

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



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

الرقم التسلسلي:/2023

**النمط القيادي لدى مديري مؤسسات التعليم الابتدائي
وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة هذه المرحلة
(دراسة ميدانية بمدارس مدينة الحمادية برج بوعريريج)**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التربية

تخصص: ارشاد وتوجيه

إعداد الطالبتين:

بن قينة محجوبة

خارف خديجة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. مكتوت عائشة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. صاهد فتيحة
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	د. بوجلال سعيد

السنة الجامعية: 2022/2023م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



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

الرقم التسلسلي:/2023

**النمط القيادي لدى مديري مؤسسات التعليم الابتدائي
وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة هذه المرحلة
(دراسة ميدانية بمدارس مدينة الحمادية برج بوعريريج)**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التربية

تخصص: ارشاد وتوجيه

إعداد الطالبتين:

محجوبة بن قينة

خديجة خارف

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي جامعة المسيلة	د. عائشة مكتوت
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي جامعة المسيلة	د. فتيحة صاهد
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي جامعة المسيلة	د. سعيد بوجلال

السنة الجامعية: 2022/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

شكر وعرفان

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

نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذتنا الفاضلة
القديرة "صاهد فتيحة" لما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح ومعلومات قيمة، فدعاؤنا لها
بالخير والعافية وأن يحفظها الله ويرعاها ويديمها ذخرا للعلم والعلماء.
كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما
نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

وأخرد عواهم إن الحمد لله رب العالمين

إهداء

اهدي ثمرة جهودي وعملي الى فخري ومعزتي وبشر الامان، الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من احمل اسمه بكل فخر والدي العزيز حفظه الله.

الى التي وهبت فيها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعيتي حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبني خطوة خطوة في عملي الى ما ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز ملاك العين جزاها الله عين خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

الى من شاركني حلو الحياة ومرها وسانديني في خطواتي، ويسر لي الصعاب، الى زوجي وأولادي " أيهم، حسام الدين، تسنيم، بهاء الدين، محمد أمير " حفظهم الله.

الى من سرنا سويا وشققنا الطريق معا نحو النجاح الى صديقاتي وزميلاتي.

الى كل العائلة الكريمة من قريب أو بعيد.

الى الدكتورة صاهد فتيحة التي كانت لنا رفيقة في مشوارنا لإنجاز هذا العمل والتي قاسمتنا جميع لحظاتها خطوة بخطوة رعاها الله ووفقها.

الى كل من كان لهم أثر في حياتي ولم تسعهم ورقتي أهديكم ثمرة جهدي

الى من ساعدني من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

محجوبة بن قبينة



وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٠٠﴾

إهداء

وآخر دعواكم أن الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي يسر لي البدايات وأكمل لي النهايات وبلغني الغايات

الحمد لله الذي ما انتهى درب وختم جهد وتم سعي الا بفضلته

في هذه الأسطر القليلة ثمرة جهدي هذه الى أبي وأمي وعائلي

الى نفسي والى صديقاتي ولى كل من علمني حرفا

اللهم انفعني بما علمتني وانفع بي

كما اهدي ثمرة جهدي للأستاذة الدكتورة صاهد فتيحة التي كلما

تظلمت الطريق أمامي لجأت اليها فأنارتها لي وكلما دب الياس في نفسي

زرعت فيها الامل كما لا ننسى ان نشكر كل الأساتذة الكرام وأخيرا الى

من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي، وكل من لم يذكرهم

..قلمي ولم ينسأهم قلبي وعقلي

الحمد لله على حسن التمام والختام.

خديجة خارف



ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية بـ برج بوعريـرج. كما هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى هؤلاء المديرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، بتطبيق استبـانين على عينة المسح الشامل بلغت (83) أستاذًا، وقد تم معالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. V22.؛ وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة .

- لا يوجد نمط قيادي سائد لدى المديرين من وجهة نظر الاساتذة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين النمط القيادي (الديموقراطي، الديكتاتوري، التسيبي) للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة من وجهة نظر عينة الدراسة.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة متوسط من وجهة نظرهم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في النمط القيادي للمديرين تبعاً لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة تبعاً لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الرضا الوظيفي، النمط القيادي الديموقراطي، النمط القيادي الديكتاتوري، النمط القيادي التسيبي، المديرين، أساتذة التعليم الابتدائي.

Abstract:

The aim of this study is to determine the nature and the significance of the relationship between leadership style practiced by headmasters and job satisfaction of teachers in the primary schools in Hamadia's city in Bordj Bou Arreridj state. The study also aimed to reveal the leadership style of headmasters from the perspective of their teachers. In order to achieve these objectives the study adopted the descriptive approach, by applying two questionnaires on a sample of 83 of teachers in the primary schools. After statistical treatment of the study data, the following results were reached:

- There is a statistically significant relationship at (0.05) between the leadership style of headmasters and the job satisfaction of the teachers.
- There is no leadership style that prevailed among headmasters from the viewpoint of the teachers.
- There is a statistically significant relationship at (0.05) between the leadership styles (democratic, autocratic, and laissez-faire) for headmasters and job satisfaction for teachers from the point of view of the study sample.
- The level of job satisfaction among teachers is average from their point of view.
- The absence of statistically significant differences at (0.05) in the leadership style of headmasters according to two variables (sex, years of experience).
- The absence of statistically significant differences at (0.05) in the level of job satisfaction for teachers according to two variables (sex, years of experience).

Keywords: leadership style, transformational leadership, job satisfaction, democratic leadership style, autocratic leadership style, and laissez-faire leadership style, headmasters, primary schools teachers.



فهرس

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
08	3- أهمية الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
09	5- تحديد مفاهيم الدراسة
13	6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
الفصل الثاني القيادة التربوية	
22	تمهيد:
22	1- مفهوم القيادة التربوية
23	2- أهمية القيادة التربوية
23	3- مبادئ القيادة التربوية
24	4- خصائص القيادة التربوية
24	5- عناصر القيادة التربوية
25	6- نظريات القيادة التربوية

27	7- أنماط القيادة التربوية
29	8- مهارات القائد التربوي
30	9- وظائف القائد
30	10- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.
32	خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
34	تمهيد
34	1- مفهوم الرضا الوظيفي وبعض المصطلحات المتعلقة به
36	2- أهمية الرضا الوظيفي
37	3- أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
37	4- أنواع الرضا الوظيفي
37	5- العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات
38	6- النظريات المفسرة لرضا الوظيفي
40	7- مظاهر الرضا الوظيفي
41	8- بعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي
42	خلاصة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
44	تمهيد
44	1- المنهج المستخدم في الدراسة
44	2- الدراسة الاستطلاعية
44	2-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية
45	2-2 حدود الزمكانية والبشرية للدراسة الاستطلاعية
45	2-3 نتائج الدراسة الاستطلاعية
46	3- الدراسة الاساسية
46	4- مجتمع وعينة الدراسة

48	5- أداة الدراسة
54	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	خلاصة
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة	
50	1- عرض النتائج الدراسة ومناقشتها.
50	1-1 عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
58	2-1 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
63	2- الاستنتاج العام
65	3- مقترحات الدراسة
72	خاتمة
73	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	خصائص العينة الاستطلاعية	45
2	يبين خصائص مجتمع الدراسة	46
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	48
5	يوضح أبعاد متغير الرضا الوظيفي ومواقع عباراته	49
6	تقدير استجابات الاستبيان	50
7	علاقة كل بعد من أبعاد استبيان النمط القيادي لدى للمديرين والدرجة الكلية للمحور.	51
8	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لاستبان النمط القيادي	51
9	معامل ثبات استبيان النمط القيادي بطريقة الاتساق الداخلي	52
10	ثبات استبيان النمط القيادي بطريقة التجزئة النصفية.	52
11	علاقة كل بعد من أبعاد استبيان الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية لمقياس	52
12	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لاستبيان الرضا الوظيفي.	53
13	معامل ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة الاتساق الداخلي	54
14	ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية.	54
15	معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للنمط القيادي للمديرين ودرجة الكلية للرضا الوظيفي للأساتذة.	56
16	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد استبيان النمط القيادي لدى مديري المؤسسات الابتدائية.	57
17	مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.	58
18	معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لبعء النمط القيادي الديموقراطي للمديرين والدرجة الكلية للرضا الوظيفي للأساتذة.	60
19	معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لبعء النمط القيادي الدكتاتوري للمديرين ودرجة الكلية الرضا الوظيفي للأساتذة	60
20	معامل الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة بين بعد النمط القيادي التسيبي للمديرين ودرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.	61

61	دلالة فروق متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة النمط القيادي للمديرين تبعاً لمتغير الجنس.	21
62	دلالة الفروق بين مجموعات عينة الدراسة في درجة ممارسة النمط القيادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	22
63	دلالة الفروق متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد استبيان الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير الجنس.	23
64	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	24

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	أنواع الانماط القيادية	1
39	هرم ماسلو Maslow للحاجات	2
47	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
48	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	4
58	يوضح ترتيب الانماط القيادية	5

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82	استبيان النمط القيادي في صورته الاولى	1
86	استبيان النمط القيادي في صورته النهائية	2
90	استبيان الرضا الوظيفي في صورته الاولى	3
91	استبيان الرضا الوظيفي في صورته النهائية	4
	وثيقة تسهيل مهمة للدراسة الميدانية (الاستطلاعية، الأساسية) من مديرية التربية	5



مقدمة



مقدمة:

تعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة التي تعمل على تنشئة الأفراد ورعايتهم من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والخبرات وتعمل على تفتح قدراتهم ومهاراتهم فهي التي توفر لهم المناخ الملائم والضروري لذلك، وإكسابهم أنماط السلوك السوي والتفكير وتكوين، العادات والاتجاهات الاجتماعية المرغوب فيها وتدريبهم على الطرق والأساليب التي تساعدهم على صقل مواهبهم وتنمية مهاراتهم واستثمار طاقتهم المختلفة إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم.

ومن المسلم به أن مدير المدرسة يعد قائدا تربويا يتولى تنسيق جهود العاملين معه من موظفين إداريين واساتذة. وعليه يمكن القول بأن نجاحه في القيام بهذا الدور يتوقف على عوامل عدة منها النمط القيادي الذي يمارسه داخل المؤسسة في تعامله مع مرؤوسيه على غرار الاساتذة، وبالإضافة إلى مدى شعور الاساتذة بالرضا الوظيفي تحت قيادته.

ومن هنا جاء الاهتمام بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس باعتباره أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المدرسة والمرؤوسين، لأن القيادة في الإدارة المدرسية تستمد قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الاساتذة الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بالمدير القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه، لأنهم يجدون أن الالتزام بالقائد الذي يمارس السلطة بالإقناع والرضا يتجاوز السلطات الرعية، الأمر الذي أدى إلى تحقيق رضا مرتفع لدى الاساتذة حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " رواه أبو داود وإنما أمر عليه الصلاة والسلام بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم خلاف .

ويعد الاستاذ الركيزة الأساسية لتطوير عملية التعليم والتعلم حيث يعتبر رضاه الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي على مستوى أدائه لتطوير العمل التربوي، لأن القيادة في كونها حلقة وصل بين العاملين والخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية ولا سيما أن القائد يعتبر قدوة للأفراد الذين ينتمون إليه كما أن القيادة تساعد في تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان والسيطرة أيضا وعلى مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

ولقد أظهرت الحاجة إلى الرضا الوظيفي لرفع كفاءة الأداء في المؤسسات التربوية، كذلك الآراء التربوية بحاجة ماسة إلى الاستاذ لأنه يتردد من الولاء الانتماء للمؤسسة، وللرضا آثار إيجابية متعددة للمؤسسة التربوية وذلك من خلال قلة غياب الاساتذة بالإضافة إلى ارتفاع نسبة النجاح التلاميذ بنتائج إيجابية. وعليه كان موضوع الدراسة الراهنة النمط

القيادي لدى مديري مؤسسات التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة هذه المرحلة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من العناصر تم تقسيمها على الجانبين: الجانب النظري والجانب الميداني.

أما الجانب النظري، فقد تناولنا فيه ثلاث فصول، جاءت كالآتي:

الفصل الأول: تحت عنوان الاطار العام للدراسة، واحتوى على إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها، وحددت المفاهيم الأساسية للدراسة، وفي الختام أدرجت الدراسات السابقة وتم التعليق عليها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه مفهوم القيادة التربوية، أهميتها، مبادئها، خصائصها، وأنماطها التربوية والمهارات والنظريات المفسرة للقيادة التربوية والمهارات اللازمة للقائد التربوي وفي الختام لجأت إلى العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأسبابه وأنواعه، ومظاهر والنظريات المفسرة للرضا وفي الختام قدمت بعض الإرشادات للرضا الوظيفي

أما الجانب الميداني، فقد احتوى على فصلين تمحورا حول الآتي:

الفصل الرابع: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، ومجتمعها وعينيتها وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، إذ جاء فيه تفسير النتائج وخلاصة عامة لنتائج الدراسة لتتبعها الاقتراحات.



الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة



- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

لا شك أن قيام المدرسة بمهمتها النبيلة والعظيمة يستدعي وجود إدارة مدرسية عملية وحديثة تتمثل في مديرها الذي يعتبر سلوكه القيادي عنصرا حيويا في إدارة وتنظيم شؤون المدرسة وعليه تتوقف فعاليتها وكفاءتها، فمدير المدرسة بوصفه قائدا تناط به مهمات حيوية بالغة الأهمية، وله دور فعال في تحقيق أهداف العملية التعليمية، فهو المسؤول عن إدارة جميع الجهود والقوى العاملة ضمن إطار عمله ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة والسلوك القيادي الذي يمارسه (صالح، 2020، ص 226).

وتبلغ أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة مكانة بالغة في تحقيق الأهداف التربوية؛ حيث أكد حمادنة (1996) بأن للإدارة دور قيادي في تحقيق أهداف واقعية وعملية، تؤثر في الناس لكي يعملوا بجد ونشاط لتحقيق أهداف الجماعة. والإدارة المدرسية هي جميع الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين والإداريين بغية تحقيق الأهداف التعليمية، ويعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات، وما يؤديه من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية إدارية وفنية، تشكل في مجموعها واجباته وممارسته الإدارية (الصليبي، 2008، ص 68).

تعتبر القيادة بذلك محورا أساسيا في العملية الإدارية فهي فن التأثير في الآخرين وهي علاقة تبادلية بين قائد يستطيع بقدراته ومهاراته التأثير في نشاطات وسلوك تابعيه لتحقيق أهداف مشتركة داخل التنظيمات بأنماط مختلفة منها: النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسيبي، حيث يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجماعات لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسية التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها. فالنمط القيادي المتبع في المدرسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي قد يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالأداء والرضا الوظيفي والالتزام لدى الأفراد داخل المدرسة ولعل ما يؤكد هذا، ما توصل إليه نتائج الدراسات على غرار ما ورد في دراسة المنيع (1989) حيث يرى أن النمط القيادي لقادة المؤسسات التعليمية يتناسب حسب أنواع القيادات التي تناط بها قيادة تلك المؤسسة التربوية كما أن نوعية النمط القيادي تؤثر في العلاقات الإنسانية ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضاهم عن المناخ السائد في المؤسسة. (الصليبي، 2008، ص 65-66)

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

كما أثبتت الدراسات التربوية والنفسية كدراسة العيسي (1992) ودراسة السعيدى (1998) أهمية الأنماط القيادية واقتراها بدرجة نجاح أو فشل المؤسسة التربوية وتطويرها ودرجة تأثيرها المباشر في مستوى جودة التعليم (العجارمة، 2012، ص 6).

فضلا عما سبق، فإن الاعتماد الأساسي لأي مشروع يكون على العنصر البشري وليس على الأجهزة والمعدات والمباني فقط، حيث ان الجانب المهم في القوى العاملة في مجال التعليم ليس حجمها فقط وإنما النوعية والرغبة في العمل والكفاءة والفعالية التي تتميز بها. ويذكر طلال المعجل (2001) أن الاستاذ هو صانع الفرد وباني شخصيته والموجه لقدراته ومواهبه ويقدر ما لديه من عطاء يكون مستوى الفرد عقليا ووجدانيا، وعطاء الاستاذ كما وكيفا يتوقف على ما يكون عليه من رضا مهني وأمن نفسي واستقرار مادي ومتى كان الاستاذ في حالة جيدة نفسيا وماديا واجتماعيا انعكس ذلك على عطائه وجهده (مصطفى، 2006، ص 20).

ومن أهم العوامل التي تحفز الاستاذ على العمل والتي حددها قواسمة (1992) علاقته الجيدة بمدير المدرسة، أو قدرة المدير المدرسة على حفزه من خلال إشراكه باتخاذ القرارات ذات العلاقة به وتوفير الراحة النفسية له في المدرسة مما يؤدي إلى رضاه عن مهنته ومن ثم رفع مستوى أدائه (الصليبي، 2008، ص 72).

ذلك أن الرضا هو الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) وما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار ونمو مهني وتقديم وظيفي. كما يعتبر الرضا الوظيفي هو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للأساتذة ويساعدهم على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها (شرايدة، 2008، ص 13).

فقد أوضح عليمات (1991) أن الرضا الوظيفي للاستاذ مسألة مهمة له ولمجتمعه وهو من العوامل المؤثرة في كفاءته في العمل، فجودة إنتاجية الاستاذ وإخلاصه وولائه وقيامه بواجباته المهنية نحو مدرسته وطلابه وزملائه، تتوقف على مدى رضاه عن عمله وطمأنينته فيه وارتباطه وولائه لمهنته. كما يؤكد الحوراني (1984) على أهمية وجود الرضا لدى الاساتذة عن عملهم؛ كون الاساتذة هم جماعة العمل التي يتعامل معها مدير المدرسة بصورة دائمة ومباشرة لتحقيق أهداف المدرسة، وهم أيضا يتعاملون بصورة دائمة ومباشرة مع التلاميذ في تحصيلهم الأكاديمي فان اتجاهات الاساتذة نحو عملهم تعتبر من العوامل المهمة عند فعالية المدرسة (الصليبي، 2008، ص 72).

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

ولكي يؤدي الأساتذة دورهم بفاعلية ونشاط فإن ذلك يتطلب قيادة واعية ومتطورة تعمل على توجيه العملية التربوية وتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف التربوية في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدرسة الابتدائية بشكل خاص حيث تعد هذه الأخيرة إحدى المؤسسات التربوية التي تمثل القاعدة الأساسية في سلم التعليم والحقل الخصب الذي يجب أن تغرس فيه بذور الاتجاهات وأهداف المنظومة التربوية.

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال دراستنا هذه الإجابة على التساؤلات المصاغة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية بـرج بوعريـريـج؟
- ما هو النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي من وجهة نظر الاساتذة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة الانماط القيادية لمديري مدارس التعليم الابتدائي تبعاً لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة الانماط القيادية لمديري مدارس التعليم الابتدائي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة المرحلة الابتدائية بمدينة الحمادية بـ برج بوعريـج.
- النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي من خلال وجهة نظر الاساتذة هو النمط الديمقراطي.
- مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية بـ برج بوعريـج متوسط.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين النمط القيادي التسيبي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) درجة ممارسة الانماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة ممارسة الانماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج قضية تربوية تنظيمية وتسييرية مهمة تتعلق بالأنماط القيادية في الإدارة وتبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة في طور التعليم الابتدائي مما يساعد العديد من القادة التربويين

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

وأصحاب القرار على إدراك تلك العلاقة وإعادة النظر في الأنماط القيادية وأخذها بعين الاعتبار في عملية القيادة لديهم، في حين تبرز أهمية مثل هذه الدراسة أيضا في أنها تساعد وزارة التربية والتعليم لتعرف الأنماط القيادية المفضلة للأساتذة التي تساعدهم في الرفع من مستوى أدائهم المهني ومن ثم وضع الخطط والبرامج التدريبية اللازمة للرفع من كفاءات مديري المدارس للمستوى المناسب.

وكذلك إعطاء صورة جيدة لمديرين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الاساتذة في المدارس الابتدائية وعلاقة القادة مع الاساتذة لا عداد برامج وخطط تهدف الى تطوير تلك القيادات وتحقيق الرضا الوظيفي لدى كافة الاساتذة، مع إعادة النظر في النمط القيادي للقادة التربويين وتطويره من أجل تحقيق إنتاجية أفضل للاستاذ داخل المؤسسة التعليمية.

4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة التربوية للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة مرحلة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية بـ برج بوعريـرج.
- الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري مؤسسات التعليم الابتدائي.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي التسيبي للمديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.
- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.
- الكشف عن الفروق في النمط القيادي للمديرين تبعاً لمتغير الجنس.
- الكشف عن الفروق في النمط القيادي للمديرين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير الجنس.

- الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

1- النمط القيادي:

1-1 تعريف النمط:

لغة: تعني كلمة " نمط " الطريقة والأسلوب الضرب من البسط، أو الطراز من الشيء (بن هادية، وآخرون، 1991، ص 53)

اصطلاحاً: عرفه (سعيد 1991) بأنه السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين " (حيدر، 1994، ص 46).

ويعرفه "حمدان" و"الفضلي" بأنه كناية عن منهج منسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذ أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص، والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك. (الحمدان، والفضلي، 2008، ص 580).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريفاً للنمط بأنه نموذج معين من السلوك التفاعلي الرتيب، والذي يختص بميزات معينة تفرده عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي الآخر.

2-1 تعريف القيادة:

لغة: قود، وقودا وقيادة، وقيادا ومقادا وقيودة الدابة: أخذ بمقودها ومشى أمامها.

قاد: قيادة الجيش أو الرهط من الناس.

القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد (محمود، 1997، ص 442)

اصطلاحاً: يعرفها Ordway Tead بأنها: نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه (عطوي، 2001، ص 67).

يعرفها **Allen** بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (عطوي، 2001، ص 67).

يمكن أن نعرف القيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه مركز المجموعة بالتعاون معهم ليدفعهم الى تحقيق الأهداف المشتركة التي تم الاتفاق عليها سلفا في إطار الممكن والمتاح.

3-1 تعريف النمط القيادي:

1-3-1 اصطلاحا:

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم النمط القيادي، فيعرفه (زيارة) " بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة".

كما يعرفه أيضا بأنه الطريقة العامة التي يسلكها القائد الاداري باتجاه مرؤوسيه وصولا الى الأهداف المشتركة (زيارة، 2009، ص 364).

كما يرى "المهون" و"الجزراوي" في النمط القيادي بأنه عبارة الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين (حيدر، 1994، ص 46).

2-3-1 تعريف أنماط القيادة التربوية:

- النمط الديكتاتوري: وهو نوع من القيادات التي تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية: في هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده وهو الذي يتخذ القرارات من دون أن يشرك مرؤوسيه، ويضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وينظم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ومن هنا فإن القائد يهتم بضممان طاعة الأفراد له وليس للأفراد حرية في اختيار العمل والمناقشة أو إبداء الرأي وبطبيعة الحال في هذا المناخ الاستبدادي تنخفض الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور السلوك العدواني التخريبي بينهم وانتشار المنافسة والصراع الشديد بين الأفراد مما يؤدي إلى تمزق الجماعة وتصدعها.

- النمط التسبيبي: هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد إمداد المجموعة بالمعلومات و التوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها حيث يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات بهم، وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلمي إذ يترك الحبل على الغارب عنه ينتج نوع من التسبيب في هذه المؤسسة.

- النمط الديمقراطي: ويسمى هذا النمط القيادي حديثا بالنمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها كما يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ والحرية لجميع

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

أفراد الجماعة، ويعني ذلك إتاحة الفرصة لجميع الأفراد في النمو والحياة والمساواة أمام القانون، والحرية، وذلك بالقدر الذي يتيح للفرد النمو الشخصي والاجتماعي نموًا سليمًا في إطار الجماعة والمصالح المشتركة للأفراد. (مكفس، 2009، ص ص 32-33)

1-3-3 التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

النمط القيادي هو مجموعة الخصائص المتميزة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس التي تساعدهم في التأثير على الاساتذة أو مقاومة تأثيرهم، بالإضافة إلى مساهمتهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطوير أداء استاذيها، ويقاس اجرائيا من خلال الدرجات الدالة على استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المطبقة لقياس النمط القيادي بأبعاده الثلاثة (الديكتاتوري، التسيبي، الديمقراطي) (الملحق رقم 2).

2- تعريف الرضا الوظيفي:

1-2 لغة: الرضا: الرضى وهو مصدر لرضى ورضاه ومعناه القبول والموافقة والارتياح أي رأى ما يسره وما يعجبه وضده السخط (الطلاب، 2003، ص 439).

أما الوظيفة: فتعني مهنة أو عملاً أو مكانة ما أو مجموعة مهام (نشاطات) في مركز معين (كوت ومولي، 1985، ص 24).

2-2 اصطلاحاً:

- تعريف (أحمد عزت راجع) الذي أرجع الرضا الوظيفي: " إلى طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية، تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيراً حسناً" (عزت، 1965، ص 40).

- وعرفه (أحمد ماهر) بأنه: الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: الأجر، وسياسة المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات. (ماهر، 2003، ص 47).

- أما (خالد العمري) فيراه: "مركب متعدد الجوانب والعناصر الكامنة في محتوى العمل الوظيفي، وظروفه التنظيمية ويتأثر هذا الرضا بعوامل تنظيمية وبيئية وأخرى ذاتية" (العمري، 1992، ص 91).

2-3 التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور بالراحة في العمل والاستمتاع في أدائه، والشعور بالأمان الوظيفي نتيجة للعلاقات الودية مع الزملاء والرؤساء في ظل ظروف عمل مناسبة، وتوفير الحوافز والرواتب المجزية. ويعبر عليه إجرائيا بمجموع الدرجات الدالة التي يتحصل عليها أستاذ التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية بـرج بوعريـريـج على استبيان الرضا الوظيفي المطبق لهذا الغرض (الملحق رقم 3).

3-تعريف الاستاذ:

لقد تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة من قبل العلماء والتربويين المختصين في الميدان، ويعود هذا التنوع أساسا الى تعدد أدوار الاستاذ وتشعبها وكثرة مهامه ومسؤولياته.

حيث عرف "ديلانشير" الاستاذ هو الفرد المكلف بتربية التلاميذ في المدارس (جابر، 2000، ص14)

ويعرف "محمد سامي" الاستاذ في قوله: الاستاذ هو العنصر الأساسي في موقف التعليمي، وهو المهيم على مناخ الفصل والمحرك لدوافع الابتهاج، الحماس، التسامح، الاحترام، الألفة والمودة. (منير، 2000، ص 69)

تعريف "أحمد حافظ" : المدرس هو حجر الأساس في العملية التعليمية و التربية و يعد عصب الحياة في المدرسة ودعامتها الأساسية. (فرج ، وصبري ، 1980 ، ص 59)

ويمكن أن نعرف الاستاذ بأنه الشخص الذي يزاول مهنة التدريب في المرحلة الابتدائية ويعمل على تنمية قدرات ومهارات التلاميذ. أما أساتذة التعليم الابتدائي في الدراسة الحالية: هم الأساتذة الذين يدرسون بابتدائيات مدينة الحمادية بالسنة الدراسية 2022-2023، والمقدر عددها ستة ابتدائيات على الترتيب (امبارك بوبكر، معوش أحمد، أحمد فرج، دشايش لعجيلي، الشهداء الخمسة، مقدمي عبد القادر)، والذين يدرسون اللغة العربية واللغة الفرنسية واللغة الانجليزية، والمقدر عددهم بـ 83 أستاذا.

تعريف المدير:

يعرف مدير المدرسة الابتدائية على أنه الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطعم المدرسي، يمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، وهو مسؤول على فظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية

لضمان حسن سير المؤسسة، وممارس مهامه في المدرسة الابتدائية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2012، ص25).

ويمكن أن نعرف المدير على أنه هو القائد التربوي والمشرف المقيم وهو القائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته، وفي الدراسة الحالية هم مديري ابتدائيات مدينة الحمادية بـ برج بوعريج.

6- الدراسات السابقة:

1-6 الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأنماط القيادية:

1-1-6 دراسة موافق أحمد شحادة العجارمة (2012): بعنوان: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر الاساتذة في محافظة العاصمة عمان.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر الاساتذة في محافظة العاصمة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع استاذي واستاذات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان، بلغ عددهم 500 استاذ واستاذة تم اختيارهم باستعمال العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية أما الثانية لقياس مستوى جودة التعليم أما نتائج الدراسة فقد توصلت الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر الاساتذة كانت متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي يليه النمط القيادي الديمقراطي فالنمط القيادي المتسيب (الحر)

- أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر الاساتذة كان متوسط.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وفي جميع المستويات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

6-1-2 دراسة عبد الله بشير الرشيدى (2010): بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظرهم بالكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لدى الاساتذة وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من 451 استاذا واستاذة من استاذة المتوسط منهم (194) استاذا و(257) استاذة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية ومقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسات.

وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى فيما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج إلى وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي، فيما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي.

6-1-3 دراسة علي عياصرة (2004): بعنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية الاساتذة نحو مهنتهم كاستاذين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية الاساتذة في المدارس الثانوية وتحديد أهداف إلى معرفة العلاقات بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية الاساتذة نحو مهنتهم وهل تختلف باختلاف الجنس والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (1141) استاذا واستاذة تم اختيارهم من كافة محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، ولأغراض الدراسة تم تطوير أداتين هما: استبانة وصف لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية الاساتذة نحو مهنتهم في التعليم.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للجنس ولصالح الذكور، وعلى النمط الأوتوقراطي والديموقراطي تعزى للخبرة لصالح الخبرة (5) سنوات فأقل، ووجود ارتباط ايجابي دال بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسلطي وبين مستوى دافعية الاساتذة نحو مهنتهم في التعليم.

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

4-1-6 دراسة كل من بار وكارن (2000) (Karen & Bar) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي للاستاذة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدا الباحثان المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي على عينة تكونت من (500) استاذ تم اختيارهم عشوائيا من المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي الأمريكية.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي للاستاذة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للاستاذة.

5-1-6 دراسة ايمان العيسي (1992): بعنوان الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى الاستاذات السعوديات العاملات في المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض، وإلى التعرف على مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى الاستاذات السعوديات العاملات معهن، ومعرفة ما اذا كانت هناك فروق دالة في مستوى الدافعية والروح المعنوية تعزى الى الخبرة في التدريس والمؤهل والتخصص والنمط القيادي للمديرات، وتكونت عينة الدراسة من 57 مديرة و 646 استاذة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة مقياس (بيففر Piffifer) لقياس الأنماط القيادية، ومقياس الدافعية نحو العمل والروح المعنوية الذي قامت الباحثة بإعداده.

وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية هو النمط التسلطي، وأن مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية عال، وأن هناك فروقاً دالة في مستوى الدافعية تعزى للخبرة والتخصص في مستوى الروح المعنوية تعزى للتخصص العلمي والنمط القيادي.

2-6 الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرضا الوظيفي:

1-2-6 دراسة زوخ فاطمة (2020): بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لأساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة.

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة. وتكونت عينة الدراسة من 241 أستاذاً تم الاعتماد فيها على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعمال أداة الاستبيان: أداة ألين وماير للولاء التنظيمي وأداة لقياس الرضا الوظيفي لجمع البيانات من المبحوثين وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بيد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، مادة التدريس، التصنيف الإداري، وتوصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يعزى للمتغير الأقدمية في مؤسسة العمل (قديم، جديد، متوسط).

6-2-2- دراسة عبد العظيم محمد صالح (2018): بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين بالخرطوم.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم العينة (100) فرداً من المرشدين النفسيين وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الإنجاز، واستخدم الباحث أساليب متعددة من المعالجات الإحصائية وتمثلت في اختبار (ت) لعينة واحدة واختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي وارتباط بيرسون واستخدم الباحث الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: أن السمة العامة لدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين بالارتفاع وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي لدى المرشدين النفسيين تعزى لمتغير النوع لصالح الاناث، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي لدى المرشدين النفسيين تعزى لسنوات الخبرة.

6-2-3- دراسة أحمد مهدي و"ليلي صالح" (2017) تحت عنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة جامعة الجزيرة، السودان.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل ورضا العاملين، والعلاقة بين الأجور والحوافز ورضا العاملين، وأيضاً معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 245 موظف وعامل بطريقة عشوائية. وأهم ما توصل إليه من نتائج وجود علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن العمل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، وأيضا توجد علاقة طردية بين الجرعات التدريبية التي يتلقاها العامل وبين كفاءة أدائه في عمله، فكلما زادت معدات التدريب والتأهيل له، كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه.

6-2-4 دراسة "هاجر" موسى" (2016) تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة، كذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 200 عامل بطريقة عشوائية.

وأهم ما توصل إليه من نتائج أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة بشكل عام متوسطا، كذلك مستوى تأثير الرضا على أداء العاملين مرتفعا، أما مستوى الرضا عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين يقدر عند مستوى دلالة إحصائية ب (0.05).

6-3 دراسات سابقة مشابهة للدراسة الراهنة:

6-3-1 دراسة بولدياب أسماء (2018) : بعنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بيججل.

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة حيث بلغ عدد فقراته 21 فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، النمط التسلسلي والرضا الوظيفي، النمط الفوضوي والرضا الوظيفي، والتي تم تطبيقها على عينة قوامها 50 أستاذ موزعون على متوسطتين، والتي تم اختيارها بطريقة قصدية وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج التالية:

1- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة عالية.

2- توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة.

3- توجد علاقة بين النم الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة ضعيفة.

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

6-3-2 دراسة حمادو وسولاف (2016): بعنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة المرحلة الابتدائية بأم البواقي

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي للأساتذة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع استعانت الباحثة باستمارة الأنماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي على استاذي المرحلة الابتدائية والتي طبقت لى عينة بلغت 45 استاذا واستاذة في الطور الابتدائي والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية.

وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الاساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى الى اختلاف أنماط القيادة التربوية.

6-3-3 دراسة مكفس عبد المالك (2009): بعنوان: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بثانويات ولاية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي للأساتذة انطلاقاً من عدة تساؤلات حول طبيعة تلك العلاقة والفروق بين الجنسين وبين سنوات التدريس وشعبة في مستوى الرضا العام، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب لهذه الدراسة من حيث تحقيق أهدافها، وفي ضوء الدراسة النظرية وأسئلة البحث وفروضه قام الباحث بإعداد استبيان لتطبيقه في هذه الدراسة حول الرضا الوظيفي والنمط القيادي وذلك على عينة قوامها 330 أستاذ بنطاق ولاية المسيلة تم اختيارهم طبقاً وقد أسفرت نتائج البحث إلى:

- وجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية عكسية بين النمط القيادي الديكتاتوري ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة " الرضا العام" بين الجنسين لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة " الرضا العام" تعزى لمتغير سنوات التدريس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة " الرضا العام" تعزى لمتغير شعبة التدريس.

6-3-4 دراسة محمد عبود الحراشة (2008): بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية و التعليم و أثر كل من الجنس و التخصص وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من 235 معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما استعمل في تحليل النتائج المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضا ومستوى الرضا الوظيفي لدى ا مدارس التربية والتعليم تعزي الى متغيرات الجنس، التخصص، الخبرة و المؤهل العلمي وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي و مستوى الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أنه اندرج تحت المجال الأول والخاص بالدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة التربوية والمتمثلة في دراسة موافق أحمد شحادة العجارمة (2012)، دراسة الرشيدى (2010)، دراسة عياصرة (2004)، دراسة كل من بارو كارن (2000) ودراسة العيسى (1992)، أما المجال الثاني المتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي تمثلت في دراسة زوخ فاطمة (2020)، دراسة محمد صالح (2018)، دراسة هاجر موسى (2016)، ودراسة أحمد مهدي ويلي صالح(2017).

أما المجال الثالث المتعلق بالدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والرضا الوظيفي معاً تمثلت في دراسة بولدياب أسماء (2018)، دراسة حماد وسولاف (2016)، دراسة مكفس عبد المالك (2009) ودراسة الحراشة (2008) ورغم اختلاف معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها ومجتمعاتها واجراء دراستها الا أنها اشتركت في اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وأيضاً اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي على خلاف دراسة عبد العظيم إسماعيل محمد صالح (2018) اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، أما العينة فقد اختلفت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدامها للعينة، فقد اعتمدت

الفصل الأول ————— الاطار العام للدراسة

بعض الدراسات على العينة العشوائية منها دراسة الحراشة (2008)، دراسة عياصرة (2004)، دراسة بار وكارن (2000) ودراسة العيسي (1992)، بينما اعتمدت دراسة بولدياب أسماء (2018) ودراسة الرشيد (2010) على العينة القصدية، في حين اعتمدت دراسة كل من إسماعيل صالح (2018) ودراسة زوخ فاطمة (2020) ودراسة حمادو سولاف (2016) على العينة العشوائية البسيطة واستخدمت كذلك دراسة العجارمة (2012) ودراسة مكفس عبد المالك (2009) العينة العشوائية التطبيقية.

وتكمن أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في أنها ساعدت في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة وبناء خطة مبدئية حول كيفية القيام بالدراسة، وكذلك الاستفادة منها في تصميم وتطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف، كما تم الاستفادة منها في الإطار النظري.



الفصل الثاني: القيادة التربوية



تمهيد:

- 1- مفهوم القيادة التربوية
- 2- أهمية القيادة التربوية
- 3- مبادئ القيادة التربوية
- 4- خصائص القيادة التربوية
- 5- عناصر القيادة التربوية
- 6- نظريات القيادة التربوية
- 7- أنماط القيادة التربوية
- 8- مهارات القائد التربوي
- 9- وظائف القائد
- 10- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من العلماء والباحثين، نظراً لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات أياً كان نوعها من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف، ومدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً يلعب دوراً أساسياً في العمل على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة، ونظراً للدور المهم للقيادة سنتناول في هذا الفصل مفهوم القيادة التربوية وأهميتها وخصائصها وعناصرها ونظرياتها وأنماطها، مهارات وأهم وظائف القائد التربوي وأخيراً العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.

1- مفهوم القيادة التربوية:

- تعددت مفاهيم القيادة التربوية بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربوي يقوم به الاساتذة والتربويون أثناء تفاعلاتهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف (البناء، 2013، ص 367).

-عرفها صلاح عبد الحميد (1982) على أنها نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعاً في القيادة، وخلق وتنمية صلة من التبعية له، وإقناع الرؤوسين واستمالتهم فالقيادة هي لب العملية الإدارية. (الحري، 2010، ص 120).

-ويعرفها درويش: بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف (السعود، 2013، ص 77).

-وتعرف أيضاً: بأنها نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (الحري، ودرويش، 2010، ص 119).

إذن فالقيادة التربوية هي نوع متخصص من القيادة التي تنحصر في النظام التربوي والذي تجسده المدرسة بمختلف أطوارها وهيكلها، ومناهج ومحتويات العملية التعليمية التعلمية، وأهداف النظام التربوي، سعياً وراء الحصول على مخرجات تنظيمية تربوية ترقى إلى مستوى طموح وأهداف النظام التربوي والمجتمع ككل.

2- أهداف القيادة التربوية:

- إن القيادة لا بد منها في حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت ملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في:

- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
- إنها قيادة القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأس المال الأهم والموارد الأعلى لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، 2008، ص181).

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

3- مبادئ القيادة التربوية:

- القيادة تعتمد 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 مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- معايير ومبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سنداً لمبادئها.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر.

- إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.

- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم (عبد الهادي، 2006، ص144).

4- خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

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

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

3.4 الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات، التوجيه والتدريب وتنمية الموارد البشرية والمراقبة والمتابعة والتقييم والتحسين والتطوير في الإدارة التربوية التعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف (عبد الهادي، 2006، ص143).

5- عناصر القيادة التربوية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرعاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له ، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة التربوية، وفيما يلي توضح هذه العناصر بشيء من التفصيل والإيجاز:

5.1 القائد: ويعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس (عطوي، 2004، ص69).

2.5. الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقودون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3.5. الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

4.5. ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

5.5. التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكه بالاتجاه الذي يرغبه (خوجا، 2005، ص50).

- ويمكن القول إن المؤسسات التربوية تحتوي على كافة عناصر القيادة، فمدير المدرسة يمثل القائد التربوي والاساتذة يعتبرون جماعة العمل ويعمل القائد التربوي مع الاساتذة على تحقيق الأهداف التربوية المسطرة وذلك من خلال تأثير القائد بإيجابية عليهم.

6- نظريات القيادة التربوية:

1.6. نظرية الرجل العظيم: إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها: نظرية الأمير، نظرية البطل، نظرية الرجل المتميز (أبو الفضل، 1996، ص16).

ويعتبر فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لهذه النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية.

2.6. نظرية السمات: تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية فقد اختلفت على ذلك الآراء، فهناك من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص.

3.6. النظرية التفاعلية: ولعل هذه النظرية تفسر لنا اختلاف الدور الذي يلعبه القائد في ديناميات الجماعة، ففي بعض الحالات قد يكون له تأثير كبير في تحقيق الجماعة لأهدافها، وفي أحيان أخرى قد يعجز عن ذلك والقائد يظل قائداً بالقدر الذي ينجح فيه في التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعة، ومن أفكار هذه النظرية أيضاً أن القيادة هي حالة موقفية بالنسبة إلى عمل الجماعة وهدفها بناء الجماعة أو تنظيمها، ولذلك يتمثل في القائد كثير من صفات الأتباع وتوثيق العلاقات بينه وبينهم، بحيث يصعب غالباً تحديد أيهما يؤثر في الآخر، ومدى هذا التأثير، وهذا ربما يجعل القيادة اسمية فقط (جابر، ولوكيا، 2006، ص 57).

4.6. النظرية الموقفية: ترى النظرية الموقفية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه ومهارته في تحقيق أهدافه، وهي من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتغييرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب وهي التي تعطلها وتطمسها (عويضة، 1996، ص 106-107).

5.6. النظرية السلوكية: قدمت المدرسة السلوكية مدخلاً آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ما يفعل القائد بدلاً من البحث في صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة للأسئلة مثل ماهي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد، وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعدادهم عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها (السواط، 2003، ص 188-189).

6.6. النظرية الوظيفية: القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص (عويضة، 1996، ص 108).

كما تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها.

7.6. النظرية التبادلية: تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة ويرى (جاكوبس Jacobs) أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة (أبو الفضل، 1996، ص 24)

7- أنماط القيادة التربوية:

إن أكثر تصنيفات القادة شيوعاً هو التصنيف الذي يقوم على أسلوب القائد أو طريقته في مزاوله التأثير وهو التصنيف المعروف بمقابلة بين نوعي القيادة، الأوتوقراطي أو الاستبدادي (الديكتاتوري) والديموقراطي مع الاستعانة في حالة إجراء التجارب في علم النفس الاجتماعي بمجموعة ضابطة تسمى المجموعة المطلقة أو المتحررة من السلطة، كما نجد في تجربة الأجواء الاجتماعية التي أجراها ليفين (K.levin) وليبيت (Lippit) ووايت (White).

7-1 النمط القيادي الديموقراطي: ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يأخذ رأيها، سواء تخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة والتقييم على أن يتم كل ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم رئيسها، وعن طريق أخذ الأصوات والاستقرار في رأي الأغلبية، على اعتبار أن رأي الرئيس يكون له نفس وزن رأي أي عضو آخر من أعضاء الجماعة، إلا إذا تساوت الأصوات فيرجع الجانب الذي فيه الرئيس (أو القائد) (طه، 2001، ص 291).

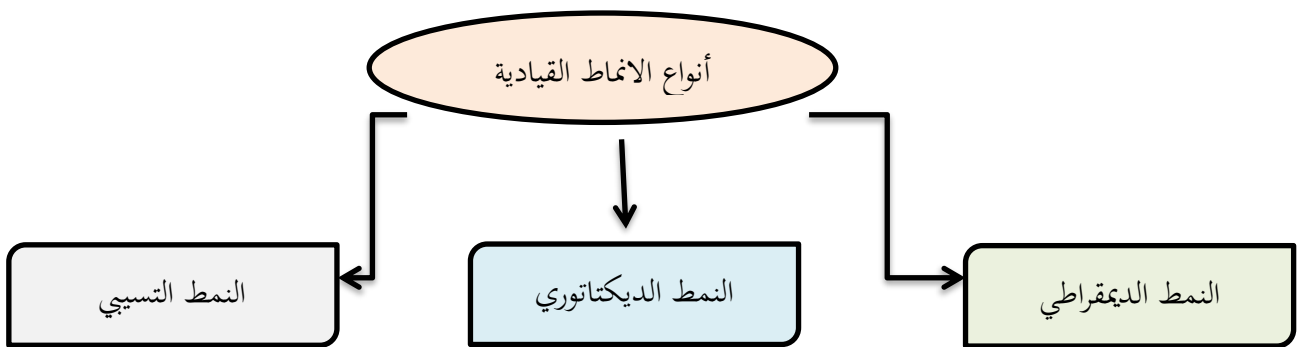
ويرى كامل عويضة أن القائد الديمقراطي يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي تعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم (عويضة، 1996، ص104).

7-2 النمط القيادي الديكتاتوري (الأوتوقراطي) (السلطي): ويتميز هذا النمط الديكتاتوري أو الاستبدادي بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون المسيطر، والأمر الناهي الوحيد فيها فهو الذي يخطط أهداف الجماعة ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار ويوجه طريقة العمل ويتابع التنفيذ ويعاقب أو يثيب من يشاء، يجمع السلطة ويركزها في يده ويشل بذلك تلقائياً بقية أعضاء الجماعة وفعاليتها (طه، 2001، ص261).

ويعتمد هذا النمط على القوة والدافعية السلبية المتمثلة في العقوبات التي تساندها القوة، وهي السلاح الذي تستعين به السلطة الرسمية (لويس، 1989، ص418).

7-3 النمط القيادي الفوضوي (الحر): ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة مهملاً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية.

ومن الجدير بالذكر أن أي نمط من هذه الأنماط الثلاثة يندر تواجده بصورة نقية في جماعة عمل واقعية، وإنما سوف نجد جواً إدارياً خليطاً تكون فيه السيادة لأحد هذه الأنماط الثلاثة، وبالتالي نصلح على تسميته بالنمط السائد (طه، 2001، ص261).



الشكل (1): الانماط القيادية

8- مهارات القائد التربوي:

هناك مهارات مكتسبة ضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية، وقد صنف الباحثون في علم الإدارة هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع هي:

8-1 المهارات الفكرية: وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار، بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعاً ورؤيته للمشاكل واضحة وشاملة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية، وأن يكون قادرا على التنظيم وحل المشاكل بطريقة مناسبة وماهراً في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

8-2 المهارات الفنية: وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فعلى مستوى الإدارة المدرسية يتعين على مدير المدرسة مثلا: أن يكون مطلعاً على المناهج التربوية المقررة، وملماً بمختلف طرائق التدريس، وقادراً على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي ومجالات التكوين والتقييم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووفق المرجعية الإيديولوجية المحددة وفي حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها.

8-3 المهارات الإنسانية: وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات والمهارات الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالاً، وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد عالم نفس، وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة (بن حمودة، 2006، ص 141-142).

يمكن القول بأن مدير المدرسة لا يمكن أن نتصوره ناجحاً في عملية إذا لم تكن له القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التعليمية التي يشرف على تسييرها.

9- وظائف القائد التربوي:

أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوي تتمثل في:

- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى للعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة ومساهمته في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانه وإخلاص.
- الإيديولوجية حيث يكون للقائد أفكاراً إبداعية يدعمها الإطار العلمي.
- الخبرة الإدارية التربوية المتوافرة لدى القائد والتي يشغلها وتظهر في سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.
- الحكم والوساطة حيث يكون القائد حاكماً ووسيطاً فيما قد ينشب صراعات وخلافات داخل الجماعة.
- صياغة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الإتصال بين الأعضاء.
- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار.
- نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة.
- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.
- حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين، اللوائح والقوانين والعرف والتقاليد.
- محافظ على تقاليد الجماعة وتسيير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة (العجمي، 2008، ص33).

10- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة :

أثبتت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هنالك متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة:

10-1 العوامل التي تتعلق بالقائد:

- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

10-2 العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

يتباين المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمتهم واتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية و الاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه التغيرات من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى.

10-3 العوامل التي تتعلق بالموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا يشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، إذ أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهم جداً للقائد إذ أن المشكلات تتفاوت في أولوياتها ومدى الأهمية في السرعة كلها، وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت.

10-4 العوامل التي تتعلق بالمنظمة:

إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقيمتها ومعاييرها وفلسفتها وقواعدها والمناخ التنظيمي الخاص بها، وهذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد وتحده، ومن جانب آخر قدرات المنظمة وإمكانيتها على القائد في مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكاً معيناً يقوم باتخاذ.

10-5 العوامل التي تتعلق بالبيئة:

تحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمنظمات المنافسة وظاهرة العولمة والتطورات والتغيرات البيئية المشاركة (الفريجات، 2009، ص 253-254).

خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه، يتضح لنا أن للقيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم، وذلك من خلال النمط القيادي المشبع من طرف المدير، فهو عامل مساعد في توجيه سلوك العاملين، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات وأهداف المؤسسة التربوية.



الفصل الثالث: الرضا الوظيفي



تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 2- أهمية الرضا الوظيفي
- 3- أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
- 4- أنواع الرضا الوظيفي
- 5- العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات
- 6- النظريات المفسرة لرضا الوظيفي
- 7- مظاهر الرضا الوظيفي
- 8- بعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

إن موضوع الرضا الوظيفي ظهر أولا في المجال الصناعي، إلا أنه لم يقتصر على هذا فقط بل اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي، فهو ذلك العامل المحرك، الذي يعبر على درجة الرضا الاستاذ بشرط عدم وجود معيقات تؤثر على درجة رضاه عن عمله، فغيابها يعني ارتفاع نسبة الرضا عن العمل، أي هو نتاج لشعوره بإشباع حاجاته. ومن هنا نتطرق إلى العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات أنواع وأسبابه والعلاقة بينه وبين بعض المتغيرات والتطرق إلى النظريات المفسرة له ومظاهره وخاتمين ببعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي.

1 - مفهوم الرضا الوظيفي وبعض المصطلحات المرتبطة به

1-1 مفهوم الرضا الوظيفي

ظهرت عدة تعاريف للرضا الوظيفي، ولم يتفوا الباحثين على تعريف عام له، ويعد ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة.

1-1-1 تعريف الرضا الوظيفي في اللغة:

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم قديم وخاصة في تراثنا الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتب علماء المسلمين، في القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى " رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ " (سورة البينة، الآية 08)

وقال المصطفى صلى الله عليه وسلم: (أرضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس)

ويذكر (المشعان) أن، " الرضا ثمرة في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين، ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت "

كما عرف المعجم السلوكي (ولمان) الرضا بأنه : حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة . (الشرايدة، 2008، ص62-63)

1-1-2 أما اصطلاحا:

يعرفه أحمد صقر عاشور : أنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه حققه من عمله ، فكلما كان

تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته ، كل ما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية. (عاشور، 1985، ص 169 - 170)

يعرف لوك الرضا الوظيفي أنه: "حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، وله ثلاثة أبعاد:

أ. جانب شعوري عاطفي .

ب. الرضا الوظيفي هو إستجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج التوقعات.

ج. الرضا الوظيفي يمثل إتجاهات عديدة مترابطة. (حريم، 2009، ص 93)

1-2 تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي

يرتبط بالرضا الوظيفي جملة من المصطلحات تتداخل معه في الدلالات والمعاني نذكر منها:

✓ **الروح المعنوية:** يقصد بالروح المعنوية MORALE المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة ، والتي تتميز بالثقة في الجماعة ، وبنقطة الفرد في دوره في الجماعة ، وبالإخلاص للجماعة ، والاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة ، أما روح الجماعة المعنوية GROUP MORALE فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك GROUP COHESIVENESS ، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة ، لعل من بينها قلت المشاحنات بين أعضائها والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة قد تنتهي بتفكك الجماعة وتبدها ، ومن أهمها أيضا شدة تماسك أعضائها بعضويتهم فيها وفخرهم بذلك الإلتزام إليها وقوة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعيا دؤوبا جادا ودفاع أعضاء الجماعة حرصهم على بقائها ، وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح . (طه، 1983 ، ص 279)

التوافق المهني : هو التوافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرقم المهني job satisfaction ، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وغايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل ، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيبابه وتأخره عن العمل وفي هذه الحالة يعتبر توافقه المهني سلبيا وقد قامت دراسات "الهاوثورن Hawthorne حول الرضا الوظيفي وذلك في منتصف العشرينات يبحث تأثيرات فترات الراحة والإضاءة على الأداء وكذلك دراسة الاتجاهات والمشاعر التي يمتلكها العمال نحو العمل. (محمود بديع القاسم، 2001، ص 48)

الدافعية للعمل: " الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالانتماء والولاء للمؤسسة والحماس للعمل والتعاون والاعتزاز بالخدمة والتفاني في أداء الواجب. (O.Glenn / Stahl , 1962, p199)

ويمكن التفريق بين الحافز والدافع، فالحافز (Incentive) منبه خارجي يستخدم لإثارة، السلوك، أما الدافع (Motive) فهو ينبع من داخل الفرد ويحرك السلوك. فالمكافأة التشجيعية التي تقدمها الإدارة للعامل المجد تعتبر حافزا، فإذا قبلها العامل وأشبعت حاجاته من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر الإدارة - فإنها تتحول إلى دافع داخلي يتخذ صورة ارتفاع في الروح المعنوية للعامل ومزيد من الجهد والإنتاج. أما إذا لم يقبلها العامل فإنها سوف تبقى حافزا خارجيا وسوف لا تؤثر على سلوكه. يقول الأستاذ برنارد (Barnard) إن العامل المؤثر على اتجاهات الفرد وسلوكه هو الدافع الذي ينبع من داخله وليس الحافز الخارجي الذي يقدم له، لأن العنصر الهام هنا هو طريقة إدراك الفرد للحافز وتصوره له ووقعه عليه.

في الحقيقة فإنه بقدر تداخل هاته المفاهيم مع مفهوم الرضا الوظيفي تختلف عنه نوعا ما من حيث إن الرضا الوظيفي هو أعم وأشمل منها ويمكن القول إن الرضا الوظيفي هو محصلة جمع كل هاته المفاهيم بالإضافة إلى مفاهيم أخرى يمكن أن تتدخل بشكل غير مباشر في تكوين الرضا العام. (Chester I. Barnard, 1938)

2 - أهمية الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي مسألة مهمة للفرد والمجتمع، فرضا 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 مؤشر لنجاح الفرد في مختلف حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية .

كما أن رضا الفرد عن عمله يزيد من ولائه ويؤثر على مدى كفاءته في العمل ، وحرصه عليه ويزداد جهد الفرد في عمله بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع لحاجته ودوافعه واستغلال لقدراته. (سليمان، 2011، ص 129 - 130)

ويعتبر الاستاذ الركن الأساسي في العملية التعليمية لتحقيقها، نظرا لدوره المهم لإعتبره ناقلا للمعارف والمعلومات التي يهدف النظام التعليمي لتحقيقها، لذا فإن لرضاه الوظيفي أهمية بالغة في زيادة مستوى أدائه وجهده في العمل وإقباله عليه، مما يؤدي إلى تحسين مستوى العملية التربوية.

3 - أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي :

يعود الاهتمام بالرضا الوظيفي لهذا الموضوع للأسباب التالية:

1.3 سبب ثقافي

فالأمة تتعلق آمالا على الحريات الشخصية التي تكلفها الدساتير والمواثيق لتلك الدول، وفي هذا المجال تعتبر أخلاقية العمل جزءا رئيسا للحياة الإنسانية، وأن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم.

2.3 سبب وظيفي

هناك قيمة ضمنية لدى الأفراد لمفهوم الرضا الوظيفي، وأن مشاعر الرضا الوظيفي العالي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها في تقليل نسبة الغياب ودوران العمل، وأداء أفضل للعاملين ومهما يكن من أمر فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعد من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، كذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر هام على فاعلية التنظيم بشكل عام (الشرايدة، 2008، ص 60-61) واهتمت دراستنا هذه بالرضا الوظيفي في الوسط المدرسي بهدف التعرف على مستوى الرضا لدى الاساتذة من أجل إطلاع المسؤولين عليها والعمل على تحسين هذا المستوى أو المحافظة عليه إذا كان مرتفعا لما له من أثر على العملية التعليمية.

4- أنواع الرضا الوظيفي :

حدد هيرزبيرغ وزملاؤه ثلاثة أنواع للرضا عن العمل هي :

◀ الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله والثاني

◀ إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

◀ الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.

الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية. (الشرايدة، 2008، ص 64-65)

5- العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات :

نظر للأهمية البالغة للرضا الوظيفي للعاملين تناولت العديد من الدراسات الرضا وأثره على الأداء الإنتاجية والولاء وهل هو ناتج عنها أم مسبب لها؟ وتناولت أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي:

1.5 الرضا الوظيفي والنمط القيادي:

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت بجامعة أوهايو و جامعة أيوا إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي، تعتبر دراسة ليفين وليبيت، وهوايت (1939)، ودراسة ليبت وهوايت (1943) في جامعة أيوا تحت إشراف كيرت ليفين من الدراسات الرائدة عن نماذج القيادة والتي تمخض عنها ثلاثة أنماط هي:

(1) النمط الديكتاتوري (2) النمط الديمقراطي (3) النمط التسيبي، وهو أقلها إنتاجا وتكيفاً بينما النمط الديمقراطي أعلى في كل النواحي، أي أكثر إنتاجاً وتكيفاً ورضاً. (أبو نبيل، 2005، ص 689)

2.5 الرضا الوظيفي والإنتاجية:

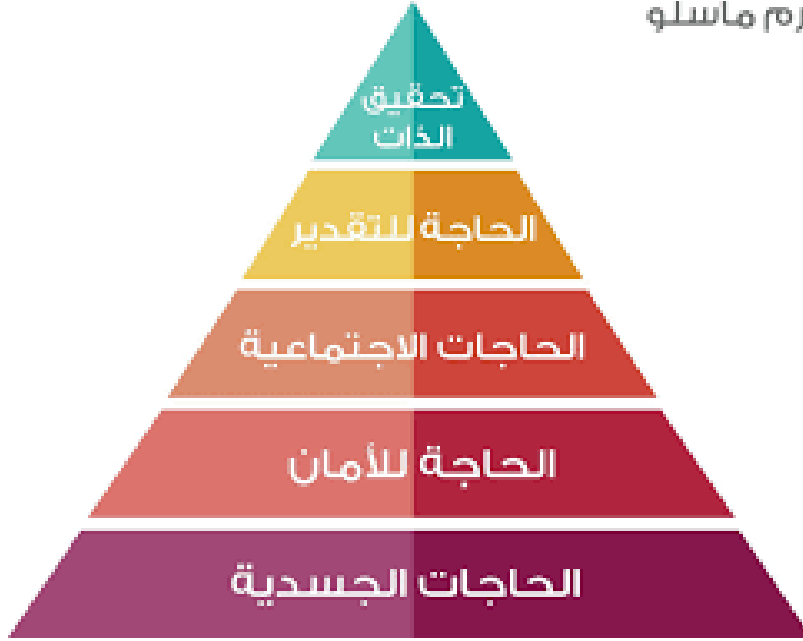
أشارت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية فضول العديد من الباحثين، حيث يشير (بدر) إلى تعدد الأبحاث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي، فمستوى الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمالة، ونسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل. (الشرايدة، 2008، ص 72)

6 النظريات المفسرة لرضا الوظيفي :

نظر للإهتمام الكبير بموضوع الرضا الوظيفي من قبل العلماء والباحثين فقد ظهرت نظريات عديدة حاولت تفسير لمسيبات الرضا والتنبؤ به و سنتناول بعض النظريات التي اهتمت بدراسة الرضا الوظيفي على التوالي :

1.6 نظرية ماسلو MASSLOU (الحاجات)

قدم " ماسلو " تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم وهي ترتبط بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج، وعلى ذلك فكلما حقق العمل إشباعاً للحاجات كان العمل مرضياً عنه (عبد الغني، 2001، ص 321).



الشكل (2): هرم ماسلو للحاجات

2.6 نظرية هيرزبيرج ذات العاملين

أبحاث هيرزبيرج ذات محددات:

أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة دافعية لدى العاملين، هذه عدم الرضا على الأصل، وترتبط هذه العوامل البيئية ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا وتشمل: الأمان الوظيفي - الراتب - ظروف - سياسات الشركة - نوعية الإشراف الفني - المزايا الإضافية. (Victor H. Vroom, 1964 , p 128)

2- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء ، فإذا لم تتوفر هذه الظروف ، فلن ينتج عن تلك الشعور بعدم الرضا ، وتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها إسم عوامل الرضا وتشمل :

- العمل.
- الإنجاز.
- المسؤولية.
- التقدير.

— التقديم.

— مهام العمل.

— النمو والتطور الذاتي. (عبد الباقي، 2005، ص 122).

3.6 نظرية الإنجاز

نظرية الحاجة إلى الإنجاز لما كليلاند (1971) ليست نظرية عامة بل تركز على فهم دوافع الأفراد في بيئة العمل ، وترى أن هناك ثلاث حاجات مهيمنة على دافعية الفرد في العمل ، حيث لدى الأفراد قدر معين من كل هذه الأنواع الثلاث، لكن هناك حاجة أكثر إلحاحا ل ديه من غيرها ، وهي الحاجة إلى الإنجاز ، حاجة إلى القوة والحاجة إلى الانتماء .

4.6 نظرية التأثير الاجتماعي

قدم كل من كسا لنساكي وبيفار عام (1978) نظرية الرضا الوظيفي تخلوا من مفهوم الحاجة ، و فكرتها الأساسية هي أن الاستجابة الفرد العاطفية للوظيفية قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة كما أنها أيضا نتيجة الخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها بعبارة أخرى ، لا تقوم إدراكات الوظيفة على أساس الخصائص الموضوعية للوظيفة فقط ، ولكنها تتأثر أيضا و بدرجة كبيرة بمؤثرات اجتماعية في مكان العمل ، و بالتالي يقل إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل إلى الوظيفة. (عبد الباقي، 2005، ص 99)

7 - مظاهر الرضا الوظيفي :

يمكن تسمية هذه المظاهر بنتائج الرضا عن العمل والتي تتصل بسلوك العاملين في العمل

وهي كالتالي :

أ. زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث لا يمكن أن يكون ذلك إلا من خلال عمل العمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

ب. قلة الفساد من خدمات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.

ج. انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكوى وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا و استقرار العاملين.

د. الصورة الذهنية الإيجابية المحبة للمنشأة أو المنظمة ونوعها ونوع العمال بها عن طريق الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما لرضا عن العمل ، كما تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم ، وإن يقفوا بجانبها و أن يكون لهم انتماء لها وهذا من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

هـ. استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير و إدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ، ومشاركته الحقيقية لدفع تطوي العمل ونظمه ، تدل على مدى الرضا وقدرة المرتفع لدى العاملين عن عملهم.

و. مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يجمعون عن المشاركة. (عبد الغني، 2008، ص 335)

8- بعض الإرشادات لتحسين الرضا الوظيفي :

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

1.8 زيادة واجبات الوظيفة: يسمح أسلوب زيادة واجبات الوظيفة للعاملين بأن يضيفوا إلى أعباءهم واجبات أخرى مختلفة كما يؤديه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة .

2.8 إثراء الوظيفة: يستخدم الرضا الوظيفي، وينطوي على زيادة في مستوى المسؤولية المتصلة بالوظيفة ، والسماح للأفراد بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها

3.8 تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام، ويراعي فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

4.8 تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لا اتخاذ القرارات فعندما توزع السلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستعطون التأثير على المنظمة.

5.8 تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتمامهم: فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع اهتماماته من خلال عمله، فكلما شعر بالرضا عن عمله. (حسن، 2003، ص 181)

خلاصة الفصل:

نخلص في نهاية هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر الاستاذ الإيجابية تجاه عمله، هذه المشاعر تكون نتيجة لما توفره هذه الوظيفة من إشباعات للحاجات النفسية والاجتماعية ويشمل العنصر البشري أهم عنصر في المؤسسة التربوية لذلك فإن الاهتمام به والحفاظ عليه وزيادة أدائه يعتبر من مؤشرات نجاحها، والرضا الوظيفي أحد الأسباب الفاعلة لزيادة أداء العاملين وزيادة دافعيتهم نحو عملهم وإقبالهم عليه، والذي تظهر آثاره من خلال النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة التربوية.



الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



تمهيد

1- المنهج المستخدم في الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

1-2 أهداف الدراسة الاستطلاعية.

2-2 حدود الزمكانية والبشرية للدراسة الاستطلاعية.

3-2 نتائج الدراسة الاستطلاعية.

3- الدراسة الأساسية

4- مجتمع وعينة الدراسة

5- أداة الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل الى الإجراءات التنفيذية التي اتبعناها من أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وأيضاً أساليب المعالجة الإحصائية.

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق وساعد الباحث على ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث (زررواتي، 2002، ص119).

ويتجسد اختيار منهج كل دراسة حسب طبيعة موضوع دراسته، وبما أننا بصدد جمع المعلومات عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى استاذي المرحلة الابتدائية فقد كان المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لدراستنا ويعرف هذا الأخير على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى أغراض ونتائج محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية" (بوحوش، 1984، ص12).

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية دراسة أولية يقوم بها الباحث في بداية بحثه وهي ذات أهمية بالغة تتمثل في تمكين الباحث من الالمام بالموضوع المراد دراسته وكذلك التأكد من صلاحية أدوات البحث، حيث تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها من أهم بيانات البحث العلمي، حيث تشكل المرحلة التحضيرية في البحوث الوصفية فهي تساعد البحث على الإحاطة والالمام بالمشكلة المراد دراستها (تريكي، 1990، ص53).

2-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ تحديد وضبط مشكلة الدراسة.
- ✓ البحث في الدراسات السابقة والتراث النظري.
- ✓ التأكد من صلاحية أداة الدراسة (إعادة حساب صدق وثبات الأداة).
- ✓ ضبط مجتمع الدراسة والعينة.

الفصل الرابع — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ الوقوف على بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه الطالبان في الدراسة.

2-2 حدود الزمكانية والبشرية الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت إجراءات الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في توزيع أداتا الدراسة (الاستبيانان) على عينة

قوامها 30 استاذ واستاذاة موزعين على 03 ابتدائيات من المدارس الابتدائية ببلدية الحمادية ببرج بوعريريج

وذلك للفترة الممتدة من 2023/03/12 إلى 2023/03/14.

تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية من بين ستة ابتدائيات أي بنسبة 50% ل يتم بعد ذلك اختيار أفراد العينة الاستطلاعية من هذه الابتدائيات بطريقة عشوائية بسيطة، والجدول رقم (1) أدناه يوضح ذلك.

عدد الاساتذة		النسبة المئوية %	عدد أساتذة العينة الاستطلاعية	العدد الإجمالي للأساتذة	اسم الابتدائية
إناث	ذكور				
10	00	62.50%	10	16	ابتدائية مبارك بوبكر
08	02	58.82%	10	17	الشهداء الخمسة

جدول (1): خصائص العينة الاستطلاعية

الفصل الرابع — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

10	00	%58.82	10	17	دشاش لعجيلي
28	02	%60	30	50	المجموع

3-2 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت نتائج الدراسة الاستطلاعية في التأكد من صلاحية أدوات الدراسة المعتمدتان من خلال حساب صدقهما وثباتهما، وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في عنصر وصف أدوات الدراسة.

3- الدراسة الأساسية:

3-1 حدود الدراسة: شملت الدراسة ثلاثة حدود وهي:

- أ- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من يوم 20/03/2023 الى 10/04/2023
- ب- الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في مدارس التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية بـ برج بوعريـريـج للسنـة الدراسـية 2022-2023.

ت- الحدود البشرية: تمثلت في أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الحمادية بولاية برج بوعريـريـج.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

3-2-1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كل أساتذة مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الحمادية بـ برج بوعريـريـج للعام الدراسي 2022-2023 والبالغ عددهم 83 أستاذا موزعين حسب الجدول التالي:

الفصل الرابع — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

جدول (2) يبين خصائص مجتمع الدراسة

عدد الأساتذة	اناث	ذكور	المدارس الابتدائية
06	06	00	ابتدائية مبارك بوبكر
07	7	00	الشهداء الخمسة
07	7	00	دشاش لعجيلي
20	20	00	أحمد معوش
24	20	04	أحمد فرج
19	15	04	مقدمي عبد القادر
83	75	08	المجموع الكلي

3-2-2 عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة الاساسية على 83 أستاذاً الذين تم تطبيق أدوات الدراسة الأساسية وهي تمثل عينة المسح الشامل، وهم كل أساتذة المدارس الابتدائية بمدينة الحمادية موزعين حسب المتغيرات التالية:

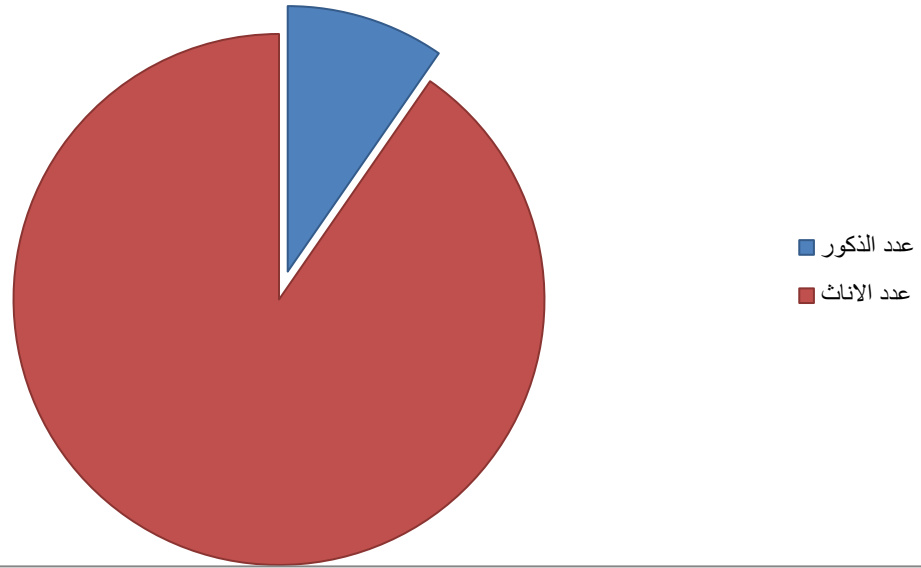
1- حسب الجنس

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة%	العدد	الجنس
09,6	8	ذكر
90,4	75	أنثى
100	83	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (08) أساتذة ذكور بنسبة 9.6% و (75) أستاذة بنسبة 90.4%.

الشكل (2): عدد أفراد العينة حسب متغير الجنس



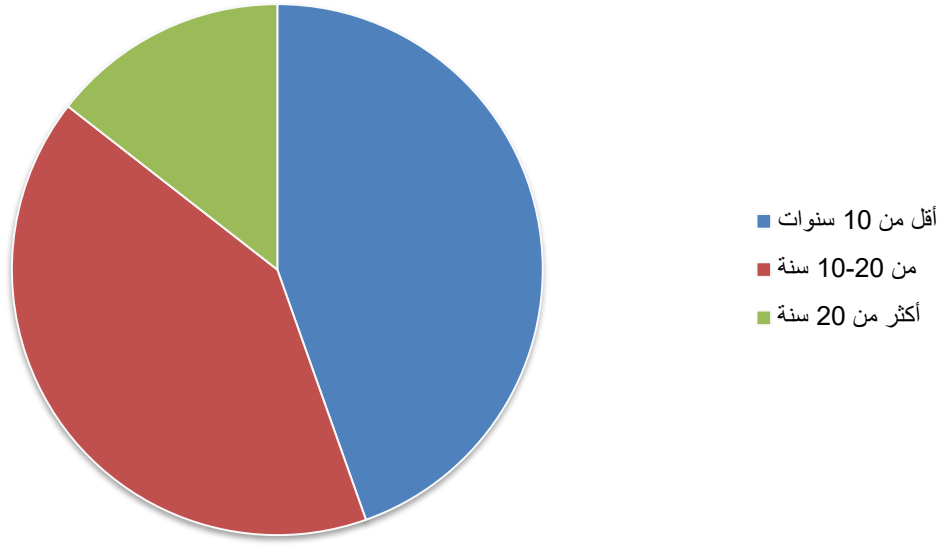
2- حسب سنوات الخبرة

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 10 سنوات	37	44,6
من 10-20 سنة	34	41,0
أكثر من 20 سنة	12	14,5
المجتمع	83	100,0

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (37) أستاذ لم تتجاوز سنوات خبرتهم 10 سنوات بنسبة 44.6% و (34) أستاذ تراوحت سنوات خبرتهم بين (10-20 سنة) بنسبة 41% و (12) منهم تجاوزت سنوات خبرتهم 20 سنة بنسبة 14.5%.

الشكل (3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



3- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة في استبيانين معدين من طرف الباحث مكفص عبد المالك في السنة الجامعية 2008-2009، تمثلا في:

■ استبيان النمط القيادي ويتكون من 30 عبارة موزعة على ثلاثة أنماط هي:

- النمط الديمقراطي: عباراته هي 10.9.8.7.6.5.4.3.2.1

- النمط الديكتاتوري: عباراته هي 20.19.18.17.16.15.14.13.12.11

- النمط التسيبي: عباراته هي 30.29.28.27.26.25.24.23.22.21

حيث تقدم للمبحوث خمسة اختيارات (على شاكلة طريقة ليكرت) وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة (مكفص عبد المالك، 2009، ص141).

■ استبيان الرضا الوظيفي: ويتكون من 60 عبارة موزعة على 6 أبعاد هي بعد الرضا عن الاشراف، بعد الروح المعنوية، بعد ظروف العمل، بعد الرضا عن الأجر، بعد الرضا عن نوع العمل، بعد الرضا عن الاتصال، وتقدم للمبحوث أيضاً بخمسة اختيارات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة.

جدول (5) يوضح أبعاد متغير الرضا الوظيفي ومواقع عباراته

رقم البعد	اسم البعد	عباراته
1	بعد الرضا عن الاشراف	من 1 الى 21
2	بعد الروح المعنوية	من 22 الى 30
3	بعد الرضا عن ظروف العمل	من 31 الى 39
4	بعد الرضا عن الاجر	من 40 الى 46
5	بعد الرضا عن نوع العمل	من 47 الى 53
6	بعد الرضا عن الاتصال	من 53 الى 60

بحيث تتدرج الدرجات من 5 التي تقابل موافق بشدة الى 1 ل معارض بشدة بالنسبة للعبارات الموجبة، أما العبارات السالبة فتتدرج الدرجات عكسياً بحيث يعطي لعبارة معارض بشدة 5 و موافق بشدة 1.

- العبارات الموجبة في محور النمط القيادي هي: كل العبارات 30 موجبة الاتجاه.
- العبارات السالبة في محور النمط القيادي هي: 0
- العبارات الموجبة في محور الرضا الوظيفي هي: من (2-4) و (6-9) و 11، 16، 17، ومن (19 الى 29) ومن (31-45) و 47 ومن (50-60).
- العبارات السالبة في محور الرضا الوظيفي هي: 1-10-5، من (12-15)، 18، 30، 46، 48، 49 (مكفس، 2009، ص145).
- تمت إضافة بعض التعديلات الطفيفة والمتمثلة في تغيير كلمة ثانوية واستبدالها بكلمة مدرسة في كل عبارة من محاور الاستبيان.
- لقد استخدم الباحث الخصائص السيكومترية للاستبيان التالية:
- صدق الاستبيان: صدق المحكمين، الصدق الذاتي، صدق المحتوى.
- ثبات الاستبيان: بالطرق التالية: الاختبار وإعادة الاختبار، وحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split half (مكفس، 2009، ص144).

- جدول رقم (6): تقدير استجابات الاستبيان

المتوسط الحسابي يتراوح بين	تقدير الاستجابة للعبارات
[1.80-1]	منخفض جدا
[2.60-1.80]	منخفض
[3.40-2.60]	متوسط
[4.20-3.40]	مرتفع
[5-4.20]	مرتفع جدا

• إعادة حساب صدق وثبات الاداتين:

◀ إعادة حساب صدق وثبات محور النمط القيادي

- حساب صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي البنائي لاستبيان النمط القيادي لدى المديرين في الدراسة الحالية، باستخراج معامل الارتباط كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية كما ظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (7): علاقة كل بعد من أبعاد استبيان النمط القيادي لدى للمديرين والدرجة الكلية للمحور.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط الديمقراطي	0.874	0.01	دال
النمط الدكتاتوري	0.876	0.01	دال
النمط التسبيبي	0.762	0.01	دال
الدرجة الكلية	1	-	-

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل الأبعاد لها علاقة بالدرجة الكلية للمحور، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط على التوالي بين (0.874، 0.876، 0.762) (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط التسبيبي)

الفصل الرابع — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك ما أكد صدق اتساق المحتوى البنائي لمحور النمط القيادي لدى المدراء ويمكن تطبيقه في الدراسة الحالية.

- حساب الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية):

يتم أخذ (27%) من أدنى درجات من المقياس، و نفس النسبة من أعلى درجات المقياس للعينة التي تكونت من (30) أستاذ، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجتين الدنيا والعليا حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدرجات على النتائج التالية:

جدول رقم (8): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لاستبان النمط القيادي

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	المستوى	
دال	0.01	-12.643	10,11276	60,6250	8	المجموعة العليا	الدرجة الكلية
			6,45313	114,2500	8	المجموعة الدنيا	

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (-12.643) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، إذا نستنتج أن استبيان النمط القيادي له القدرة على التمييز في قياس ما أعد لأجله.

- حساب ثبات النمط القيادي:

الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ

جدول رقم (9): معامل ثبات استبيان النمط القيادي بطريقة الاتساق الداخلي

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرومباخ	محور النمط القيادي
30	0.912	

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات استبيان الذي قيمته (0.912) عالي جداً، ما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

الفصل الرابع — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (10): ثبات استبيان النمط القيادي بطريقة التجزئة النصفية.

0.648	معامل الارتباط بين النصفين
0.786	معامل الثبات الكلي لسيرمان براون

تم حساب معامل الارتباط بين نصفي والذي بلغت قيمته (0.648) وبالتعويض في معادلة التصحيحية لسيرمان براون بلغت قيمة الثبات الكلي (0.786)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي جدا.

2- إعادة حساب صدق وثبات استبيان الرضا الوظيفي:

- حساب صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي البنائي لاستبيان الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، باستخراج معامل الارتباط كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية كما ظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (11): علاقة كل بعد من أبعاد استبيان الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية لمقياس

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الرضا عن الإشراف	0.843	0.01	دال
الروح المعنوية	0.642	0.01	دال
الرضا عن ظروف العمل	0.618	0.01	دال
الرضا عن الأجر	0.889	0.01	دال
الرضا عن نوع العمل	0.751	0.01	دال
الرضا عن الاتصال	0.707	0.01	دال
الدرجة الكلية	1	-	-

من خلال الجدول (11) يتضح أن كل الأبعاد لها علاقة بالدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.618) و(0.889) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك ما أكد صدق اتساق المحتوى البنائي استبيان الرضا الوظيفي ويمكن تطبيقه في الدراسة الحالية.

- حساب الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية) :

الفصل الرابع — الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تم أخذ (27%) من أدنى درجات من الاستبيان، ونفس النسبة من أعلى درجات المقياس للعيينة التي تكونت من (30) الأساتذة، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجتين الدنيا والعليا حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدرجات على النتائج التالية:

جدول رقم (12): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لاستبيان الرضا الوظيفي.

المستوى	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية	المجموعة العليا	8	101,5000	14,44200	2.910	0.01
	المجموعة الدنيا	8	79,0000	16,42298		

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (2.910) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، إذا نستنتج أن استبيان الرضا الوظيفي له القدرة على التمييز في قياس ما أعد لأجله.

- حساب ثبات استبيان الرضا الوظيفي:

الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ، مثلما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (13): معامل ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة الاتساق الداخلي

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرومباخ
60	0.956

من خلل الجدول نلاحظ أن معامل الثبات المقياس الذي قيمته (0.956) عالي جدا، ما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (14): ثبات اسبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية.

0.689	معامل الارتباط بين النصفين
0.816	معامل الثبات الكلي لسبيرمان براون

تم حساب معامل الارتباط بين نصفي والذي بلغت قيمته (0.689) وبالتعويض في معادلة التصحيحية لسبيرمان براون بلغت قيمة الثبات الكلي (0.816)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي جدا.

7- الأساليب المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS. V22:

- الاحصاء الوصفي (التكرارات-النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية).
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي واختبار الفرضية الجزئية السابعة والثامنة والتاسعة والعاية.
- معامل الثبات ألفا كرومباخ لحساب الثبات.
- اختبارات لعينة واحدة لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة.
- اختبارات لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي واختبار الفرضية الجزئية الثانية والخامسة.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة والسادسة.

خلاصة:

شمل هذا الفصل جميع خطوات وإجراءات الجانب التطبيقي للدراسة وتعتبر من أهم خطوات البحث العلمي، اذ يبرز فيه عينة الدراسة والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة لحساب صدق وثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من الفرضيات.



الفصل الخامس:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة



1- عرض النتائج الدراسة ومناقشتها.

1-1 عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

1-2 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

2- الاستنتاج العام

3- مقترحات الدراسة

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وبعدها استخلاص النتائج العامة التي توصلنا إليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

1- عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (15): معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للنمط القيادي للمديرين ودرجة الكلية للرضا الوظيفي للأساتذة.

القرار	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	العينة	متغيرات الدراسة
دال	0.01	0.600	83	النمط القيادي للمديرين
				الرضا الوظيفي للأساتذة

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة بلغت (0.600) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، نستنتج أنه توجد علاقة ترقى للدلالة الإحصائية بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة، ومنه تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

1-1-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي للأساتذة.

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

وبعد المعالجة الاحصائية تم الحصول على النتائج التالي:

جدول رقم (16): معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لبعء النمط القيادي الديمقراطي للمديرين والدرجة الكلية للرضا الوظيفي للأساتذة.

القرار	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	العينة	
دال	0.01	0.506	83	الرضا الوظيفي
				النمط القيادي الديمقراطي

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بين بعء النمط القيادي الديمقراطي ومتغير للرضا الوظيفي بلغت (0.506)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). أي نستنتج أنها توجد علاقة ترقى للدلالة الإحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة من وجهة نظر عينة الدراسة. من خلال سبق، نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت، أي توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.

1-1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الدكتورياتوري لمديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

جدول رقم (17): معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لبعء النمط القيادي الدكتاتوري للمديرين ودرجة الكلية الرضا الوظيفي للأساتذة.

القرار	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	العينة	
دال	0.01	0.528	83	الرضا الوظيفي
				النمط القيادي الدكتاتوري

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيم معامل الارتباط بين بعء النمط القيادي الدكتاتوري ودرجته الكلية للرضا الوظيفي والتي بلغت قيمه (0.528) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، نستنتج أنها توجد علاقة ترقى للدلالة الإحصائية بين النمط القيادي الدكتاتوري ومديرين والرضا الوظيفي للأساتذة من وجهة نظر عينة الدراسة؛ ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت، أي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين النمط القيادي الدكتاتوري والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.

1-1-3 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى على أن: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي التسيبي لمديري المدارس الابتدائية والرضا والوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية. وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالي:

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة بين بعء النمط القيادي التسيبي للمديرين ودرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.

القرار	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	العينة	
دال	0.01	0.475	83	الرضا الوظيفي
				النمط القيادي التسيبي

يتضح من الجدول رقم (18) أن قيم معامل الارتباط بين بعء مقياس النمط القيادي التسيبي والرضا الوظيفي قد بلغت قيمه (0.475) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، نستنتج أنها توجد علاقة ترقى للدلالة الإحصائية بين النمط القيادي التسيبي لمديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي للأساتذة، ومن خلال هذه النتائج نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى.

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

1-2- عرض نتائج الفرضية الرئيسة الثانية:

نصت الفرضية الرئيسة الثانية على أن: النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى المدراء من خلال وجهة نظر الأساتذة عينة الدراسة.

وبعد معالجة استجابات أفراد العينة وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد التي تنتمي لمحور النمط القيادي والدرجة الكلية للمحور بالإضافة إلى ترتيب كل بعد في الاستبيان وبالاعتماد على المستوى: (مرتفعة جدا - مرتفع - متوسطة - منخفض - منخفض جدا) التي تم اعتمادها كما هو موضح مسبقاً، تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد

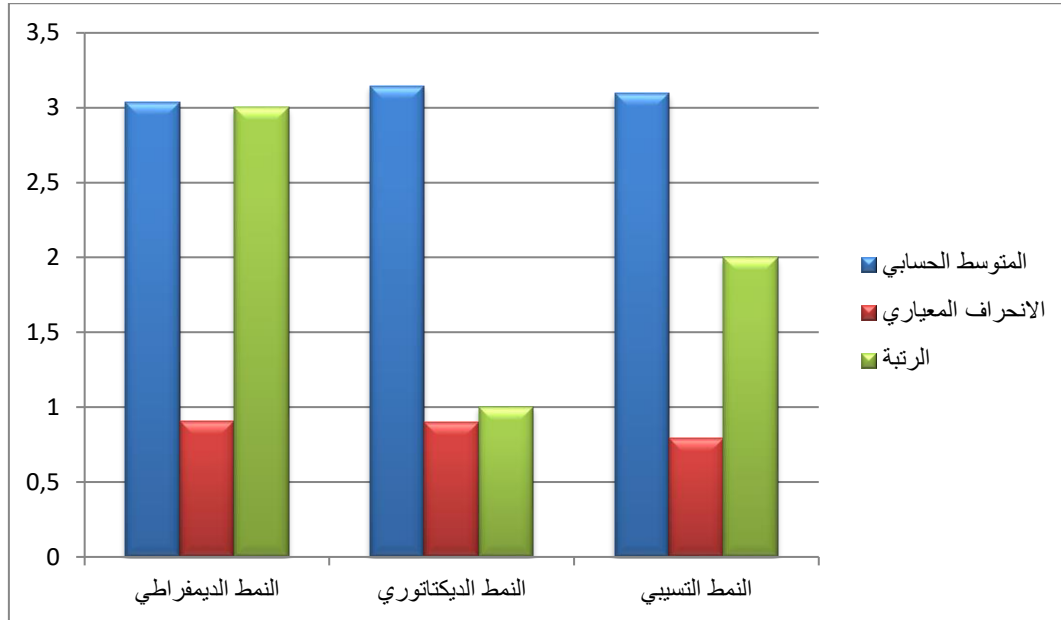
استبيان النمط القيادي لدى مديري المؤسسات الابتدائية.

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	النمط الديمقراطي	3,0361	,90683	3	متوسط [3.40, 2.60]
02	النمط الديكتاتوري	3,1448	,90138	1	متوسط [3.40, 2.60]
03	النمط التسبيبي	3,0945	,79115	2	متوسط [3.40, 2.60]

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت بين (3.036 - 3.144) مع العلم أن أدنى قيمة للإجابة هي (01) وأعلى قيمة للإجابة هي (05)، حيث كان بعد (النمط الديكتاتوري) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.144) وانحراف معياري قيمته (0.901)، أما بعد (النمط التسبيبي) فقد احتل المرتبة الثانية (02) بمتوسط حسابي قيمته (3.094) وانحراف معياري قيمته (0.791)، أما بعد (النمط الديمقراطي) احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (2.0361) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.906)، هذه القيم كلها تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] أي المستوى المتوسط، ولنكون أكثر موضوعية، أمكن القول أنه لا يوجد نمط قيادي سائد لدى المديرين من وجهة نظر الأساتذة لأن كل الانماط متقاربة وكلها تنتمي إلى المجال المتوسط، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الرئيسة الثانية لم تتحقق، والتي نصت على أن النمط القيادي

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

السائد هو النمط الديمقراطي؛ أي لا يوجد نمط قيادي سائد، فالأنماط القيادية كلها ممارسة وبالتساوي تقريبا من طرف مديري المدارس الابتدائية.



الشكل (4): ترتيب الأنماط القيادية حسب آراء عينة الدراسة

3-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

نصت الفرضية الرئيسة الثالثة على أن: مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية هو متوسط.

ولاختبار الفرضية الجزئية الثانية تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في كل بعد من أبعاد استبيان الرضا الوظيفي والدرجة الكلية، مع المتوسط النظري للاستبيان، فكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

الجدول رقم (20): مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية.

المستوى	القرار	مستوى الدلالة	T	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	أبعاد محور الرضا الوظيفي
متوسط [3.4, 2.60]	غير دال	,184	-1,339	-,13884	82	,94460	2,8612	3	83	الرضا عن الإشراف
منخفض [2.60-1.80]	دال	0.01	-8,248	-,77778		,85909	2,2222			الروح المعنوية
منخفض 2.60-1.80]	دال	0.01	-7,809	-,74297		,86675	2,2570			الرضا عن ظروف العمل
منخفض [2.60-1.80]	دال	0.01	-5,431	-,64716		1,08553	2,3528			الرضا عن الأجر
متوسط [3.4, 2.60]	غير دال	0.05	-2,320	-,23064		,90566	2,7694			الرضا عن نوع العمل
متوسط [3.4, 2.60]	غير دال	,975	,032	,00344		,98949	3,0034			الرضا عن الإتصال
متوسط [3.4, 2.60]	دال	,000	-4,630	-,37871		,74524	2,6213			الدرجة الكلية

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية ومقارنتها بالمتوسط النظري تبين أن متوسطات أفراد مجتمع الدراسة في أبعاد استبيان الرضا الوظيفي والدرجة الكلية كما هي موضح في الجدول، قد بلغت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد على التوالي (2.861، 2.222، 2.257، 2.352، 2.769)، وانحرافات معيارية بلغت قيمها على التوالي (0.944، 0.859، 0.866، 1.08، 0.905)، ومتوسط النظري البالغ (3)، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد (الروح المعنوية، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن الأجر) تنتمي إلى المجال [2.60-1.80] أي المجال المنخفض. وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن أغلب الأبعاد والدرجة الكلية دال إحصائياً بين كلا المتوسطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيم (t) التي بلغت على التوالي (-1.339، -8.248، -7.809، -5.431، -2.320، 0.032)، أغلبها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ما عدا قيمة (ت) للأبعاد التالية

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

(الرضا عن الاتصال، الرضا عن الإشراف، والرضا عن نوع العمل)؛ وعليه نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية متوسط.

4-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة:

نصت الفرضية الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في درجة ممارسة النمط القيادي للمديرين من خلال وجهة نظر الاساتذة تبعا لمتغير الجنس. وبعد معالجة استجابات أفراد العينة وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي.

جدول رقم (21): دلالة فروق متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة النمط القيادي للمديرين تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
النمط الديمقراطي	ذكر	8	30,6250	7,87287	0.086	0.932	غير دال
	أنثى	75	30,3333	9,23321			
النمط الديكتاتوري	ذكر	8	32,6250	10,54158	0.394	0.695	غير دال
	أنثى	75	31,2933	8,94242			
النمط التسبيبي	ذكر	8	27,0000	10,83645	1.489-	0.140	غير دال
	أنثى	75	31,3067	7,42161			
الدرجة الكلية	ذكر	8	90,2500	22,41014	0.329-	0.743	غير دال
	أنثى	75	92,9333	21,88442			

من خلال الجدول (21) أعلاه وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين الجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد النمط القيادي والدرجة الكلية على أن قيم (ت) لأبعاد النمط القيادي والدرجة الكلية والتي بلغت على التوالي (0.086، 0.394، 1.489-، 0.329) (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط التسبيبي، النمط القيادي ككل) كلها غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) مما

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة ممارسة النمط القيادي لمديري مؤسسات التعليم الابتدائي من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

ومنه تحققت الفرضية الجزئية السادسة، القائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائية في النمط القيادي الممارس من قبل مديري مدارس التعليم الابتدائي تبعاً لمتغير الجنس من خلال عبر عليه أفراد العينة.

5-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة:

نصت الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي للمديرين من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. للتحقق من تحقق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في درجة ممارسة النمط القيادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على النتائج التالية:

جدول رقم (22): دلالة الفروق بين مجموعات عينة الدراسة في درجة ممارسة النمط القيادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	الدرجة الكلية للاستبيان
غير دال	,481	,739	353,577	2	707,154	بين المجموعات	
			478,763	80	38301,063	داخل المجموعات	
				82	39008,217	الكلية	

من خلال الجدول (22) الموضح أعلاه، نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) بلغت (0.739) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على النمط القيادي لمتغير سنوات الخبرة، وهذه القيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنها لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومنه تحققت الفرضية الجزئية السابعة، أي عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

6-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسة السادسة:

نصت الفرضية الرئيسة السادسة على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير الجنس.

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

ولاختبار الفرضية الجزئية الثامنة، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين الجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد محور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية على النتائج التالية:

جدول رقم (23): دلالة الفروق متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد استبيان الرضا الوظيفي

لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
الرضا عن الإشراف	ذكر	8	59,8750	13,39976	0.031-	0.975	غير دال
	أنثى	75	60,1067	20,47053			
الروح المعنوية	ذكر	8	16,1250	4,58063	1.503-	0.137	غير دال
	أنثى	75	20,4133	7,90329			
الرضا عن ظروف العمل	ذكر	8	14,7500	6,27353	2.169-	0.05	دال
	أنثى	75	20,9067	7,74627			
الرضا عن الأجر	ذكر	8	12,8750	7,31803	1.416-	0.161	غير دال
	أنثى	75	16,8533	7,57430			
الرضا عن نوع العمل	ذكر	8	14,7500	6,73477	2.228-	0.05	دال
	أنثى	75	19,8800	6,13796			
الرضا عن الإتصال	ذكر	8	34,5000	9,07115	1.527-	0.131	غير دال
	أنثى	75	41,0400	11,71905			
استبيان الرضا الوظيفي	ذكر	8	59,8750	13,39976	1.279-	0.204	غير دال
	أنثى	75	60,1067	20,47053			

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيم (ت) لأبعاد استبيان الرضا الوظيفي والدرجة الكلية بلغت على التوالي (-0.031، -1.503، -2.169، -1.416، -2.228، -1.527، -1.279) أغلبها غير دالة احصائياً ما عدا قيمة (ت) لبعدي (الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن نوع العمل) فهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) فهي لصالح الإناث، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى الأساتذة من وجهة نظر عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس. إذا ما قارنا بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين كما هو

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

موضح في الجدول، ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسة السادسة قد تحققت والتي نصت على عدم وجود فروق دالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير الجنس.

7-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسة السابعة:

نصت الفرضية الرئيسة السابعة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار فرضية الدراسة، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة النتائج التالية:

جدول رقم (24): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	,140	2,01 5	3930,980	2	7861,960	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمحور
			1951,083	80	156086,667	داخل المجموعات	
				82	163948,627	الكلية	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (2.015) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنها لا توجد فروق دالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لافراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وبالتالي تحقق الفرضية الرئيسة السابعة، والتي نصت على عدم وجود فروق دالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لسنوات الخبرة.

2-1 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

1-2-1 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة الأولى والدراسات السابقة:

من خلال النتيجة المحصل عليها والتي بينها الجدول رقم (15) والتي بينت تحقق الفرضية العامة؛ لأن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة بلغت (0.600) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، أمكن ارجاع ذلك إلى الدور الذي يلعبه المدير داخل المدرسة فهو الذي يشرف على

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

العمل ويتدخل مباشرة في كل ما يحيط بالأستاذ من خلال رفع الروح المعنوية للأستاذ ويسهر على توفير الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل من خلال إيجابيته وجدديته وعدالته، ويكون المسؤول الأول عن تحسينها، كما يتدخل في رفع الأجر ولو بنسبة محدودة من خلال إعطاء نقطة جيدة في منحة المردودية، ويساهم في تسهيل وتوضيح قنوات الاتصال بين الإدارة والأساتذة وهذه الظروف مجتمعة لها علاقة بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ أو الفريق البيداغوجي، كما أن تقديم المدير المدير التوجيهات والنصائح للأساتذة وتنظيم جهودهم ينعكس ذلك على إنجازات الأساتذة ويدفعهم إلى الأداء الجيد وربما مستوى رضا وظيفي مرجو، خاصة أن محيط العمل الفعال يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهذا ما توصلت إليه دراسة مكفس عبد المالك (2009)، ودراسة بولدياب (2018) ودراسة كل مابارو كارن (2000) ودراسة الحراشة (2008) حين توصلوا الى وجود علاقة بين نمط القيادة للمدير ومستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

1-1-2 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى والدراسات السابقة:

بين الجدول رقم (16) أن الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي للأساتذة، قد تحققت. ويمكن تفسير ارتباط النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الابتدائية مع الرضا الوظيفي للأساتذة قد يعود الى أن خصائص القائد الديمقراطي لها ارتباط واضح ذو دلالة مع مستوى الرضا الوظيفي، حيث أن التميز بالعدالة والجدية والإنتاجية والتشاركية في العمل بروح الفريق، وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجماعي يشجع على التفاعل بين الأساتذة، كما أن العلاقات الإنسانية الودية التي تربطه مع الأساتذة والعمل على ترقيتها وتطويرها يؤدي ذلك إلى ظهور فرص للتفكير الجماعي واستثمارها واستغلالها نحو تحقيق الأهداف، بالإضافة الى شعور الأساتذة بالأمان والانتماء وحب المؤسسة والتفاني في خدمة العملية التعليمية وكذلك إحساسهم بالارتياح، فالمدير هو المسؤول عن تطوير وترقية العلاقات الإنسانية لخلق جو من التفاعل التربوي والاجتماعي السليم، وهذا ما اتفقت عليه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من بولدياب أسماء (2016) التي أظهرت وجود علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي للأساتذة بدرجة عالية، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة مكفس عبد المالك (2009) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

2-1-2 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى والدراسات السابقة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى - والتي نصت على أن: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الدكتاتوري لمديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية- قد تحققت، ويمكن تفسير ذلك أن المدير الذي يستخدم النمط القيادي التسلسلي في توجيهه لأوامره وللضغط على الأساتذة، والتدخل في تفاصيل عمل الأستاذ وتقديم النقد المستمر لعمله ومراقبته بالاستمرار يرتبط ارتباطا دالا بشعور الأساتذة بعدم الارتياح وخفض دافعيتهم اتجاه القيام بمهامهم بحرية. كما أن فرض سلطته واجبارهم على أداء وإنجاز العمل صراعات مع الأساتذة مما يؤثر على الاداء وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها وهذا ما اتفقت عليه نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بولدياب أسماء (2018) ونتائج دراسة مكفس عبد المالك (2009) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين النمط الديكتاتوري للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة.

3-1-2 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية الاولى والدراسات

السابقة:

من خلال مل تم تبيان من نتائج اختبار الفرضية الثالثة للفرضية الرئيسية الاولى - والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي للمديرين والرضا الوظيفي للأساتذة- أن الفرضية تحققت، الامر الذي يمكن تفسيره من خلال أن المدير الذي يعتمد النمط التسيبي في القيادة، ينصب كل اهتمامه على إنهاء المقرر الدراسي في آخر العام دون مراعاة للفروق الفردية بين التلاميذ وهل تم استيعاب المقرر الدراسي أم لا مما يجعل الأستاذ يقوم بتلقين المادة العلمية، فالهدف أصبح إنهاء المقرر الدراسي وليس النتائج التي يريد الأستاذ الوصول إليها وهي فهم واستيعاب التلاميذ للمقرر الدراسي، وفي هذا النمط القيادي يمنح أكثر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كان فردية أو جماعية والتصرف والحركة بكل حرية، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بولدياب أسماء (2018) والتي أشارت الى وجود علاقة بين النمط التسيبي والرضا الوظيفي للأساتذة، وكذلك مع نتائج دراسة مكفس عبد المالك (2009) والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة.

1-2-2 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة الثانية والدراسات السابقة:

بين الجدول رقم (19) أن الفرضية الرئيسة الثانية والتي "نصت على أن النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس الابتدائي هو النمط الديمقراطي" لم تتحقق؛ ، حيث لا يختلف المديرين اختلافا جوهريا في درجة ممارستهم للأنماط القيادية، أين نجد المدير أو المديرية في النمط الديكتاتوري يمارسون نفس الأساليب في التعامل مع الاساتذة، وهذا ينطبق على المديرين والمديرات في النمط الديمقراطي والنمط التسيبي، أي لا يوجد نمط قيادي سائد لدى المديرين من وجهة نظر الأساتذة لأن كل الانماط متقاربة وكلها تنتمي إلى المجال المتوسط، ويمكن تفسير الترتيب المحصل عليه هو أن نسبة متساوية من عدد الاساتذة افراد العينة يحسون بدكتاتورية مدراءهم من خلال عدم مرونتهم والالتعاونهم معهم، أين يكون المدير الدكتاتوري متسلطا لا يقبل الحوار ويطالب بتنفيذ التعليمات بشدة، كما أنه متقيد بحرفية التعليمات، ولا يهتم بأراء الاساتذة، ويتعصب للقرارات الفردية، في هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده وهو الذي يتخذ القرارات من دون أن يشرك مرؤوسيه، ويضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وينظم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد له وليس للأفراد حرية في اختيار العمل والمناقشة أو إبداء الرأي وبطبيعة الحال في هذا المناخ الاستبدادي تنخفض الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور السلوك العدواني التخريبي بينهم وانتشار المنافسة والصراع الشديد بين الأفراد مما يؤدي إلى تمزق الجماعة وتصدها. أما الأساتذة الذين عبروا على وجود النمط القيادي التسيبي، فيمكن تفسيره على أن مديريهم لا يشتركون في تحمل أية مسؤولية، حيث يتكون لمؤسسيهم حرية اتخاذ القرارات بأنفسهم، وتحديد الأهداف ويظهر المدير كقائد هنا بمظهر سلمي إذ يترك الحبل على الغارب، مما ينتج عنه نوع من التسيب في هذه المؤسسة التربوية. في حين وجود النمط الديمقراطي أو ما يسمى حديثا بالنمط التشاركي، فيبين أن هناد مديرين مبدأ التكافؤ والحرية لجميع أفراد الجماعة، ويساوون بينهم أمام القانون، وذلك بالقدر الذي يتيح للأستاذ النمو الشخصي والمهني والاجتماعي نموا سليما في إطار خدمة المدرسة وتحقيق أهدافها وخدمة الاستاذ وتحقيق دافعية للعمل والانجاز وتحقيق جودة المخرجات. حيث اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العيسي (1992)، ونتائج دراسة أحمد شحادة العجارمة (2012)، إذ أشارت هذه الدراسات الى النمط الديكتاتوري هو السائد، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عياصرة (2004) ودراسة الرشيد (2010) والتي أشارت الى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، واتفقت مع نتيجة دراسة عبود الحراحشة (2008) التي أظهرت أن جميع الأنماط القيادية لدى المديرين جاءت بمستوى درجة متوسطة.

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

1-2-3 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة الثالثة والدراسات السابقة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة -والتي نصت على أن: مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية هو متوسط- أن الفرضية تحققت ويمكن تفسير ذلك من خلال ما دلت عليه نتائج الدراسة الحالية على أن الأساتذة قد أبدوا مستوى متوسطاً من الرضا الوظيفي الكلي وفي الأبعاد الثلاثة: "بعد الروح المعنوية، بعد الرضا عن ظروف العمل، بعد الرضا عن الأجر، أم الأبعاد التي كان مستوى الرضا الوظيفي فيها منخفضاً هي: بعد الرضا عن نوع العمل، بعد الرضا عن الاتصال، وهذا يتطلب إعادة النظر في الارتقاء بمستوى الحوافز المادية والمعنوية لدى الأساتذة لأنها عوامل مهمة في تحقيق مستوى رضا وظيفي مرغوب، وكذلك لا بد من الاهتمام بتشجيع التواصل بين الأساتذة ومديري المدارس من أجل تجويد الأداء وجعله فعلاً، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحراشة (2008) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة جاء بمستوى متوسط.

1-2-4 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة الرابعة والدراسات السابقة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 في درجة ممارسة النمط القيادي للمديرين من خلال وجهة نظر الأساتذة تبعاً لمتغير الجنس. أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون حول وحدة النمط القيادي الممارس من قبل مديريهم بمختلف الأنماط القيادية رغم اختلاف جنسهم ذكورا وإناثا، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد شحادة العجارمة (2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق إحصائية، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عياصرة (2004) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة النمط القيادي تعزى للجنس لصالح الذكور.

1-2-5 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة الخامسة والدراسات السابقة:

من خلال ما تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النمط القيادي للمديرين من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والتي تحققت؛ يمكن تفسير ذلك أن رغم اختلاف عدد سنوات الخبرة للأساتذة إلا أنهم يتفقون حول الأنماط القيادية الممارسة من طرف مديريهم. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العجارمة (2012) التي أظهرت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس — عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

1-2-6 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة السادسة والدراسات السابقة:

من خلال ما تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير الجنس. تبين أن الاساتذة والاستاذات يتفقون حول مستوى الرضا الوظيفي الذي عبروا عليه على اداة الدراسة، ويمكن ارجاع ذلك الى أن الرضا الوظيفي بأغلب أبعاده لا يتأثر بمتغير الجنس لدى اساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحراحشة (2008) والتي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للاساتذة وفق متغير الجنس، في حين اختلفت مع نتائج دراسة مكفس عبد المالك (2009) والتي أشارت الى وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين.

1-2-7 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة السابعة والدراسات السابقة:

بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السابعة والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الحمادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الاختلاف في سنوات الخبرة للأساتذة المتمثلة في (أقل من 10 سنوات)، (من 10 – 20 سنة)، (أكثر من 20 سنة)، لم يؤثر على اتفاقهم حول درجة الرضا الوظيفي لديهم، كذلك الحال في أبعاد الرضا المتبقية، وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبود الحراحشة (2008)، ونتائج دراسة مكفس عبد المالك (2009) والتي أشارت الى عدم وجود فروق دالة احصائياً في الرضا العام للأساتذة بحسب متغير سنوات الخبرة.

من خلال دراسة لموضوع النمط القيادي لدى مديري المؤسسات الابتدائية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة و بعد مناقشة و تحليل و تفسير نتائج توصلت الدراسة الى ما يلي:

تمارس الأنماط القيادية الثلاث (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الديكتاتوري، النمط القيادي التسيبي) ولا يوجد نمط قيادي سائد من طرف مديري المدارس الابتدائية حسب ما أبدته عينة الدراسة. وقد أسفرت الدراسة الحالية على وجود علاقة ارتباطية بين كل من النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الديكتاتوري، النمط القيادي التسيبي، مع الرضا الوظيفي لدى أساتذة مدينة الحمادية بولاية برج بوعريريج.

في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للمديرين حسب آراء الاساتذة يعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. فضلا على أنه كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة تبعا لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

3-مقترحات الدراسة

بناء على العرض السابق للتراث النظري ونتائج الدراسة الميدانية نحاول فيما يلي تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كمحاولة لمعالجة بعض جوانب القصور التي كشفت عنها الدراسة:

- 1- وضع معايير علمية ذات جودة في اختيار مديري المؤسسات التربوية.
- 2- توفير دورات تدريبية خاصة للممارسة القيادة التربوية.
- 3- تقوية العلاقات بين المدير في المؤسسة التربوية لتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للأساتذة.
- 4- تقبل المديرين اقتراحات الأساتذة وتفهم رغباتهم.
- 5- اقتراح القيام بدراسات حول الأنماط القيادية ومدى تأثيرها سلباً أو إيجاباً على بعض المتغيرات النفسية والسلوكية الادائية المرتبطة بالأساتذة.
- 6- ضرورة اجراء دراسات أخرى تمس كل من علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل المحفزات المادية والمعنوية المقدمة من طرف الإدارة التربوية، وكذا علاقته بالمناخ التنظيمي السائد، وعلاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي وكذا بالصحة النفسية.
- 7- عقد دورات تدريبية للأساتذة لتبصيرهم بالأنماط القيادية التي يتسنى للمدير ممارستها تبعاً للمواقف المختلفة.
- 8- إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية لما لها من تأثير في زيادة فعالية الاساتذة وكذا توفير مناخ ملائم للأساتذة وذلك بالاهتمام باحتياجاتهم ومراعاة مشاكلهم من قبل إدارة المؤسسة بما يحقق الأهداف المنشودة التي تخدم المؤسسة من جهة وترضي الأساتذة من جهة أخرى.



خاتمة



خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة ومن خلال اجرائنا لهذا البحث المعنون ب: النمط القيادي لدى مديري مؤسسات التعليم الابتدائي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة هذه المرحلة وباستغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا بشقيها النظري والميداني توصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

ومن خلال النتائج المتوصل اليها يمكن القول أن النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأساتذة من خلال حفز نشاطه من جهة ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل، أما اذا كان منافياً لمطالب العمل ورغبات الأساتذة لا شك سيؤدي الى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى التأثير على الرضا لديهم أو خفضه، فتحقيق الرضا الوظيفي من أصعب المهام التي تواجه الإنسانية بصفة عامة منذ الأزل باعتبارها تتعامل مع نفوس بشرية متباينة، والنجاح في هذا الدور لا يأتي في الواقع الا بالاعتماد على رضا الأفراد في العمل، لذا يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها، وكذلك في المنظمة والبيئة التي يعمل بها.

وتعد مدارس التعليم الابتدائي من المؤسسات التربوية ذات الخدمة الإنسانية التي ينصب على عاتقها اعداد الأفراد وتزويدهم بالمعارف والخبرات وتطوير قدراتهم لذا يواجه الاساتذة ضغوطاً ترجع لحجم الأعباء والمهام الموكلة إليهم الأمر الذي يؤثر عليهم سواء بالإيجاب أو بالسلب، لذا يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل المهمة التي ترفع مستوى فعالية الاساتذة نحو العمل.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم

- أحمد عزت راجع (1965)، علم النفس الصناعي، د ط، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر.
- أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية.
- أسماء بولدياب (2018)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص إدارة و اشراف تربوي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- إيمان العيسى (1992)، العلاقة بين النمط القيادي لمديريات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض، وبين مستوى الدافعية في العمل والروح المعنوية بين السعوديات العاملات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية ، عمان، الأردن.
- جابر نصر الدين، الهاشمي لوكيا (2006)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- جودت عزت عطوي (1996)، الإدارة التعليمية والاشراف التربوي، دون طبعة، الدار العلمية، الأردن.
- جودت عزت عطوي (2004)، الاشراف التربوي أصوله وتطبيقاته، ط1، دار الثقافة، الأردن.
- خالد العصري (1992)، سلسلة البحوث الاجتماعية والإنسانية، عدد 02، مجلد 7. (مجلة)
- رابع تريكي (1990)، الرجوع في التشريع المدرسي الجزائري ، الطبعة 02، الجزائر.
- راتب علامة السعود (2013)، القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رافد عمر الحريري، سعد زناد درويش (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار 8 الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد زرواتي (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 01، دار الهومة الجزائر.

- زوخ فاطمة (2020)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط لبلدية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل و تنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر.
- سالم تسيير الشرايدة، (2008)، الرضا الوظيفي (نظرية وتطبيقات علمية)، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- سولاف حمادو (2016)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- عبد الشافي محمد أبو الفصل (1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، فريجين الولايات م، أ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- عبد العزيز خوجا (2005)، علم النفس الاجتماعي للعمل، د ط، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر.
- عبد العزيز محمود أمل (1997)، الأداء القاموسي الشامل، ط 1، دار الراتب الجامعية، بيروت.
- عبد العظيم إسماعيل محمد صالح، (2018)، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية الاداب، قسم علم النفس، جامعة النيلين، مصر.
- عبد الكريم صالح (2020)، النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي، دراسة في ضوء نموذج " باس وأفوليو"، مجلة سوسولوجيا، الجزائر، دون عدد.
- عبد الله الرشيد (2010)، الأنماط القيادية المدرسية في مرحلة التعليم المتوسط وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- عزت عبد الهادي جودت (2006)، الاشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- علي بن هادية القباني ، بلحسن البليث، الجيلالي بن الحاج يحيى (1991): القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، الط 7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

- علي عياصرة (2004)، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، لوزارة التربية و التعليم بالأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عمار بوحوش (1984)، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، د ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- فرج عبد القادر طه (1983)، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط 4، دار المعارف، مصر:
- فرج عبد القادر طه (2001)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 9، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- فريد فهمي زيارة (2009): وظائف الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- فؤاد حيدر(1994)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- كاظم خضير، محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهاي (2009)، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، د ط، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل، محمد عويضة (1996)، علم النفس الصناعي، د ط، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان.
- كوت جان بيار ومولي جان بيار (1985)، من أجل علم اجتماع سياسي ج 1، ترجمة: محمد هند، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- محمد الحمدان جاسم ، خلود زيد الفضلي (2008): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 20. (مجلة)
- محمد بن حمودة (2006)، علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- محمد حسنين العجمي (2008): القيادة والاشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.
- محمد حسنين العجمي (2008)، الاتجاهات المدنية في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد عبد الرحمان عدس (1996)، الاستاذ الفاعل والتدريب الفعال، ط 1، دار الفكر للنشر، عمان.

- محمد عبود الحراشنة (2008): 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، الأردن.
- محمد عبود الحراشنة (2008)، النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس وعلاقته بمستوى الرضا والوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الأردن، العدد الأول، المجلد 24، مجلة دمشق، الأردن.
- محمود بديع القاسم (2001)، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- محمود عيد المسلم الصليبي (2008)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- مرشد الطلاب (2008)، قاموس عربي عربي، دار ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر.
- مصطفى عبد العظيم سعيد (2006)، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 42، مجلة 12، الإسكندرية.
- الملجم عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2003)، السلوك التنظيمي المفاهيم التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- مليكة لويس كامل (1989)، سيكولوجية الجماعة والقيادة، الجزء الثاني، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر. مجلة
- موفق أحمد شحادة العجارمة (2012)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم، من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة، عمان، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- هالة مصباح البنا (2013): الإدارة المدرسية المعاصرة، دوان طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Chester I. Barnard, (1938) The Function of The Executive (Cambridge, Massachusetts, U.S.A. : Harvard University Press.

- O.Glenn / Stahl, (1962)Public Personnel Administration, 5th ed. (New York Harper and Row Publishers.
- Victor H. Vroom, (1964)Work and Motivation (New York Wiley and Sons.



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان في صورته الأولى

الملحق رقم (04) الاستبيان في صورته النهائية

جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

استبيان موجه لهيئة التدريس بثانويات ولاية المسيلة

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة.....

في إطار انجاز مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية تحت نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي
لأساتذة التعليم الثانوي ، يشرفنا أن نضع بين يديك هذا الاستبيان.

متمنين منك التعاون معنا وذلك بالإجابة بكل صدق على بنود الاستبيان هذه.

ونحيطكم علما أن هذه البيانات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي مع المحافظة على السرية التامة في
استخلاص النتائج

وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والعرفان.

إشراف:

الباحث:

الأستاذ الدكتور / فرحاتي العربي

الطالب/ مكفس عبد المالك

الجنس: ذكر أنثى

سنوات التدريس: اقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

شعبة التدريس: علمي أدبي تقني

محور النمط القيادي

التعليمات:

للإجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها، فالعرض الذي ينطبق على إجابتك ضع علامة (X) أمامه.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
(1)	المدير يراعي رغبات وحاجات الأساتذة المهنية					
(2)	المدير يحسن تفويض الأعمال للآخرين					

					المدير يقيم علاقات جيدة مع جميع الأساتذة	(3)
					المدير يشجع روح التعاون بين الأساتذة	(4)
					المدير يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	(5)
					المدير يراعي قدرات الأساتذة في توزيع المهام	(6)
					المدير يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة	(7)
					المدير يخصص وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة	(8)
					المدير لا يتدخل في العمل الخاص بالأساتذة بل يوجه فقط	(9)
					رأي المدير اقل قوة من رأي الفريق التربوي	(10)
					المدير يقوم بإعلام الفريق التربوي بالقرارات التي يقوم باتخاذها فقط	(11)
					المدير يوجه تعليمات غير قابلة لنقاش	(12)
					المدير يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة	(13)
					المدير يستعمل التهيب ليفرض سلطته على الجميع	(14)
					المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه	(15)
					لا يجد الأساتذة متنفس إلا أثناء غياب المدير	(16)
					المدير يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب	(17)
					يتملق بعض الأساتذة والعمال للمدير	(18)
					غالبية الموظفين يخشون المدير	(19)
					المدير لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بأراء الآخرين	(20)
					المدير يعطي الحرية لموظفيه في عمل ما يشاءون	(21)
					المدير لا يهتم لغياب الموظفين في هذه المؤسسة	(22)
					المدير يتغيب كثيرا	(23)
					لا يهتم المدير للقوانين	(24)
					تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول واضحة	(25)
					لا يُظهر الموظفين بصفة عامة الاحترام للمدير	(26)

					تختلط مهام كل واحد بمهام الأخر في هذه المؤسسة	(27)
					لا تتكون علاقات صداقة جيدة هنا بالمؤسسة	(28)
					يحاول بعض الموظفين في هذه المؤسسة امتلاك المال بطرق غير شرعية	(29)
					المدير لا يحاسب الآخرين عن الغياب	(30)

محور الرضا الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تعتمد الترقية في ثانويتي على الحظ أكثر من الكفاءة	(1)
					يتضمن التوقيت الأسبوعي للأستاذ فترات راحة كافية	(2)
					يهتم المدير بظروفي الشخصية	(3)
					يحسن المدير معاملة الأساتذة	(4)
					يقدر المدير زملائي في المهنة أكثر مما يقدرني	(5)
					يتأنى المدير في تقديم توجيهاته	(6)
					يدرس المدير شكاوي الأساتذة بسرعة	(7)
					مدير ثانويتي يتعامل مع الأساتذة أحسن من المديرين الآخرين.	(8)
					يتفهم المدير العمل الذي اسعى لانجازه	(9)
					يحظى المدير بتقديرات لا يستحقها.	(10)
					مدير ثانويتي يحسن معاملة أولياء التلاميذ	(11)
					المدير يهتم بانتهاء المقرر الدراسي فقط	(12)
					لست راضيا عن طريقة تنقيط منحة المردودية	(13)
					يميل مدير ثانويتي إلى السيطرة أكثر من اللازم	(14)
					سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	(15)
					مديري حصل على منصبه بكفاءة	(16)
					توزع ساعات العمل هنا بعدالة	(17)
					هذه الثانوية يسودها التمييز في المعاملة	(18)

					المدير بتدريب الأساتذة الجدد	(19)
					احصل على التقدير والاعتراف على ما قوم به من جهد	(20)
					يعطي المدير برنامج عمل مناسب للأساتذة	(21)
					اغلب الأساتذة في هذه الثانوية راضين عن عملهم	(22)
					اشعر بالأمان والطمأنينة في مهنتي	(23)
					يقدر مسؤول المادة المجهود الذي ابذله	(24)
					اشعر بأهمية وظيفتي كأستاذ	(25)
					اكتسب خبرة كافية من العمل هنا	(26)
					اشعر في هذا العمل بأنني اسعد من الآخرين	(27)
					اشعر بحب مهنتي أكثر مما يحب الآخرين مهنتهم	(28)
					أحب أن أقدم أكثر من المطلوب لان الزملاء يفعلون ذلك	(29)
					غالبا ما اشعر في الرغبة في طلب الزيادة في الأجر	(30)
					لا توجد ثانوية اشعر فيها بالارتياح كهذه الثانوية	(31)
					يؤدي أساتذة هذه الثانوية عملهم عن رغبة	(32)
					احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	(33)
					لا أعاني من الاكتظاظ في الحجرة الدراسية	(34)
					أجد حجرات التدريس نظيفة باستمرار	(35)
					الإضاءة في القسم جيدة	(36)
					التهوية في القسم جيدة	(37)
					وظيفتي الحالية بوجه عام جيدة	(38)
					كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء ، الإضاءة، التهوية ...) جيدة	(39)
					أجرتي تناسب العمل الذي أقوم به	(40)
					أفضل أن تعطى أجرتي حسب خدمتي وليس بالكفاءة في الأداء.	(41)
					تتحدد أجرة الأستاذ بالخبرة وليس بالكفاءة	(42)
					لا انتظر اجر أكثر من اجري الحالي	(43)
					أتقاضى اجر أحسن مما كنت أتقاضاه سابقا	(44)

					(45) لقد أصبح لي دخل لا يقل عن غالبية أصدقائي
					(46) أحب أن أغير عملي
					(47) لا أحب أن أغير عملي لو أتيحت لي فرصة الحصول على عمل آخر بنفس الأجر
					(48) أحب أن أغير وظيفتي لو أتيحت لي الفرصة
					(49) أحب أن أغير عملي لصالح عمل آخر أعلى مرتب
					(50) يقدم المدير توجيهاته لي بتاني
					(51) أبلغ بالتغيرات التي ستحدث في برنامج عملي مسبقا
					(52) يتم عقد اجتماعات كافية لمناقشة المشاكل المهنية
					(53) أتحصل عن معلومات كافية عن وضعيتي المالية
					(54) مساهمة الاتصال في الترقية المهنية جيد
					(55) طريقة تبليغي بالتعليمات الإدارية جيد
					(56) طريقة تنظيم الندوات الداخلية جيد
					(57) أسلوب اتصال الإدارة بالأساتذة جيد
					(58) طريقة التواصل مع هيئة التفتيش جيد
					(59) طريقة إدارة الاجتماعات الإدارية جيدة
					(60) أستطيع الاتصال بالإدارة في كل وقت ومتى شئت

شكرا جزيلاً على التعاون

الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

شعبة: علوم التربية

تخصص: ارشاد وتوجيه

اسنادي/اساتذتي:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تقوم الطالبتان بإجراء دراسة بعنوان النمط القيادي لدى مديري المؤسسات الابتدائية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة هذه المرحلة، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر أكاديمي في تخصص ارشاد وتوجيه، وحيث إننا نعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم وتطور المجتمع.

نأمل من حضرتكم التكرم بقراءة عبارات وفقرات الاستبيان واختيار الإجابة المناسبة لكافة الأسئلة من وجهة نظركم بوضع علامة (X)، علما بأن هذه الدراسة لا تحتاج لذكر الاسم وأن كافة المعلومات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات من 10 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

لغة التدريس عربية فرنسية جليزية

استبيان: النمط القيادي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	الرقم
					يراعي المدير رغبات وحاجات الأساتذة المهنية	01
					يقوم المدير بإعلام الفريق التربوي بالقرارات التي يقوم باتخاذها فقط	02
					يعطي المدير الحرية لموظفيه في عمل ما يشاءون	03
					يحسن المدير تفويض الأعمال للآخرين	04
					يوجه المدير تعليمات غير قابلة للنقاش	05
					لا يهتم المدير لغياب الموظفين في هذه المؤسسة	06
					يقيم المدير علاقات جيدة مع جميع الأساتذة	07
					يهتم المدير بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة	08
					يتغيب المدير كثيرا	09
					يشجع المدير روح التعاون بين الأساتذة	10
					يستعمل المدير الترهيب ليفرض سلطته على الجميع	11
					لا يهتم المدير للقوانين	12
					يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	13
					يتدخل المدير في أعمال ليست من مهامه	14
					تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول واضحة	15
					يراعي المدير قدرات الأساتذة في توزيع المهام	16
					لا يجد الأساتذة متنفس إلا أثناء غياب المدير	17
					لا يُظهر الموظفين بصفة عامة الاحترام للمدير	18
					يشجع المدير العمل بروح الفريق في المدرسة	19
					يخصم المدير يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب	20
					تختلط مهام كل واحد بمهام الأخر في هذه المؤسسة	21
					يخصص المدير وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة	22
					يتملق بعض الأساتذة والعمال للمدير	23
					لا تتكون علاقات صداقة جيدة هنا بالمؤسسة	24
					لا يتدخل المدير في العمل الخاص بالأساتذة بل يوجه فقط	25
					غالبية الموظفين يخشون المدير	26
					يحاول بعض الموظفين في هذه المؤسسة امتلاك المال بطرق غير شرعية	27
					رأي المدير اقل قوة من رأي الفريق التربوي	28
					لا يفسح المدير المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين	29
					لا يحاسب المدير الآخرين عن الغياب	30

استبيان: الرضا الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	الرقم
					تعتمد الترقية في مدرستي على الحظ أكثر من الكفاءة	01
					يتضمن التوقيت الأسبوعي للأستاذ فترات راحة كافية	02
					يهتم المدير بظروفي الشخصية	03

					يحسن المدير معاملة الأساتذة	04
					يقدر المدير زملائي في المهنة أكثر مما يقدرني	05
					يتأني المدير في تقديم توجيهاته	06
					يدرس المدير شكاوي الأساتذة بسرعة	07
					مدير مدرستي يتعامل مع الأساتذة أحسن من المديرين الآخرين.	08
					يتفهم المدير العمل الذي اسعى لانجازه	09
					يحظى المدير بتقديرات لا يستحقها.	10
					مدير مدرستي يحسن معاملة أولياء التلاميذ	11
					المدير يهتم بانتهاء المقرر الدراسي فقط	12
					لست راضيا عن طريقة تنقيط منحة المردودية	13
					يميل مدير مدرستي إلى السيطرة أكثر من اللازم	14
					سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة	15
					مديري حصل على منصبه بكفاءة	16
					توزع ساعات العمل هنا بعدالة	17
					هذه المدرسة يسودها التمييز في المعاملة	18
					يهتم المدير بتدريب الأساتذة الجدد	19
					احصل على التقدير والاعتراف على ما أقوم به من جهد	20
					يعطي المدير برنامج عمل مناسب للأساتذة	21
					اغلب الأساتذة في هذه المدرسة راضين عن عملهم	22
					اشعر بالأمان والطمأنينة في مهنتي	23
					يقدر المدير المجهود الذي ابذله	24
					اشعر بأهمية وظيفتي كأستاذ	25
					اكتسب خبرة كافية من العمل هنا	26
					اشعر في هذا العمل بأنني اسعد من الآخرين	27
					اشعر بحب مهنتي أكثر مما يحب الآخرين مهنتهم	28
					أحب أن أقدم أكثر من المطلوب لأن الزملاء يفعلون ذلك	29
					غالبا ما اشعر في الرغبة في طلب الزيادة في الأجر	30
					لا توجد مدرسة اشعر فيها بالارتياح كهذه المدرسة	31
					يؤدي أساتذة هذه المدرسة عملهم عن رغبة	32
					احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	33
					لا أعاني من الاكتظاظ في الحجرة الدراسية	34
					أجد حجرات التدريس نظيفة باستمرار	35
					الإضاءة في القسم جيدة	36
					التهوية في القسم جيدة	37
					وظيفتي الحالية بوجه عام جيدة	38
					كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء ، الإضاءة، التهوية..)	39
					جيدة	
					أجرتي تناسب العمل الذي أقوم به	40
					أفضل أن تعطى أجرتي حسب خدمتي وليس بالكفاءة في الأداء.	41

				يجب أن تتحدد أجرة الأستاذ بالخبرة وليس بالكفاءة	42
				لا انتظر اجر أكثر من اجري الحالي	43
				أتقاضى اجر أحسن مما كنت أتقاضاه سابقا	44
				لقد أصبح لي دخل لا يقل عن غالبية أصدقائي	45
				أحب أن أغير عملي	46
				لا أحب أن أغير عملي لو أتاحت لي فرصة الحصول على عمل آخر بنفس الأجر	47
				أحب أن أغير وظيفتي لو أتاحت لي الفرصة	48
				أحب أن اغير عملي لصالح عمل آخر أعلى مرتب	49
				يقدم المدير توجهاته لي بتأني	50
				ابلق بالتغييرات التي ستحدث في برنامج عملي مسبقا	51
				يتم عقد اجتماعات كافية لمناقشة المشاكل المهنية	52
				أتحصل عن معلومات كافية عن وضعيتي المالية	53
				مساهمة الاتصال في الترقية المهنية جيد	54
				طريقة تبليغي بالتعليمات الإدارية جيد	55
				طريقة تنظيم الندوات الداخلية جيد	56
				أسلوب اتصال الإدارة بالأساتذة جيد	57
				طريقة التواصل مع هيئة التفتيش جيد	58
				طريقة إدارة الاجتماعات الإدارية جيدة	59
				استطيع الاتصال بالإدارة في كل وقت ومتى شئت	60

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	8	9,6	9,6	9,6
أنثى	75	90,4	90,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 10 سنوات	37	44,6	44,6	44,6
من 10-20 سنة	34	41,0	41,0	85,5
أكثر من 20 سنة	12	14,5	14,5	100,0
Total	83	100,0	100,0	

ف ج 1 ج 1 Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
م2	83	1,00	4,90	3,1448	,90138
م3	83	1,20	4,80	3,0945	,79115
م1	83	1,10	4,70	3,0361	,90683
N valide (liste)	83				

ف ج 2 ج 2 Group Statistics

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر نمط 1	8	30,6250	7,87287	2,78348

أنثى	75	30,3333	9,23321	1,06616
ذکر نمط2	8	32,6250	10,54158	3,72701
أنثى	75	31,2933	8,94242	1,03258
ذکر نمط3	8	27,0000	10,83645	3,83126
أنثى	75	31,3067	7,42161	,85697
ذکر نمط	8	90,2500	22,41014	7,92318
أنثى	75	92,9333	21,88442	2,52700

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
نمط1	Hypothèse de variances égales	1,380	,244	,086	81
	Hypothèse de variances inégales			,098	9,186
نمط2	Hypothèse de variances égales	,941	,335	,394	81
	Hypothèse de variances inégales			,344	8,111
نمط3	Hypothèse de variances égales	3,515	,064	-1,489	81
	Hypothèse de variances inégales			-1,097	7,716
نمط	Hypothèse de variances égales	,017	,897	-,329	81
	Hypothèse de variances inégales			-,323	8,488

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
نمط 1	Hypothèse de variances égales	,932	,29167	3,39338	-6,46010
	Hypothèse de variances inégales	,924	,29167	2,98068	-6,43036
نمط 2	Hypothèse de variances égales	,695	1,33167	3,38150	-5,39647
	Hypothèse de variances inégales	,739	1,33167	3,86741	-7,56533
نمط 3	Hypothèse de variances égales	,140	-4,30667	2,89220	-10,06123
	Hypothèse de variances inégales	,306	-4,30667	3,92594	-13,41819
نمط	Hypothèse de variances égales	,743	-2,68333	8,15660	-18,91240
	Hypothèse de variances inégales	,755	-2,68333	8,31640	-21,67067

فج NOVA3

نمط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	707,154	2	353,577	,739	,481
Intragroupes	38301,063	80	478,763		
Total	39008,217	82			

فج44 Statistics sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مر1	83	2,8612	,94460	,10368
مر2	83	2,2222	,85909	,09430
مر3	83	2,2570	,86675	,09514
مر4	83	2,3528	1,08553	,11915
مر5	83	2,7694	,90566	,09941
مر6	83	3,0034	,98949	,10861
مرضا	83	2,6213	,74524	,08180

est sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مر1	-1,339	82	,184	-,13884	-,3451	,0674
مر2	-8,248	82	,000	-,77778	-,9654	-,5902
مر3	-7,809	82	,000	-,74297	-,9322	-,5537
مر4	-5,431	82	,000	-,64716	-,8842	-,4101
مر5	-2,320	82	,023	-,23064	-,4284	-,0329
مر6	,032	82	,975	,00344	-,2126	,2195
مرضا	-4,630	82	,000	-,37871	-,5414	-,2160

فج5 Statistics de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ب1 ذكر	8	59,8750	13,39976	4,73753
أنثى	75	60,1067	20,47053	2,36373
ب2 ذكر	8	16,1250	4,58063	1,61950
أنثى	75	20,4133	7,90329	,91259
ب3 ذكر	8	14,7500	6,27353	2,21803
أنثى	75	20,9067	7,74627	,89446
ب4 ذكر	8	12,8750	7,31803	2,58731
أنثى	75	16,8533	7,57430	,87461
ب5 ذكر	8	14,7500	6,73477	2,38110
أنثى	75	19,8800	6,13796	,70875
ب6 ذكر	8	34,5000	9,07115	3,20713
أنثى	75	41,0400	11,71905	1,35320

est des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
ب1	Hypothèse de variances égales	2,121	,149	-,031	81
	Hypothèse de variances inégales			-,044	10,855
ب2	Hypothèse de variances égales	5,578	,021	-1,503	81
	Hypothèse de variances inégales			-2,307	12,037
ب3	Hypothèse de variances égales	,960	,330	-2,169	81

	Hypothèse de variances inégales			-2,574	9,438
4 بعد	Hypothèse de variances égales	,708	,403	-1,416	81
	Hypothèse de variances inégales			-1,457	8,680
5 بعد	Hypothèse de variances égales	,445	,506	-2,228	81
	Hypothèse de variances inégales			-2,065	8,289
6 بعد	Hypothèse de variances égales	2,037	,157	-1,527	81
	Hypothèse de variances inégales			-1,879	9,685

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
1 ب	Hypothèse de variances égales	,975	-,23167	7,42324	-15,00159
	Hypothèse de variances inégales	,966	-,23167	5,29447	-11,90370
2 بعد	Hypothèse de variances égales	,137	-4,28833	2,85389	-9,96668
	Hypothèse de variances inégales	,040	-4,28833	1,85892	-8,33722
3 بعد	Hypothèse de variances égales	,033	-6,15667	2,83792	-11,80325
	Hypothèse de variances inégales	,029	-6,15667	2,39159	-11,52876
4 بعد	Hypothèse de variances égales	,161	-3,97833	2,80902	-9,56739
	Hypothèse de variances inégales	,180	-3,97833	2,73114	-10,19145

بعد5	Hypothèse de variances égales	,029	-5,13000	2,30293	-9,71211
	Hypothèse de variances inégales	,072	-5,13000	2,48435	-10,82431
بعد6	Hypothèse de variances égales	,131	-6,54000	4,28253	-15,06089
	Hypothèse de variances inégales	,091	-6,54000	3,48093	-14,33030

فج6 ANOVA

رضا

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7861,960	2	3930,980	2,015	,140
Intragroupes	156086,667	80	1951,083		
Total	163948,627	82			

فج7 Corrélations

	رضا	نمط1
رضا		
Corrélation de Pearson	1	,506**
Sig. (bilatérale)		,000
N	83	83
نمط1		
Corrélation de Pearson	,506**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	83	83

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	60

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,933
		Nombre d'éléments	30 ^a
	Partie 2	Valeur	,925
		Nombre d'éléments	30 ^b
		Nombre total d'éléments	60
Corrélation entre les sous-échelles			,689
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,816
	Longueur inégale		,816
Coefficient de Guttman			,814

		رضا
1ب	Corrélation de Pearson	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
2ب	Corrélation de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
3ب	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
4ب	Corrélation de Pearson	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
5ب	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
6ب	Corrélation de Pearson	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
رضا	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجة دنيا	8	101,5000	14,44200	5,10602
عليا	8	79,0000	16,42298	5,80640

est des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t
الدرجة Hypothèse de variances égales	,171	,685	2,910	14

Hypothèse de variances inégales			2,910	13,775
------------------------------------	--	--	-------	--------

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
الدرجة	Hypothèse de variances égales	,011	22,50000	7,73212	5,91625
	Hypothèse de variances inégales	,012	22,50000	7,73212	5,89079

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,876
		Nombre d'éléments	15 ^a
	Partie 2	Valeur	,848
		Nombre d'éléments	15 ^b
		Nombre total d'éléments	30
Corrélation entre les sous-échelles			,648
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,786
	Longueur inégale		,786
Coefficient de Guttman			,785

Corrélations

		ديمقراطي	دكتاتوري	تسلطي	نمط
ديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,725**	,464**	,874**
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,000
	N	30	30	30	30
دكتاتوري	Corrélation de Pearson	,725**	1	,466**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,000
	N	30	30	30	30
تسلطي	Corrélation de Pearson	,464**	,466**	1	,762**
	Sig. (bilatérale)	,010	,009		,000
	N	30	30	30	30
نمط	Corrélation de Pearson	,874**	,876**	,762**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de groupe

الفئة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجة دنيا	8	60,6250	10,11276	3,57540
عليا	8	114,2500	6,45313	2,28153

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الدرجة	Hypothèse de variances égales	1,653	,219	-12,643	14

Hypothèse de variances inégales			-12,643	11,890
------------------------------------	--	--	---------	--------

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
الدرجة	Hypothèse de variances égales	,000	-53,62500	4,24133	-62,72174
	Hypothèse de variances inégales	,000	-53,62500	4,24133	-62,87555

مسيلة في / /

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية طيبة وبعد

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر
الشعبة: علوم التربية
توجه
الالتخصص: ارشاد وتوجيه
نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطلبة المذكورين أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود
أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.
عنوان الدراسة: النمط القيادي لدى مديري المؤسسات الابتدائية و علاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة
هذه المرحلة (دراسة ميدانية بمدينة برج بوعريريج)

المشرف: صاهد فتيحة

رقم التسجيل: 2100478545

1. اسم ولقب الطالب: بن قينة محجوبة

رقم التسجيل: 171735089145

2. اسم ولقب الطالب: خارف خديجة

المكلف بما بعد التدرج وال

العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور: مرزقلال إبراهيم

في الفترة من 2023 /03 /12 إلى 2023 / 04 / 10

في الأخير، تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب رئيس القسم للبحث العلمي

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي
العلاقات الخارجية
الدكتور: مرزقلال إبراهيم

جامعة المسيلة
الدكتور
نور الدين جعلاب