وظيفتك نتيجة نشوب خلاف بينك وبين رؤسائك في العمل. | 0.698 | ** |
| 2 | توفر لك وظيفتك الاشتراك بالتأمينات بما يحقق لك الاستقرار المادي بعد بلوغ المعاش | 0.157 | ** |
| 3 | توفر لك المدرسة نظام للرعاية الطبية والعلاجية للعاملين. | 0.428 | ** |
| 4 | تكفل وظيفتك استمرار دخلك من العمل في حالة الإصابة أو المرض. | 0.443 | ** |

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الرضا عن طبيعة العمل وملائمته للقدرات الشخصية:

جدول رقم (09) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 5 | يتناسب عملك مع مؤهلاتك واستعداداتك الشخصية. | 0.748 | ** |
| 6 | يحقق لك عملك اثناء وظيفيا من خلال تنوع المهام وما يتضمنه عملك من مسؤوليات. | 0.406 | ** |
| 7 | عدد ساعات العمل مناسب مما يتوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى. | 0.584 | ** |
| 8 | تمنحك وظيفتك بالمدرسة تقدير واحترام الآخرين. | 0.314 | ** |
| 9 | تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للمدرسة والمسؤولية تجاهها. | 0.353 | ** |
| 10 | تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك وللمجتمع. | 0.204 | ** |

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

| | | | |
|----|-------|--|----|
| ** | 0.449 | يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار. | 11 |
|----|-------|--|----|

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: الرضا عن علاقات العمل:

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 12 | تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في إنجاز الأعمال. | 0.849 | ** |
| 13 | يتسم تعاونك مع رئيسك بالثقة والتفاهم المتبادل. | 0.721 | ** |
| 14 | تجمعك بالمدرسين علاقة مهنية طيبة تحقق الالتزام والجدية في العمل. | 0.605 | ** |
| 15 | تتسم علاقتك بإدارة المدرسة بالتعاون والتقدير المتبادل. | 0.585 | ** |
| 16 | تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تسهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مسؤولياتها. | 0.604 | ** |
| 17 | تسود روح التعاون بينك وبين مرؤوسيك في إنجاز الأعمال. | 0.525 | ** |

جدول رقم (11): معامل الارتباط لكل محور من محاور المجال الثاني (الرضا الوظيفي):

| المجال | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|----------------|---------------|
| الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي | 0.779 | ** |
| الرضا عن طبيعة العمل وملائمته للقدرات الشخصية | 0.849 | ** |
| الرضا عن علاقات العمل | 0.684 | ** |

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين كل محور من محاور المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال عند مستوى دلالة 0.00، وبذلك تعتبر محاور هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

وانطلاقاً من الجدول يمكن القول إن مجالات مقياس الرضا الوظيفي متناسقة معه في قياس هذه السمة مما يدل على أن هذا المقياس درجة صدقه مقبولة وهو ما يسمح بالاعتماد على نتائجه في هذه الدراسة. وقد تم الاعتماد على الدرجة الكلية.

7- الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- الفا كرونباخ ، معامل الارتباط بيرسون (لحساب أدوات الدراسة).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أهم الخطوات التي اتبعتها الباحثة من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت بها الدراسة كما عرضنا مجتمع البحث وعدده.

ويعتبر هذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث علمي من هذا الفصل، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يتعمد عليها الباحث لرسم طريقة عمل واضحة المعالم والأبعاد.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحثة الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازها لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمدها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير

نتائج الدراسة

الفصل الخامس:

تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة.

2. اختبار فرضيات الدراسة.

3. مناقشة نتائج الدراسة.

خلاصة عامة.

التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

إن المعطيات المنهجية تقضي عرض وتحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة وافرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها.

سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات وأساليب الدراسة، عن طريق الطريقة الجدولية ومحاولة تقديم شروح وافية عنها ثم يقوم بتحليلها.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (12): عرض وتحليل نتائج الدراسة.

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التفسير |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| تفويض السلطة | 4.08 | 1,70 | مرتفعة |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 4,10 | 2.10 | مرتفعة |
| العلاقات الإنسانية | 4.41 | 0.80 | مرتفعة |
| القيادة التشاركية | 4.19 | 1.53 | مرتفعة |
| الرضا الوظيفي | 3.82 | 2.67 | مرتفعة |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمجال القيادة التشاركية تراوحت ما بين (4.08)، (4.10، و4.41) وهي مرتفعة ومرتبطة بمجال الرضا الوظيفي بمتوسط مرتفع أيضا.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

1.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الجدول (13) يوضح نتائج العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي.

| العلاقة بين المتغيرين | الرضا الوظيفي | N | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---------------|----|---------------|
| تفويض السلطة | *0.621 | 70 | 0.05 |

*دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول المدون أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري (تفويض السلطة والرضا الوظيفي) بلغ (*0.621) إذا هو دال عند 0.05 وهي علاقة طردية مرتفعة.

2.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الجدول (14) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

| العلاقة بين المتغيرين | الرضا الوظيفي | N | مستوى الدلالة |
|--------------------------|---------------|----|---------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | *0.263 | 70 | 0.05 |

*دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول المدون أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري (المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي) بلغ (*0.263) إذاً هو دال عند 0.05، وهي علاقة طردية ضعيفة.

3.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية وتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

الجدول (15) يوضح العلاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي.

| العلاقة بين المتغيرين | الرضا الوظيفي | N | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---------------|----|---------------|
| العلاقات الإنسانية | **0.401 | 70 | 0.01 |

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول المدون أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري (العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي) بلغ (**0.401) إذاً هو دال عند 0.01. وهي علاقة طردية متوسطة موجبة.

4.2. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي

الجدول (16) يوضح العلاقة بين متغيري (القيادة التشاركية والرضا الوظيفي).

| العلاقة بين المتغيرين | الرضا الوظيفي | N | مستوى الدلالة |
|-----------------------|---------------|----|---------------|
| القيادة التشاركية | **0.352 | 70 | 0.01 |

**دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول المدون أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري (القيادة التشاركية والرضا الوظيفي) بلغ (0.352**) إذا هو دال عند 0.01. وهي علاقة طردية متوسطة موجبة.

3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1.3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين، كما هو موضح في

الجدول رقم (13)، والتي بلغت 0.62 وهي قيمة دالة إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ومنه تم التحقق أن الفرضية محققة.

ويعرف علي شريف: تفويض السلطة " بأنه العملية التي يقوم بها المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي الى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه" (لخنش فريد، 2006، ص 37).

ورى عبد العزيز أن القائد يقوم بتفويض السلطة إليهم مرة أخرى حسب تلك القدرات والكفاءات، وتفويض السلطة وجب على القائد المرؤوسين عن قرب، من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم مما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية حيث أن التفويض وسيلة للتكليف بالمهام والتعليم في نفس الوقت. (محسن، 2012، ص 42).

ومن مرتكزات القيادة التشاركية ونقصد بها هنا التقمص العاطفي وهو أن يكون ذلك بوضع القائد نفسه مكان مرؤوسيه لفهم مشاعرهم والاطلاع على توقعاتهم وأهدافهم ليتمكن من مساعدتهم وتشجيعهم للقيام بالمهام وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وحتى الشخصية بعد فهمها. (جمال احمد توفيق، 1999، ص 371).

إذ توصلنا من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة يرون على أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة في بعدها تفويض السلطة بمتوسط حسابي كلي (4.08) وهو متوسط من الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 الى 4.20) وهي فئة تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببعدها تفويض السلطة، حيث يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على وجود علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي و موافقتهم بدرجة أقل وجود علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول ممارسة تفويض السلطة (3.75-

4.31) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابعة و الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران الى (موافق وموافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة بين ممارسة تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة قد اتفقت النتائج مع دراسة محمد معمري 2019/2018.

2.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين، كما هو موضح في

الجدول رقم (14)، والتي بلغت 0.26 وهي قيمة دالة إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ومنه تم التحقق أن الفرضية محققة.

يقوم القائد بمناقشة أفراد الجماعة لرأي القائد في جو من الحرية والطمأنينة والثقة في النفس والجماعة هي من تقرر خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام نحو التنفيذ، كما تعمل القيادة التشاركية بصفة دائمة على المشاورة والمشاركة في دراسة المشكلات والعمل على حلها بالإضافة الى اتخاذ القرارات اليومية وعدم تعطيل عملية الإنتاج والعمل على تدريبهم في ظل القيادة التشاركية وتحمل المسؤولية الجماعية وخلق جو من الهدوء والطمأنينة والتأقلم والانسجام وتجنب الصراعات بين العمال (رشوان، 2013، ص105).

و" يرى فضيل دليو وآخرون " تتعلق المشاركة في صنع القرارات بتحديد الأهداف الاساسية أو الاجراءات وهي تعني النقاء القائد والمرؤوسين بغرض مناقشة المشاكل التي تواجههم والسماح لهم بالإدلاء بمقترحاتهم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتخضع المشاركة في صنع القرارات لشروط عديدة أهمها: أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في المجالات التي ستتخذ قرارات بشأنها و توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين لزيادة إسهاماتهم بشكل فعال في صنع القرار (دليو وآخرون، 2006، ص18).

كما يرى "عبد العزيز عسكر " أن القيادة الديمقراطية هو ذلك النوع الذي تقوم به القيادة التخلي على السلطة لصالح المجموعة وفي هذا المضمون فان القيادة الديمقراطية تعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، وتحقق مجموعات العمل مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل القيادة الديمقراطية (عسكر، 2012، ص52).

إذ توصلنا من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة يرون على أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة في بعدها المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي كلي (4,10) وهو متوسط من الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.20) وهي فئة تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببعدها المشاركة في اتخاذ القرارات يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وموافقتهم بدرجة أقل وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول المشاركة في اتخاذ القرارات (3.74-4.41) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى (موافق وموافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة، كما اتفقت النتائج مع دراسة (محمد العيد حند 2014) .

3-2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية وتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين، كما هو موضح في الجدول رقم (15)، والتي بلغت 0.40 وهي قيمة دالة إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أنه **توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية وتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ومنه تم التحقق أن الفرضية محققة.**

ولقد أثبتت الدراسات خاصة تلك في مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية معاملة المرؤوسين كأفراد لهم اهتمامات خارج إطار العمل (أسرية -صحية تطلعية -اجتماعية) وليس كمجرد أفراد يقومون بأعمال المؤسسة لذا يجب على القائد أن يأخذ في اعتباره رغبات واهتمامات مرؤوسيه، وأن يظهر رغبة حقيقية في مساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل لمسارهم المهني وحتى حياتهم الشخصية (توفيق، 1999، ص371).

يعرف **أحمد زكي بدوي**: العلاقات الإنسانية على أنها: هي تلك العلاقات التي تسعى إلى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى حيث تهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية. (بدوي، 1984، ص 44).

إذ توصلنا من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة يرون على أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة في بعدها العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي كلي (4.41) وهو متوسط من الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.20 إلى 5) وهي فئة تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك موافقة لعينة الدراسة على علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببعدها العلاقات الإنسانية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بشدة حول العلاقات الإنسانية (4.26-4.56) وهي متوسطات من الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) على أداة الدراسة ويؤكد موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة.

3.4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين، كما هو موضح في الجدول رقم (16)، والتي بلغت 0.35 وهي قيمة دالة إحصائياً، وتشير هذه النتيجة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ومنه تم التحقق أن الفرضية محققة.

من خلال استجابات أساتذة التعليم الابتدائي اتضح لنا أن الرضا الوظيفي يتأثر القيادة التشاركية ويعزو الباحث إلى تفسير ذلك من خلال أن للقيادة التشاركية تأثير على رضا الأساتذة بالوظيفة.

*يعرف شستر برنارد "Chester Barnard" القيادة التشاركية: "هي قدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق أهدافهم ورغباتهم وإقناعهم بأهمية تحقيقها، وبأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية" (المصري، 1999، ص 191).

كما تعرف القيادة التشاركية: بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. «وتقوم القيادة التشاركية على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للإبداع وتقدير جهودهم.» (كنعان، 2007، ص 141).

ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفزهم على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم. (حسن، 2004، ص 73).

ويعرف روبرت بتنجر "R.PETTINGER" أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر اتاحة لغرض مشاركة العاملين بالعمل وفقاً لطريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم (نجم، 2011، ص 89).

إن مبدأ القيادة التشاركية قديم قدم الانسان نفسه، فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم، فلا بد على القائد أن يقوم بمناقشة المشاكل مع المرؤوسين، ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها. (الحربي، 2008، ص131).

إذ توصلنا من خلال النتائج الموضحة أن أفراد عينة الدراسة يرون على أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدارس بلدية سيدي عقبة بمتوسط حسابي كلي (4.19) وهو متوسط من الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 الى 4.20) وهي فئة تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

خلاصة عامة:

بما أن البحوث الإرتباطية تحاول دراسة العلاقة بين المتغيرات دون محاولة التأثير على تلك المتغيرات، والشائع أن الهدف منها هو تفسير السلوك الإنساني أو التنبؤ بالنواتج، وبالرغم من أن البحوث والدراسات الإرتباطية لا تستطيع تحديد أسباب العلاقة، إلا أنها تستطيع إقتراح أسباب وهذه الاقتراحات تفتح الطريق للدراسات التجريبية لتعمق فيها أكثر، وفي دراستنا هذه الموسومة بـ القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
 - 1-توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
 - 2-توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
 - 3-توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية وتحسين الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- إذا وبعد عرضنا لنتائج دراستنا يتضح لنا أن طبيعة كل العلاقات بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي طردية أي كلما إرتفعت القيادة التشاركية إرتفع الرضا الوظيفي.

إقتراحات:

- إعادة الإعتبار للمكانة الاجتماعية للأستاذ بإعتباره مربي يؤدي رسالة نبيلة لا موظف مثل غيره.
- على وزارة التربية الوطنية النظر في آليات الترقية المهنية وتغيير سياستها لسلك أساتذة المدرسة الابتدائية حيث تكون آلية دون الرجوع للمسابقة.
- إعادة النظر في سلم الأجور والذي يجب أن يكون يحفظ لهم العيش الكريم.
- العمل على إعتماد سياسة التقاعد المبكر (المسبق) لدى أساتذة التعليم الابتدائي نظرا للأعباء الجسدية والنفسية التي يعانون منها أثناء الخدمة والمتعلقة خاصة بظروف العمل.
- تخفيف الحجم الساعي لساعات عمل أساتذة المدرسة الابتدائية، مما يضمن لهم ممارسة أعمالهم الأخرى في أريحية.
- تعميم الخدمات الاجتماعية بما فيها طب العمل خاصة منه الجانب النفسي والذي يهتم برفع مستوى الرضا الوظيفي
- العمل على التقليل من الصراعات في بيئة العمل بمحاولة نشر ثقافة التعاون بين الأستاذ وزملائه بدل ثقافة المنافسة لما تحمله من آثار سلبية على تحقيق الرضا الوظيفي.
- الاهتمام أكثر بتحسين بيئة العمل المادية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرات الأستاذ الذهنية منها والجسمية.
- على مدراء المؤسسات التعليمية إتباع أسلوب القيادة الديمقراطي والذي دعا إليه " كيرت ليفن " وتوفير العدالة والمساواة بين الأساتذة.
- الإهتمام أكثر بمجال البحوث التي تتناول متغير القيادة التشاركية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي أو شرائح أخرى.
- اقتراح مشاريع أو فرق بحث تهتم بالبحث في آليات وإستراتيجيات تطوير وتحسين معايير الرضا الوظيفي لدى مختلف العاملين بالهيئات والمؤسسات لرفع مستوى الرضا لديهم وكذا تحسين الأداء في العمل.

خاتمة

خاتمة:

اختلفت الدراسات والأبحاث حول العنصر البشري وطرق استغلاله باختلاف الباحثين والقائمين على هذه الدراسات وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهارته، إلا أن الاتفاق جاء حول أهمية هذا المورد في صناعة البناء الاجتماعي والفكري والتكنولوجي والتعايش من خلال التكامل الاقتصادي والسياسي والتربوي، والتنسيق بين الجهود الإنسانية لتحقيق التكامل بين الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للفرد.

ويعتبر قطاع التربية الوطنية واحد من بين أهم القطاعات الحساسة نظرا لكونه يهتم بشريحة كبيرة من أفراد المجتمع، ألا وهم أبناؤنا التلاميذ، كما تعتبر المدرسة ثاني محطة من محطات التنشئة الاجتماعية ومنشأ عماد ومستقبل الأمم والشعوب. و أمام حالة التوسع للمدرسة الجزائرية أصبح من الضروري إيجاد حالة من التوافق بين إمكانيات المدرسة و متطلبات و احتياجات العمال و الأساتذة عند تقديم المهمة النبيلة للتلاميذ ، فكان جديرا بها أن تتبنى المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتوافق مع منظور العمل و احتياجات و رغبات المستفيدين سيما بما يتعلق بنمط القيادة المتبع فيها ، و هو يعتبر نقطة إرتكاز أساسية نحو النجاح أو الفشل في العمل ، و القيادة التشاركية كأحد أنماط القيادة الممارسة في المنظمات تعبر عن حالة من الشراكة و التعاون بين العاملين و القائد لرفع كل منها الآخر سعيا نحو تحقيق أفضل النتائج ، مما يشير إلى تأثير القائد على العاملين بقيمه و معتقداته و أفكاره التي يتبناها و يجعل لديهم الدافعية بتحمل المسؤولية تجاه تحسين أدائهم في العمل و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم منطلقين من تلك القيم و المعتقدات و الأفكار ، و هذا ما يعني أن تلك الأخيرة تنتقل من القائد إلى المرؤوسين، وهو الأمر الذي ينطبق مع موضوع دراستنا التي تعنى بدراسة " القيادة التشاركية "

ودراسة الإنسان القائد، القائد المدير، القائد الاجتماعي، القائد التربوي، من خلال مجموعة من العلاقات وتوظيف هذه العلاقات لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وخدمة المورد البشري وتحقيق حاجاته ومتطلباته النفسية والاجتماعية من خلال إشراكه في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة وممارسة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة التشاركية وتحقيق الرضا الوظيفي.

ومن بين ما توصل إليه هو تأثير القيادة التشاركية على الراحة النفسية وإبعاد الضغوط المهنية وهذا من خلال توفير مناخ ملائم يتسم بتوفير مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، وتفويض السلطة، ومساهمة العلاقات الإنسانية.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، و هو الأمر الذي كشفته البيانات الإحصائية، بالإضافة أيضا إلى تطابقه مع جزء هام من نتائج الدراسات

السابقة، إلا أنه يبقى المجال مفتوحاً من أجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، لما لهم من دور في البناء التنظيمي و ركيزة في الهيكلة العامة للمؤسسة.

قائمة المراجع:

- أحمد ماهر، 2003، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أمل لروي، 2019، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية.
- أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة السلوك التنظيمي. رؤية معاصرة.
- أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد ذياب، 2005، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، السودان.
- أمل محمد سرحان المخلافي، 2008، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات.
- إبراهيم السلهاط، 2002، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.
- السيد شتا، 1997، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- العرابيد نبيل أحمد، 2010، القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديرية المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- جمال أحمد توفيق، 1999، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسين عبد الحميد رشوان، 2013، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والغمادي والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- حمزة وآخرون، 2018، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي، مذكرة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.
- خالد بن أحمد معيوف الشمري، 2020، درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوي بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، مجلة جامعة حفر الباطن، كلية التربية.

- ريتشارد ويتلي، ديال هيسان، 1998، الإدارة بالعملاء، تر: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
- زهية عريون، 2007، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- سامي بن عواد الشمري، 2018، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 2.
- سهيل أحمد عبيدات، 2007، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- صفحي موسى عبد الله، 2011، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، الرياض.
- طلعت غبراهيم لظفي، 1982، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض.
- عابدين، 2001
- علي شريف، 1987، الإدارة والمنظمات العامة، الدار الجامعة للنشر.
- عبد العزيز محمد عسكر، 2012، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
-
- عبد العزيز براك محسن، 2012، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن.
- فضيل دليو، 2003، إتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة.
- قاسم بن عائل الحربي، 2008، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
- مجمع اللغة العربية، 1989، المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، مصر.

- ماهر محمد صالح حسن، 2004، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، الدار الكندي.
- محمد حسين العجمي، 2015، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- محمد سعيد أنور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- محمد الصيرفي، 2008، السلوك الإداري. العلاقات المناسبة، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- محمد صالح الحناوي، 1998، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
- محمد معمري، 2019، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- هشام برو، 2019، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- نواف كنعان، 2007، القيادة الادارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم عبود نجم، 2001، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفا للطباعة والنشر، عمان.
- هيثم العاني، 2007، الإدارة بالحوافز. التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس زنون، العافر محمد، 2017، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس.

الملاحق:

ملحق رقم (01):

تعداد أساتذة المدرسة الابتدائية لبلدية سيدي عقبة:

| العدد | المؤسسة | الرقم |
|-------|-----------------------------|-------|
| 22 | ابتدائية سلطاني عمر | 01 |
| 24 | ابتدائية رضا حوجو | 02 |
| 13 | ابتدائية رقيق بشير | 03 |
| 9 | ابتدائية جنحي ابراهيم | 04 |
| 7 | ابتدائية دراجي عبد الرحمان | 05 |
| 9 | ابتدائية مبروكي لخضر | 06 |
| 14 | ابتدائية خطاب عبد الحفيظ | 07 |
| 7 | ابتدائية قلالة حشاني | 08 |
| 8 | ابتدائية سلاطنية عبد الكريم | 09 |
| 15 | ابتدائية تبنينة علي | 10 |
| 16 | ابتدائية مسعودي مصطفى | 11 |
| 14 | ابتدائية بن خلف الله موفق | 12 |
| 7 | ابتدائية الشيخ الطيب العقبي | 13 |
| 8 | ابتدائية تبنينة لوصيف | 14 |
| 14 | ابتدائية سعدية الدراجي | 15 |
| 24 | ابتدائية مرزوقي الهاشمي | 16 |
| 14 | ابتدائية مسعودي اسماعيل | 17 |
| 7 | ابتدائية بن عبد الرحمان علي | 18 |
| 8 | ابتدائية غشام علي | 19 |
| 6 | ابتدائية خنوش بشير | 20 |
| 246 | المجموع | |

المصدر: مفتشية التعليم الابتدائي للمقاطعة الإدارية -4- سيدي عقبة.

ملحق رقم (02):

استبيان الدراسة:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس التربوي

استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان "القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لبلدية سيدي عقبة-بسكرة-

نرجوا منكم -فضلا وليس أمرا- مساعدتنا من خلال إجابتكم على هذا الاستبيان، كما أحيطكم علما بأن هذا الاستبيان يستخدم في سرية لغرض البحث العلمي فقط. وشكرا جزيلا.

من إعداد الطالب: بوزاهري جلال.

ملاحظة: ضع علامة X على الإجابة التي تناسبك (إجابة واحدة).

البيانات الشخصية:

الاستاذة (اختيارية):

مؤسسة العمل:

الشهادة المتحصل عليها:

أقدمية العمل:

أولاً: القيادة التشاركية.

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|---------------------------------------|---|---------------|-------|-------|---------------|-------|
| مجال: تفويض السلطة | | | | | | |
| 01 | تبادر إدارة المؤسسة بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين | | | | | |
| 02 | يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها | | | | | |
| 03 | تسمح إدارة المؤسسة للعاملين بأخذ دورا قياديا حسب ما يوكل إليه | | | | | |
| 04 | يتم مراعاة قدرات العاملين عند توزيعه للمسؤوليات | | | | | |
| 05 | تفوضي جزء من السلطات يؤدي إلى رفع روعي المعنوية | | | | | |
| 06 | يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية المختلفة | | | | | |
| 07 | تمنح إدارة المؤسسة العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم | | | | | |
| 08 | تتوافر المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة | | | | | |
| 09 | يتم تحديد المهام والمسؤوليات تحديدا دقيقا | | | | | |
| 10 | تعطيني إدارة المؤسسة الحرية في تحديد الأهداف | | | | | |
| مجال: المشاركة في اتخاذ القرار | | | | | | |
| 11 | تشركني إدارة المؤسسة في عملية التخطيط | | | | | |
| 12 | تشركني إدارة المؤسسة في حل مشكلات العمل | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 13 | تشركني إدارة المؤسسة في القرار الذي يتعلق بمسؤوليتي اتجاه العمل |
| | | | | | 14 | تشركني إدارة المؤسسة في اللقاءات حسب طبيعة العمل المطلوب |
| | | | | | 15 | تشجع العاملين بالعمل بروح الفريق |
| | | | | | 16 | تحثني إدارة المؤسسة خلال الاجتماعات على توزيع العمل لضمان سرعة الإنجاز |
| | | | | | 17 | يطلع العاملين على القوانين الواردة في المؤسسة |
| | | | | | 18 | تضع إدارة المؤسسة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
| | | | | | 19 | وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار |
| | | | | | 20 | يتمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم |
| مجال: العلاقات الإنسانية | | | | | | |
| | | | | | 21 | تهتم إدارة المؤسسة بمبادئ العدل والمساواة بين العاملين |
| | | | | | 22 | تحرص إدارة المؤسسة بإكساب العاملين الثقة فيما بينهم |
| | | | | | 23 | يتم التعامل بتواضع مع العاملين |
| | | | | | 24 | تحرص إدارة المؤسسة على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين |
| | | | | | 25 | يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين |
| | | | | | 26 | تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعاون فيما بينهم |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 27 تتعامل إدارة المؤسسة بالمرونة مع العاملين |
| | | | | | 28 تحرص إدارة المؤسسة على تبادل الاحترام والتقدير |
| | | | | | 29 تحرص إدارة المؤسسة على رفع روعي المعنوية |
| | | | | | 30 تتفهم إدارة المؤسسة مشاكل العاملين وتعمل على حلها |

ثانيا: الرضا الوظيفي.

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض بشدة | معارض |
|---|---|------------|-------|-------|------------|-------|
| مجال: الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي: | | | | | | |
| 1 | تشعر بالخوف من فقد وظيفتك نتيجة نشوب خلاف بينك وبين رؤسائك في العمل. | | | | | |
| 2 | توفر لك وظيفتك الاشتراك بالتأمينات بما يحقق لك الاستقرار المادي بعد بلوغ المعاش | | | | | |
| 3 | توفر لك المدرسة نظام للرعاية الطبية والعلاجية للعاملين. | | | | | |
| 4 | تكفل وظيفتك استمرار دخلك من العمل في حالة الإصابة أو المرض. | | | | | |
| الرضا عن طبيعة العمل وملائمته للقدرات الشخصية: | | | | | | |
| 5 | يتناسب عملك مع مؤهلاتك واستعداداتك الشخصية. | | | | | |
| 6 | يحقق لك عملك اثراء وظيفيا من خلال تنوع المهام وما يتضمنه عملك من مسؤوليات. | | | | | |
| 7 | عدد ساعات العمل مناسب مما يتوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى. | | | | | |
| 8 | تمنحك وظيفتك بالمدرسة تقدير واحترام الآخرين. | | | | | |
| 9 | تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للمدرسة والمسؤولية تجاهها. | | | | | |
| 10 | تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك وللمجتمع. | | | | | |
| 11 | يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار. | | | | | |
| الرضا عن علاقات العمل: | | | | | | |
| 12 | تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في إنجاز الأعمال. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 13 | يتسم تعاونك مع رئيسك بالثقة والتفاهم المتبادل. |
| | | | | | 14 | تجمعك بالمدرسين علاقة مهنية طيبة تحقق الالتزام والجدية في العمل. |
| | | | | | 15 | تتسم علاقتك بإدارة المدرسة بالتعاون والتقدير المتبادل. |
| | | | | | 16 | تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تسهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مسؤولياتها. |
| | | | | | 17 | تسود روح التعاون بينك وبين مرؤوسيك في إنجاز الاعمال. |