

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أومحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية الإنسانية

تخصص: علم النفس العمل وتنظيم

## القيادة الديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ليسانس

إعداد:

\* / ماقري حنان

\* / شويكي إيمان

السنة الجامعية 2019/2018

## كلمة شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذا البحث, وأسأله  
المداية والتوفيق في أعمالنا مستقلاً.

كل التقدير الى أ ولبائنا الكرام أطال الله في عمرهم وحفظهم الى ائلي من نملك  
في الحياة

ونتقدم بالشكر الجزيل الى كل من الأستاذة :طويل كريمة والأستاذة دريس  
نعيمه على رحاب صدرهما , وعلى ما أولاه لنا من نصح وإرشاد , وتقويم متواصل  
لهذا العمل والذي استفد كثيرا من عمله وأخلاقهما الرفيعة ومعاملتها الطيبة .  
كما نتوجه بالشكر الجزيل الى كل من سعدنا في إنجاز هذا البحث, من قريب أو

بعيد

وشكراً

## قائمة المحتويات

الشكر

قائمة لمحتويات

المقدمة .....

### الفصل الأول : الإشكالية والإطار المفاهيمي لدراسة

تمهيد .....

الإشكالية .....

الفرضيات .....

أهمية البحث .....

أهداف البحث .....

أسباب اختيار البحث .....

تحديد المفاهيم .....

الدراسات السابقة .....

حدود البحث .....

### الفصل الثاني : القيادة الديمقراطية

تمهيد .....

مفهوم القيادة .....

أنواع القيادة .....

14.....	نظريات القيادة
16.....	مفهوم القيادة الديمقراطية
17.....	اشكال القيادة الديمقراطية
18 .....	اثر القيادة الديمقراطية
20 .....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

22.....	تمهيد
23.....	تعريف الرضا الوظيفي
23.....	أهمية الرضا الوظيفي
24.....	أساليب تحقيق الرضا الوظيفي
25.....	العوامل المؤثرة
28.....	نظريات الرضا الوظيفي
33.....	خلاصة الفصل

### الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية لدراسة

.....	تمهيد
35.....	المنهج المتبع لدراسة
35.....	دراسة استطلاعية
35.....	مكان اجراء البحث
35.....	عينة البحث
36.....	أدوات جمع المعلومات

الملاحق

خاتمة

## مقدمة:

يعد علم النفس عمل وتنظيم احد أهم العلوم التي تهتم بدراسة سلوك الفرد في بيئة العمل ويعتبر المورد البشري احد أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات، والقيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة سواء العامة أو الخاصة، وفي ظل تنامي وتطور المؤسسات وتضخم أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثيرها بالبيئة الخارجية ولكل مؤسسة أهداف يتم تحقيقها إلا بقيادة واعية بهدف تحديد ابرز المشاكل التي يتعرض لها العمال والتي حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة وعليه هذه الدراسة انطلقت من فهم وتحليل مدي علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي للعمال وهذا من حث ايجابية وسلبية هذا التأثير لنمط القيادي ومدي توفير القيادة المعلومات للمرؤوسين للعمل في ظروف جديدة ومدي اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ونوع العلاقة بين القائد والعمال.

ومن أهم المهارات التي يتميز القائد الديمقراطي ثقته في العاملين ومدي إشراكهم في اتخاذ القرار، وبهذا يخرج الفرد بتقييم ايجابي لوظيفته .

وتنقسم هذه الدراسة إلى أربعة فصول يتم فيها معالجتها وهي كالآتي:

\*الفصل الأول: يتم فيه طرح إشكالية الدراسة وتناول فيه أيضا الإطار المفاهيمي للدراسة

\*الفصل الثاني: يتم تعريف القيادة بصفة عامة وذكر أنواعها ثم تعريف القيادة الديمقراطية بصفة خاصة وأشكالها و الآثار الايجابية والسلبية

\*الفصل الثالث: يتم فيه التعريف بالرضا الوظيفي وأهميته ثم أساليب تحقيقه يليها العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ثم نظرياته

\*الفصل الرابع: تناولنا فيه الجانب التطبيقي لدراسة من خلا المنهج المتبع ثم الدراسة الاستطلاعية و مكان إجراء البحث و عينة البحث وأدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية.

الفصل الأول:

الإشكالية والإطار المفاهيمي

للدراسة

## تمهيد:

تعتبر مرحلة الإشكالية والإطار المفاهيمي أهم مراحل البحث العلمي التي تتمركز حولها أي دراسة فأي بحث علمي خالي من هذه المرحلة يعتبر بحثاً غير كامل ، فالنقطة الأساسية التي ينطلق منها أي بحث هي وجود مشكلة تبحث عن حل أما الجانب المفاهيمي يزيد من الإشكالية فهنا للموضوع وتحديد المسار الذي يسلكه الباحث وتوجهه للوصول إلى حقيقة مؤكدة ، كما تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية احدي خطوات الهامة في البحث العلمي فالدقة والموضوعية من خصائص العلم ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع تعاريف واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستعمله الباحث وإضافة إلى ذلك يجب الاستناد أو الرجوع إلى دراسات سابقة وهذا من اجل إثراء الجانب الأنضري وممدي مطابقة نتائج الدراسة .

## 1- إشكالية :

تعتبر المؤسسة علي أنها مجموعة وسائل مادية بشرية ومالية تستخدم مع بعضها البعض من اجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها وهي تعتبر وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وتحقيق الأهداف المسطرة والمدروس ،ويركز العمل فيها علي عنصر أساسي هو المورد البشري والمادي ،ولكن هذا التجمع لا يمكن أن يكون بدون وجود آلية تنظيمية وتقوم بتمييزه وهذا ما يسمى في علم النفس عمل وتنظيم بفن القيادة التي يعتبرها البعض بفن التأثير أو فرض الرأي أو قوانين معينة ليس بالقوة وإنما بالإقناع ويكون الهدف منها تحقيق دراسات العلماء ونظراتهم فمنها الديكتاتورية و الاتوقراطية ونعني بها إن السلطة مخولة للقائد فهو الذي يتخذ كل القرارات ويطالب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثل ما يريدتها بالضبط والسلطة تتمركز في القائد دون تفويضها للآخرين والقائد الدكتاتوري ليس لديه الثقة في عماله ، ومنها أيضا القادة الفوضوية وهي القيادة الحرة (المتساهلة) وغير موجهة والمنطلقة و المتساهلة ويقوم هذا النمط من القيادة علي إعطاء الحرية للفرد وليفعل ما يشاء ويتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم .

وهناك أيضا القيادة الديمقراطية وهي أسلوب معاكس للأسلوب الاتوقراطي المتسلط فهو يعتمد أولا علي تطور العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد من خلال إشباع حاجاتهم والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة كما يركز هذا النوع من القيادة علي مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق

بعملهم وهو ما يعكس إيمان القائد الديمقراطي بإمكانيات مرؤوسيه وقدرهم علي اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة ، والقيادة تآثر في المؤسسة خاصة علي العامل فيما يخص الأداء الوظيفي والرضا والزيادة في الإنتاجية وتحقيق التفاهم والانسجام داخل المؤسسة .

وهذا ما أكدته الدراسات الميدانية والنظريات علي مدي تأثير القيادة الديمقراطية علي أنها انجح الطرق في تسيير المؤسسة و خاصتنا ما حققته من تطور وتقدم خصوصا في حل مشاكل المؤسسات في غياب القيادة الديمقراطية ، ومن خلال دراستنا سنحاول التعرف علي مدي تأثير القيادة الديمقراطية التي تعتبر نمط من أنماط القيادة وهذا ما سنطرح فيه التساؤل التالي :

هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات علي الرضا الوظيفي للعمال ؟

## 2-الفرضيات :

تماشيا مع أهداف البحث والمشكلة المطروحة فقد تم تبني الفرضيات التالية :

- توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للعاملين .
- توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي للعاملين .
- تآثر المشاركة في اتخاذ القرارات علي الرضا الوظيفي للعاملين .

## 3-أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما تمثله من إضافات معرفية وعلمية في مجال النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة بصفة عامة ، وعلي مستوي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالخصوص كما تسهم الدراسة في توجه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال ، بالإضافة إلى تفسير وفهم الكثير من تأثير النمط القيادي الديمقراطي علي رضا العاملين بالمؤسسات

## 4-أهداف الدراسة :



لكل عمل منظم أهداف يجب على الباحث السعي من أجل تحقيقها وقد تم تحديد أهداف دراستنا وتتمثل فيما يلي :

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة الديمقراطية .
- التدريب على منهجية البحث العلمي .
- الإجابة عن التساؤلات الموضوعية .
- التعرف على واقع النمط الديمقراطي ودوره على الرضا الوظيفي في المؤسسة .
- التعرف على المعوقات التي تحول دون رضا العاملين داخل المؤسسة .
- تباين الدور الذي تمارسه القيادة الديمقراطية بتنمية كفاءات العاملين في المؤسسة.
- معرفة تأثير القيادة علي الرضا الوظيفي.
- تبين المعني الحقيقي للنمط الديمقراطي ودوره على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

## 5-أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تم تحديدها من خلالها تم اختيار موضوع الدراسة وقد تم ذكرها في شكل نقاط وهي:

- \*التطرق للمعرفة العلمية من خلال التعرف على القائد الديمقراطي
- \*تأكيد دور الرضا الوظيفي في تحقيق لهداف المؤسسة
- \*إثراء مكتبة العلوم الاجتماعية والإنسانية بدراسة جديدة في تخصص علم نفس عمل وتنظيم
- \*رغبة منا من معرفة موقع ودور القائد الديمقراطي وتأثيره علي الرضا الوظيفي
- \*تزايد الاهتمام في هذه الآونة بأهمية القائد الديمقراطي ودوره برضا العاملين وخاصة بالمؤسسة الخدمائية.

### 6-تحديد المفاهيم :

\***الرضا الوظيفي** : وهو انعكاس الشعور الايجابي للعامل على عمله نتيجة توافق الظروف النفسية والاجتماعية والعلاقة بين الزملاء والقائد الديمقراطي ومدى مشاركة في اتخاذ القرارات

\***القيادة الديمقراطية** : تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات .

### 7-الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية حيث تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم التي يحتاجها الباحث خلال بحثه ، ويستفيد من نتائجها خصوصا فيما يخص مقارنة بحثه بها .

### الدراسة الأولى:

أجرها الباحث حكيم اعراب وهي بعنوان ( دور القيادة المباشرة في رضا العمال ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع في التنمية ، موسم الدراسي 2007،2008 في جامعة قسنطينة .

**إشكالية الدراسة:** كانت الدراسة مركزة حول إشكالية القيادة المباشرة في دورها في رضا العمال التي احتوت الأسئلة الفرعية التالية :

أي نوع من القيادة يوجد في مؤسستا ؟ وأي نوع منها له دور مؤثر على العمال ؟ وهل يمكن ان يكون نوع آخر يحاول التوثيق بين النمطين السابقين ؟

للإجابة عن التساؤلات صاغ الباحث

### الفرضيات التالية :

- كلما كان الأسلوب ديمقراطيا كلما زاد استقرار الباحث

- كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية كلما قل تغيب العمال

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي

**عينة الدراسة:** اختار الباحث العينة الطبقية البسيطة وكان حجم عينة الدراسة 24 من أصل 643 عامل في مصنع النسيج في باتنة

**نتائج الدراسة:** إن أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه .

**أوجه الاستفادة:** وقد تم الاستفادة منها في بعض المفاهيم كلما استفدنا من المنهج المتبع فيها الذي اتبعناه في دراستنا والذي نرى بأنه الأنسب إلى هذه الدراسة كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا .

**الدراسة الثانية:**

هي دراسة ميدانية قام بها كل من الدكتور عبد المحسن صالح الحيدر والأستاذ إبراهيم عمر بن طالب بعنوان (الرضا الوظيفي لدا العمال) في القطاع الصحي مدينة الرياض

**إشكالية الدراسة:**

ما هو مستوى الرضا الوظيفي؟ وما هي أهم أبعاده؟

**التوصيات:** وقد توصل الباحثان إلى التوصيات التالية:

- العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال عطلات نهاية الأسبوع والعمل في مناوبات مسائية.
- العمل على زيادة العوامل التي تؤدي إلى رضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي مثل جوانب قيمة المتمثلة في الإحساس بالانجاز الذي سيناله من عمله
- العمل على تنسيق فرق العمل لإتاحة الفرصة لمن يرغب من العاملين في المرافقة الصحية في العمل

**المنهج المعتمد :** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي

**عينة الدراسة :** بسيطة طبقية

**أوجه الاستفادة من الدراسة :** وقد تم الاستفادة من معرفة عناصر الرضا الوظيفي

**الدراسة الثالثة:**

دراسة صبيان إيمان بحث بعنوان (اثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، 2012

حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة ، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية وهو يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز ، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال .

**8- حدود البحث :**

لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاثة مجالات والتي تتمثل في :

**1-الحدود الزمنية :**

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018-2019 في المدة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2016 .

2- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة الخاصة ويقال والتي تعرف باسم: (مصنع الشوكولاتة والبسكويت اللذيذ  
يقال) بالبويرة .

3- الحدود البشرية :

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة الخاصة ويقال .

**الفصل الثاني:**

**القيادة الديمقراطية**

**تمهيد :**

القيادة هي ظاهرة متواجدة في الجماعات الاجتماعية وتحتل مركزا ممتازا في دراسات علم النفس عمل وتنظيم ويوصف القائد بألفاظ مختلفة فقد يكون القائد مديرا أو رئيسا أو مشرفا أو زعيما أو أحد المسؤولين الكبار.....الخ.

وعادتا ما يستخدم القائد ذكائه وأرائه ومشاعره لتأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيههم.

## 1-تعريف القيادة :

**لغنا :** هي القود نقيض السوق ، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وقد ثبت في الكتاب الصحاح في اللغة بان كلمة القيادة مأخوذة من كلمة القيادة وهو الحبل الذي تقاد به الدابة .

**اصطلاحا:** هي مجموعة سلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق، الأهداف التنظيمية .

(طلال عبد الملك شريف ،سنة،2004،ص 20)

## 2-أنواع القيادة :

**أ/القيادة الديمقراطية:** وهي التي تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات ،فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه،فهو يباشر مهامه من خلال الجماعة فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء الجماعة ، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما يتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلي قرارات وسياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين ، وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج ، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويدعمونه على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي .

**ب/القيادة الدكتاتورية أو الاستبدادية:** وهي التي تضع السلطة أو المسؤولية في يدها ، وتعطي الأوامر إلى أجهزتها وتصر على إطاعتها دون مراعاة للجوا الانفعالي المحيط بها ، وسواء كان الأمر الصادر منها صحيحا ام خطأ ، وتتمس بالسيطرة والحكم وهي التي تحكم الشعب النار والحديد

**ج/القيادة الفوضوية :** وهي التي تترك الأمور تجري علي هواها وتضع المسؤولية على إتباعها ولا تشترك معهم أو توجههم ، وتتميز بترك الأمور دون ضوابط .

(هاني محمود الكايد،سنة ، 2009 ،ص 370،371)



### 3- نظريات القيادة :

#### هناك عدة نظريات للقيادة :

**1-نظرية السمات :** تؤكد النظرية على أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية ونفسية دون غيرهم والقيادة حسبما جاءت به هذه النظرية أما أن تكون موحدة يتميز بها القادة أينما كانوا بغض النظر عن نوع القيادة او المواقف قد تكون من نمطا من السمات تستند عليها قدرة القائد على القيادة تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :

- السمات الجسمية :كالصحة والطول والعرض
- السمات المعرفية : الذكاء ،الثقافة
- السمات الاجتماعية : فن التعامل ،كسب الآخرين ،حسن الاتصال
- السمات الانفعالية : ضبط النفس
- السمات الشكلية : جمال المظهر ، الذوق العام

### 2-النظرية الوظيفية :

هذه النظرية للقيادة على أنها ليست سمات شخصية تتعلق بالقائد بل من حيث أنها وظيفة تنظيمية تحقق القيادة بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها .

وتهتم هذه النظرية بكيفية توزيع المراكز القيادية داخل الجماعة وتحديد كيفية انتشار هذا التوزيع ، هل يكون التوزيع على مدى متسع أم في حدود ضيقة ؟ هل تنحصر القيادة في شخصية القائد بمفرده أم يعاونه أفراد آخرون ؟ فالقيادة قد يؤديها فرد واحد أو مجموعة من الأعضاء .

وتتلخص وظائف قائد الجماعة وفق اتجاه هذه النظرية فيما يلي :

- رسم سياسة الجماعة والتخطيط لها فلقائد يقوم بدوره بتفويض من الجماعة عندما تتوافر الثقة الكاملة بينه وبين الجماعة.

- دوره في تنفيذ آراء وأفكار ومعتقدات أعضاء الجماعة ، وأن يكون لديه الخبرة الكافية ، والمهارات المتعددة ، وأن يكون نموذجاً قادراً على حل الصراعات والمشاحنات التي تقوم بين أفراد الجماعة وأن يكون قادراً على التحكم في النزاعات والاتجاهات الشخصية.

(شفيق رضوان ، 2008، ص 255)

### 3 النظرية التفاعلية:

يرى أصحاب هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف ، ونفس القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف .

وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهداف من خلال الاستفادة من المواقف معينة ، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج ، أو بنمط العمل ، أو بالمناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية علمية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل ، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه ، وبالتفاعل مع هذه المواقف ، مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين ، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل ، الذي لا بد وأن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل.

(محمد قاسم القربوتي ، 2009، ص 204)

### 4- النظرية الموقفية :

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لسمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد ، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف اجتماعية معينة ، ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة، وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة ، كما وأن القيادة الموقفية بمعنى إن الموقف هو الذي يحدد القائد ، وهذه النظرية تعطي مفهومها وظيفياً وديناميكياً للقيادة ، ثم هي توسع من قاعدة القيادة ، ويمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف ، كأن يصلح فرد يكون قائداً وفي وقت الحرب لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم ، فالقائد لا يظهر على المسرح ، إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره .

(احمد عبد اللطيف وحيد ، 2001، ص 197)

#### 5- النظرية الرجل العظيم :

كان سير فرانسيس جالتون من الأكثر تشييعا لهذه النظرية التي تقول أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة .

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من أحداث تغيرات وتأثيرات في حياة إبتاعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع والمجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل التغيرات غير العادية ، وتقول النظرية أن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام ، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم في نفس الجماعات وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال الأفاضل عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية حيث أن المواهب وحدها لا تكفي

( جودت بن جابر، 2004، ص 205 )

#### 4-تعريف القيادة الديمقراطية :

**لغنا**: الديمقراطية كلمة مركبة من كلمتين :

الأولي: مشتقة من الكلمة اليونانية *dèmos* وتعني عالمة الناس

والثانية: *kratia* وتعني الحكم وهكذا تكون الديمقراطية تعني لغنا (حكم الشعب لنفسه )

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية ، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام

، بين القائد ومرؤوسيه ويقوم هذا الأسلوب أساسا على تحقيق عنصرين مهمين هما:

الأول يتمثل في المعاملة الحسنة ، المرونة ، حل مشاكل العمال ، وهذا ما يعرف باسم "العلاقات الإنسانية"

إما الثاني فيمكن في مشاركة القائد مرؤوسيه في مناقشة شؤون العمل ، وعملية اتخاذ القرارات ووضع البدائل

المناسبة للمشكلات

ويري في ذلك "ديفيد امري " : (إن المشاركة في إيطار الديمقراطية ) يمكنها أن تخلق ألجو النفسي الملائم الذي

يحفز العاملين ومصالح التنظيم من خلال توزيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين ، والتي يسير له بالتالي تحديد

الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات ويمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده .

(عبد الفتاح بوخمخ ، 2001 ، ص 128)

والقائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي ، يثق في مرؤوسيه وليه تصور ايجابي عنهم فهو يعتقد ان لديهم المهارة الكافية على الإبداع ، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار علي المرؤوسين ،ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ ،وهذا النموذج يتميز بتقويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسب .

(نواف كنعان ،1999،ص219)

### 5- أشكال القيادة الديمقراطية :

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي :

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركة في وضع القرارات ولذلك يطرح المشكلة التي تواجه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها ، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً
- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرارات ويفوض لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص علي المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه إذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله
- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على اي قرار تم اتخاذه من طرف المرؤوسين
- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة اكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات في طرق تنفيذه .

## 6- الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية :

هناك اثريين سلوكيين لنمط القيادة الديمقراطية ، آثار ايجابية وأثار سلبية :

أ- الآثار الايجابية: يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية :

- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومروؤسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح .
- إيجاد نوع من الأمن و الاستقرار في نفوس المرؤوسين ، ويدفعهم إلي زيادة إنتاجهم .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو ، والتقدم إلى مراكز اعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال ، والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم .
- زيادة الإحساس بالانتماء لتنظيم ، فالمرؤوس الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها علي تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم ، كل ذلك من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم .
- خلق أجواء من تقدم التأليف والانسجام داخل التنظيم ، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوي إنتاجيتهم .

## ب- الآثار السلبية :

- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخيرة في استخدام هذا النمط .
- خلق أزمة بين القائد ومرؤوسيه ، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانهم بأسلوب الديمقراطي في العمل .
- الأضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم وهو الأمر الذي يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل على أحداث التوازن بين أهداف التنظيم و المرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة .
- لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها .

ويرى بعض الباحثين أن اغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وان لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية ، ومع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني انه يصلح في جميع الحالات .

(هديل كاظم سعيد وآخرون، 2001، ص251)

### خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى ما قدمه النمط القيادي من تعريف بالقيادة العامة ثم أنواع القيادة التي تمثلت في القيادة الديكتاتورية و القيادة الفوضوية والقيادة الديمقراطية وهي تمثل أساس دراستنا ثم تطرقنا إلى نظريات القيادة ولها عدة نظريات تمثلت في : نظرية السمات و ، نظرية الوظيفية ، نظرية التفاعلية ، نظرية الموقفية ونظرية الرجل الأعظم .

يليهما التعريف اللغوي والاصطلاحي للقيادة الديمقراطية ، ثم ذكرنا أشكال القيادة ومن خلالها تم التعريف بصفات القائد الديمقراطي ، وأخيرا أثار السلوك النمط القيادي تمثلت في اثنتين هما الأثر الايجابي و الأثر السلبي .

**الفصل الثالث:**

**الرضا الوظيفي**



## تمهيد

العنصر البشري من أهم الموارد البشرية المؤثرة على الإنتاج كما وكيفا وهو من العناصر التي لا يمكن الغض من شأنها، إلى أن هذا العنصر البشري يتأثر إلى حد كبير بما يسمى الرضا الوظيفي و هو من أكثر مفاهيم علم النفس عمل وتنظيم غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، و لأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر و اتجاهات الفرد اتجاه العمل الذي يقوم يؤديه والبيئة المحيطة به .

## 1 - تعريف الرضا الوظيفي :

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم قديم وخاصة في تراثنا الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث لقوله تعالى ( رض الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه ) . سورة البينة 08 .

مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله .

(أحمد صقر عاشور ، 1989، ص147)

يعرف الرضا بأنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم ويعبر عن مدى التوافق بين الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية ،وقد يقصد بالرضا رضا الفرد أو المجموعة .

(زياد عبد الدايش ، 2006، ص 13)

ويعرفه مصطفى عشوي :الرضا عن العمل يعبر عن مشاعر العامل نحو مقدار الإلتمان الذي يشعر به العامل كشاغل الوظيفة وعضو في المنشأة .

(مصطفى عشوي ، 1992، ص34)

لغة: الرضا ضد السخط وارتضاء يعني رآه له أهلاً ورضي عنه ،حبه وأقبل عليه .

اصطلاحاً: ثمة العديد من التعريفات للرضا عن العمل ولكن أكثر ما قبولاً تعريف " لوك " الذي يعرف الرضا عن العمل على أنه "حالة انفعالية ايجابية سارة عن العمل ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته " ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل : الراتب وساعات العمل وفرص الترقية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء إلى غير ذلك .

(محمد شحاته ربيع ، 2010، ص240)

وعرفه "هويوك hoppok" هو عبارة عن مجموعة الأهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

(محمد سعيد أنور سلطان ، 2003، ص195)

## 2 - أهمية الرضا الوظيفي :

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري ،الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها .

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ،موظفا ،أو عاملا صغيرا ،اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به ، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين ،ما يؤدي إل انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو العمال والإدارة .

✓ زيادة درجة الولاء والتزام التنظيمي إذا يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة .

✓ تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد ،الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع للأفراد ،كما يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية .

(بلخيري سهام + عشيظ حنان ،2012،ص6و7 )

## 3 - أساليب تحقيق الرضا الوظيفي :

بالرغم من أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ليست محددة تماما إلا انه يمكن بحال من الأحوال أن نغفل أن الرضا عن العمل له أهمية بالغة في العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية وحتى إن أشارت البحوث إلى عدم الوثاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية إلا أنه من المعقول أن نفترض أن الرضا عن العمل يؤثر بشكل غير مباشر على الكثير من الجوانب ،ناهيك أن ترك العمل هو من مؤشرات عدم الرضا ويؤدي ترك العمل خسائر فادحة للمؤسسة ويمكن تحقيق أكبر قدر من الرضا عن العمل بالأساليب التالية:

**الراتب:** لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عند العاملين بناء عن موضوع الأجور وقد يختلف بعض العلماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا على الأهمية.

ويحتج بعض العلماء بان الأجر هو العامل الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الأكثر حفا هي الدافعية والمركز الاجتماعي للوظيفة ومجال إثبات الذات فيها ،ولكن هذا العامل الدافعية تأتي بعد أن يكون العامل قد حقق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية .

**الرعاية الصحية:** تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في تكلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة ، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بان تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه مجاني للعاملين ،أو تتعاقد بالمؤسسة الصناعية مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه يكون العلاج مجانا أو شبه مجاني .

(العديلي ناصر محمد ،2001،ص29)

**الرعاية الاجتماعية:** تختلف بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية ،ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تنتمي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاملة التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم للآزمات .

(محمد شحاته ربيع ،2010،ص246)

#### 4 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

##### 4 - 1 - العوامل المرتبطة بذات الفرد :

4 - 1 - 1. **حاجات الفرد :** تمثل المشاعر وردود الأفعال لإنهاء الحرمان و التوتر الذي يصاحب حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة ، ويتوقف هذا كله على مستوى العوائد فالفرد الذي يحصل على معظم اشباعاته من حاجاته الاجتماعية منى علاقات اجتماعية خارج نطاق العمل يجد جماعة العمل لا تمثل مؤثرا على اشباعاته الاجتماعية ،وهكذا إن الفرد يسعى جاهدا إلى تلبية حاجاته والتي تتعدد فنجدده كلما اشبع واحدة تطلع إلى إشباع حاجة أخرى نتيجة تولد شعور بالإلحاح لديه يدفعه نحوها .

(مصطفى محمد زيدان ،1948،ص179)

4 - 1 - 2. **قيمة الفرد** : تختلف القيم التي يسعى إليها الأفراد إلى إشباعها في العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ويمكن القول بأن القيم هي ما يعتبر الفهم مهما، وهي أكثر شيء يهتم الفرد ومن أجلها يضحي و بها يعيش كما يتم التعبير عنها شكل آراء هو صواب وحق وعدل أو هي مجموعة المبادئ والاتجاهات والمواقف التي يكسبها الفرد عن طريق قراءاته ومعتقداته الدينية والسياسية التي يخضع لها في مكان تواجدته وكذلك المكتسبات الحضارية الأخرى سواء في المجتمع الذي يعيش فيه أو من المجتمعات الأخرى التي لديه اتصال بها ، وكما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

(مصطفى محمد زيدان ، نفس المرجع سابق الذكر ، ص180)

4 - 1 - 3. **الشعور باحترام الذات** : يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله وكلما كان إشباع حاجة احترام الذات اكبر كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمركز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها، ويرتبط شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة .

4 - 1 - 4. **خصائص شخصية الفرد وظروفه** : يظهر تأثير هذا العامل في جوانب عديدة .

أ. يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاعل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن العاطفي والنفسي وثقته بالآخرين ، وبأنهم أكثر رضا عن عملهم من الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

ب. يتفق الأفراد الذين يشعرون بسعادة في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرارهم وفهم العائلة وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل من غيرهم الذين تتسم حياتهم بالتذبذب وعدم الاستقرار مما يدفعهم لاستهلاك طاقتهم خارج مجال العمل وبالتالي عدم الرضا عن العمل من غيرهم الذين تتسم حياتهم بالتذبذب وعدم الاستقرار مما يدفعهم لاستهلاك طاقتهم خارج مجال العمل وبالتالي عدم الرضا عن العمل.

4 - 1 - 5. **مستوى الإنتاج الذي يحققه الفرد**: يرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور

الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الانجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور بمستوى الطموح والتوقعات وبين ما تحققه من انجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا الشعور بالسعادة .

(منصور فهمي، 1984، ص141)

4- 1- 6. **تمكين العاملين:** هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد به إطلاق القوى الكامنة لدى الفرد إتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده ، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفعاليته الذاتية ،من خلال التعرف على العوائد التي تزيد الشعور بالقوة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج ، ولتمكين عناصر يمكن ذكر البعض منها:

أ. السيطرة الشخصية: أي درجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة الموكلة له.

ب. الفعالية الذاتية : وتعني القدرة على انجاز العمل بنجاح .

ت- معنى العمل : أي إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى له وللآخرين .

ث- التأثير : اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله .

4- 1- 7. **محتوى العمل :** تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة الرضا ويرتبط بالعديد من المتغيرات منها :

أ- تنوع مهام العمل ودرجة تكرارها .

ب- الاستقلالية : أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها .

ت- الأهداف ومستوى الطموح والتوقعات .

ث- استخدام الفرد لمستوى قدراته وخبراته ومهاراته .

ج- خبرات النجاح والفشل .

ح- فرض النمو والتقدم في المسار المهني .

(منصور فهمي ،نفس المرجع سابق الذكر ، ص142)

4- 2- **العوامل المرتبطة بالتنظيم "العمل" :**

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

أ- نظام الأجور و مشتملا ته كالمكافآت والحوافز والترقيات .

ب- الإشراف ومدى إدراك العامل وجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم لهم .

ج- اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هي متيسرة أو مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله .

د- ظروف وشروط بيئة العمل من الإضاءة والتهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مسافة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتنظيفية والترويحية، وساعات العمل.

هـ- تصميم مناخ العمل وهل يؤدي إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أو يسوده نظام الجمود.

(أشرف محمد عبد الغني ، 2001،ص324 )

## 5- نظريات الرضا الوظيفي :

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا وتفسره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به و كيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفي ما يلي سنعرض أهم النظريات المفسرة لرضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم:

### 1- نظرية تدرج الحاجات لماسلو (1954):

قدم ماسلو نظرية تحدد مجموعة من الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين ، وبصفة عامة تشمل هذه الحاجات مجموعة حاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان ) والحاجات العليا (حب الانتماء والتقدير وتحقيق الذات).

وقد حدد ماسلو خمسة مجموعات من الحاجات الإنسانية وهي :

أ- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام، النوم، الماء، الجنس، الدفء، وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر ولذلك فهي قاعدة هرم الحاجات .

ب- **حاجات الأمان** : وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار، وهو أن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.

(محمد أحمد سليمان وآخرون ، 2011، ص138 )

ج- حاجات التقدير: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير ، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد يكون التقدير ذاتيا أما عندما يكون مصدره الآخرون من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغوها على الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه ، فإن التقدير يكون خارجيا .

د- حاجات تحقيق الذات : وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون يمارس الأعمال ومواهبه والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانيته و طاقاته .

الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

إن الرضا عن العمل في مستوى الحاجات الدنيا يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين أو ما توفره لهم من نظم تأمين صحي و رعاية طبية .

أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا .

(محمد أحمد سليمان و آخرون ، نفس المرجع السابق ص139-140 )

## 2- نظرية القيمة للوك:

يرى دوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حد وأنه كلما استطاع توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل .

ويرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا ثم القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها .

مثل: أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلوا يجب أن يسعى لتحقيق الذات والتقدير ولكن وفق نظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية والأمانة و أي فوائد أخرى مناسبة .

(محمد سعيد أنور سلطان ، 2003 ، ص 201 )



### 3- نظرية التوقع:

ومن أنصارها فيكتور و فروم (1964) وتقوم على الافتراض التالي : يختار الإنسان طريقا ما للعمل، لأنه يتوقع نتاج أو عوائد معينة منه و مفتاح المتغيرات في نموذج فروم هو:

أ- **التكافؤ**: ويقاس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي ، ويعني قوة ورغبة ما في حدوث نتيجة معينة .

ب- **العائد** : وهو نتاج أعمال معينة ، ويكون العائد إيجابيا أو سلبيا في تكافؤ ، فإذا كان العائد المعطى ايجابيا فهذا يعني أن الفرد يرغب في انجاز عمله ، أما إذا كان سلبيا فسيعطي تكافؤ سلبيا وهذا يعني أن أحد الأفراد لا يرغب في الحصول عليه .

وعرف التوقع كإدراك متعلق بإمكانية عمل الفرد والذي سيتبع بعائد شخصي أو يعني توقع أو إدراك الشخص ما لاحتمال أن يحدث عمل نتيجة معينة.

ويرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف ،أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء ومن ثم أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات .

ويرى كامبل ( campell 1790 ) أنه يوجد نمطان للتوقع :

أ- التوقع للأداء الناجح يتساوى مع الجهد المبذول .

ب- التوقع للأداء الناجح سيؤدي إلى العائد (النتاج) .

جهد ،الأداء ،العائد (النتاج) .

(عويذة سلطان مشعان ، 1994 ،ص231 )

### 4- نظرية إكس X

يرى أنصار هذه النظرية ما يلي :

1- أن العامل لديه بصفة عامة كره ضمنى بحيث يعمل على تلافيه كلما أمكنه ذلك .

2- يترتب على كره العامل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على العمال وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب، وذلك أمر ضروري لكي يبذل الجهد المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية .

3- إن العامل المتوسط يفضل ما يلي :

- ✓ أن يتم توجيهه للعمل .
- ✓ يرغب في تجنب المسؤولية .
- ✓ يحتاج إلى الأمان بصفة عامة .

(أشرف محمد عبد الغني ، 2001، ص330 )

## 5- نظرية واي :

وهذه النظرية على عكس نظري إكس، فهذه النظرية تبني على الافتراضات التالية :

- 1- إن تكاليف المجهود المادية والذهنية الخاصة بالعمل ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة .
- 2- إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تعتبر الوسائل الوحيدة التي تدفع العمال إلى بذل مزيدا من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية كما أن العامل يستطيع أن يمارس الرقابة على نفس وتوجيه النفس لكي يتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.
- 3- إن العامل المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة لكي لا يقبل المسؤولية فقط ، ولكن من أجل البحث عنها .
- 4- إن الالتزام بالأهداف يعتبر بمثابة دالة للعوامل المرتبطة بتحقيق الأهداف .
- 5- إن طاقة العمال لممارسة درجات عالية من التخيل والذكاء والعمل من أجل حل المشاكل التنظيمية، تعتبر من أكثر الأمور انتشارا بين العمال .
- 6- إن القدرات العقلية الخاصة بالعامل المتوسط مستقلة بشكل جزئي في ظل المجتمع الصناعي الحديث ،وفي ظل الاقتراحات السابقة الخاصة بنظرية وأي، فإن المدير يمكنه تطبيق الوسائل التي تطرق وتمس الحاجات المرتفعة المستوى ، والعوامل الدفاعية نوفي سبيل تحقيق ذلك يعمل المدير على إمداد العاملين بما يلي :

- أ- الفرص الخاصة بالاعتراف .
- ب- الفرص الخاصة بالتقدم .
- ج- إتاحة فرص النمو .
- د- الفرص الخاصة بتحمل المسؤوليات .

(أشرف محمد عبد الغني ، 2008 ، ص331 )

## خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل تطرقنا في البداية إلى تعريف الرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية وتجسد كونه شعور ايجابي لدى الفرد العامل نحو مهنته كما تطرقنا إلى أهمية الرضا الوظيفي وانتقلنا إلى أساليب تحقيق الرضا الوظيفي وبعد ذلك العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفي الأخير نظريات الرضا الوظيفي.

## الفصل الرابع:

# الإجراءات المنهجية لدراسة

**1- المنهج المتبع :** طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يسلكه الباحث وبما أن موضوع دراستنا الحالية هو معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي كونه يلاءم طبيعة وأهداف موضوع الدراسة وهو مناسب للبحوث الخاصة بالنواحي السلوكية والاجتماعية .

هو المنهج الذي يناول الأبحاث والدراسات التي بحث في "ما هو كائن " الآن في حياة الإنسان أو المجتمع من ظواهر وأحداث وقضايا معينة ، ويستخدم هذا المنهج طرقاً وأدوات لجمع المعلومات والملاحظات منها ، الملاحظة ، والمقابلة ، والاختبارات والاستفتاءات لكل ظاهرة أو حدث معين .

والبحت وفق منهج البحث الوصفي يعد استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما قائمة هي في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بين ظواهر أخرى .

(عزیز داود ، 2006 ، ص6 )

**2- الدراسة الاستطلاعية :** يلجأ العديد من الباحثين قبل الاستقرار على خطة البحث وتنفيذها بشكل كامل إلى ما يسمى بالدراسة الاستطلاعية والتي تجرى على عدد محدود من الأفراد ويتوقع الباحث من خلالها أن يحقق الأهداف .

(محمد عباس خليل و آخرون ، 2007، ص106)

**3- مكان إجراء البحث :** مؤسسة الريقال هي واحد من تلك المؤسسات المتواجدة عبر الوطن

لإنتاج وتسويق منتجاتها (الشوكولاتة والبسكويت والقوفايرط ) نشأت سنة 1984 وفيما يلي سنحاول التعرف

على مصنع الريقال

**1 التسمية الكاملة:**

بالعربية مصنع الشوكولاتة و البسكويت اللذيذ ريقال

SARL CHOCOLATERIE BISCUITERIE LE REGAL بالفرنسية

وهي معرفة اقتصاديا خاصة عند الزبائن ب الريقال أو يحياوي على اسم صاحب المصنع وهي شركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م)

تعتبر الريقال شركة ذات المسؤولية المحدودة إنها مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والالتزامات المرتبة عليها وخسائرها بمقدار حصته في رأس مالها ب 186800000 دينار جزائري، ويقع مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات ،طريق المحطة ولاية البويرة ،وعمر هذه الشركة حوالي 30 سنة .

2:لمحة تاريخية عن المؤسسة : في بداية عام 1984 قطعة ارض منحة ليحياوي ارزقي من طرف بلدية البويرة في إطار الاستثمار قطعتين أرضيتين أسست فيها مصنع الشوكولاتة والبسكويت في سنة 1987 حيث بلغ عدد شركائها آنذاك 6 أفراد من عائلة يحيواوي وهي :

- يحيواوي ناصر 34%
  - يحيواوي يوسف 6%
  - يحيواوي جمال 28%
  - يحيواوي ارزقي 11%
  - يحيواوي بلقاسم 11%
  - يحيواوي سعيد 11%
  - يحيواوي بلقاسم باع أسهمه المقدره بنسبة 11 الى يحيواوي ناصر بالجزائر
  - يحيواوي ارزقي باع أسهمه بقيمة 11 الى يحيواوي ناصر بالجزائر
- بعدها تغيرت الأرباح وأصبحت لكل من :

- يحيواوي ناصر 44.5%
- يحيواوي جمال 38%

- يحياوي سعيد 11%

أسست في 01 أبريل 1987 ، افتتحت برأس مال قدره 500000.00 دج , ثم طرأت عليه عدة تغييرات :

- 7500000.00 دج سنة 1995

- 368000.00 دج سنة 2000

- 1186800.00 دج سنة 2017

كان التسيير تحت إشراف يحياوي يوسف كل تلك السنوات , أما في 2017 تغير المديرون و أصبح كل من يحياوي نبيل ويحياوي جمال مسيري المؤسسة

3 الموقع الجغرافي : يقع مصنع الشوكولاتة والبسكويت اللذيذ بولاية البويرة بالضبط في منطقة النشاطات طريق المحطة .وعنوانه :منطقة النشاطات ، طريق المحطة ص.ب رقم 41 البويرة.

رقم الهاتف هو : 026741288

والفاكس : 026747288

البريد الإلكتروني : [chocolaterie.leregal@gmail.com](mailto:chocolaterie.leregal@gmail.com)

مصنع الشوكولاتة والبسكويت اللذيذ بالريفال .

4- عينة البحث: هي النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه، وفي الدراسات الإنسانية تكون العينة الإنسان ومن الناحية النظرية يتطلب أن تكون العينة متمثلة للمجتمع الذي تؤخذ منه وإلا فلا يصدق على مجتمع ما صدق على تلك العينة.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وهي غير مقصودة تلك العينة التي لا يقصد الباحث في اختيارها. "حيث تتميز (العينة العشوائية البسيطة ) بأن يتوفر كل فرد من أفراد المجتمع الأصلي



الفرصة المتكافئة لكل فرد آخر في أن يتم اختياره للعينة دون تحيز أو تدخل من قبل الباحث، وتختار بتوفر شرطين أساسيين هما :

أ- أن يكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين.

ب- أن يكون هناك تجانس بين هؤلاء الأفراد.

(علي سلوم جواد ومازن حسن جاسم ، 2012 ، ص 82 و 83)

### 5- أدوات جمع المعلومات:

**أ- الملاحظة :** أسلوب من الأساليب الجيدة لكشف وحل المشاكل وتعتمد على الموضوعية والدقة بعيدا عن التحيز ولأهواء الشخصية ، وهي تختلف عن بقية أدوات البحث كالاستبيان والمقابلة حيث أن المعلومات التي تحصل عليها تكون من الباحث نفسه بالاعتماد على التحليل المتأني من حواسه ،وهي تقوم على شروط على الباحث أخذها بعين الاعتبار :

الانتباه والإحساس والإدراك والتصور الذهني

(علي سلوم جواد ومازن حسن جاسم ، 2012،ص109)

**ب -المقابلة:** هي من أدوات جمع المعلومات لأنها تأخذ المعلومات من مصادرها البشرية ، وإذا كان الباحث مدريا ومؤهلا بشكل جيد فإنه سيحصل على الملوامات بشكل دقيق تفوق في أهميتها ما يكمن أن يحصل عليه من أدوات البحث الأخرى كالملاحظة أو الاستبيان ، ومن أهم شروطها أن يكون لها هدف محدد مع تحديد المعلومات المطلوبة من المجيب لان المقابلة هي محادثة هادفة مع تهيئة للأسئلة المفهومة الغرض والصالحة لمستوى المجيب مع ترتيب الأسئلة بشكل يسمح للمجيب أن يكون قادرا بالإجابة عليها وبشكل موضوعي وعلمي يخدم الهدف من المقابلة .

(علي سلوم جواد ومازن حسن جاسم ، 2012، ص 103)

**ت - مقياس الرضا الوظيفي :** اعتمدنا في هذا البحث على مقياس أعد من طرف الباحثة طويلة كريمة أثناء إعدادها لرسالة الماجستير ، قدمت المقياس إلى أستاذة علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا لإعطاء آرائهم

حوله ، و مدى ملائمة البنود لموضوع الدراسة ، وكان عددهم 7 أساتذة . بعدها عمدنا إلى جمع الملاحظات المقدمة لتصحيح الأخطاء من جهة ، وحذف البنود التي لا تخدم الموضوع من جهة أخرى .

حيث تم اختزال 15 بند، أي من 68 بند احتفظنا ب 50 بند في مقياس الرضا الوظيفي.

ولحساب صدق وثبات مختلف البنود ، بهدف تعديل صياغة العبارات الغامضة ، وحذف البنود السالبة من المقياس ، تم تطبيق المقياس على عينة مكونة (60) فردا (إطار) أختيرو عشوائيا من المجتمع الأصلي المكون من 270 إطار مقسمين على مختلف الوحدات المكونة لقسم السيارات الصناعية "D.V.I" ، تراوحت أعمارهم بين 30 و 57 سنة.

بعد جمع كل المقاييس تحصلت على النتائج النهائية ، وقامت بحساب ثبات المقياس بالاعتماد على معامل الثبات ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة ، وهو يربط ثبات بتباين وبنوده المتحصل عليها الايجابية وحذف البنود السلبية وبلغت قيمة ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي حيث  $(\alpha) = 0.92$  .

وبعد هذه النتائج تم تصميم الشكل النهائي لمقياس الرضا الوظيفي، والذي أصبح يحوي على (37) بند.

لقد تم إعادة حساب صدق وثبات المقياس مرة ثانية لأنه مر عليه مدة من الزمن على تطبيقه ، بتقنية تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (Test-Retest)، حيث طبق المقياس على كل عينة استطلاعية قوامها 71 عامل (مختلف الفئات العمالية) ، وذلك بوضع أرقام على كل النسخ في التطبيق الأول مع الطلب من العامل حفظ الرقم الموجود على ورقته ، ثم قمنا بإعادة تطبيق نفس المقياس على المجموعة من العمال ، وفي ظروف مماثلة بعد مضي مدة زمنية وصلت إلى 18 يوم بين القياس الأول والقياس الثاني وطلب منهم وضع الرقم المسجل في النسخة الأولى . ولي حساب ثبات المقياس اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (Person) بين نتائج القياسين وبلغ معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي 0.968 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا دليل على أن النتائج المتوصل إليها تتسم بالثبات العالي.

ولحساب صدق المقياس اعتمدنا على الصدق الذاتي بتطبيق الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقدر صدق المقياس ب 0.98 إذا يتسم المقياس بصدق مرتفع .

ث - الاستبيان : أداة لجمع المعلومات حول عينة الدراسة ويعرفه الباحثان علي سلوم جواد أومازن حسن جاسم "وسيلة من وسائل جمع المعلومات ن،تعتمد أساسا استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها من قبل عينة البحث المختارة ، ترسل بالبريد أو تسلم بشكل مباشر للأفراد المعنيين بالبحث " .

أ - صدق الاستبيان: يقصد بالصدق انه أداة القياس تقيس ما صمم لقياسه ولا تقيس شيء آخر ثم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

✓ الصدق الظاهري للأداة.

✓ والصدق اتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

ب- ثبات الاستبيان: نطلق هذه السمة على الاختبار اذ تكرر استخدام الاختبار وأعطى نفس النتائج كل مرة.

(علي سلوم جواد ومازن حسن جاسم ، 2012،ص87)

## 6- الأدوات الإحصائية :

أ - الوسط الحسابي : يعد الوسط الحسابي من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما في البحوث الإنسانية ، ويتصف بالبساطة والوضوح، وقد عرفه "جبي" : بأنه مجموعة القيم الخاصة لمتغير من المتغيرات مقسوما على عدد تلك القيم.

ويتميز الوسيط الحسابي بخضوعه للعمليات الحسابية (الجمع والطرح والضرب والقسمة ) ويعتمد في حسابه جميع قيم البيانات .

(حسين محمد جواد الجبوري ، 2011،ص 256)

ب - الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت التي تستخدم على نطاق واسع في تحليل البيانات الإحصائية ويقاس قرب أو بعد القيم عن والوسط الحسابي.

ويعرف الانحراف المعياري بأنه "الجزر ألتربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم من متوسطها الحسابي .

(حسين محمد جواد الجبوري ،مرجع سابق الذكر ،ص275)

ت - معامل الارتباط بيرسون : يستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين قيم متغيرين مستمرين أيا كان نوع قياسها سواء أكان نسبيا أم فاصلا ، وكذلك يصلح عندما يراد قياس العلاقة بين درجة التحصيل لمجموعين من الطلبة أو قياس العلاقة بين تحصيل المجموعة من ماديين مختلفتين أو اختبارين مختلفين .

(حسين محمد جواد الجبوري ،مرجع سابق الذكر ،ص280)

## خاتمة

يعد علم النفس عمل وتنظيم من اكبر مجالات العلوم الادارية التي شهد اهتماما بالغاً من طرف الباحثين, والقيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة العامة والخاصة على حد سواء , كما تعد دراسة السلوك الانساني ومحاولة تحديد اهم وأبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الاداري وبصفة خاصة القائد الديمقراطي فموضوع بحثنا تناولناه حول القيادة الديمقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ,فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعة وكل ظروف وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته .

فالقيادة في نهاية المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين اما ان تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل , و اما أن تكون قيادة ناجحة تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة .

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية , ذلك لأن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجمع عددا من الأفراد كل له معتقدات وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط يحقق نجاح المؤسسة , وهذا التحقيق من الرضا لا يكون إلا تحت قيادة ناجحة تسعى دوما من خلال أعمالها الي تحقيق رضا وظيفي .

## بناء الاستبيان

### 1-معلومات شخصية :

- الجنس :  ذكر

- أنثى

- السن :  - أقل من أربعين (40) سنة

- أربعين (40) سنة فأكثر

- الحالة الاجتماعية :  أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

- المستوى التعليمي :  غير متعلم

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- العمر الوظيفي :  أقل من 25 سنة

- من 25 سنة إلى 35 سنة

- من 35 سنة إلى 45 سنة

- هل استفدت من الترقية :  نعم

لا

- الوظيفة ( المنصب ) :  مدير إدارة

- رئيس قسم

- موظف

## 2- القيادة الديمقراطية :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	البنود
					1. لا يقبل ولا يتفهم المدير أي أعذار لتغيب
					2. يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم
					3. يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها
					4. يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين
					5. لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكه وتصرفاته
					6. لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة
					7. يهتم المدير بالمناقشة وبادل الآراء حول العمل
					8. يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين
					9. يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات
					10. يثمن المدير أداء الجماعة
					11. لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له
					12. المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء
					13. يؤكد المدير ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة معنويات المرؤوسين
					14. لا يشارك المدير المرؤوسين في حل مشاكلهم
					15. يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
					16. يتسم المدير باستخدام أساليب متنوعة لثواب والعقاب حسب ما يقتضيه الوضع والظروف

					17. يقوم المدير بتتمية العلاقات الطيبة بينه وبين المسؤولين
					18. يسعى المدير لكسب المرؤوسين من خلال توفير احتياجاتهم
					19. لا ينفرد المدير بنفسه في عملية صنع القرارات
					20. يقف كثيرا عند تفاصيل المهام
					21. يصغي لشكاوي المرؤوسين ويحاول حلها
					22. يفوض جزء من سلطته وصلاحياته التي يمكنه المحافظة عليها
					23. يشجع المسؤولين على عمل إضافي



3- الرضا الوظيفي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	لبنود
					24. العمل يحقق لي الاحترام والتقدير
					25. أنا راض عن مكاني في المنظمة
					26. عملي يساعدني على تحقيق أحلامي
					27. وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي
					28. أنا غير راض عن المنصب الذي أشغله
					29. عملي غير مثير
					30. أنا راض عن نظام الحوافز المتبع في مؤسستي
					31. عملي لا يتيح لي الفرصة لاستخدام خبراتي
					32. عملي لا يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي أستحقه
					33. أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام مهمته
					34. أنا راض عن انجازاتي وأدائي
					35. أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم
					36. أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على انجازاتهم
					37. أعتقد أن فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي
					38. أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم
					39. أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل
					40. أنا راض على ما احصل عليه من مكافئة حينما أقوم بأداء جيد

				41. أنا راض عن ظروف عملي الفيزيائية ( الإضاءة التهوية الضوضاء . . . )
				42. أجد صعوبة عند أداء عملي
				43. لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات
				44. أجد نفسي غير مدفوع في العمل
				45. أرى أن الوسائل المتوفرة ملائمة لإثارة دافعتي حتى أنجز العمل بأفضل الطرق
				46. اعتقد أن طريقة المشرف في هذه المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة والخبرة
				47. أجد نوعا من المساواة في معاملة المشرفين لنا
				48. أعتقد أن طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة
				49. أظن أن المشرف غير كفؤ في حل المشاكل
				50. يساعدي المشرف للقيام بعمل جيد
				51. أرى أن هناك اشتراك في اتخاذ القرارات
				52. أرى أن المشرف غير كفؤ في اتخاذ القرارات
				53. أعتقد أن عملي يوفر لي العوائد الاقتصادية المناسبة للحفاظ على مستوى مادي معين

## الخلاصة

هدفنا من خلال هذه الدراسة هو التعرف على علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي للعاملين ، وتمثلت الفرضية في "هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعمال .

تناولنا في الفصل الأول الإشكالية والفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع والتعريف الإجرائي لرضا الوظيفي والقيادة الديمقراطية .

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى تعريف القيادة وأنواعها ونظرياتها ، وانتقلنا إلى تعريف القيادة الديمقراطية وأشكالها وآثارها الإيجابية والسلبية .

وفي الفصل الثالث عرضنا تعريف الرضا الوظيفي وأهميته وأساليب تحقيقه و العوامل المؤثرة فيه والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي .

ومن خلال الفصل الرابع تم التعريف بالمنهج المتبع و هو المنهج الوصفي وبعدها الدراسة الاستطلاعية ومكان إجراء البحث وعينة البحث وأدوات جمع المعلومات (الملاحظة والمقابلة ومقياس الرضا الوظيفي أعدته الأستاذة طویل كريمة و الاستبيان ) والأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون )