

الجمهورية الجزائرية ديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التربوية



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي
تحت عنوان

الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بابتدائيتي سعادي علاوة وأول نوفمبر 1954 ببرهوم

إشراف الأستاذة(ة):
✓ جرار عزيزة

من إعداد:
✓ مهناوي نزيهة
✓ نواوي سارة

لجنة المناقشة

الصفة	الوظيفة	اسم واللقب
رئيسا	دكتوراه	سليمة بوخييط
مناقشا	أستاذة جامعية	بونيف حنان
مشرفا	أستاذة جامعية	جرار عزيزة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

جاء في الأثر أنه من "لم يشكر الناس لم يشكر الله"

وايماننا واعترافنا من بعضيم الجميل وبفضل الناس وبحسن
صنائعهم علي فإننا نتوجه بأحر التقدير و العرفان و الجميل

إلى الأستاذة و الدكتورة

" جرار عزيزة " لقبوله الاشراف على هذه المذكرة

كما نشكر أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

هذه المذكرة

ونقدم بجزيل الشكر لأساتذة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية وخاصة قسم علم الاجتماع لتعاونهم اللامحدود

معنا وخاصة خلال فترة دراستنا

كما نشكر كل من أسهم في هذا العمل من قريب او من بعيد

ولو بكلمة طيبة

فهرس المحتوي

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتوى
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-..	مقدمة عامة
	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
4	الإشكالية
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
6	تحديد المفاهيم
8	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي
	المبحث الثاني: الأنماط القيادية
17	تمهيد
17	أهمية القيادة التربوية
18	مبادئ القيادة التربوية
19	أركان القيادة التربوية
20	مهارات القيادة التربوية
20	أ: المهارات الإنسانية
20	ب: المهارات الفنية

21	ج: المهارات الإدراكية
21	أنماط القيادة التربوية
21	أ: القيادة الديمقراطية
23	ب: القيادة التسلطية: (الاستبدادية، الديكتاتورية)
24	ج: القيادة الفوضوية (الترسلية، التسيبية)
25	خصائص القيادة التربوية
	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
27	تمهيد
27	خصائص الرضا الوظيفي
28	أهمية الرضا الوظيفي
28	أسباب الاهتمام الرضا الوظيفي
	كيفية حدوث الرضا الوظيفي وبعض الإرشادات لتحسينه
31	أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
32	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
34	قياس الرضا الوظيفي عن العمل
36	العلاقة بين أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
	الإجراءات المنهجية للدراسة
39	تمهيد
39	منهج الدراسة
40	حدود الدراسة
41	مجتمع الدراسة وعينته
41	أداة الدراسة
42	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

43	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
44	خلاصة
	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة
	عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
46	عرض نتائج البيانات الشخصية
48	عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
56	عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية .
63	عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة .
72	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .
72	النتائج العامة
73	الاقتراحات .
75	خاتمة
76	الملخص
78	قائمة المراجع
83	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل مجتمع وعينة الدراسة	46
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	46
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	47
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	48
06	يقوم المدير بتوجيه العاملين للعمل أكثر مما يعكس إيجابا على انجازاتهم.	49
07	وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يجعلهم يحسون بالارتياح.	49
08	تقديم المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون في العمل أكثر.	50
09	تكليف العاملين من طرف المدير بأعمال تتناسب مع قدراتهم.	50
10	المشاركة في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالأمن.	51
11	يشجع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة حيث يحثهم أكثر على التعاون.	52
12	مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم.	52
13	المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعروهم بالأمن.	53
14	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة على الفرضية توجد علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة.	56
15	تعامل المدير بتعالي وكبرياء مع العاملين.	56

57	عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف معين.	16
58	يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين	17
58	عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يجعلهم غير متاحين	18
59	الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين.	19
60	حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال	20
63	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة.	21
64	عدم اكتراث المدير بنتائج أعمال العاملين مما يشعرهم بالإحباط.	22
64	علاقتك بزملائك العاملين بصفة عامة يحكمها التفاهم.	23
65	عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثر من الغياب.	24
66	إدارة المدير للاجتماعات من دون دراسة أو خطة أو هدف	25
66	تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.	26
67	ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين.	27
68	يتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره.	28
71	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة.	29
71	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية العامة.	30

مقدمة

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخصافي الأمور الإشرافية، فالقيادة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع الجوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته. وللقائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم.

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام.

فالقيادة هي العامل الخفي في التأثير في الآخرين: إن القائد - الفرد يظل ذا قدرة اعتيادية حتى يتحول من خلال التأثير بالآخرين إلى قوة جماعية عظيمة. لهذا فإن دالة هذا التحول هو القدرة على التأثير. فالقيادة الحقيقية هي قوة خفية وعامل خفي يلهم الأفراد بالغرض ويحرك فيهم الطاقات ويقدر فيه كل ما هو كامن.

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها. ويتأثر الرضا الوظيفي للمعلمين نتيجة النمط الإداري أو القيادي بمجموعة من العوامل، كأسلوب المدير في التعامل معهم، وفي توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح.

تعد دراسة الأنماط القيادية والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه العاملين في المدارس أمراً ضرورياً من أجل أن تحقق المنظمات التربوية أهدافها بكفاءة وفاعلية، أما دراسة

الرضا الوظيفي فقد باتت من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من زيادة الفاعلية للمنظمات التربوية،

ومن هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط القيادية في المؤسسات التعليمية التربوية، إذ يعد النمط القيادي المحور الرئيسي في نجاح العمليات التربوية أو فشلها. وهذا ما دعا الباحثين إلى دراسة هذا الموضوع للكشف عن أي من الأنماط القيادية التي يمارسها العاملون في الابتدائيات المدارس ، وفحص علاقة هذه الأنماط القيادية بمستوى الرضا الوظيفي

للعاملين. وقد اشتملت هذه الدراسة علي أربعة فصول هي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .
- الفصل الثاني : الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .
- الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة .
- الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة .

الإطار العام للدراسة

- 1 - الإشكالية .
- 2 - فرضيات الدراسة .
- 3 - أهمية الدراسة .
- 4 - أهداف الدراسة .
- 5 - أسباب اختيار الموضوع .
- 6 - تحديد المفاهيم .
- 7 - الدراسات السابقة .

1-الإشكالية :

تعتبر القيادة أساس نجاح الجماعة، ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها، وينظر للقيادة الممثلة بالمدير على أنه القائد أو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهدافهم المنظمة، كما أنها تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل وتساعد على التماسك والتكامل مع الموظفين فيما بينهم.

وتكون هذه العملية القيادية تحت سلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على اشباع حاجاتهم، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، لكن لكل قائد طريقته وأسلوبه ونمط يسير به أمور المؤسسة ويتعامل به مع أفراد المؤسسة، سواء كان هذا النمط القيادي الأوتوقراطي أو الديمقراطي أو الفوضوي .

لكن مهما اختلف هذا النمط القيادي فإنه يؤثر على أداء الوظيفي في العمل، وتقصد بالأداء أنه كمية الجهد المبذول من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة.

وتتعدد أنماط القيادة التنظيمية ولكل نمط مميزات واستخدماته، لكن هذا لا يعني أنتلك الأنماط تتنافى فيما بينها، حيث يمكن للقائد الواحد اعتماد نمطين أو أكثر بحسب الحالة، كما يمكن للواقع أن يستدعي استخدام نمطين أو أكثر بحسب الحاجة.

فالنمط القيادي للقيادة التربوية يؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية داخل المدرسة، كما يحدد العلاقة بين العاملين بعضهم البعض، والعلاقة بين المعلمين والإداريين والعلاقة بين المعلمين والقيادة المدرسية.

واستناداً إلى ما سبق فإن دراسة الأنماط القيادية على مقدار كبير من الأهمية؛ كونها تعد الأسلوب والطريقة التي يتم بها تحديد العلاقة بين المدير المدرسي و العاملين فالنمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية؛ لما للقائد التربوي من دور مهم في سلوك العاملين ، وفي تحديد الجو المدرسي الفعال.

ويعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للأفراد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فقد كانت الإدارة في السابق تهتم بتنفيذ العمل، بصرف النظر عن رضا العاملين من عدمه. مه، إلا أن الدراسات في مطلع القرن العشرين أعطت اهتماماً كبيراً لمشاركة الأفراد وتحقيق رضاهم ودراسة تأثير السلوك الإنساني، وتم وضع

البرامج الهادفة التي تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد؛ مما يزيد من ولاء العاملين لمهنتهم، وبالتالي زيادة عطائهم.

وعلى المستوى النظري؛ يعد الرضا الوظيفي من العناصر المهمة لتحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للعاملين؛ مما يسهم في التقليل من معدل دوران العمل، ويخفض نسب الغياب، فموضوع الرضا الوظيفي ينبغي أن يتناول بالبحث والدراسة من فترة لأخرى من قبل المديرين والإداريين ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري؛ وذلك ما يرضي الفرد في الحاضر قد يرضيه م في المستقبل وما ينزعج منه اليوم قد يكون مرضي له في الغد ومن خلال ما سبق نطرح الأشكال التالي

- هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي لدي العاملين؟

يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين النمط الديموقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين النمط التساهلي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة؟

1 - فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدي العاملين

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين النمط الديموقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة (ابتدائية أول نوفمبر، سعادي علاوة ببرهوم).
- يوجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة (ابتدائية أول نوفمبر، سعادي علاوة ببرهوم).
- توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة (ابتدائية أول نوفمبر، سعادي علاوة ببرهوم).

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية والرضى الوظيفي لدى العاملين ببلدية برهوم ولاية المسيلة، كما تكمن أهميتها أيضاً في تحديد أهم الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة على الرضى الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة وذلك من أجل الخروج بأهم النقاط المتمحورة في ذلك.

4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بابتدائيتين: الشهيد سعادي علاوة، ابتدائية أول نوفمبر 1954، بالإضافة إلى تحديد:

- تحديد مختلف الأنماط القيادية المطبقة في الابتدائيتين ومدى تطبيق كل منها.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية محل الدراسة.
- اختبار تأثير كل نمط قيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) على الرضا الوظيفي،
- إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس و الرضا الوظيفي لدى العاملين بالابتدائيات محل الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية بدراسة هذا الموضوع.
- تناسب موضوع الدراسة مع الوظيفة التي نعمل بها.
- سهولة إجراء دراسة ميدانية توزيع الاستبيان واسترجاعه نظرا لوظيفتي داخل المؤسسة.
- نقص الدراسات السابقة للموضوع والمتعلق بدراسة الحالة في الطور الابتدائي.

6- تحديد المفاهيم:

▪ تعريف القيادة التربوية:

✓ لغة: هي طريقة أو أسلوب أو صنف أو نوع أو طراز جمع نمط أنماط

✓ اصطلاحاً: مجموعة من السلوكيات و النشاطات التي يبيدها المدير التربوي والتي تشكل

في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته (هناء محمد جلال، جمال الدين لطفي، 2018، ص50)

✓ إجرائياً: الأعمال والسلوكيات التي تقوم بها مدرء المدارس المرحلة الابتدائية لتسهل أداء

العاملين لمهامهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل فعالية ويظهر ذلك في استجابة أفراد العينة في

ممارسة المدرء لأنماط القيادة (الديمقراطي والدكتاتوري والفوضوي) في الاستبانة المعدة لهذا الغرض .

■ الرضا الوظيفي:

✓ لغة: رضي عن الشيء اختاره وفتح به ورضي يرضى رضا ورضوانا ومرضاة عنه وعليه
ضد السخط فهو راضي .

✓ اصطلاحاً: شعور الأفراد العاملين داخل المؤسسة بالسعادة والارتياح في أثناء أداء عملهم
ويتحقق ذلك بالتوافق بين مايتوقعه الأفراد من عملهم ومقدار مايحصلون عليه بشكل فعلي من هذا العمل
(محمد، 2018، ص12)

✓ إجرائياً: شعور عاملين المدارس الابتدائية بالارتياح والقبول تجاه العمل والتعبير عن ذلك
لفظاً وفعلاً مما ينعكس ايجابياً عن مخرجات المؤسسة التعليمية ويظهر ذلك من خلال استجابة أفراد
العينة على الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي

■ مفهوم المدير:

✓ لغة : جاء في القاموس أدار الشيء أو سيره فكلمة المدير مشتقة من الفعل أدار يدير أي

يوجه ويسير ويؤدي وينفذ ويرشد

✓ اصطلاحاً: هو ذلك الشخص المسؤول الذي كلفته الدولة بالمحافظة على المدرسة

وبالتالي توجيهها توجيهاً سليماً حتى تحقق هدفها الكامل . (عبيدات محمود واخرون، 1999، ص20)

▪ التعريف الإجرائي للمدير: هو القائد الإداري و الأكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية جديرة في

تنظيم المدرسة و الهيئة القائمة عليها ومع ذلك فهو مقيد بعدد من الضوابط و التوازنات التي تمارس بواسطة مجلس المدرسة والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس.

7-الدراسات السابقة:

▪ الدراسة الأولى: أمل محمد سرحان المخلافي "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، نوفمبر 2008.

• الإشكالية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة

صنعاء كما يراها المعلمون العاملون معهم؟

2. ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة

العاصمة صنعاء كما يراها المعلمون أنفسهم؟

3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات

الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لنوع السلطة المشرفة والجنس؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الرضا الوظيفي

للمعلمين تعزى لنوع السلطة المشرفة (حكومية، خاصة) والجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنماط القيادية

لمديري المدارس الثانوية (الحكومية والخاصة) والرضا الوظيفي لمعلميهم؟

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بدرجة متوسطة، وأن النمط القيادي السائد هو النمط

القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط الحر.

2 أن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء كانت متوسطة، بينما تراوحت درجات رضاهم على المجالات بين متوسطة كما هو الحال في مجالات (علاقات العمل، العمل نفسه، الإدارة)، وامتدنية كما هو الحال في مجالي (النمو والترقي، الراتب).

3 وجود فروق في تصورات المعلمين لنمط الديمقراطية تعزى لنوع السلطة ولصالح مديري المدارس الخاصة؛ وفي النمط القيادي الأوتوقراطي كانت الفروق لصالح مديري المدارس الحكومية، وكانت الفروق في تصورات المعلمين للنمط الحر تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق في النمط الحر تعزى لمتغير السلطة، وكذلك في النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي تعزى لمتغير الجنس.

4 هناك فروق في درجات الرضا الوظيفي للمعلمين على المجالات المختلفة والرضا العام تعزى لنوع السلطة المشرفة، ولصالح المعلمين في المدارس الخاصة، عدا مجال الراتب. بينما لم تظهر النتائج وجود أي فروق في درجات الرضا على المجالات المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام، تعزى لجنس المعلم، عدا مجال "العمل" حيث أظهرت النتائج وجود فروق لصالح الإناث. بينما لم تظهر النتائج أي فروق تعزى للمؤهل. وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت الفروق في مجال النمو والترقي فقط، ولصالح الأقل خبرة (خمس سنوات فأقل).

5 هناك علاقة ارتباط دال عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01)$ بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي

لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين تجاه مجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام، بينما لم تظهر النتائج وجود أي علاقة ارتباط بين النمط القيادي الحر ومجالات الرضا الوظيفي المختلفة بما في ذلك الرضا الوظيفي العام.

▪ الدراسة الثانية: راضية دريوش، نزيه صرداوي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس - دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو - مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 2017.

الإشكالية:

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الأقدمية؟

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب الجنس؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب المؤهل العلمي؟ - هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب سنوات الأقدمية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الأقدمية.

الفرضيات:

ويندرج تحتها ثلاث فرضيات جزئية وهي كالتالي:

- توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب الجنس.
- توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب المؤهل العلمي.
- توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي حسب سنوات الأقدمية.

نتائج الدراسة:

النتائج تؤكد انه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لنمط القيادي الممارس من طرف المدراء وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الأقدمية. مما يسمح لنا بالقول إن الفرضيات الفرقية التي مفادها: توجد علاقة دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة التربوية (الأوتوقراطي الديمقراطي التسبيبي السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وفقا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الأقدمية لم تتحقق على مستوى عينة دراستنا.

إن المدرسة كما تعمل على الارتقاء بعملية التعلم والتعليم وفعاليتها وزيادة وعي المجتمع والتفاعل معه لا بد لها أن تستجيب لكثير من المتطلبات غير التعليمية وذلك انسجاما مع الدور الاجتماعي الذي تلعبه المدرسة الحديثة، وطالما أن تلك المتطلبات نفسها عرضة للتغير المتسارع في هذا العصر، فإن

المدرسة المدارة تقليدياً لا تستطيع أن توائم محك الانسجام مع تلك التغيرات، في حين تأتي الإدارة التشاركية بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها.

إن الموظف في عمله لا يبحث عن الراتب الكبير والعلاوات الكثيرة المتنوعة، بقدر ما يبحث عن المتعة في العمل والاحترام المتبادل بينه وبين الإدارة ووجود الفرصة الحقيقية لإظهار الإبداع والأفكار المفيدة، لذا فإن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس لها دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم عليها ويصل بفكره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبوا إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها.

- الدراسة الثالثة: عبير بلعابد، مروة حزام، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية ب مركز الحماية المدنية الرئيسية -قائمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، السنة الجامعية 2021/2020.
- الإشكالية:

التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي في مركز الحماية المدنية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كالتالي:

- هل النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل الأنماط القيادية لها انعكاسات على الأداء الوظيفي داخل مركز الحماية المدنية؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: هناك علاقة بين النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية والأداء الوظيفي.

وتنبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية وهي:

- النمط القيادي السائد في مركز الحماية المدنية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- الأنماط القيادية لها انعكاسات على الأداء الوظيفي داخل مركز الحماية المدنية.

نتائج الدراسة:

- القائد لا يعتمد على أسلوب الترهيب في فرض سلطته كما أن القائد يفسح المجال للموظفين للإبداء آرائهم وكذا القائد لا يخصم من راتب الموظف دون أن يعرف سبب التغيب..
- لا يفوض القائد كل الصلاحيات والواجبات للموظفين كما أنه يرفض الحريات الخارجة عن نطاق العمل، كما ان القائد لا يستخدم أسلوبالعقاب.
- يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة حيث يراعي في ذلك رغبات وحاجات المرؤوسين كما أنه يحرص على إشراك فريق العمل في ذلك.

- القائد يهتم بالتواصل مع أعضاء الفريق ويتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم حيث يهتم بتماسك الفريق.

- يلتزم الموظفون بمواعيد العمل وكذلك يلتزمون باللباس الرسمي وكذا يلتزمون بشكل مباشر بالعمل.

- قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية وكذا يعتبرون أن النمط القيادي هو حافز لأداء الوظيفي.

▪ الدراسة الرابعة: برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى

المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية: 2019/2018.

الإشكالية:

ما هو أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين

بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية - نقاوس؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟

- هل هناك أثر لأنماط القيادة (الديمقراطي الفوضوي، التشاركي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي) وبين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات؟
الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة (الديمقراطي، الفوضوي، التشاركي) وبين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في أسلوب القيادة الفوضوي (الحر) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة ومدة الخدمة بالمؤسسة والحالة الاجتماعية.

نتائج الدراسة:

- من خلال النتائج يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على وجود النمط الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.19 من (05)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من 2.61 إلى أقل من (3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

- ومن خلال النتائج يتضح أيضاً أن أفراد عينة الدراسة يتجنبون النقد للنمط القيادي الأوتوقراطي، ولهذا كانت إجاباتهم محايدة على وجود النمط القيادي بمتوسط حسابي (2.89 من (5)، وهو متوسط

يقع في الفئة الثالثة. من المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (2.61 إلى أقل 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

- كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.11 إلى (3.43)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية، الثالثة، الرابعة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة (غير موافق محايد، موافق على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على النمط الحر.

تقييم الدراسات:

تتشرك هذه الدراسات في النظر إلى البناء الاجتماعي للمؤسسة التعليمية ماعدا الدراسة الرابعة والتي تدرس أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية، والدراسة الثالثة التي تدرس الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية ب مركز الحماية المدنية، بالإضافة إلى لتشابه في متغيرات الدراسة (النمط القيادي، الرضا الوظيفي)، وتختلف من حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها.

توظيف الدراسات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكننا القول بأنها تتشابه مع دراستي الحالية في دراسة تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي إلا أن دراستي تختلف عنهم حيث أنها موجهة إلى أساتذة التعليم الابتدائي بتحديد، حيث أفادتني هذه الدراسات بالتعرف على المنهجية المتبعة في انجاز الدراسة بالإضافة إلى توفير المعلومات الخاصة بالجانب النظري وتسهيل عملية تصميم الاستبيان الخاصة بالجانب التطبيقي.

الفصل الثاني:

-المبحث الأول: الأنماط القيادية.

-تمهيد .

- 1 - أهمية القيادة التربوية .
 - 2 - مبادئ القيادة التربوية .
 - 3 - أركان القيادة التربوية .
 - 4 - مهارات القيادة التربوية .
 - 5 - أنماط القيادة التربوية .
 - 6 - خصائص القيادة التربوية .
- خلاصة .

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

تمهيد .

- 1 - خصائص الرضا الوظيفي .
- 2 - أهمية الرضا الوظيفي .
- 3 - أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي .
- 4 - كيفية حدوث الرضا الوظيفي وبعض الإرشادات لتحسينه .
- 5 - أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي .
- 6 - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .
- 7 - قياس الرضا الوظيفي .
- 8 - العلاقة بين الأنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي .

الخلاصة .

المبحث الأول: الأنماط القيادية

تمهيد :

تمثل القيادة محورا مهما في العملية التربوية إذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطى المؤسسة التربوية النجاح . والقيادة التربوية في المؤسسات التربوية هي إحياء أو إلهام أو تأثير في الآخرين جعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة لانجاز المهمات المطلوبة على أكمل وجه . وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم القيادة . والمفاهيم المرتبطة بها والقيادة التربوية وأهميتها وعناصرها وأنماطها وخصائصها وعوائقها والنظريات المفسرة لها .

1 أهمية القيادة التربوية

تبرز أهمية القيادة من خلال فهم الفروق بينها وبين الإدارة التربوية. فإذا كانت الإدارة التربوية معنية بتسيير العمل في المؤسسات التربوية، بشكل روتيني فإن القيادة التربوية معنية بالتجديد والتطوير، وإضفاء الصبغة الحيوية على العمل، ومد جوانب العمل بالروح التي تحيل العمل إلى متعة، وتنقله من الوضع الستاتيكي الثابت إلى الوضع الديناميكي المرن.

إن المنظمات تشبه الكائن الحي في نموها وتطورها ونضجها. أما من يمدها بهذه الحياة أو من يسلبها هذه الخاصية فهو القائد إن القائد هو الذي يحدث الفرق. ولذا، فقد تنبعت المنظمات إلى أهمية القيادة الإدارية، وعدتها المتغير الرئيس والأكثر أهمية، ووضعت لهذا الموقع القيادي شروطا ومؤهلات، وتجاوزت ذلك إلى العناية بهؤلاء القادة بعد تعيينهم، وتدريبهم، والسعي إلى تطوير كفاياتهم.

وهكذا يتضح أن فهم القيادة الإدارية على النحو الذي أشرنا إليه أعلاه يساعد بالضرورة المنظمة التربوية والقائد التربوي أو كل من أراد أن يتدرب على المهارات القيادية أن يكون سلوكه مناسباً و متمشياً مع مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه و متمشية أيضاً مع شخصيته و اعتقاداته. (راتب سلامة السعود،

2013، ص90)

إضافة إلى أن يكون سلوكه مناسباً ومتماشياً مع متطلبات الظروف التي تعيشها المنظمة. إن هذا الفهم يؤكد أهمية الحاجة للقيادة الإدارية. وهناك عوامل رئيسية تستوجب وجوب القيادة العملية والفعالة في المنظمات التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

✓ إن الطبيعة الديناميكية للمنظمات تستوجب وجود قيادة فعالة وقادرة على التنظيم وإعادة التنظيم، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، ووضع التشريعات المناسبة وفق متطلبات الظروف.

✓ إن النظر للتنظيم من زاوية نظرية النظم يؤكد أهمية القيادة القيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للتنظيم.

✓ إن النظر للمنظمات على أنها أنظمة ذات طبيعة بشرية تحتم وجود قيادة لإحداث التغيير المناسب لإشباع الحاجات البشرية المختلفة لا سيما وأن العاملين في المنظمات يتطلعون دائماً للقيادة لإشباع حاجاتهم. (راتب سلامة السعود، مرجع سابق، ص91).

تتبع أهمية القيادة التربوية من الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية التي تؤثر على الأفراد العاملين فيها من حيث فاعليتهم، وحماسهم للعمل، وروحهم المعنوية، وتعد القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في المؤسسات التربوية، وكأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيها، أداة أكثر إلحاحاً وضرورةً في المنظمات الإدارية الحالية؛ حيث أصبحت القيادة الإدارية من أبرز سمات الإدارة الحالية، وبالتالي فإن التجمعات البشرية القائمة في المؤسسات التربوية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة فاعلة تجمع كلمتها وتسير أمورها في ضوء عصرنا الحالي. (تركيب بن جمعان بن مسفر الغامدي، 2010/2009، ص02).

2 مبادئ القيادة التربوية

تستند القيادة التربوية إلى المبادئ التالية:

✓ الاعتماد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

✓ المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً .

✓ القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيتهم، ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة، عليه التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

✓ معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

✓ مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر.

✓ أن الأشخاص الذين يببالغون في عمليات الإقناع، أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.

✓ أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمشاعر الناس الذين يقودهم، وحاجاتهم، ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم. (أحمد جميل عايش، 2009، ص68).

3- أركان القيادة التربوية

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

✓ جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.

✓ شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد، سواء كان الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينة سلطة خارجية عن الجماعة ويجب أن يتمتع القائد بمجموعة من الخصال مثل: الذكاء الاتزان العاطفي والانفعالي الخبرة بالعمل، ومحبة الآخرين..... الخ.

✓ ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف). وتشمل هذه الظروف: حجم الجماعة، وتجانسها، من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها..... الخ.

✓ اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة

✓ مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة (جودت بني جابر ، 2004، ص31).

4 مهارات القيادة التربوية

قد يصل المعلم إلى منصب قيادي إداريا، ولكنه ليس بالضرورة مناسبا لشغل هذا المنصب، فالقيادة عموما والقيادة التربوية بشكل خاص تتطلب تمتع القائد التربوي بمجموعة من المهارات التي تؤهله لشغل منصبه القيادي، وتمكنه كذلك من تنفيذ واجباته ومسئوليته الرسمية وغير الرسمية.

أ: المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، من خلال احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة، وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة (الواحدة) المعاينة.

كما تتطلب المهارة الإنسانية للقائد التربوي توافر مجموعة من السمات الأساسية، من أهمها كما يرى الباحث، ما يلي:

✓ القدرة على إشاعة جو من الألفة والتعاون بين العاملين في المؤسسة التربوية.

✓ القدرة على تحفيز مرؤوسيه على العمل والإنجاز والإبداع.

✓ القدرة على إشباع حاجات مرؤوسيه النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

ب: المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته، ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وتتطلب المهارات الفنية قدر معين من المعارف والحقائق العلمية

والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية كما يرى الباحث،
السمات التالية:

✓ الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.

✓ القدرة على إنجاز مهام العمل بفعالية وكفاءة.

✓ تقبل النقد البناء.

✓ الرغبة الداخلية في النجاح.

ج: المهارات الإدراكية

هي قدرة القائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل، وتفهمه لشبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكذلك إدراك القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه والنظم الاجتماعية المزملة، وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه.

إن المهارات الإدراكية للقائد التربوي تعتمد على مجموعة من العوامل المؤثرة، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

✓ البيئة الاجتماعية للقائد التربوي.

✓ الخبرات السابقة للقائد التربوي.

✓ تجارب النجاح والفشل التي مر بها القائد التربوي. (أحمد سعيد الحريري، 2017، ص 134-135).

5 أنماط القيادة التربوية

أ: القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط من القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات.

والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ولا يفرض عليهم قراراته فيترك لهم حرية اتخاذ القرار وإيجاد البدائل والحلول كما يراعي رغباتهم ومتطلباتهم، ولهذا الأسلوب نتائج إيجابية بصفة عامة حيث

ترتفع الروح المعنوية والعمل الجماعي، كما يرتفع مستوى الرضا والرقابة الذاتية لدى العاملين والأفراد ويساعدون هذا النمط على التعلم الذاتي والإستقلالية والنمو السليم للشخصية وبالتالي تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي.

إن جوهر القيادة الديمقراطية يظهر في التأثير المتبادل أي أن الجماعة تشارك في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتحديد وسائل تنفيذها بالإضافة إلى اتخاذ القرار تحت توجيه وإرشاد القائد. (بودليب أسماء، 2017/2018، ص37-38).

والقيادة الديمقراطية تقوم على:

- ✓ احترام الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لامركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور
- ✓ القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة.
- ✓ القائد هنا يعطي أهمية كبيرة للتابعين له فهو يهتم بإشباع حاجات الجماعة.
- ✓ القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وهذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والاتباع.
- ✓ يعتمد القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقتناع وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون إرهاب أو شدة.
- ✓ القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلول ويوضح لهم أنهم مسهمين في العمل وأن مصلحة الجماعة تغلب على مصلحته وأهدافه الشخصية.
- ✓ يعتمد أسلوبه على الترغيب والإقتناع واستخدام الحوافز التشجيعية، كما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل ويسهم في رفع مستويات العاملين ويترك الآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. (العجمي محمد حسنين، 2008، ص80-81).

يمكن القول أن النمط الديمقراطي الأفضل وأحسن الأساليب التي يمكن أن تساعد أي جماعة على تحقيق ما نصبوا إليه من أهداف، لأنه يساهم في رفع معنويات العاملين فهو يقوم على إشباع حاجات

العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم مما يدفعهم ذلك إلى أداء مهامهم على أحسن وجه، فالنمط الديمقراطي يحقق درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي للعاملين.

ب: القيادة الاوتوقراطية: (الاستبدادية، الديكتاتورية)

تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب ويتخذ القائد القرار بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة والنظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أنه له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد، حيث تتدنّى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد.

من الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالباً ما ترافقه بروز الظواهر التالية:

✓ بروز النزعة العدائية بين أفراد المنظمة وضعف التماسك والارتباطات الاجتماعية وانعدام الود والمحبة بينهم.

✓ ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة والعاملين فيها.

✓ عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين.

✓ تتسم الجماعة العاملة في إطار القيادة التسلطية بشيوع ظاهرة التفكك وبرز الفوضى في غياب

القائد. (سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، 2013، ص112)

✓ تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب والتمارض وبرز المشكلات.

✓ بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره واضحاً على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا.

ومن خلال هذا يتضح أن هذا النمط غير صالح ورد الفعل المتوقع هو عدم شعور المرؤوسين بالرضا عن العمل وانعدام روح التفكير والابتكار وروح التعاون لحل المشكلات، فهذا النمط مرفوض لأنه يهمل شخصية الآخرين وحاجاتهم وأكبر السلبيات لهذا النمط هو تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق وغياب الرقابة الذاتية وبالتالي يصبح تحقيق الأهداف التربوية أمر بعيد المنال، فالجو الذي يسوده التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي إلى الضغوط المهنية وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي.

ج: القيادة الفوضوية (الترسلية، التسيبية)

تقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز القائد في هذا النمط بشخصية مرحة متواضعة يتحدث إلى كل فرد من الأفراد باحترام ويترك لهم الحرية في التصرف والعمل، كما يجعل العاملين يسيرون على المنهج الذي يختارون لأنفسهم بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد.

ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات وهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة. (سامي عبد العزيز، عامر أبو الخير، مرجع سابق، ص 113).

✓ وفي هذا النمط القيادي يمنح أكثر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية والتصرف والحركة بكل حرية.

✓ يترك لمعاونيه كل سلطاته وأن يفعلوا ما يشاءون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها فهو يتنازل عن اتخاذ القرار.

✓ يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه.

✓ ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها.

✓ يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه على المسؤولية في اتخاذ القرارات.

ويعد النمط الفوضوي من أضعف الأساليب القليلة كون المدير يترك الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات دون تدخل، وبالتالي حلول الفوضى داخل المؤسسة التربوية، فالمدير لا يساعد العاملين في حل المشكلات ولا يوجههم نحو تحقيق الأهداف وبالتالي فالأسلوب غير مناسب ولا يصلح لأن يتبناه أيقائد تربوي. (بودليب أسماء، مرجع سابق، ص41)

6 خصائص القيادة التربوية

تميز القيادة التربوية عن الأنواع الأخرى من القيادة، ببعض الخصائص والمعالم، التي يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ إن القيادة التربوية تحترم رغبات وحاجات الأفراد وتعمل على تحقيقها وإشباعها، فالقائد الناجح هو الذي لا يسعى إلى مضايقة مرؤوسيه ولا يحملهم أعمالا لا يرغبون فيها، أو إنجاز ما لا تسمح لهم قدراتهم واستعداداتهم إنجازه كما يراعي ظروفهم ويأخذها بعين الاعتبار، فالمدير مثلا الذي يعرف بأن أحد المدرسين لا يستطيع أن يقوم بتدريس الحصة الأولى، لظروف عائلية أو صحية ويتعمد برمجة الحصة في الساعة الأولى، فهذا مدير لا يستحق مركزه القيادي.

✓ إن القيادة التربوية الناجحة، تسعى دائما إلى معرفة واستغلال وإثارة الحوافز والبواعث الذاتية لنشاط الأفراد، مما يتطلب من القائد التربوي (مدير المدرسة، دراسة الجماعة وديناميكيته ويتعرف على الفروق الفردية بينهم، حتى يتسنى له معاملتهم بما يرضيهم ويتجنب قدر الإمكان ما يغضبهم، مما يعني توطيد علاقته بهم وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لدى الجميع ومنه ضمان استمرار الجماعة وتماسكها، في ظل فريق عمل متكامل ومنسجم.

✓ إن القيادة التربوية الناجحة، هي التي تعترف وتحترم إنسانية الفرد وتقدر كفاءته، وتستمع إلى وجهة نظره، فمدير المدرسة الناجح في ظل هذه الخاصية، هو الذي لا تستهويه وظيفته ولا يغيره مركزه،

فيتعالى على الآخرين ويبسط سلطته عليهم واهما إياهم، بأنه سيفوز باحترامهم، إن القائد التربوي الحكيم هو الذي يشعر أفراد جماعته، بأنه واحد منهم، يستمع إليهم ويتقبل انتقاداتهم كما يستشيرهم، واضعا نصب عينيه مصلحة المتعلم فوق كل اعتبار.

إذا كانت للبيئة المدرسية طبيعتها وأهدافها الخاصة وانطلاقا من أن ثروتها وإنتاجها هو الإنسان فلا بد أن يكون القائد ابن بيئته التربوية يحمل خصائصها و يتمتع بالإنسانية بكل ما تحمله الكلمة من معنى، إن تحقيق النجاح في البيئة التربوية متوقف على ما يحمله القائد من مهارات وسمات ينفرد بها عن القادة الآخرين في مختلف مجالات الحياة. (رشيد سعادة، 2011، ص329)

الخلاصة :

من خلال ما تطرق إليه الباحث في هذا الفصل السابق تبين أن القيادة التربوية عموما والمدرسية خصوصا مرتكزة على المدير و شخصيته وأسلوبه في قيادة مرؤوسيه كما أنه مسؤول على توجيه سلوك الأساتذة والعاملين معه وهذا بتطبيق نمط قيادي معين يضمن له السير الحسن والأمثل للجماعة التربوية .

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر العمل جزءا هاما من حياة الفرد، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل هذا الأخير مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر حوله، وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي، حيث اهتم كثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة وتحليل الرضا لما له من اثر فعال على إنتاجية العمل ورضا العاملين وزيادة الولاء.

وستتناول في هذا العمل الرضا الوظيفي وأهميته وأسبابه وكيفية حدوثه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه والعلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض التغيرات وأخيرا أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

1 - خصائص الرضا الوظيفي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لنا فإن ما يمكن أن يكون الرضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة في وقت لآخر ومن شخص لآخر. وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة. (القبلان، 1981، ص 18)

- إن الرضا الوظيفي لا يسببه عامل وحيد، وإنما هناك تأثير العوامل الشخصية (العمر، الجنس، التعليم، الشخصية والإدراك واتجاهات الفرد وقيمه ومعتقداته والمجموعات المرجعية التي ينتمي إليها) والعوامل الخاصة بطبيعة العمل (المسؤولية، الإنجاز، التحدي، التحكم، السيطرة، المشاركة في اتخاذ القرارات) والعوامل التنظيمية (سياسات المنظمة الخاصة بالإشراف، ساعات العمل، ومركز الوظيفة التنظيمي والعلاقات الاجتماعية، وفرض التنمية والتقدم والنمو) وتأثير العوامل البيئية (نوع البيئة وكونها حضارية أو ريفية، ثقافة المجتمع وقيمه ومعتقداته) على تحديد الحاجات والرغبات لدى العاملين والأهمية النسبية (كل منها ومدى الإشباع المطلوب لها، ومدى إدراكهم لتحقيق هذا من عدمه من واقع الوظيفة التي يشغلونها)

- إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس كافيا للدلالة على رضاه عن العناصر الأخرى كلما أن ما قد يؤدي لرضا فرد ما قد لا يؤدي إلى رضا فرد آخر، أو قد لا يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر الإنساني وهو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى أقل أهمية من العنصر البشري، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإن الإدارة المتميزة يجب أن تسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله، لاسيما وأنه يقضي أكثر من نصف عمره في العمل.

▪ إن الرضا الوظيفي مسألة مهمة للفرد والمجتمع، فرض الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وزيادة الولاء ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤثر لنجاح الفرد في مختلف حياته الأسرية و الاجتماعية.

▪ كما أن رضا الفرد عن عمله يزيد من ولاءه ويؤثر على مدى كفاءته في العمل، وحرصه عليه، بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع لحاجته، ودوافعه واستغلاله للفرد.

3- أسباب الاهتمام الرضا الوظيفي:

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعود لأهميته الكبيرة وأثره في أداء العاملين ويعود الاهتمام بهذا

الموضوع للأسباب التالية:

- سبب ثقافي: فالأمة تعلق أما على الحريات الشخصية التي تكلفها الدساتير والمواثيق لتلك الدول، وفي هذا المجال تعتبر أخلاقيات العمل جزءا رئيسيا للحياة الإنسانية، وأن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم.

• سبب وظيفي: ويعني أن هناك قيمة ضمنية لدى الأفراد لمفهوم الرضا الوظيفي، وأن مشاعر الرضا الوظيفي العالي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها في تقليل نسبة الغياب ودوران العمل، وأداء أفضل للعاملين ومهما يكن من أمر، فإن الرضا الوظيفي للعالمين في أي تنظيم، بعد من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي كذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر هام على فاعلية التنظيم بشكل عام.

4- كيفية حدوث الرضا الوظيفي وبعض الإرشادات لتحسينه:

• كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي تتحقق بها العوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

▪ الحاجيات:

لكل فرد حاجيات يريد أن يسمى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

▪ الدافعية:

تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

▪ الأداء:

تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ويوجه خاص في عمله، واعتقاد منه أن هذا الأداء وسيلة على إشباع حاجات الفرد.

▪ الإشباع:

يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

▪ الرضا:

إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسن من خلالها إشباع حاجاته.

• بعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي:

إن الرضا المعني مهم للغاية لكل من العاملين والإدارة، وذلك نظرا لارتباطه بالتغيب، وترك العمل، أما بالنسبة للعاملين، فالرضا عن العمل يمثل بعض ما يعود عليهم منه (العمل) ويسبب من الأهمية التي تعلقها المؤسسات على الرضا المهني فقد أقدمت على تطوير عدة برامج وتنفيذها بغية زيادة الرضا الوظيفي.

▪ زيادة واجبات الوظيفة:

يسمح أسلوب زيادة واجبات الوظيفة للعاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة يؤديه من الواجبات، وذلك بغية مضاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة.

▪ إثراء الوظيفة:

إذ يصلي يستخدم لزيادة الرضا الوظيفي، وينطوي على زيادة مستوى المسؤولية المتصلة بالوظيفة، والسماح للأفراد بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقييمها.

▪ تحسين نوعية وجودة الإشراف:

فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام ويراعى فيها المصالح المشتركة تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

▪ تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:

وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

▪ تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماتهم:

فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.

5-أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي:

• أنواع الرضا الوظيفي:

حدد هيرزبيرغ وزملائه ثلاثة أنواع للرضا عن العمل هي:

- 1 -الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- 2 -الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفة للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.
- 3 -الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المالية.

• مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا المهني للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

- ✓ زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضيين عن عملهم . (كشروود، 1995، ص 488)
- ✓ قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضيين عن عملهم.
- ✓ انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل، كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
- ✓ أن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- ✓ الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المؤسسة التربوية ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين، تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل.

✓ استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل، ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل. ونظمه تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم.

✓ مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المؤسسة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم يعكس الذين يحجمون عن المشاركة، ومنه نستنتج أن لرضا المعلم عن عمله آثار إيجابية على مستوى العملية التعليمية والمتمثلة في زيادة أدائه وتحسين مستوى التلاميذ كذلك وكذلك استجابته لتطوير العملية التربوية إضافة إلى قلة الغيابات وترك العمل.

6-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

● محتوى العمل:

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاء عن عمله.

فالمغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا. (عباس، 2006، ص176)

● نمط الإشراف:

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاؤهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافر ووسائل الإشباع التي يعتمد عليه مرؤوسيه يتوقف أيضا على خصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

● جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة ومصدر تؤثر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا

لرضا الفرد (العامل) عن عمله، وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلف توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته. أو وصوله لأهدافه، اعتبر ذلك جماعة العمل سببا لاستيائه من عمله. (ضياف، 2000، ص73)

• الأجر:

حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع وتؤثر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش. (عبد الباقي، 2003، ص 229).

• فرص الترقية:

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص للترقية، ويمكننا القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدة توقعه لها. (الشتواتي، 1999، ص68).

• ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

• ظروف العمل المادية:

توفر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، وهذه الظروف تمثلت في (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة) ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل. (عبد فليح وعبد الرحمان، 2009، ص 261-264).

• المدة المنقضية في العمل:

بينت كثير من البحوث أن الرضا عن العمل غائبا نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة. (دويدار، 2006، ص47-48).

أما بالنسبة للأستاذ فقد حدد (مصطفى) أربع عوامل تحدد درجة رضاه من مهنة التعليم حصراها في:

▪ عوامل مرتبطة بالمهنة نفسها:

وتتمثل في اكتساب جديدة من المهنة والمكانة الاجتماعية للمهنة، وشعور الأستاذ بالإنجاز في مهنته ومدى استثمار الأستاذ لقدراته، ومدى مشاركته في القرارات المتعلقة بمهنته وتنفيذه.

▪ عوامل مرتبطة بظروف المهنة وامتيازاتها:

وتتمثل في الراتب، والحوافز المادية الأخرى، والتدريب أثناء الخدمة، والشعور بالأمن والاستقرار، وفرص الترقية المتاحة، والعلاقة مع الآخرين (الزملاء، الرؤساء، التلاميذ وأولياء الأمور).

▪ عوامل مرتبطة بسياسات المهنة:

وتتمثل مسؤوليات العمل ومتطلباته، وظروف العمل من تجهيزات ومناهج وإشراف تربوي وإدارة مدرسية.

▪ عوامل مرتبطة بالأستاذ نفسه:

وتتمثل شخصية الأستاذ ودرجة استقراره في حياته العائلية والاجتماعية والعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريب، أهمية العمل بالنسبة إليه. (الشرايدة، 2008، ص 102-105)

7-قياس الرضا عن العمل:

يستعمل الباحثون عدة تقنيات لقياس الرضا، وأولى هذه التقنيات وأبسطها القياس الاسمي وهو أبسط مستويات القياس وكذلك كأن يسأل الباحث العمال ونوعية الإشراف ولا تتطلب هذه الأسئلة ب"نعم" أو "لا"

ومثال ذلك "إذا توفرت لك الفرصة مرة أخرى في اختيار عمل ما، هل تختار نفس العمل؟ ومن التقنيات الأخرى المستعملة تقنية أسكود التي تعتمد على الدلالة اللغوية ويشتمل على:

● مقياس ليكرت:

في سنة 1932 نشر ليكرت موضوع تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات وذلك في مجلة أرشيف علم النفس" اقترح فيه أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته.

● طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار، وحيث تعتمد على تحليل عقد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره واتجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل الدوران العمل والتغيب والتمارض.

● طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا عن ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً.

● طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء أفراد العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين . (بيومي ولطفي، 201، ص148).

• طريقة الحالات الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل، وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته. (شاويش، 2005، ص 115)

8- لعلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي:

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء جامعة ميتشيغن أو التي أجريت بجامعة أوهايو الأمريكيتين إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، وأوضحت هاته الدراسات وغيرها أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عالي لديهم على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعمل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل الإنتاج ولا غير تعمل لتحقيق أهداف العمل، الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر، بينهم كل كما تتفق دراسات جامعة أوهايد مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقات معهم على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه مرتفع. كما أوضحت تلك الدراسات على أن رضا الأفراد العاملين بالأقسام التي يركز مشرفها على الإنتاج.

- ولقد أثبتت الدراسات التي قام بها كل من لفين وليبيتا وهوايت أن القائد الديكتاتوري يحاول جهده توسيع وظائفه المطلقة، كما يقاوم أي نشاط رأي تغيير يرمي إلى الحد منها، والوسائل التي يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته كثيرة ومتعددة.

- وفي هذا النوع من القيادة يكون دافع الأفراد إلى العمل جزئيا واعتماديا ومما بينة هذه الدراسات أن الروح المعنوية للأفراد تحافظ على مستواها العالي في غياب القائد عند المجموعة ذات القيادة الديمقراطية بينما تنحدر بسرعة عند الجماعة الديكتاتورية. (عاشور، 1983، ص 148-149).

- ومما توصلت إليه هذه الدراسة أيضا أنه وفي ضل القيادة الدكتاتورية، تتضاءل فرص تنمية العلاقات الشخصية داخل أفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إيمان بقاء الرضا الوظيفي مرتفع على عكس القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى رفع الرضا العام للأفراد حسب هذه الدراسة. (دسوفي، 1994، ص 288)

الخلاصة :

- من خلال كل هاته الدراسات التي أوردتها يمكننا أن نخرج بنتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بنمط الإشراف السائد في المؤسسة سلبا وإيجابا، فالنمط القيادي الديمقراطي أكثر تحقيقا للرضا على عكس النمط الديكتاتوري الذي يحقق نسبة ضئيلة من الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة .

تمهيد .

- 1 - منهج الدراسة .
 - 2 - حدود الدراسة .
 - 3 - مجتمع الدراسة وعينته .
 - 4 - أداة الدراسة .
 - 5 - الخصائص السيكومترية للأداة .
- الخلاصة .

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات التنفيذية التي اتبعناها من أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

سيتناول هذا الفصل منهج الدراسة، حدود الدراسة، أداة الدراسة، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وأيضاً أساليب المعالجة الإحصائية.

1. منهج الدراسة:

على الباحث تحديد طبيعة المنهج المستخدم ويعرف المنهج على أنه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك . (عبيدات وآخرون، 1999، ص35).

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الذي هو في صدد البحث يدور حول الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي تعتمد فيه على وصف ظاهرة الدراسة بموضوعية ودقة.

والمنهج الوصفي يعرف بأنه الطريقة التي تقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فقرات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى النتائج وتعميمها. (عودة، 1992، ص188)

• خطوات المنهج الوصفي:

- الشعور بمشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحليلها.
- تحديد المشكلة التي يريد الباحث دراستها وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال.

- وضع الافتراضات أو المسلمات التي سيبني عليها الباحث دراسته.
- اختيار العينة التي ستجري عليها الدراسة مع توضيح حجم العينة.

2. حدود الدراسة:

يعد توضيح حدود أو مجالات الدراسة خطوة مهمة ورئيسية في أي بحث ميداني باعتبارها الإطار الذي سوف تجري فيه الدراسة، ولقد قسمت هذه المجالات في الدراسة إلى:

أ. الحدود الزمنية:

وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وعليه فقد أجرت الطالبتين الباحثتين الدراسة الميدانية خلال فترة زمنية بداية من (07 ماي 2024) إلى غاية (08 ماي 2024).

ب. الحدود المكانية:

انحصرت هذه الدراسة على عينة من عاملين ببلدية برهوم ولاية المسيلة ويشمل ابتدائيتين واقعتين في بلدية برهوم ولاية المسيلة، لمدرسة "أول نوفمبر" 1954 وتأسست في سنة 1952 ببرهوم ولاية المسيلة " ومدرسة الشهيد سعادي العلاوة والتي تأسست سنة 1985 ببرهوم ولاية المسيلة. اللتان تقعان وسط تجمعات سكانية من الجهات الأربعة .

الجدول رقم 01: يمثل مجتمع وعينة الدراسة

عدد العاملين	إناث	ذكور	اسم المؤسسة
30	26	4	ابتدائية الشهيد سعادي علاوة
20	14	6	ابتدائية أول نوفمبر 1954
50	40	10	المجموع

3- مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين الذين يزاولون عملهم في الابتدائيات المتواجدة في بلدية برهوم والبالغ عددهم 50 عامل وعاملة. واستخدمت الطالبتين في هذه الدراسة طريقة العينة القصدية في تحديد أفراد العينة التي شملت على 50 عامل في الطور الابتدائي.

وبذلك تم توزيع الأداة (الاستبيانات كلها حيث لم يحدث ضياع لأي منها).

4. أداة الدراسة:

اعتمدت في الدراسة على الإستبانة وتعد من أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي بشكل عام وفي مجال العلوم الإدارية على وجه الخصوص، والإستبانة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة الترتيب والإجابة عليها وتعبئتها من قبل البحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث وهي أكثر الأدوات شيوعا و استخداما وهي مجموعة مؤشرات يمكن عن اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي أجواء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والبحاث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث. (المعاني وآخرون، 2012، ص 108)

❖ خطوات بناء الإستبانة:

1. اطلعنا عن الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بدراستها.
 2. تحديد المحاور الرئيسية التي تتكون منها الإستبانة.
 3. بناء بنود الإستبانة والتي نحاول من خلالها قياس استجابات المبحوثين.
 4. اشتملت الإستبانة على قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية والقسم الثاني تضمن 27 بند موزعة على 3 محاور.
- أ - قسم البيانات الشخصية: وتتضمن: الجنس - العمر - المستوى الدراسي - سنوات الخبرة
- ب - قسم بنود الاستبيان: وتتضمن 3 محاور.

- ✓ المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي وقد تتضمن 08 عبارات
- ✓ المحور الثاني: وقد تمحور حول النمط القيادي الأوتوقراطي والرضا الوظيفي وقد تتضمن 07 عبارات
- ✓ المحور الثالث: وقد تمحور حول النمط القيادي الفوضوي والرضا الوظيفي وقد تضمن 07 عبارات

5. الخصائص السيكومترية للأداة:

حتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة ينبغي التأكد من صحة شروطها السيكومترية.

حساب ثبات الإستبانة: استخدمت الباحثين البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss وبالتالي فقد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونياخ وتحصلنا على النتيجة المقدره وهو عال من الثبات.

صدق الإستبانة: قمنا بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين هما:

-- صدق المحكمين: تم عرض الإستبانة على المحكمين الدكتور بن جعفر رمضان و استاذ التعليم

العالي عزوز عبدالناصر المختصين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وقد استجبت لآراء المحكمين، إذ تم تعديل الإستبانة من حذف وإضافة لتكون في شكلها النهائي متكونة من 21 بند موزعة على 3 محاور.

الصدق الذاتي: يعرف الصدق الذاتي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومنه تحصلنا على

(0,70) مع امل الثبات الفا كرونياخ، وبتحذيرها تحصلنا على (0,83) ويعبر عن الصدق الذاتي وهو مرتفع الدرجة.

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{الصدق الذاتي}$$

معيار الحكم على استمارة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق - محايد - غير موافق) بحيث جاءت محاور الاستمارة مجسدة.

للتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، وذلك بغرض التمكن من ثبوت المعلومات الميدانية وتحويلها إلى أرقام وجدولتها وتحليلها.

وتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الثلاثي وقد أعطيت 3 درجات للبديل (موافق) ودرجتين للبديل (محايد) ودرجة واحدة للبديل (غير موافق).

وقد تم تصنيف درجة استجابة العاملين على المقياس في ثلاث مستويات (عالية - متوسطة - منخفضة) وذلك حسب الابتدائيتين إجابات أفراد العينة على كل فقرة على النحو الآتي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات = $3 - 1/3 = 66$ ، ثم تجمع 66، مع 1 لمعرفة درجة الحكم على الدرجة إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات في المحور.

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1 و 66) درجة منخفضة.

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (67، 1 و 33، 2) درجة متوسطة.

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين (34، 2 و 3) درجة عالية.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1- التكرار والنسب المئوية، وذلك لإظهار النتائج ولتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابات وتبين خصائص مجتمع الدراسة.

المتوسط الحسابي: ويعد من مقاييس النزعة المركزية، ويتم فيه التعرف على متوسط توزيع الدرجات من مجموع الدرجات.

الانحراف المعياري: ويعد من مقاييس التشتت ويعرفنا على درجة انحراف الدرجة عن الدرجات الكلية.

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام البرنامج (SPSS)

الخلاصة:

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل يتضح أن أهم الشروط اللازمة والضرورية للقيام بالدراسة النهائية، وعليه يمكننا تحصيل البيانات اللازمة وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي للدراسة.

- 1 عرض وتحليل البيانات الشخصية .
 - 2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى .
 - 3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية .
 - 4 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة .
 - 5 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .
 - 6 النتائج العامة .
 - 7 الاقتراحات .
- خاتمة .

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
80%	41	إناث
20%	10	ذكور
100%	50	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور بحيث كانت نسبة الذكور مقدرة ب 20%، أما نسبة الإناث 80% وذلك لأن أغلب أفراد العينة من الإناث ويعود ذلك امرًا طبيعيًا لأن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من الإناث.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
8%	4	بكالوريا
60%	30	ليسانس
24%	12	ماستر
8%	4	مدرسة عليا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العاملين لديهم المؤهل العلمي ليسانس يبلغ 30 عامل وعاملة بنسبة قدرت ب 60% وبالنسبة للعاملين المتحصلين على شهادة الماستر 12 عامل بنسبة 24 وتليها الذين لديهم مؤهل علمي مدرسة عليا هم 4 عاملين بنسبة 8 وفي الأخير المتحصلين على شهادة البكالوريا يبلغ عددهم 4 عاملين بنسبة مئوية 8

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
32%	16	أقل من 5 سنوات
20%	10	من 5 إلى 10 سنوات
28%	14	من 10 إلى 15 سنة
20%	10	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العاملين الذين لديهم الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات يمثلها 16 عامل وعاملة بنسبة قدرت ب 32 وهي أعلى نسبة تليها النسبة 28 والتي يمثلها العامل ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة في حين جاءت النسبة المئوية للعاملين الذي لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ومن 15 سنة فأكثر متساوية حيث بلغت نسبتها 20.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	السن
30%	15	من 20 إلى 30 سنة
40%	20	من 31 إلى 40 سنة
20%	10	من 41 إلى 50 سنة
10%	5	من 50 فما فوق
100%	50	المجموع

يمثل الجدول 04 توزيع العينة حسب الفئات العمرية وكانت نسبة هاته الفئات متفاوتة نوعا ما، حيث كان من 31 إلى 40 سنة هي النسبة الغالبة بنسبة 40 تليها فئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة

30، أما فئة من 41 إلى 50 سنة فتمثلت لنسبة 20 وأخيرا فئة من 50 فما فوق بنسبة 10 وهذا يرجع لكون فئة 40 سنة هي الفئة الأكثر نضج.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 05: يقوم المدير بتوجيه العاملين للعمل أكثر مما يعكس إيجابا على انجازاتهم.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات
		بدائل الإجابة
70%	35	موافق
18%	9	محايد
12%	6	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين في المدرسة الابتدائية نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبتها 70% تليها النسبة المئوية 18% التي كانت خاصة بالبديل المحايد في حين ذهب 6 من العاملين المدرسة الابتدائية إلى البديل غير موافق وقد قدرت نسبة ذلك ب 12% بالنسبة للعبارة يقوم المدير بتوجيه العاملين للعمل أكثر مما يعكس إيجابا على انجازاتهم، وهذا راجع إلى أن التوجيهات التي فرضها المدير على العاملين جاءت بالإيجاب وهذا ما ساعدهم على الانجاز والتطور.

الجدول رقم 06: وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يجعلهم يحسون بالارتياح.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
76%	38	موافق
24%	12	محايد
0%	6	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين المدرسة الابتدائية نحو هذه العبارة بلغت نسبتها 76% بتقدير 38 عامل بالنسبة للبديل المحايد في حين كانت نسبة البديل محايد 24% في حين كانت نسبة البديل غير موافق 0% حول العبارة وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يحسون بالارتياح، وهذا ما يفسر أن العلاقة بين المدير والعاملين تسودها الثقة المتبادلة والراحة في كل الجوانب.

الجدول رقم 07: تقديم المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون في العمل أكثر.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
62%	31	موافق
30%	15	محايد
8%	4	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الجدول نلاحظ أن استجابات العاملين في المدرسة الابتدائية نحو العبارة للبديل موافق بلغت نسبتها 62% بتقدير 31 عامل وعاملة تليها المئوية 30% والتي كانت خاصة بالبديل محايد، في حين ذهب 4 من العاملين إلى البديل غير موافق وقد قدرت نسبتها 8% بالنسبة للعبارة تقديم

المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون أكثر في العمل مما يفسر أن المكافئة تشجع الأستاذ في التقديم أكثر والاجتهاد.

الجدول رقم 08: تكليف العاملين من طرف المدير بأعمال تتناسب مع قدراتهم.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
42%	21	موافق
40%	20	محايد
18%	9	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الأغلبية استجابات العاملين في المؤسسة الابتدائية نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبتها 82% تليها النسبة المئوية 16% الخاصة بالبديل محايد، في حين ذهب 1 عامل إلى البديل غير موافق وقدرت النسبة ب 2% بالنسبة للعبارة تكليف العاملين من طرف المدير بأعمال تتناسب مع قدراتهم، مما يفسر أن كل عامل يؤدي عمله على أكمل وجه وما يساعده.

الجدول رقم 09: المشاركة في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالأمن.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
82%	41	موافق
16%	8	محايد
2%	1	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات العاملين حول العبارة المشاركة في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالأمن كانت مقارنة فيما يخص البديلين موافق ومحايد حيث بلغت نسبة البديل موافق 42 إلى 21 عامل والبديل محايد إلى 40 أي 20 عامل لتأتي في الأخير النسبة المئوية 18 أي 9 عمال فيما يخص البديل غير موافق، مما يفسر أن المدير هنا يعتمد على العمل بالروح الجماعية.

الجدول رقم 10: يشجع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة حيث يحثهم أكثر على التعاون.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
60%	30	موافق
24%	12	محايد
16%	8	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات العاملين في المؤسسة حول العبارة المدير يشجع للعمل بروح الفريق في المؤسسة حيث يحثهم أكثر على التعاون كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبتها 60 أي 30 عامل تليها النسبة المئوية 24 وخاصة البديل محايد وتليها النسبة المئوية المقدرة ب 16 بتقدير 8 عاملين بالنسبة للبديل غير موافق، مما يفسر أن العمل الجماعي له دور في تقدم وتطور الحياة المدرسية.

الجدول رقم 11: مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
82%	41	موافق
12%	6	محايد
6%	3	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ استجابات العاملين نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبة 82 بتقدير 41 عامل تليها النسبة المئوية 12 خاصة بالبديل حيث بلغت نسبة 82 بتقدير 41 عامل تليها النسبة المئوية 12 خاصة بالبديل محايد تليها النسبة المئوية المقدره ب 6 بالنسبة للبديل غير موافق بالنسبة للعبارة مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم، مما يفسر أن العاملين يحسون بالتضامن وتقدير قيمهم من طرف الشخص المسؤول.

الجدول رقم 12: المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعرهم بالأمن.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
70%	35	موافق
20%	10	محايد
10%	5	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات العاملين في المؤسسة حول العبارة المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعرهم بالأمن كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت

نسبتها 70 أي 35 عامل تليها النسبة المئوية 20 أي 10 عاملين خاصة بالبديل محايد وتليها النسبة المئوية 10 بتقدير 5 عاملين كانت موجهة للبديل غير موافق.

الجدول رقم 13: يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة على الفرضية توجد علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة.

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	1	يقوم المدير بتوجيه العاملين في العمل مما ينعكس إيجاباً على انجازاتهم.	2.78	0.54	عالية
2	2	وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يجعلهم يحسون بالارتياح.	2.76	0.43	عالية
5	3	تقديم المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون أكثر في العمل	2.74	0.52	عالية
4	4	تكليف العاملين من طرف المدير بأعمال تتناسب مع قدراتهم.	2.72	0.53	عالية
1	5	المشاركة في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالأمن.	2.58	0.70	عالية
3	6	يشجع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة بحيث يحثهم أكثر على التعاون.	2.50	0.67	عالية
7	7	مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم.	2.42	0.78	عالية
8	8	المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعرهم بالأمن.	2.26	0.75	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.59	0.61	

تضح من خلال الجدول 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استبانة أفراد العينة على فقرات المحور الأول حيث شكلت كل فقرة هذا المحور، ويتضح من الجدول أن الفقرة (2-5-8) جاءت متوسطاتها عالية ومقاربة (2.78 - 2.76 - 2.74) بانحرافات معيارية حسب الترتيب (0.54 - 0.43 - 0.52) وهي عبارات تشير إلى يقوم المدير بتوجيه العاملين في العمل مما ينعكس إيجاباً على إنجازاتهم، وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يجعلهم يقدمون أكثر في العمل، تقديم المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون أكثر في العمل، وكذلك العبارات (4-1-3-7) جاءت بدرجة عالية ومتوسطات حسابية (2.78 - 2.58 - 2.50 - 2.42) وانحراف معياري (0.53 - 0.70 - 0.67 - 0.78) والتي تشير إلى تكليف العاملين من طرف المدير بأعمال تتناسب مع قدراتهم والمشاركة في اتخاذ قرارات يجعلهم يشعرون بالأمن، يشجع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة بحيث يحثهم أكثر على التعاون، مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم. وكذلك جاءت العبارة 6 بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.75) والتي تشير المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعروهم بالأمن

-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للعاملين في ميدان الدراسة من وجهة نظر العاملين أنفسهم من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى والتي جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.61) حيث يرى أغلب أفراد العينة بأن المدير يقوم بتوجيه العاملين في العمل مما ينعكس إيجاباً على إنجازاتهم وهذا ما يوضحه الجدول 14 والتي جاءت بدرجة عالية ومتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري (0.54) وهذا معناه أن المدير يقدم التوجيهات والنصائح للعاملين وينظم جهودهم مما ينعكس ذلك على إنجازات العاملين ويدفعهم إلى الأداء الجيد وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي خاصة في محيط العمل الذي يوجد به توجيه حقيقي فعال يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يجعلهم يحسون بالارتياح بدرجة عالية ومتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.43) وهذا معناه أن المدير تربطه علاقات إنسانية وودية مع العاملين ويعمل على ترقيتها وتطويرها مما يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بالأمان والانتماء وحب المؤسسة والتفاني في خدمتها وكذلك إحساسهم بالارتياح، فالمدير هو المسئول عن تطوير وترقية العلاقات الإنسانية لخلق جو من التفاعل الاجتماعي السليم كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة تقديم المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون أكثر في العمل بدرجة

عالية بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.53) وهذا معناه أن المدير يقدم الحوافز التشجيعية بدرجة عالية للعاملين مما يزيد من معنوياتهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكثر في الأداء.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة تكليف المدير للعاملين بأعمال تناسب قدراتهم ويعمل على تنسيق بينهم ويسعى إلى تحديد الإمكانيات التي يحتاجها بوضع العامل المناسب في المكان المناسب فالمدير إذن يراعي الفروق الفردية بين العاملين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وارتفاع درجة الرضا الوظيفي لديهم، كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة المشاركة في اتخاذ القرارات وجاءت بدرجة عالية وبتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.70) وهذا معناه أن عمل العامل يتأثر بما يحيط من معاملات فالمدير يتعامى بسلامة مع العامل ويفتح لهم المجال.

لا بداء آرائهم والتعبير عن وجهات نظرهم بحيث يشعروهم بأهميتهم وبأنهم عنصر فعال في مكان العمل مما يجعل العامل يشعر بالأمن و الرضا الوظيفي كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة يشجع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة بحيث يحثهم أكثر على التعاون بدرجة عالية وبتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.67) وهذا معناه يوجد مناخ تعاوني فالمدير يوفر الظروف المناسبة للعمل الجماعي واستثمارها واستغلالها نحو تحقيق الأهداف، كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم بدرجة عالية وبتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.78) وهذا معناه أن المدير يراعي

الظروف الشخصية للعاملين ويهتم بانشغالاتهم ومطالبهم وبمشكلاتهم ويحاول مساعدتهم في تخطي الصعاب مما يؤدي ذلك إلى رفع معنوياتهم وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لهم كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعروهم بالأمن بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.75) وهذا معناه أن المدير يراعي رغبات العاملين المهنية وهذا راجع إلى تشجيع المدير للأفكار والاقتراحات وميول العاملين ورغبتهم في تحسين العمل والإبداع.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة.

الجدول رقم 14: تعامل المدير بتعالى وكبرياء مع العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
12%	6	موافق
38%	19	محايد
50%	25	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات العاملين في المؤسسة حول العبارة تعامل المدير بتعالى وكبرياء مع العاملين، كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبتها المئوية %50 أي 25 عامل تليها النسبة المئوية %38 أي 19 عامل وخاصة بالبديل محايد، وتليها النسبة المئوية المقدره ب %12 بتقدير 6 عاملين بالنسبة للبديل موافق وهذا راجع إلى أن معاملة المدير المتكبرة والمتعالية جعلت العاملين غير مرتاحين ومطمئنين.

الجدول رقم 15: عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف معين.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
20%	10	موافق
18%	9	محايد
62%	31	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات العاملين نحو العبارة عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف معين بلغت 62% بتقدير 31 عامل الخاصة بالبديل غير موافق تليها النسبة 20% بتقدير 10 عمال الخاصة بالبديل موافق، فيما جاءت النسبة المئوية 18% بتقدير 9 عمال نحو بديل الإجابة محايدة وهذا راجع إلى أن المدير غير عادل وغير منصف ومتجرد من الإنسانية.

الجدول رقم 16: يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
18%	9	موافق
14%	7	محايد
68%	34	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات العاملين نحو العبارة يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين كانت موجهة نحو البديل غير موافق، حيث بلغت نسبته المئوية 68% أي 34 عامل تليها النسبة المئوية 18% أي 9 عاملين نحو البديل موافق ثم تليها النسبة المئوية 14% نحو البديل محايد أي 7 عاملين. مما يفسر أن المدير شخص متسلط وغير مريح في أسلوب عمله مع العاملين.

الجدول رقم 17: عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يجعلهم غير متاحين.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
36%	18	موافق
10%	5	محايد
54%	27	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن استجابات العاملين كانت موجهة نحو البديل غير موافق بنسبة 54% بتقدير 27 عامل تليها النسبة المئوية 36% بتقدير 18 عامل موجهة نحو البديل موافق، ثم النسبة المئوية 5% بتقدير 10 عامل نحو البديل محايد بالنسبة للعبارة عدم المشاركة العاملين في اتخاذ قرارات يجعلهم غير متاحين. وهذا راجع إلى عدم إشراك المدير للعاملين في تسيير أمور المؤسسة مما يفقدهم الثقة بأنفسهم.

الجدول رقم 18: الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
32%	16	موافق
14%	7	محايد
54%	27	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين بلغت نسبته المئوية 54% أي 27 عامل كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث تليها النسبة المئوية 32% أي 16 عامل خاصة بالبديل

موافق في حين ذهب 7 عاملين إلى البديل محايد وقدرت نسبته المئوية ب 14% بالنسبة للعبارة الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين وهذا راجع إلى عدم تساهل المدير في كيفية التعامل مع العاملين مما يولد لديهم عدم الشعور بالراحة.

الجدول رقم 19: حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
24%	12	موافق
12%	6	محايد
54%	32	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية استجابات العاملين كانت موجهة نحو البديل غير موافق 64% أي 32 عامل تليها النسبة المئوية 24% أي 12 عامل كانت موجهة نحو البديل موافق في حين ذهب 6 عاملين إلى البديل محايد وقدرت بالنسبة المئوية 12% بالنسبة للعبارة حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال. وهذا راجع إلى أن المدير لا يفسح المجال بإبداء آرائهم وعدم مشاركتهم في بعض الأمور وممارسة الضغط عليهم.

الجدول رقم 20: يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة.

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	1	تعامل المدير بتعالي وكبرياء مع العاملين.	1.92	0.94	متوسطة
13	2	عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف معين.	1.78	0.91	متوسطة
14	3	يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين.	1.66	0.89	ضعيفة
9	4	عدم مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات تجعلهم غير متاحين.	1.64	0.66	ضعيفة
10	5	الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين بشدة.	1.54	0.78	ضعيفة
11	6	حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال لإبداء آرائهم.	1.50	0.78	ضعيفة
		الدرجة الكلية	1.67	0.82	متوسطة

يمثل الجدول رقم 20 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استبانه العاملين على فقرات المحور الثاني، حيث شكلت كل فقرة هذا المحور ويتضح من الجدول أن الفقرة (12-13) جاءت متوسطاتها متوسطة ومقاربة (1.92 - 1.78) بانحرافات معيارية (0.94-0.91) والتي تشير إلى تعامل المدير بتعالى كبرياء مع العاملين، عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف معين، كذلك جاءت العبارات (14-9-10-11) جاءت متوسطاتها ضعيفة ومقاربة بمتوسط حسابي (1.66-1.64-1.54 - 1.50) والتي تشير إلى يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين، عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتجعلهم غير مرتاحين.

الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين بشدة حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال لإبداء آرائهم.

-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عرض وتفسير البنود الفرضية الثانية والتي مفادها توجد علاقة بين النمط الاتوقراطي والرضا الوظيفي للعاملين في ميدان الدراسة من وجهة نظر العاملين في ميدان الدراسة من وجهة نظر العاملين أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.82) وهذا ما يوضحه الجدول رقم 21 جاءت استجابات العاملين حول العبارة تعامل المدير بتعالى وكبرياء مع العاملين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.94) وهذا معناه أن المدير يتصرف مع العاملين بطريقة غير مريحة ويشعرهم بعدم القيمة ولا يفسح لهم المجال للحديث والتفاهم، معه في شؤون العمل مما يشعرهم بعدم الرضا في العمل.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة "عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف معين بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.91) وهذا معناه أن المدير غير عادل في أسلوبه وأنه يعتبر متجرد من الإنسانية وعدم إعطائهم الراحة مما ينعكس على الجيد للعمل والشعور بعدم الرضا الوظيفي.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة "يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.89) وهذا معناه أن المدير يستعمل أسلوب الرقابة على العاملين وذلك ضبط حضورهم الالتزام بممارسة مهامهم واحترام أوقات العمل.

كما جاءت استجابة العاملين حول العبارة عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم غير متاحين بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري (0.66) وهذا معناه أن المدير يفسح المجال أمام العاملين بإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واستشارتهم ومما يؤدي ذلك إلى إحساسهم بالارتياح والرضا الوظيفي.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين بشدة بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.54) وانحراف معياري (0.78) وهذا معناه أن المدير يقدم تسهيلات للأساتذة والعمل على معالجة أخطائهم وفرض عقوبات عليهم في بعض الأحيان وحثهم على الالتزام باللوائح التنظيمية كأوقات العمل، وهذا يشعرهم كذلك بالرضا الوظيفي.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة "حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال لإبداء آرائهم بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.78) وهذا معناه أن المدير لا يفسح المجال للعاملين بإبداء آرائهم ومشاركتهم في بعض الأمور وعدم ممارسة الضغوطات عليهم وعدم إجبارهم على أعمال تتناسب مع قدراتهم.

من خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية المرتبطة توجد علاقة بين النمط (الأوتوقراطي) والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة من وجهة نظر العاملين أنفسهم نستنتج أن الفرضية تحققت إلى حد ما وهذا راجع إلى أن المدير يطبق النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة داخل المؤسسة
توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 21: عدم اكتراث المدير بنتائج أعمال العاملين مما يشعروهم بالإحباط.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
34%	17	موافق
10%	5	محايد
56%	28	غير موافق
100%%	50	المجموع

م

من خلال النتائج أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين نحو العبارة عدم اكتراث المدير بنتائج العاملين مما يشعروهم بالإحباط كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبته المئوية 56 أي 28 عامل تليها النسبة المئوية 34 أي 17 عامل كانت خاصة بالبديل موافق تليها النسبة المئوية 10 أي 5 عاملين بالنسبة للبديل محايد وهذا راجع إلى لامبالاة المدير في تسيير الأمور المهمة مثل عدم استفساره على النتائج مما يجعل العاملين محبطين وغياب الشجاعة في تقديم الأفضل.

الجدول رقم 22: علاقتك بزملائك العاملين بصفة عامة يحكمها التفاهم.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
2%	1	موافق
16%	8	محايد
82%	41	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين نحو العبارة علاقتك بزملائك العاملين بصفة عامة يحكمها التفاهم. كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبته المئوية 82 أي 41 عامل، تليها النسبة المئوية 16 أي 8 عاملين بالنسبة للبديل محايد وتليها النسبة المئوية 2 أي 1 عامل بالنسبة للبديل موافق وهذا راجع إلى وجود حدود في العلاقة بين كل عامل أي كل واحد وطريقته الخاصة في كيفية التعامل والتقديم للعمل الموجه إليه.

الجدول رقم 23: عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثرون من الغياب.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
18%	9	موافق
22%	11	محايد
60%	30	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه في أغلبية استجابات العاملين نحو العبارة عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثرون من الغياب. كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت 60 أي 30 عامل وتليها النسبة المئوية 22 أي 11 عامل نحو البديل محايد، وتليها النسبة المئوية 18 أي 9 عاملين موجهة للبديل موافق هذا ما يفسر غياب المسؤولية في المؤسسة من طرف المدير.

الجدول رقم 24: إدارة المدير للاجتماعات من دون دراسة أو خطة أو هدف.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
20%	10	موافق
10%	5	محايد
70%	35	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه في أغلبية استجابات العاملين نحو العبارة إدارة المدير للاجتماعات من دون دراسة أو خطة أو هدف. كانت موجهة نحو البديل غير موافق وبلغت نسبته المئوية 70 أي 35 عامل تليها النسبة المئوية 20 أي 10 عاملين بالنسبة للبديل موافق في حين ذهب 5 عاملين إلى البديل محايد وبلغت نسبته المئوية 10 وهذا راجع إلى عدم وجود صلة ترابط وتواصل في العمل بين المسؤول والعاملين في المؤسسة.

الجدول رقم 25: تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
12%	6	موافق
22%	11	محايد
66%	33	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين الموجهة نحو العبارة تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. كانت موجهة نحو البديل غير موافق وبلغت نسبته المئوية 66 بتقدير 33 عامل تليها النسبة المئوية 22 أي 11 عامل، في حين ذهب 6 عاملين إلى البديل موافق وبلغت نسبته المئوية 12 وهذا راجع إلى وجود فوضى في تسيير المؤسسة لعدم اكتراث المسؤول بأداء أعماله الموجهة إليه.

الجدول رقم 26: ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
40%	20	موافق
18%	9	محايد
42%	21	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج أعلاه فإن أغلبية استجابات العاملين للعبارة، ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبتها 42 أي 21 عامل تليها

البديل موافق بنسبة مئوية 40 أي 20 عامل وكانت متقاربتان في النسبة وعدد العاملين (موافق - غير موافق) في حين جاءت النسبة 18 أي 9 عاملين نحو البديل محايد وهذا راجع إلى عدم تنظيم الأمور وتسييرها من طرف المدير وعدم السيطرة على الوضع في بعض الأحيان في المؤسسة.

الجدول رقم 27: يتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره.

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
4%	2	موافق
6%	3	محايد
90%	45	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن استجابات نحو هذه العبارة كانت موجهة نحو البديل غير موافق، حيث بلغت نسبتها المئوية 90 أي 45 عامل في حين نلاحظ استجابات العاملين نحو البديلين موافق ومحايد كانت متقاربة حيث جاءت نسبة 6 أي 3 عاملين على البديل محايد تليها النسبة المئوية للقدرة ب4 أي 2 عامل خاصة بالبديل موافق فيما يخص العبارة يتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره. وهذا راجع الي رغبة المدير في تطوير المؤسسة وتجنب العمل بأساليب حضارية تتواءم مع عصرنا المتطور.

الجدول رقم 28: يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة.

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	1	عدم اكتراث بنتائج أعمال العاملين مما يشعروهم بالإحباط.	1.90	0.90	متوسطة
15	2	علاقتك بزملائك والعاملين بصفة عامة يحكمها التفاهم.	1.72	0.90	متوسطة
19	3	عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثرون من الغياب.	1.66	0.82	ضعيفة
17	4	إدارة المدير للاجتماعات من دون دراسة أو خطة أو هدف.	1.60	0.85	ضعيفة
18	5	تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.	1.42	0.67	ضعيفة
21	6	ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين.	1.34	0.68	ضعيفة
16	7	يتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره.	1.28	0.53	ضعيفة
		الدرجة الكلية	1.56	0.76	ضعيفة

يتضح من خلال الجدول 28 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة العاملين على فقرات المحور الثالث حيث شكلت كل فقرة هذا المحور ويتضح من خلال الجدول أن الفقرة (15-20) جاءت متوسطة ومقاربة بمتوسط حسابي (1.72- 1.90) وانحراف معياري (0.90- 0.90) وهي عبارة تشير إلى عدم اكتراث المدير بنتائج أعمال العاملين مما يشعروهم بالإحباط وعلاقتك بزملائك والعاملين بصفة عامة يحكمها التفاهم، وكذلك العبارات (1-17-918) جاءت بدرجة ضعيفة ومقاربة، وبمتوسط حسابي (1.66- 1.60- 1.42) وبانحرافات معيارية (0.67- 0.86- 0.82) والتي تشير إلى عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثرون من الغياب، إدارة المدير للاجتماعات دون دراسة أو خطة أو هدف، تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وكذلك جاءت العبارتين (21-16) بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (1.28-1.34) وبانحراف معياري (0.58-0.68) والتي تشير إلى ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين، ويتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره.

-مناقشة نتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال عرض وتفسير بنود الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة من وجهة نظر العاملين أنفسهم والتي جاءت بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.76) هذا ما يوضحه الجدول رقم 29 حيث جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة "عدم اكتراث المدير بنتائج أعمال العاملين مما يشعروهم بالإحباط بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.90) وهذا معناه المدير لاه يهتم بنتائج أعمال الأساتذة وما يقومون به كذلك عدم اهتمامه بتحقيق أهداف المؤسسة مما ينعكس ذلك إيجابا على حماس الأساتذة وعدم رفع مستوى الدافعية لتحقيق نتائج أفضل.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة "علاقتك بزملائك العاملين بصفة عامة يحكمها التفاهم بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.90) وهذا معناه أن يوجد توتر في العلاقة سواء بين المدير والأساتذة بصفة خاصة أو المدير والعاملين بصفة عامة والعاملين فيما بينهم وهذا راجع إلى كثرة التدخل في ممارسة الأعمال والتدخل كذلك في الحريات الشخصية لكل عامل وكثرة مراقبة العاملين لبعضهم البعض في شؤون لا تخصهم.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة "عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثرون من الغياب" بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.82) وهذا معناه أنه توجد رقابة داخل المؤسسة والتزام المدير بمهامه والإشراف على العاملين وضبط حضورهم ومما يجعل العاملين يحترمون مواقيت العمل المحددة ويلتزمون بالانضباط في أداء أعمالهم.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة "إدارة المدير للاجتماعات من دون دراسة أو خطة أو هدف" بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.85) وهذا معناه أنه يتم الوصول إلى قرارات وحلول مناسبة خلال الاجتماعات التي يقوم بها المدير فهو يستمع إلى العاملين ويصدر حكمه في الأمور التي يعرضها عليه العاملين ويتم مناقشتها والوصول إلى حلول مناسبة بما ترضي العامل وتخدم أيضا المؤسسة.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.42) وانحراف معياري (0.67) وهذا معناه أن كل عامل ملتزم بعمله الخاص ومقيد به كذلك وضوح مهام كل فرد في المؤسسة والعمل في جو يسوده النظام فكل عامل مكلف بعمل يلتزم به وهذا معناه وجود قيادة حقيقية وفعالة تنظم جهود العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما جاءت استجابات العاملين حول العبارة ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.34) وانحراف معياري (0.68) أي معناه المدير لا يترك الحرية المطلقة للعاملين حريتهم محدودة وفي إطار معين.

كما جاءت استجابات العاملين نحو العبارة يتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.76) أي معناه أن المدير يبحث عن انسب الطرق للتطوير من المؤسسة ومن الوسائل الحديثة لجعل وصول المعلومة بسهولة كبيرة مثل التركيز على توفير الوسائل الالكترونية مثل: الحاسوب - اللوحة الرقمية وغيرها. والاستعانة كذلك بفريق العمل للمؤسسة لتوزيع كل مهمة على عامل وجعل العمل أكثر سرعة.

ومن خلال ما سبق بالرجوع إلى درجة الكلية المرتبطة بأنها يوجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، نستنتج أن الفرضية لم تتحقق وهذا راجع إلى أن المدراء لا يمارسون النمط الفوضوي في المؤسسات، فهذا الأسلوب غير مناسب لأن تحقيق الأهداف يتطلب نوع من التوجيه وتوزيع الأدوار.

الجدول رقم 29: يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية العامة.

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الدرجة
1	1	النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.	2.59	0.61	عالية
2	2	النمط التسلطي والرضا الوظيفي.	1.67	0.82	متوسطة
3	3	النمط الفوضوي والرضا الوظيفي.	1.56	0.76	ضعيفة
		الدرجة الكلية	1.94	0.73	متوسطة

يمثل الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد حسب كل محور في الاستبيان ويتضح من الجدول أن المحور الأول والمتمثل في النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية ومتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.61) أما المحور الثاني والمتمثل في النمط التسلطي والرضا الوظيفي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي وانحراف معياري (0.82) وجاء المحور الثالث والمتمثل في النمط الفوضوي والرضا الوظيفي جاء في المرتبة الثالثة بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.73) . (1.67) .

5: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

بعدها تم عرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين ثم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، حيث نجد أن أمل محمد سرحان المخلاقي توصل إلى أن هناك توفر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية وهذا ما تأكد دراستنا، أما دراسة راضية درويش ونزيم صرداوي، فتوصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف، كما تلعب القيادة الديمقراطية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك الأعضاء وهذا ما يتفق مع دراستنا كذلك دراسة عبير بلعابد مروة حزام والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة فيما حصل النمط الاوتوقراطي والنمط الفوضوي على درجة متوسطة كما جاءت دراسة برو هشام، وتوصل إلى أن مديري ومديرات يهتمون ببعدي النمط القيادي للعمل والعلاقات الإنسانية مع اهتمام أكبر في مجال العمل، وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جاء بمستوى متوسط.

6: النتائج العامة.

من خلال إجراء هذه حول موضوع الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين أنفسهم وبعد إحصاء التكرارات لكل بنود الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة أنفسهم والتي جاءت بدرجة عالية.

تحقق الفرضية الثانية إلى والتي تنص على أن توجد علاقة بين النمط الاوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة.

عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنها توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي للعاملين أنفسهم والتي جاءت بدرجة ضعيفة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الفرضية العاملة التي تنص على توجد علاقة بين الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس والرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم نفسها قد تحققت إلى حد ما وبدرجة متوسطة، وهذا ما تؤكدته النسب التي تحصلنا عليها من خلال أسئلة الفرضيات والمتوسط الحسابي قدر ب (1.94) والانحراف المعياري الذي قدر ب (0.73).

7-الاقتراحات:

- 1 -توفير مناخ ملائم للعاملين مع الاهتمام باحتياجاتهم ومراعاة مشكلاتهم بما يحقق الأهداف المنشودة.
- 2 -الاستفادة من مديري المدارس ذوي الخبرات عن طريق الاستفادة من تجاربهم في مجال تطبيق الأنماط القيادية.
- 3 -تقوية العلاقات بين المدير في المؤسسة التربوية لتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.
- 4 -ضرورة الاختيار الجيد لمدير المؤسسة وأن يمارس نمط العمل والعلاقات مما له أثر جيد.
- 5 -تقبل المدراء اقتراحات العاملين وتفهم رغباتهم.
- 6 -توفير دورات خاصة للتدريب على ممارسة القيادة.
- 7 -ضرورة نشر الوعي بأهمية القيادة في المؤسسات لأنها هي المسئولة على تحسين المؤسسة وتحقق أهداف وتميزها وخلق الانضباط داخلها وتجاوز الصعوبات.
- 8 -إعادة النظر في طرق اختيار المدراء وذلك بوضع معايير محددة محاولة إجراء اجتماعات من طرف إدارة المؤسسة تخص العاملين ومناقشة الأمور العالقة التي تخص المؤسسة، وتبادل الآراء ووجهات النظر ومحاولة الوصول إلى حلول تخدم المؤسسة، من وجهة نظر وترضي العاملين من جهة أخرى.....

الخاتمة

الخاتمة:

في نهاية هذه الدراسة المتمثلة في دراسة الانماط القيادية وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى العاملين بالابتدائي اتضح لنا أن الانماط القيادية تلعب دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي، فالقادة الذين يظهرون قدرات الارشاد والتوجيه يمكن أن يعززوا الثقة والراحة بين الموظفين، مما يؤدي الى تحسين الرضا الوظيفي كما تتطلب القيادة القدرة على اختيار افضل أسلوب وتطبيقه لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ومما لا شك فيه أن النمط المطبق في المؤسسة والمتبع مع العاملين له تأثير مباشر على رضاهم وانجازهم لتحقيق الاهداف المنشودة


ومن جهة اخرى القادة الذين يفتقرون الى الاتصال الفعال والتوجيه السليم قد يسببون عدم الرضا والاحباط بين فريق العمل.

لذا فإن فهم أسلوب القيادة المناسب للبيئة العملية واحتياجات الموظفين يمكن ان يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الاداء.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين وانطلق البحث من فرضية هي : توجد علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة).
- يوجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة .
- توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي للعاملين بميدان الدراسة .
- وللتحقق من هذه الفرضيات ميدانياً، تم إعداد استبيان كأداة الدراسة بحيث بلغ عدد فقراتها 21 فقرة موزعة على 3 محاور هي: النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الفوضوي.
- والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من 50 عامل موزعين على ابتدائيتين ببلدية برهوم ولاية المسيلة وقد تم معالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS) وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة أنفسهم والتي جاءت بدرجة عالية.
- تحقق الفرضية الثانية إلى حد ما والتي تنص على توجد علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بميدان الدراسة أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة.
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنها توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي للعاملين أنفسهم والتي جاءت بدرجة ضعيفة.
-



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ - بالعربية:

- 1- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، أساليب البحث العلمي والإحصاء، طبعة 1 - إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (2012).
- 2- أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة نظريتها وتطبيقاتها التربوية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- السوائي، صلاح . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية المدخل الأهداف : مؤسسة شباب الجامعة. (1999)،
- 4- الشراردة ، سلم تيسير الرضا الوظيفي (نظرية وتطبيقات) دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان (2008)
- 5- القبلان يوسف محمد ، دليل المصطلحات علم الاجتماع والتنظيم و العمل، طه، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر (1984)
- 6- العجمي محمد حسنين، القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008
- 7- بيومي امجدي أحمد لطفي محمد السيد الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي ،دار المعرفة مصر. (2011)
- 8- جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة ط1، عمان. 2004
- 9- دويدار عبد الفتاح محمد أصول علم النفس المهمل و الصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية - (2006)
- 10- راتب سلامة السعود، القيادة التربوية، مفاهيم وآفاق، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013.
- 11- عاشور، أحمد صفر. إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية ، مصر . (1983)
- 12- عباس، سميلة محمد : إدارة الموارد البشرية دار وائل النشر : (2006)

- 13- عبد الباقي ، محمد ،. السلوك التنظيمي : دار الجامعة الجديدة مصر - (2003)
- 14- عبد الكليه ، فاروق ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية : ط 2 : دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن . (2008)
- 15- عبيدات، دوقان وآخرون:البحث العلمي مفهومه وأدواته، طبعة 1 - دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن (2012).
- 16- عبيدات، محمود وآخرون:منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (د. ط)، دار وائل للنشر، عمان (199).
- 17- عودة، سليمان وزملاؤه: أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، طبعة 2 - مكتبة الكتابي، الإسكندرية (1992).
- 18- علي محمد جبران، القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الايجابية لثقافة الانجاز التربوي، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2015.
- 19- شاويش، مصطفى نجيب . إدارة الموارد البشرية و ط و دار الشروق للنشر والتوزيع(2005)
- 20- كشرود ، عماد الطيب ، علم النفس الصناعي منشورات جامعة قاريونيس ليبيا. الأردن. : (1995)
- 21- محمد بوعلاق: الموجه في الإحصائية الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، طبعة 1 - دار الأمل للطباعة والنشر، الجزائر (2009).
- قائمة المذكرات والمجلات:

المذكرات:

- 22- الأفندي إسماعيل محمد:عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.
- 23- إيناس، فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المملكة العربية السعودية (1998).

24- الشناق معن سرور محمد: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية، في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد (2001).

25- بودليب أسماء، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بمتوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود - تاسوست - جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، السنة الجامعية 2018/2017.

26- تركي بن جمعان بن مسفر الغامدي، متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010/2009.

27- زهرة معتوق، الزهرة علواش، تقييم الرضا الوظيفي لدى الموظف العمومي دراسة حالة مديرية أمالك الدولة لولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، السنة الجامعية: 2019/2018.

28- سالم عواد، الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية (2009).

29- سامي عبد العزيز، عامر أبو الخير: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين (2013).

30- عبد الله الرشيد: الأنماط القيادية المدرسية في مرحلة المتوسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت (2010).

31- ضحى زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير، علم النفس العمل قسنطينة. (2000)

32- محمد بن كامل بن محمد داغستاني، القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية، 2017.

المجلات:

33- أحمد سعيد الحريري، تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 179، الجزء الرابع، جوان 2017.

34- رشيد سعادة، مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 06، جوان 2011

35- عيسى علي، بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 01، 2008.

36- محمد جابر محمود، تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، العدد 06، الجزء 01، أبريل 2017، ص 440.

37- محمد عبود الحراشنة: النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، في مديرية التربية والتعليم في محافظة الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الأول (2008).

38- هناء محمد جلال جمال الدين لطفى، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، مدرس أصول التربية كلية التربية بشبين الكوم - جامعة المنوفية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (116) أكتوبر ج 2018 (7).

الملاحق

ملحق رقم: 01

ملحق رقم 01: يوضح استمارة الدراسة الأساسية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع 1

أستاذي الكريم أستاذتي الكريمة نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لأهداف البحث العلمي والتي أقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات. نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التربية عنوان الدراسة الأنماط القيادية لدي مدرء المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديالعاملين.

أرجو من سيادتكم الإجابة على جميع الفقرات المدرجة في الاستمارة علما إن إجابتكم ستكون سرية وتكون موضع العناية والاهتمام ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1.الجنس: أثنى ذكر

2.العمر: أقل من 30 سنة من 31-40 سنة

من 41-50 سنة من 50 فما فوق

3.المستوى التعليمي

بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه/مدرسة عليا

4.سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

غير موافق	محايد	موافق	الفرضية 1 (النمط الديمقراطي)	
			المدير يراعي رغبات العاملين مما يشعرهم بالأمن.	05
			وجود علاقات إنسانية بين العاملين والمدير يجعلهم يحسون بالارتياح.	06
			المشاركة في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالولاء.	07
			تكليف العاملين من طرف المدير بأعمال تتناسب مع قدراتهم.	08
			يقوم المدير بتوجيه العاملين في العمل مما ينعكس إيجابا على انجازاتهم.	09
			تقديم المدير الحوافز للعاملين مما يجعلهم يقدمون أكثر من العمل.	10
			مراعاة المدير للظروف الشخصية للعاملين مما يرفع من معنوياتهم.	11
			يشجع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة بحيث يحثهم أكثر على التعاون.	12

غير موافق	محايد	موافق	الفرضية 02: (النمط الأوتوقراطي)	
			عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعلهم غير مرتاحين.	13
			الشعور بالتوتر من طرف العاملين لصرامة المدير في تطبيق القوانين بشدة.	14
			حصر حرية العاملين من طرف المدير لعدم فسح المجال لإبداء آراءهم.	15
			تعامل المدير بتعالي وكبرياء مع العاملين.	16
			عدم إعطاء المدير راحة للعاملين نتيجة مرضهم أو ظرف خاص.	17
			يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين.	18

الفرضية 03: (النمط الفوضوي)			
غير موافق	محايد	موافق	
			ترك المدير الحرية المطلقة للعاملين مما يجعلهم غير مهتمين. 19
			عدم اكتراث المدير بنتائج أعمال العاملين مما يشعروهم بالإحباط. 20
			تداخل المهام بين العاملين يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. 21
			عدم الرقابة للمدير يجعلهم يكثرون من الغياب. 22
			إدارة المدير للاجتماعات من دون دراسة أو خطة أو هدف. 23
			يتجنب المدير الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وتطويره. 24
			علاقتك بزملائك والعاملين بصفة عامة بحكمها التفاهم. 25



كلية
الدراسات
الاجتماعية
والإنسانية
بجامعة
المسييلة

Faculties and Social Sciences
of the College for Studies and
Student Issues

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالظلمة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): محمود نزيهة

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 08 49 52 30

الصادرة بتاريخ: 09-11-2022 عن دائرة: مقرة

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

تخصص: علم الاجتماع التربوي تحت رقم التسجيل: 280120832303408544

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة, اجستير, أطروحة دكتوراه)

عنوانها: النشاط القيادية لدى مدراء المدارس وعلاقته بالرضا

الوظيفي لدى العاملين

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسييلة في: 6 جوان 2024

إمضاء المعني (ة): [Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الرقم
ال
5

ities and Social Sciences.
... of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الرقم: /

تصريح بشرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه:

السيد(ة): أروى سارة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203273678

الصادرة بتاريخ: 12-08-2018 عن دائرة: مسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التربوي تحت رقم التسجيل: 20084108250

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الأنماط القيادية لدى هذراء المدارس وعلاقتها

بالرحمن الوطني لدى العاملين

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 6 جوان 2024

امضاء المعني(ة): [Signature]



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالظنية

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الأدوات العبادية لدى راء المدارس وعلاقتها بالرضا
الوظيفي لدى القاملين

إعداد الطلبة:

رقم التسجيل: 2801202323034085244

1- معاوي نزيعة

رقم التسجيل: 20084108250

2- نواوي سارة

التخصص علم الاجتماع التربوي

القسم: علم الاجتماع الشعبة:

الرتبة:

إشراف: جزار عزيزة

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2023 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

وافية وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د. ابن حمال جمال

(Handwritten signature)