

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



عنوان المذكرة:

أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم
المتوسط من وجهة نظرهم

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

إشراف الأستاذة:

- بوكراع إيمان

إعداد الطلبة:

- فنوشة الهام

- خشة سهام

لجنة المناقشة

مشرفا	جامعة جيجل	بوكراع ايمان
مقيما	جامعة جيجل	عبايدية أحلام
مقيما	جامعة جيجل	بن صالحية كريمة

السنة الجامعية: 2021 م / 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ ثُمَّ سَوَّاهُ
وَعَلَّمَ الْغَيْبَ إِنَّهُ
غَنِيُّ الْغَنِيِّينَ

شكر وعرهان

الحمد لله أولا وآخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربنا ويرضى

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إن رضيت ولك الحمد بعد الرضا

نشكر الله تعالى ونحمده على أن وفقنا وأعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع

ومن باب قوله " صلى الله عليه وسلم " : " من لا يشكر الناس لا يشكر "

وانطلاقا من العرفان والجميل فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "

بوكرام إيمان" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها القيمة وأوجه شكري أيضا إلى كل

من قدم العون لي.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هداة لنا
اللهم لك الحمد أهدي سلامي لو صعد للسماء لأصبح
قمرًا، ول نزل للأرض لكساها سندسا وحريرا ولو اختلط بماء
البحر لأصبح الملح الأجاج عذبا فرانا سلسبيلا إلى التي تدعو
إلي سرا وجهرا ليلا ونهارا " أمي الحنون " أطال الله في عمرها
إلى من تحمل مشاق الدنيا وعنائها من أجل أن أعيش
محترمة ومعزة مكرمة إلى من علمني وشجعني كثيرا حتى
كبرني بكل ما لديه من أجلي إلى " أبي " العزيز الغالي أطال
الله في عمره.

إلى إخوتي الأعرء كانوا دائما إلى جانبي
إلى أصدقائي الأعرء الذين كانوا سندا لي
إلى أعرء الناس على قلبي الذي كان دائما معي
إلى أستاذتي الكريمة
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

إلهام

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع وعصارة عملي إلى إمام الذاكرين وقدوة المالكين ومعلم المعلمين إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى ينبوع المحبة والطموح والمثابرة من رافقتي الدرب إلى رمز البر والوفاء إلى أعلى ما في الوجود إلى من يعجز اللسان عن شكره ويفيض القلب بحبه أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى التي قدرت الحياة بوجودي وعلمتني بأن الحياة لا تسوى شيئاً من دون العلم إلى التي تشدوا الأطيوار بشدوها وتبكي الحمايم البيض بسكاتها إليك من أدمعت عينك وفرح قلبك لأجلي ... صورة رسمها الإله في ذاكرتي إليك " أمي الحنون " أطال الله في عمرها وأدامها مفخرة لحياتي.

إلى من له في قلبي أحلى المعاني من يعرفه ولم يكتبه قلمي.

إلى الذين تقاسمت معهم حلو الدنيا ومرها وشاركوني الأفراح والأحزان إلى من لا تكتمل فرحتي إلا بهم إخوتي " سعاد وكريمة "

إلى ملائكة البيت الصغار إلى برعمتي العائلة مع الدعاء لهم بطول العمر أبناء أختي إسلام وأريج

إلى التي جمعتني بها الألفة والصداقة سهرت معي في إنجاز هذا العمل صديقتي.

إلى أنبياء العصر وطر الأرض أساتذتي الكرام وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة.

سما

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
2 -1	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
6	2. فرضيات الدراسة
6	3. أهمية الدراسة
7	4. أهداف الدراسة
7	5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
8	6. الدراسات السابقة
16	7. التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة التربوية	
21	تمهيد
21	1- مفهوم القيادة
22	2- تعريف القيادة التربوية
23	3- مستويات القيادة التربوية
24	4- أهمية القيادة التربوية
24	5- خصائص القيادة التربوية
25	6- عناصر القيادة التربوية
26	7- أنماط القيادة التربوية
28	8- مقومات القيادة التربوية
29	9- نظريات القيادة التربوية
32	10- مهارات القيادة التربوية
33	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
37	تمهيد
37	1- مفهوم الرضا الوظيفي
38	2- خصائص الرضا الوظيفي
39	3- أهمية الرضا الوظيفي
39	4- أنواع الرضا الوظيفي
40	5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
41	6- أساليب قياس الرضا الوظيفي
42	7- أبعاد الرضا الوظيفي
43	8- محددات الرضا الوظيفي
44	9- بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
47	10- تأثير الرضا الوظيفي
48	11- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
49	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
53	تمهيد
53	1- منهج الدراسة
54	2- حدود الدراسة
54	3- مجتمع الدراسة
54	4- عينة الدراسة
57	5- أداة الدراسة
59	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
فصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
62	1- عرض ومناقشة نتائج مقياس أنماط القيادة التربوية
64	2- عرض ومناقشة نتائج مقياس الرضا الوظيفي
92	3- عرض ومناقشة نتائج تقاطع بين مقياس الانماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي
94	- التوصيات
96	الخاتمة
98	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

108	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	توزيع أفراد العينة حسب المتوسطات	1
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة المهنية والمادة المدرسة.	2
62	التكرارات والنسب المئوية لأنماط القيادة التربوية	3
64	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور الرضا عن الإدارة والمعلم	4
70	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور الإشراف التربوي	5
73	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور الحوافز والرواتب	6
78	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور ظروف العمل	7
82	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور البعد الاجتماعي	8
87	استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور تقييم المعلم لمهنته	9
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حسب محور الرضا الوظيفي	10
92	عرض وتفسير نتائج تقاطع بين مقياس الانماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي	11

مقدمة

مقدمة

تعد القيادة عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتعمل من أجل تحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة، والمدرسة كمؤسسة تربوية تعتبر عامل أساسي في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، والقيادة هي عملية منظمة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مخططة.

وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها، وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إدارتهم وقناعتهم لأنهم أتباع فاعلين للمدير القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه، لأنهم يجدون أن التزام القائد هو خدمة للأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم، فيكون المدير هو القائد يمارس سلطته بالإقناع والرضا وتجاوز السلطات الرسمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

فالمعلم يعد الركن الأساسي الذي يقوم بتطوير عملية التعليم والتعلم، ورضاه الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر بالإيجاب على مستوى أدائه، والرضا الوظيفي هو عبارة عن آراء الفرد المختلفة حول عمله، وهذا يزيد من كفاءة أداء الأفراد في المؤسسات التعليمية، وله آثار إيجابية متعددة على المؤسسة التربوية من تحقيق الأهداف المرجوة.

وجاءت دراستنا هذه لمعرفة أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم، ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بهذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى جانبين أساسيين: جانب نظري وآخر تطبيقي، فأما الجانب النظري يتضمن ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: خاص بتحديد موضوع الدراسة وتطرقنا فيه إلى الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها وتحديد مفاهيمه الأساسية.

الفصل الثاني: حول أنماط القيادة التربوية يتضمن مفهوم القيادة، تعريف القيادة التربوية، مستوياتها، أهميتها، خصائصها، عناصرها، أنماطها، مقوماتها وبعض النظريات المفسرة لها ومهارات القيادة التربوية.

مقدمة

الفصل الثالث: حول الرضا الوظيفي، ويتضمن مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه، أهميته، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه، أساليب قياسه، أبعاده، محدداته، بعض النظريات المفسرة له، وبعض البرامج الداعمة له.

وأما الجانب التطبيقي فهو يتضمن فصلين هما:

الفصل الرابع: حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ويتضمن منهج الدراسة وعيناتها وحدودها الأساسية، ومجتمع الدراسة، أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الخامس: حول عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
 2. فرضيات الدراسة
 3. أهمية الدراسة
 4. أهداف الدراسة
 5. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
 6. الدراسات السابقة
 7. التعقيب على الدراسات السابقة
- قائمة المراجع

1- الإشكالية

تعد القيادة الحكيمة الماهرة قلب العملية التربوية ومفتاحها، وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها، تكون كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية، وكونها عملية اجتماعية وتعاونية، فهي تساهم في دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظومة التربوية، لأن نجاحها مرتبط بالكيفية التي يسير بها القائد (المدير) هذه المنظمة، وبتلك الصفات القيادية الناجحة، التي تتمثل في شخصيته وبالنمط القيادي الذي يمارسه، ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء. ومن هنا حظيت القيادة التربوية باهتمام كبير، إذ تعتبر العامل الرئيسي والوسيلة الأساسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الأهداف، فهي من أهم مظاهر التفاعل والتواصل الاجتماعي، وتعتبر محورا مهما للعلاقة بين القيادة والمرؤوسين بما فيهم الأساتذة، وتؤثر تأثيرا مباشرا على الانتاجية والمردودية كهدف أساسي تسعى له المؤسسة، فهي تتميز وتتنوع بصفات تحدها عن غيرها من المؤسسات من حيث الوسائل والأساليب المتبعة بهدف رفع كفاءة العاملين ومهارة الأيدي العاملة، وتجنيدتها لسوق العمل وفق الأسلوب المناسب، لذلك فالقيادة التربوية تعبر على مدى القدرة على توجيه المعلمين فهي عمليات شاملة ومتشابكة مع بعضها، والتي تمثل النظام التربوي المطبق في المجتمع (الدليمي، 2013، ص61)، فالنظام المتبع ينعكس على سلوكهم وإخلاصهم.

فالمدرسة باعتبارها تنظيم تربوي، يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على الدور المناط بالقيادة المدرسية والمتمثل في مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الجماعي من أجل توفير مناخ فكري ونفسي ومادي يساعد على الرغبة في العمل والنشاط، ولا يتم ذلك إلا بمدير قادر على ممارسة مهامه الإدارية والفنية بأسلوب جيد وفعال.

حيث تعبر القيادة المدرسية على مدى القدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف المراد تحقيقها (جودة عزة، 2006، ص22) وهذا يخلف شعور المعلمين بالراحة في ممارسة عملهم فالمستوى العالي للرضا يعتبر من بين مؤشرات نجاح أسلوب القيادة أن الرضا هو الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل وما توفره له هذه الوظيفة من مزايا عادية ومعنوية واستقرار ونمو مهني وتقدم وظيفي.

ويعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الأساسية التي أثارها علماء النفس والباحثين ذلك لأن الإنسان يمضي وقتا لا بأس به من عمره في العمل فهو يعني للفرد القوة والمكانة

ويربطه بالمجتمع، فالرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (لطي، 1995، ص134) حيث يعتبر في الغالب مؤشر لنجاح المؤسسة إضافة إلى ذلك الموظف الراضي عن عمله هو أكثر نشاطا وحماسا للعمل، فالرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بأنماط القيادة، السائدة في المؤسسة سلبا وإيجابا (ستراك، 2003، ص21) ويعد رضا الموظفين في أي إدارة من الإدارات الحديثة موضوعا مهم تستهدفه الإدارة في كل استراتيجيتها باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فاعلية المنظمة وكفاءتها.

الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تمد الانسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على الاستمرار في عمله وحتى الإبداع فيه، ويشير كذلك إلى مدى الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد المادية والمعنوية، وهناك عوامل عديدة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة، وأي مؤسسة تعليمية تبحث عن هذه العوامل من أجل توظيفها واستثمارها للوصول إلى الهدف المنشود لها وهو الرضا الوظيفي للأساتذة (الأفندي، 2012، ص3) ، خاصة في مرحلة التعليم المتوسط فهو خطوة انتقالية بالنسبة للتلاميذ لما يحدث معهم من تغيرات فيزيولوجية ونفسية تؤثر على سلوكهم وانفعالاتهم، فهو مرحلة معقدة ومنه فإن أساتذة التعليم المتوسط قد يواجهون صعوبات وتحديات وقد يتعرضون لبعض الظروف التي ساهم في احساسهم بالإحباط والعجز والهروب من تأدية أعمالهم بالإضافة إلى عدم احساسهم بالراحة وعدم رضاهم عن عملهم و وظيفتهم ولتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف التربوية يتطلب قيادة واعية ومتطورة تعمل على توجيه العملية التربوية بما يساعد الأساتذة على القيام بدورهم فعالية ونشاط وممارسة الأنماط القيادية المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي.

وانطلاقا مما سبق ذكره فإننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي وسنحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين طبيعة النمط القيادي التربوي السائد وبين مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم؟

2- فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم.

❖ الفرضيات الفرعية

- يتميز الأساتذة الذين يعملون ضمن نمط قيادي ديمقراطي بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.
- يتميز الأساتذة الذين يعملون ضمن نظام قيادي تسيبي بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي.
- يتميز الأساتذة الذين يعملون ضمن نظام قيادي تسلطي بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي.

3- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية دراستنا في معرفة مدى مساهمة الأنماط القيادية سواء الديمقراطية أو التسلطية أو التسيبية في نجاح العملية التربوية، كما تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين معه، حيث تعتبر هذه الأنماط وخاصة النمط القيادي في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، بالإضافة إلى أنها تساعد القائد الماهر على ممارسة عمله ببراعة، وتساعده على اختيار النمط المناسب الذي يناسب ظروف عمله.

إن شعور الأفراد بالرضى الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وقبالهم على العمل، مما يزيد من عطائهم وإنتاجيتهم، كما يزيد من تمسكهم في عملهم الأمر الذي يعطيهم إحساسا إيجابيا نحو العمل ونحو الحياة بصورة عامة، على اعتبار أن الأفراد يمضون معظم أوقاتهم في العمل فالوضع النفسي للموظفين يؤثر في اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المؤسسة التي يعملون فيها، فالبعض يشعرون بالراحة بسبب انتمائهم لمؤسسة ما، ويجمعون على الانتقال من هذه المؤسسة لخشيتهم من فقدان المناخ المريح الذين يجدونه في عملهم الحالي، مما يدل على أن الرضا غالبا ما يكون حصيلة نجاح الفرد في عمله، وهذا يساعد على الشعور بالثقة بالنفس وبالتالي يكون دافعا قويا لزيادة الإنتاج، كما أنه يساعد في تشخيص الصعوبات التي قد تكون سببا في عدم رضا المعلمين عن عملهم وتساعد على علاجها ومعرفة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل.

4- أهداف الدراسة

- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة الذين يعملون ضمن نمط قيادي ديمقراطي.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة الذين يعملون ضمن نمط قيادي تسلطي.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة الذين يعملون ضمن نمط قيادي فوضوي.

5- بعض المفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة

القيادة: هي عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة (مرسي، 1996، ص94).

وتعرف إجرائياً بأنها: السلوك الذي يمارس القائد (مدير المدرسة) عن قصد ووعي للتأثير على مدرسيه لحثهم على العمل والانتاج لتحقيق الأهداف التربوية التي أعدتها مدرسة الدراسة.

القيادة التربوية: عرفت بأنها: العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف (العجمي، 2008، ص177) وتتضمن الأنماط التالية:

- **النمط الديمقراطي:** هي مجموعة من السلوكيات يمارسها المدير مع الأساتذة ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق مع الأساتذة وحل مشكلاتهم ومطالبهم في اتخاذ القرارات.

- **النمط التسلطي:** هي سلوكيات يمارسها المدير مع الأساتذة وتتضمن استخدام السلطة لإجبار المعلمين على انجاز المهام ويفرض الأوامر عليهم.

- **النمط الفوضوي:** هي سلوكيات يمارسها المدير مع الأساتذة لمنحهم الحرية لا حدود لها ويترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة.

وتعرف القيادة التربوية إجرائياً بأنها: السلوكيات التي يمارسها مدير المتوسطة مع الأساتذة باعتباره القائد التربوي وتتضمن أحد الأنماط التالية: النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط الفوضوي، وتقاس القيادة التربوية بالعلامة الكلية التي يحصل عليها المعلم بعد استجابته على المقياس المستخدم في الدراسة.

- **الأستاذ:** هو المعلم والمربي الذي يتولى تنشئة الطلاب تنشئة وطنية وتربوية صحيحتين (برجس، 2005، ص59).

ويعرف إجرائياً: بأنه ذلك الشخص المكلف بتعليم التلاميذ وفق مناهج دراسية محددة، فهو مصدر المعرفة بالنسبة لهم وهو المسؤول عن تطبيق هذه المناهج والبرامج التربوية، كما أنه المسؤول عن قيادة

وتوجيه التلاميذ ومساعدتهم للوصول إلى أحسن المراكز، بشرط أن تكون لديه كفايات تربوية وتعليمية، وخبرة مهنية تؤهله لأداء الوظيفة.

- الرضى الوظيفي: هي مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (لطي، 1985، ص134).

ويعرف إجرائياً: بأنه محصلة الشعور بالراحة والسرور التي تسهم في تحقيق الاستقرار النفسي في العمل لدى معلمي المدارس، ضمن المجالات التالية: الحوافز والرواتب والبيئة المدرسية والاشراف التربوي والبعد الاجتماعي، ويقاس الرضا عن المهنة بالعلامة الكلية التي يحصل عليها المعلم بعد استجابته على المقياس المستخدم في الدراسة.

- أساتذة التعليم المتوسط: ويقصد بهم من يقومون بمهنة التدريس من الصف أولى متوسط إلى الصف الرابع متوسط.

6- الدراسات السابقة

6-1- الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية:

6-1-1 دراسات عربية:

- دراسة (العبي، 2009) بعنوان: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية (السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل)، كما هدفت للتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وعلاقتها بالأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مدرائهم.

استخدم الباحث في الدراسة الحالية مقياس وصف السلوك القيادي (L B D Q) الذي صممه "هالين"، ومقياس جوردون للسمات الشخصية وأداء لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (1167) معلماً، ونقر اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (350) معلماً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الانسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

- لا توجد ظروف ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقا للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ونوع المؤهل والحالة الاجتماعية).

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

- دراسة عبد الله بشير الراشدي (2010): بعنوان الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجه نظرهم، هل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من 451 معلما ومعلمة من معلمي المتوسط منهم 194 معلما و 257 معلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، استخدم الباحث المنج الوصفي، ولتحقيق أهداف المؤسسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية ومقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسات.

وقد بينت الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى فيما جاء النمط التسببي في المرتبة الأخيرة، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج إلى وجود اختلاف دال اقتصاديا في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس ومتغير الولاء التنظيمي وكانت الفروق تغزى لصالح الذكور في النمطين التسببي والتسلطي، فيما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي (الرشيدي، 2010، ص 20).

- دراسة سامي عبد العزيز أبو الخير (2013): بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاث السائدة: الديمقراطي، الديكتاتوري، الفوضوي، ومقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم في مجال الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط، ومن ثم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاث ومجالات الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة

من 70 فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 134 مدير ومديرة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل واسترد الباحث 115 استبانة.

وتوصل الباحث في نهاية الدراسة إلى عدد من النتائج:

1- هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، بينما حصل النمط الفوضوي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط التسلطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور (الخير، 2013، ص 20).

6-1-2 دراسات أجنبية

- دراسة هاوكنز (Hawkins. 2002) بعنوان: أنماط القيادة لمدير مدرسة وعلاقتها بالمناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لمدير المدرسة وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين، بولاية نيوجيرسي، تكونت عينة الدراسة من (9) مديرين لمدارس ثانوية حكومية و(123) معلماً في المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للدراسة.

- دراسة بنينجتون (Pennington.1998): بعنوان: العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في منطقة تينيسي، تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً في (5) مدارس ثانوية تم اختيارها عشوائياً، وتم استخدام استبيان حول الأسلوب القيادي، وثاني حول الدافعية المهنية وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، ووجود ارتباط سلبي بين المدير ذو الاهتمام المتدني بالعاملين، والاهتمام بترتيب المهنة وبين دافعية المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية تعزى للخبرة.

-دراسة بيني (Penny.1996) بعنوان: العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس وعلاقتها بسماتهم الشخصية بولاية تكساس الأمريكية.

تكونت عينة الدراسة من (200) مدير من مديري المدارس الأساسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس أنماط القيادة المدرسية تكون من أربعة أنماط، النمط الإداري الأمر، النمط الإداري المقنع، النمط الإداري المشارك والنمط الإداري المفاوض، وقد كشف نتائج الدراسة أن الأنماط الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس كانت النمط الإداري المقنع والنمط المشارك.

2-6 دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي

1-2-6 دراسات عربية

- دراسة آل باجي 1993: بعنوان متغيرات الرضا الوظيفي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الكلي للمعلمين والمعلمات وبعض العوامل الشخصية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم كذلك استبانة مبنية على نظرية المعلمين " لهرز برج" وتكونت عينة الدراسة من 475 معلماً ومعلمة من مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود فروق دالة إحصائية بين الرضا الكلي والرضا الجزئي المتمثل في كل من الرضا عن محتوى العمل و عوامله والرضا عن بيئة العمل؛

- وجود فروق دالة إحصائية للجنس والجنسية وسنوات الخبرة والعمر على الرضا عن بيئة العمل وعوامله والرضا عن بيئة العمل؛

- وجود تفاوت بين الجنس حول اكتمال ترك عملهم الحالي وكذلك اختلاف آرائهم حول العوامل التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي.

- دراسة عليّات سنة 1994: بعنوان الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني الأردن

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني في الأردن وعلاقته بالجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم كذلك استبانة خاصة بالرضا عن العمل وتمثلت عينة الدراسة في التعليم الثانوي والمهني في الأردن، وقد استجاب 2233 معلماً ومعلمة، وتمثلت نتائج الدراسة في:

- وجود فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية؛

- وجود فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؛
- مجال الرتب والحوافز هي الأقل رضا عن العمل عند معلمي التعليم المهني.
- دراسة سالم عواد الشمري 2009: بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين وقياس مدى زيادة الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولغرض هذه الدراسة تم اختيار مجتمع البحث هم الموظفين العاملين في الخفجي المشتركة، وتم اختيار عينة عشوائية عبارة عن 30 موظف وتوزيع الاستبانة عليهم، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- إن ما نسبته 90% من العاملين راضون بشكل جيد جدا وممتاز عن أدائهم الوظيفي، بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفين يشعرون بأنهم يقدمون العمل أفضل ما يقدرون عليه؛
- أن ما نسبته 90% من أفراد العينة لا يقدرّون بوجود عدالة في توزيع المهام على الموظفين وبالتالي يمكن أن نستنتج أن الشركة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين، أو أن سياسة توزيع المهام لديها غير واضحة؛
- أن ما نسبته 90% من أفراد العينة يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال؛
- 53.33% من عدد أفراد العينة يشعرون برضا عن مناسبة وظيفتهم لمؤهلاتهم العلمية، ولأننا نعلم أن أغلب الموظفين هم من دون حملة شهادات الجامعية لذلك يمكن أن نقول أن العاملين يشعرون برضا عن الوظيفة مقارنة بالمؤهل العلمي؛
- لدينا 60% من عدد أفراد العينة يشعرون عن مناسبة وظيفتهم لخبراتهم العلمية، وهذه نسبة عالية جدا ولأننا نعلم أن ما يزيد عن 63% من أفراد العينة هم من تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، فإننا نقول أن هناك رضا بشكل جيد لدى الموظفين مقارنة بخبراتهم العملية؛
- يوجد ما يزيد عن 83% من أفراد العينة يشعرون برضا جيد عن مستوى التفاعل بالشركة (الشمري، 2009، ص 46).

6-2-2 دراسات أجنبية (الرضا الوظيفي)

-دراسة بونج (poung1988) هدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي عند المعلمين بولاية كاليفورنيا وطبقت الدراسة على عينة حجمها (155) معلما تم اختيارهم من المدارس الابتدائية في الولاية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نوع القيادة الإدارية يعد من أهم العوامل المؤثرة في الرضا لدى العاملين.

- دراسة مالون (malone1993) بعنوان: العوامل التي تسهم في الرضى الوظيفي أو انخفاض الرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس العامة ذات الدوام الكامل في جنوب داكوتا، وبينت نتائج الدراسة أن المسؤولية والعلاقات الشخصية مع الطلاب والانجازات والعلاقات الشخصية مع الزملاء والأمن الوظيفي هي العوامل الرئيسية للرضى الوظيفي، حيث وجد أن معلمي المرحلة الابتدائية هم الأكثر رضا من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية في العوامل السابقة، كما وجد تفاعلا ملحوظا بين متغيرات العمر والجنس في علاقتها مع الرضا الوظيفي.

-دراسة دافيد وبيكر (david. Bake1997) بعنوان: رضا واقتناع المعلمين الأمريكيين بالتدريس كمهنة وتحدي بعض العوامل المتعلقة بمكان العمل والمرتبطة بالرضا هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بعض العوامل المرتبطة بالرضا عن المهنة مثل: المدرسة ومميزات مكان العمل وخلفية المعلم والراتب والمنافع الأخرى، تكونت عينة الدراسة من (635) معلما ومعلمة في (80) مدرسة مستخدما مقياس هوبوك، وقد بينت النتائج في ثلاثة أجزاء: الجزء الاول ويصف أن هناك مستويات للرضا لدى المعلمين على ميزات مختلفة مثل التدريس في أنواع مختلفة من المدارس وأنظمة المدارس، اختلاف ظروف ومكان العمل، واستلام مستويات مختلفة من المكافآت، وناقش الجزء الثاني الفروق بين مميزات المعلمين الأكثر والأقل اقتناعا بمهنتهم، في حين أكد الجزء الثالث على أن هناك قوة في الارتباط بين رضا المعلمين وظروف مكان العمل المنفتحة على التغيرات السياسية المتبعة في المدرسة.

6-3- الدراسات التي تناولت متغيري الأنماط القيادية والرضا الوظيفي معا:

6-3-1 دراسات عربية

- دراسة (رضي، 2006) بعنوان: القيادة الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين معهم، وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، ثم تطبيق الدراسة على عينة من 606 معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من بين معلمي المناطق التعليمية الخمس في البحرين، استخدم الباحث استبيانين الأولي لتحديد النمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس ب:48 عبارة موزعة على بيئة مجالات تفتيش ثلاث أنماط قيادية هي الأوتوقراطي، الديمقراطي والنمط الترسلّي، والاستبانة الثانية لقياس الرضا الوظيفي العام لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في البحرين متضمنة 30 عبارة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين هو النمط الديمقراطي يليه النمط الترسلّي وأخيرا النمط الأوتوقراطي؛

- هناك اختلاف في تصورات المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بالأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس وفق متغيري الجنس (لصالح الإناث) والمنطقة التعليمية، وعدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغير الخبرة؛

- وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمعلمين والنمط الديمقراطي وهي علاقة ايجابية ولكنها ضعيفة مع النمط الترسلّي، وعلاقة سلبية ضعيفة مع النمط الأوتوقراطي(رضي، 2006،ص 265).

- دراسة محمد عود الحراشنة 2008 بعنوان: النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم وأثر كل من الجنس والتخصيص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من 235 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كما استعمل في تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضا ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم تعزى إلى متغيرات الجنس، التخصص، الخبرة والمؤهل العلمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضى الوظيفي (الحراحشة، 2008، ص324).

- دراسة (محافظة وحداد، 2010) بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم (الأردن) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظر العاملين.

تكون مجتمع الدراسة من 79 مديرا ومديرة، و 2267 معلما ومعلمة يعملون في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، في حين تكونت عينة الدراسة من 27 مديرا ومديرة و 400 معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم الباحثان أداتين: الأولى استبانة الرضى الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، أما الأداة الثانية فقد هدفت إلى قياس النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الأساسية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جميع أفراد العينة حصلوا على درجة رضا وظيفي مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة (محافظة، 2010، ص 103).

6-3-2- الدراسات الأجنبية

- دراسة بيبرا ولدهام (2000) بعنوان: أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي على الرضا الوظيفي

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من 519 معلما بطريقة عشوائية من 250 مدرسة متوسطة، 250 مدرسة ثانوية من المجتمع الأصلي المقدر ب 40 ألف وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

- دراسة كريستين (2002) بعنوان: أنماط القيادة لمديري المدارس وعلاقته بالتوتر لدى المعلمين في المدارس الأساسية لمناطق ذات الدخل المنخفض كما يراها المعلمون في ولاية فرجينيا

حيث هدفت هذ الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس، والتوتر لدى المعلمين في ثلاث مدارس أساسية في مناطق فقيرة وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن 13% من المعلمين اعتبروا أنفسهم ضمن المتوترين بشكل كبير جدا مع القائد الذي يركز على الإنتاج؛

- أن 65% من المعلمين اعتبروا أن توترهم قليلا مع هذا النمط من القيادة؛

- أن توتر المعلمين له أسباب متعددة وأن نمط القيادة يعتبر أحد العوامل المؤثرة؛

- أن النمط القيادي الذي يوازن في الاهتمام بين الإنتاج والعلاقة الإنسانية تعتبر أفضل الأنماط وأقلها أثرا على توتر المعلمين.

- دراسة سيتومن (2003) بعنوان: الأنماط القيادية لدى المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف عن الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثرت متغيرات سنوات الخدمة والتخصص ومستوى التعليم والجنس والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، ولأجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بإرسال استبيان لكل شخص عن طريق البريد الالكتروني حيث طبقه على عينة قدرت بـ 232 فردا خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي؛

- وجود علاقة بين المؤهل العلمي للموصف ومستوى الرضا الوظيفي؛

- عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي.

7- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا أن هناك تماما كبيرا من قبل الباحثين في كل من مجال أنماط القيادة والرضا الوظيفي، فلم نجد دراسات كثيرة تناولت العلاقة بينهما، ولو عدنا إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك كثير من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات وهذه الدراسة نستعرضها فيما يلي:

- اتفقت هذ الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي؛

- كذلك اشتركت في الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
 - أما العينة فقد اعتمدت بعض الدراسات على العينة العشوائية منها: دراسة العتبي (2009)، ودراسة سالم عواد الشمري (2009)، بينما اعتمدت دراسة عبد الله بشير الراشدي (2010) على اختيار العينة بالطريقة القصدية؛
 - كما اتفقت بعض الدراسات في المتغيرات واختلفت بعضها في طريقة استخدام الأسلوب.
- ويمكننا الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في كونها تساعدنا على تكوين خلفية نظرية عن موضوع دراستنا وبناء خطة حول كيفية القيام بالدراسة والاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف وبناء الإطار النظري.

قائمة مراجع الفصل الأول

1. ابراهيم لطفي طلعت (1995): أساسيات وأدوات البحث الاجتماعي، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. جودة عزة، عبد الهادي (2006): الاشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
3. رضي ناهد حسين (2006): الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (3).
4. رياض شواك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
5. الزغبى، الطراد برجس (2011): مدى تطبيق القيادة الأكاديمية بالإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
6. سالم عواد الشمري (2009): الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
7. سامي عبد العزيز، عامر أبو الخير (2013): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
8. طارق الدليمي (2013): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، مركز دبيونو لتعليم التفكير.
9. عبد الله الرشيد (2010): الأنماط القيادية المدرسية في مرحلة المتوسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
10. محافظة، سامح الحداد ربي (2012): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلوي وعلاقتها بارتضا الوظيفي للمعلمين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (37)، العدد 2.

11. محمد حسن العجمي (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.

12. 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.

13. مرسى، محمد منير (2003): الإدارة التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الفصل الثاني: القيادة التربوية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
- 2- تعريف القيادة التربوية
- 3- مستويات القيادة التربوية
- 4- أهمية القيادة التربوية
- 5- خصائص القيادة التربوية
- 6- عناصر القيادة التربوية
- 7- أنماط القيادة التربوية
- 8- مقومات القيادة التربوية
- 9- نظريات القيادة التربوية
- 10- مهارات القيادة التربوية

خلاصة

قائمة المراجع

تمهيد

تلعب القيادة التربوية دورا كبيرا في نجاح وتقدم الإدارات التعليمية والمؤسسات وبالخصوص إذا وجد قائد ذو كفاءة عالية يؤدي دوره بمهارة جيدة ويحاول أن يقدم الأفضل من خلال اختياره لأنماط قيادة تناسب ظروف العمل، والقيادة التربوية وظيفة من الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية التربوية ونجاح هذه العملية مرتبط على المدير وعلى دوره في تحقيق الأهداف المطلوبة وسنتناول في هذا الفصل مفهوم القيادة التربوية ومبادئها بالإضافة إلى الأهمية والخصائص والعناصر وبعض نظريات القيادة التربوية.

1- مفهوم القيادة التربوية

1-1- القيادة في اللغة: من مصدر الفعل قاد، والقود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله قيادة. (ابن منظور، 2008، ص46).

1-2- اصطلاحا: عرفها زهران بأنها دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي أثناء تفاعله مع جماعته من الطلبة ويتم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية. (السعود، 2013، ص77).

- ويعرفها همفيل (Hemphill 1949): بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة.

- كما نجد تعريف رالف سوقديل (Stogdill 1950): بأنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه.

- ويعرفها أوردواي تيد (Tead) : بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

- ويتفق فيدلر مع رالف سوقديل في تعريفها على أنها عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة معينة من الناس من أجل وضع هدف معين والسعي إلى تحقيقه. (راتب سلامة، 2013، ص72).

- عرفها تيد بأنها النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها. (العجمي، 2008، ص176).

2- تعريف القيادة التربوية

- هي أحد عناصر الإدارة التربوية ويقوم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييرا روتينيا إلى التأثير السحري في العاملين معه في المؤسسة التربوية. (راتب سلامة، 2013، ص75).
- كما عرفت أيضا بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته. (ستراك، 2004، ص29).
- كما عرفها سيكلر هدسون بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري. (الأسدي إبراهيم، 2003، ص169).
- ويعرفها درويش بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف. (السعود، 2013، ص77).
- وتعرف بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب. (الحريري درويش، 2010، ص119).
- ومن خلال ما قدمناه يمكننا أن نعرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتم بتعاون من أجل توفير الجو المناسب الذي يحفز ويساعد على العمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمجتمع والمؤسسة التربوية.
- **مفهوم القائد:** هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس.
- والقائد الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبل المؤسسة من خلال موقفه الوظيفي، وهو مسؤول عن توجيه مرؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائه والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف، ويمارس توزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد سلطاتهم ومسؤوليتهم ومحاسبتهم على أعمالهم.
- ومن مواصفات القائد ما يلي:
- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: فلا بد لها أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا المهمة.
- الإنجاز: حيث يكون له القدرة على إنجاز الأولويات وإعدادها.
- امتلاك الشجاعة: فالشخص الجريء يهدف إلى إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.

- العمل بدافع الإبداع: حيث يتميز القادة بدوافعهم الذاتية للإبداع.
- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون هذه الصفة الخاصة بهم والتي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- استمرار الحماس ومساعدة الآخرين على النمو. (غياين، 2009، ص133-136)
- ويمكن القول أن توافر هذه الصفات في القائد التربوي تجعل العمل في الوسط المدرسي مرغوب ومحبوب ويصبح القائد قدوة ويزيد مستوى أداء المعلمين.
- مفهوم الإدارة التربوية: هي مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط والضبط والتوجيه والتنفيذ والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تشكل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة، وتعرف الإدارة التربوية أيضا بأنها عمليات شاملة ومتشابكة مع بعضها تمثل النظام التربوي المطبق في المجتمع والذي يظهر في نظام التربية والتعليم في الدولة وما يقدمه من مناهج وسياسات تربوية محددة. (الدليمي، 2013، ص61).

3- مستويات القيادة التربوية

- 3-1- القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال العلمي النظري أو الأنشطة التربوية وتنقسم إلى:
 - 3-2- القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المسؤولة عن وضع السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات والقطاعات.
 - 3-3- القيادة المنفذة: ويقصد بها قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الخطة ميدانيا.
 - 3-4- القيادة الموجهة: نوع من القيادات التي يتولى عمليات المتابعة والتوجيه والإشراف على القادة المهنيين في المؤسسات والهيئات. (بوعلاق، 2014، ص80)
 - 3-5- القيادة المتطوعة: وهي القيادات التي تعمل في الإشراف والتوجيه والإدارة للمؤسسات التربوية والاجتماعية دون مقابل بما ينسجم وإمكاناتها وقدراتها وتخصصاتها.
 - 3-6- القيادة الطبيعية: حيث يقوم المتخصصون بانتقاء العناصر الصالحة من شريحة الشباب ذوي الاستعداد القيادي وزجهم في ميدان العمل وتحميلهم مسؤوليات مناسبة والإشراف عليهم وتوجيههم وقيادة

قدراتهم لنجاح عملية ممارستهم للعمل، وتنمية مواهبهم وصقل صفات القيادة لديهم بإشرافهم في دراسات وتدريبات قيادية مختلفة. (البدرى، 2001، ص64)

ويمكننا القول أن للقيادة التربوية مستويات متعددة تبين دور كل مستوى قيادي سواء المهني أو التطوعي أو الطبيعي منها ما هو مسؤول عن السياسات العامة للمؤسسات ومنها ما هو متخصص في الإشراف والتوجيه والإدارة فقط.

4- أهمية القيادة التربوية

موقع القيادة في الأمة منطلق نجاحها وعماد استمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة ارتكازها ومؤشر نجاحها، وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك حتى في أقل الجماعات عادة عندما قال صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فإمروا أحدهم " رواه أبو داود.

والقيادة التربوية مميزات تضي على بيئتها سمات لا تتوفر بغيرها فهي تعمل على:

- دعم القوى العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى المعلمين.
- السيطرة بروح قيادية على مشكلات العمل وحلها. (الظاهر، 2010، ص229).
- تزويد الميدان المدرسي بمدراء واعدن. (حسان والعجمي، 2007، ص228).
- التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين. (عايش، 2009، ص62).
- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنها الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها. (العدلوني، 2000، ص29).

ومجمل القول فإن للقيادة التربوية أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية فهي تساهم في توحيد جهود الجماعة وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة وكذلك تساهم القيادة التربوية في حل المشكلات داخل المؤسسات والسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها في جو من الرضا التام لدى العاملين.

5- خصائص القيادة التربوية

5-1- الاستمرارية:

وتتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتتالية والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والقيادة التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة. (المعاينة، 2007، ص331).

5-2- التكامل:

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

5-3- الترابط:

ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة من 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 علمي هادف. (عبد الهادي، 2006، ص143).

ويمكن القول أنه ينبغي على المدراء أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم وأكثر تمتعاً بالبداهة والذكاء والانفتاح على التعلم من الكثير من نظراتهم الذين ينتمون إلى الأجيال السابقة، وذلك لأننا بحاجة إليهم في جميع مستويات الحياة المؤسسية بحاجة إلى أشخاص يلهمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال لأنهم يتأثرون بتغيرات عديدة منها بيئة العمل التي تواجه معظم المدراء اليوم.

6- عناصر القيادة التربوية

6-1- القائد:

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

6-2- 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. (عبدالعزیز، 2005، ص50).

6-3- الموقف:

يتفاعل المدير مع أسانذته بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض المشكلات والمعوقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين المدير والأسانذة، فالموقف يعمل على خلق القيادات كما يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إدارة المدير، وعندها يستطيع أن يحدد المدير أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف.

6-4- النظم والتعليمات:

يتعامل القائد مع مرؤوسيه ضمن قواعد وتعليمات ونظم معينة تصدرها الإدارة العليا، وفي ضوء هذه القواعد تتحد العلاقات بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف. والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف الثقافة التنظيمية ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وإبداع الثقافة التنظيمية ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وإبداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها واكتشاف الاحتياجات المستقبلية. (عياصرة، 2006، ص113).

6-5- الأهداف:

وتعد بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة ويسعى المدير في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفعالية، حيث توجد أهداف تخص الجماعة وأخرى تخص المنظمة وثالثة تخص المدير نفسه، فكيف للقائد أن يرضي جميع الأطراف على الرغم من حدوث تعارض بين الأهداف وهنا تأتي براعة وقدرة القائد. (عياصرة، 2006، ص113). ويمكن القول أن المؤسسات التربوية يجب أن تتضمن كافة عناصر القيادة، فمدير المدرسة يمثل القائد التربوي والمعلمون يعتبرون جماعة العمل ويعمل القائد التربوي مع المعلمين على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وذلك من خلال تأثير القائد بإيجابية عليهم في ظل الأهداف المشتركة وظروف ومواقف العمل والتأثير الذي يتبعه القائد مع جماعة العمل.

7- أنماط القيادة التربوية.

7-1- القيادة الديمقراطية:

يرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم. (حامد، 2009، ص215).

- تقوم القيادة الديمقراطية على احترام الفرد وأنه غاية في حد ذاته، يعتمد على لامركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة.
- القائد هنا يعطي أهمية كبرى للتابعين له، فهو يتم بإشباع وسد حاجات الجماعة مع حاجاته.
- القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وهذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والتابع.
- يعتمد هنا القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون إرهاب أو شدة.
- يعتمد أسلوبه على الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل ويسهم في رفع معنويات العاملين ويترك للآخرين حرية في اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. (العجمي، 2008، ص196-197).

7-2- القيادة التسلطية:

- تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب ويتخذ المدير القرار بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره وفي ظل هذا النمط القيادي لا نقاش أو تفاهم فهو بوجه عمل التابعين بإصدار القرارات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون، ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.
- وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة والنظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أنه له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد حيث تتدنّى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد. (حمادات، 2006، ص22).
- وهذا النمط القيادي غالباً ما ترافقه بروز الظواهر التالية:
- بروز النزعة العدائية بين أفراد المنظمة وضعف التماسك والارتباطات الاجتماعية وانعدام الود والمحبة بينهم.
 - ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة والعاملين فيها.
 - عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين.
 - تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغيابات والتمارض وبرز المشكلات.
 - بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره واضحاً على انخفاض الانتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا. (حمود اللوزي، 2008، ص307).

3-7- القيادة الفوضوية (الترسلية والتسيبية):

تقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز المدير في هذا النمط بشخصية مرحة متواضعة يتحدث إلى كل فرد من الأفراد باحترام ويترك لهم الحرية في التصرف والعمل كما يجعل العاملين يسيرون على النهج الذي يختارون لأنفسهم بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم احترام شخصية القائد. (حمادات، 2006، ص29).

ويتغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية المدير حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين وهي قيادة لا تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب المدير وهذا قد يكون سبب في عدم قدرة المدير على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة. (عياصرة، 2006، ص49).

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

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

- يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه.
- يترك لمعاونيه كل سلطاته وأن يفعلوا ما يشاؤون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها فهو يتنازل عن اتخاذ القرار. (الخوaja، 2009، ص39).

بعد عرض كل هذه الأنماط يمكننا أن نجزم أن النمط الأفضل استخداماً في المؤسسات التربوية هو النمط الديمقراطي فلا يعني بالديمقراطية غياب العزم والصرامة واستخدام العقاب إذا لزم الأمر بل هو جزء من الديمقراطية بالإضافة إلى ذلك احترام الآخرين وإعطائهم الحرية لإبداء آرائهم والأخذ بها إذا كانت مفيدة وبناءة وإقامة العدل والمساواة بين الأفراد والمكافأة والتشجيع والتحفيز على عكس النمط التسلطي الذي يتطلب الصرامة والحزم والشدّة.

8- مقومات القيادة التربوية

قلنا إن القيادة التربوية هي مقدرة الفرد (المدير) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة وهذا التأثير الذي هو محور عملية القيادة التربوية لا يتأتى إلا من خلال السلوك القيادي المشبع بالجوانب الفنية إن فن القيادة التربوية لا يتأتى إلا من خلال مجموعة من المقومات وهي:

8-1- مقومات ذات علاقة بشخصية القائد، ومنها:

- أن يمثل المدير السلوك القويم وأن يكون قدوة حسنة لأساتذته.
- أن يتحلى المدير بالصدق والعدل والصراحة والجرأة والشجاعة والصبر والثبات على المواقف والابتعاد عن المزاجية.
- أن يتقن المدير فن التأثير في المرؤوسين وحثهم على الإبداع والابتكار.
- أن يعتمد المدير إلى التعزيز الإيجابي وألا يلجأ إلى التهديد والترهيب.
- أن يسعى إلى إقناع الأساتذة بتوجهاته من خلال تفسير مدة التوجهات وتعليلها.
- أن يفعل مبدأ مشاركة الأساتذة في عملية صنع القرارات.
- أن يفعل برنامج تقييم الأداء.

8-2- مقومات ذات علاقة بالجماعة (الأساتذة)، ومنها:

- أن يتوافر لدى المرؤوسين الحد الأدنى من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.
- أن يتوافر لدى المرؤوسين الاستعداد للاستماع إلى القائد.
- أن يؤمن المرؤوسون بأهداف المنظمة.
- أن يعترف المرؤوسون بالقائد وبأهليته على قيادتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمنظمية.

8-3- مقومات ذات علاقة بالمنظمة، ومنها:

- أن يكون للمنظمة رسالة واضحة وأهداف محددة تتسجم مع فلسفة المجتمع وتتفق مع رؤاه.
- أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي، محدد المعالم وواضح وبسيط وأقوي.
- أن يتوافر في المنظمة نظام اتصال فعال. (راتب سلامة، 2013، ص86-87).

9- نظريات القيادة التربوية.

9-1- نظرية السمات:

بدأت في القرن العشرين إذ تفترض فاعلية القيادة بأنها تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة، أي جهود أنصار النظرية كانت حول الكشف على مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، إذ تفترض بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم. وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تعديدها عن طريق الدراسات وقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة على بعض الأسئلة، مثل هل توجد لدى بعض الأفراد كفاءة أو مميزات خاصة مكنتهم من ذلك أو وجود الأفراد في المكان الملائم. (حريم، 2010، ص202).

ولقد فادت محاولة الإجابة على الأسئلة إلى ما يعرف بنظرية السمات والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم عن غيرهم منها:

- سمات جسمية: كالطول والرشاقة، وشكل الجسد.
- سمات معرفية: الذكاء، الثقافة.
- سمات انفعالية: التطبع الانفعالي وضبط النفس.
- سمات اجتماعية: الصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج العقلي.

وقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات منها:

- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة.
- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات.
- عدم خضوعهما في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات. (عباس، 2004، 60)

9-2- نظرية الرجل العظيم:

تعد من أولى النظريات التي أظهرت في مجال القيادة، إذ يرجع ظهورها إلى توماس كاري 1910 عند ما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء، وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عملت دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكدت أن للعامل الوراثي دور في بروز القائد (محايدين، 2005، ص47)

لكن هناك انتقادات وجهت لهذه النظرية رغم سلامة منطقتها حيث ترى أنه من الممكن أن يحقق هؤلاء الأفراد المتميزون أهداف جماعتهم تحت ظروف معينة أو أنهم كانوا غير قادرين على قيادة جماعة أخرى، وهذا يعني أن القائد ليس بإنسان يتميز بصفة يختلف عن الآخرين فيها وحسب، وإنما هناك عوامل أخرى تدفع هذا القائد لأن يقود الجماعة بنجاح مثل الظروف المساعدة ونوعية الجماعة. (الحريبي، 2007، ص126).

9-3- النظرية الموقفية:

تقوم على الافتراض بأن درجات التغيير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البدنية المحيطة بالمؤسسة يتطلب أنماط مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كاف من الفعالية الإدارية ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية:

- تركز على أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها.

- تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث تغييرات بينية مفاجئة أو سريعة، وعليه فإنها تفرض أن المعايير الإدارية غير قابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.

- لا توجد طريقة مثالية لتقييم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمات وإنما الحالات المحددة هي التي تعد أفضل الطرق والأنماط. (أبو ناصر، 2008، ص39-40)

9-4- النظرية الوظيفية:

ينظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية ويتركز باهتمام على توزيع الوظائف القيادية في الجماعة وقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنصهر في شخص واحد هو القائد ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة وبذلك فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذي يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. (بن حمودة، 2006، ص131).

9-5- نظرية الإشباع:

تتشرط هذه النظرية في القائد القدرة على إشباع الرغبات والحاجات الأساسية للجماعة التي يقودها وهذه النظرية كغيرها من النظريات السابقة ضمن مدخل السمات لم تجد التأييد المطلوب لعدم صحتها بصورة مطلقة حيث أن القدرة على إرضاء المرؤوسين تعتبر وسيلة لتحقيق هدف الإدارة وليس غاية بحد ذاتها.

ومن وجهة نظر هذه النظرية فإن مسؤوليات القادة تنقسم إلى قسمين: الشق الأول يركز على تحقيق الأهداف والشق الثاني يتمثل في إنجاز القائد لمسؤولياته نحو المرؤوسين من حيث إدارته لرغباتهم وميولهم وحاجاتهم وإشباعها بقصد رفع روحهم المعنوية أثناء تأديتهم لمهامهم ولعل من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية الآتي:

- أغلقت أغلب الخصائص اللازمة للقيادة.

- اهتمت بدور القائد في إشباع حاجات مرؤوسيه وذلك على حساب دوره في تحقيق أهداف المنظمة أما بالنسبة لمزاياها فهي تنحصر في أنها توجه القادة نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين إعطائها المزيد من

الاهتمام بقصد إيجاد التوازن بين حاجات المرؤوسين والأهداف المطلوبة تحقيقها. (فهيم، 2009، ص321).

9-6- النظرية التفاعلية:

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين نظرية السمات ونظرية الموقف ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح للقيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف وإن فكرة هذه النظرية تقوم على التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت متصلة بسمات الشخصية للقائد أو بالمجموعة التي تتولى قيادتها ومدى قبولها للقائد. (برنوطي، 2008، ص367).

وقد أوضحت هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على التوجه التالي:

- لم تتكر النظرية أهمية نظرية السمات والموقف ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.
- إن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلهم لخصائص القيادة إذ ترى نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاته ومدى إدراك المرؤوسين لأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور من ناحية أخرى. (عبدالباقي، 2002، ص215).

10- مهارات القيادة التربوية:

مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية ولقد صنف الباحثون في علم القيادة هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع:

- 10-1- المهارات الفكرية:** وتتمثل بوجه عام في قدرة المدير على التفاعل مع الأفكار بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا 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 وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

10-2- المهارات الفنية: وتتمثل بوجه عام في قدرة المدير على التعامل مع الأشياء فعلى مستوى الإدارة المدرسية يتعين على مدير المدرسة مثلاً: أن يكون مطلعاً على المناهج التربوية المقررة، ولما بمختلف طرائق التدريس وقادراً على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي ومجالات التكوين والتقييم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تتناسب طبيعة كل مجتمع ووفق المرجعية الإيديولوجية المحددة وفي حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها.

ج- المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات والمهارات الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالاً وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد عالم نفس وإنما أن يكون 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 تتصوره ناجحاً في عملية القيادة، إذا لم تكن له القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التعليمية التي يشرف على تسييرها.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل القيادة التربوية ومن خلال دراستنا أتضح لنا أن لها دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بمهامهم وذلك من خلال النمط القيادي الذي يساعد الأفراد في التعامل مع قيادتهم من أجل تحقيق التلاحم والتعاون.

وقد أصبح من المقبول بوجه عام أن القيادة في المجتمع الحالي والمؤسسة ليست محجوزة ومحتكرة بساطة لهؤلاء الأشخاص المعنيين في المواقف القيادية، لأننا نرى بشكل متكرر أدلة مدهشة على قيادة بارعة في أماكن معينة مما يوحي بأن القيادة كثيراً ما تكون متوقفة عن البيئة المحيطة أو على المواقف ويجب على جميع الأفراد في المؤسسة أن يدركوا ويعرفوا مهاراتهم وقدراتهم وأن يبادروا إلى اغتنام الفرص القيادية عندما تسمح لهم بذلك.

قائمة مراجع الفصل الثاني

- 1- ابن منظور (2008): لسان العرب، ط1، المجلد15، دار صادر، بيروت، لبنان.
- 2- بن حمودة، محمد (2006): علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته)، التنظيم التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 3- جودة عبدالهادي (2006): الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- حسن حريم (2010): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- حسين العجمي (2008): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- خضير كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي (2008): مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- راتب سلامة السعود (2013): القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- رافد عمر الحريري (2007): القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- 9- رافد عمر الحريري، سعد زناد درويش (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- رياض بسراك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- سعاد نائف برنوطي (2008): أساسيات الإدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم (2003): الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- سليمان حامد (2009): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- سهيلة عباس (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- صلاح الدين محمد (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- 16- طارق الدليمي (2013): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، مركز ديبلونو لتعليم التفكير.
- 17- طارق عبد الحميد البدري (2011): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 18- عبدالعزيز خوجا (2005): علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 19- عبدالعزيز عطا الله المعايطه (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- عبدالفتاح محم الخوجا (2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- عثمان محايدين (2015): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، ط2، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان.
- 22- عطوي، جودة عزت (2004): الإشراف التربوي (أصوله وتطبيقاته)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- علي أحمد عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 24- فتحي محمد أبو ناصر (2008): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 25- محمد بن حمودة (2006): علم الإدارة المدرسية (نظريات وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري)، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 26- محمد حسن محمد حمدات (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 27- محمد فهمي زيارة (2009): وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- بوعلاق نوال (2014): دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة عن عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي.
- 2- خصائص الرضا الوظيفي.
- 3- أهمية الرضا الوظيفي.
- 4- أنواع الرضا الوظيفي.
- 5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- 6- أساليب قياس الرضا الوظيفي.
- 7- أبعاد الرضا الوظيفي.
- 8- محددات الرضا الوظيفي.
- 9- بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
- 10- تأثير الرضا الوظيفي.
- 11- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل.

قائمة المراجع

تمهيد

يعد العمل جزءاً مهماً في حياة الفرد ومع مرور الوقت يشكل هذا الأخير مجموعة الآراء والمعتقدات والمشاعر حوله وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي، حيث اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة وتحليل الرضا لما له من أثر فعال على رضا العاملين ونتاجية العمل، وسنتناول في هذا الفصل معنى الرضا الوظيفي وخصائصه وأهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه و بعض نظرياته.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد تنوعت تعريفات الرضا الوظيفي واختلفت باختلاف آراء الباحثين وأفكارهم ومن بين هذه التعريفات نذكر:

- يعرف سون الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، كما يعرفه فروم بأنه « اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه » (سلطان، 2003، ص 195، 196)، أما شلول فيعرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمده الموظف عن وظيفته وجماعة العمل (رؤساء و زملاء) ومن الادارة ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي (الشرايدة، 2008، ص 64).

ويشير معجم لونجمان في مجال التحليل النفسي على أن الرضا الوظيفي اشباع الحاجات الأساسية بما يؤدي الى التخلص من التوتر والكآبة والعمل على إحداث التوازن النفسي والبدني للفرد ويشير مفهوم الرضا الوظيفي في معجم العلوم السلوكية إلى أنه: الحالة الشعورية للفرد في حالة اشباع الغرائز البيولوجيا أو أحد الدوافع (رسمي، 2004، ص 124).

ومن خلال هذا نستنتج أن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الايجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه أو الحالة النفسية التي يشعر بها نحو عمله والتي ينعكس على أدائه وانتمائه للمؤسسة من أجل اشباع حاجاته ورغباته.

2- خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص نذكر منها:

2-1- تعدد المفاهيم: يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، وذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية.

2-2- تعدد طرق القياس: نظراً للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقاً من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت، ظهرت الضرورة القياسية وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك من خلال جعلها أكثر ثباتاً وصدق، لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيراً مستقلاً يزيد من أهمية عملية القياس.

2-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالكثير من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة، التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (ماهر، 2003، ص176، 177).

2-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور الثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته (أبو بكر، 2005، ص111).

2-5- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: فالمنظمة التي تنتج للأفراد فرصة للترقية وفقاً للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

2-6- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية (عباس، 2006، ص177).

ومن هنا نلاحظ أن الرضا الوظيفي من المواضيع التي حدث فيها الاختلاف بين العلماء، فهو يتميز بجوانب متداخلة للسلوك الانساني حيث أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يدل على رضاه على كل العناصر الأخرى، وكما أن ما قد يؤدي لرضا هذا الفرد لا يؤدي إلى رضا أفراد آخرين ولا يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

3- أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة للموظف والمؤسسة والمجتمع والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى أقل أهمية من العنصر البشري، وقد لا تعمل إذ لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإن الإدارة المتميزة يجب أن تسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله، لاسيما وأنه يقضي أكثر نصف عمره في العمل (حريم، 2009، ص 83).

إن الرضا الوظيفي مسألة مهمة للفرد والمجتمع، فرضا للفرد 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 المجمع لأفراده، 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 اشباع حاجاته ودوافعه (بشير، 2015، ص 16).

وفي الأخير نستنتج أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات فهو يعمل على زيادة وتيرة الإنتاج، إذ كان الفرد راضيا عن عمله والعكس صحيح إذا كان الفرد غير راضي عن عمله.

4- أنواع الرضا الوظيفي:

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أجزاء أقسام وذلك للاعتبارات التالية:

4-1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

الرضا الوظيفي الداخلي: والذي يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف والتقدير والقبول وكذلك الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء المدير، طبيعة ونمط العمل.

الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية (سلامة، 1982، ص 75).

4-2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

4-2-1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا من أي ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

4-2-2-2-الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الفرد بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف، فيشعر حينها بالرضا الوظيفي (شوقي، 2000، ص 223، 224).

ومن خلال هذه الأنواع فإن الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة، إذ انه يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو ينعكس نظرتة وتقويمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، لذلك فهو يتنوع بتنوع الجوانب ويتضح لنا أيضا بأن كل نوع ما أنواع الرضا الوظيفي يخدم النوع الذي يليه ويكون سببا في وقوعه.

5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

5-1- العوامل الشخصية: من بينها:

5-1-1- العوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهارتهم: والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات والحاجات التي يقابلها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتحفض درجة طموحاته.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فإن الفرد الأكثر تعليما يكون أقل رضا عن الفرد أقل تعليما، وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين على الأقل في المستوى الإداري (دوبدار، 2006، ص 48).

5-1-2- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد: ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد: وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة (شاويش، 2005، ص 213).

5-2- العوامل المتعلقة بظروف العمل: وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثل الضوء والتهوية والرطوبة ونظام فترات العمل والراحة وهذه الظروف تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (عباس، 2006، ص 178).

5-3- العوامل المتعلقة بالوظيفة والعمل: وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وامكانيات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الاداري للوظيفة (شاويش، 2005، ص213).

5-4- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة: وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

5-5- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى: هذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك يستمر على هذه العوامل الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي (عبد الباقي، 2002، ص216).

5-6- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: وهذه تشمل النظم التي تطبقها المنظمة، نظم الإتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة (بشير، 2015، ص68، 69).

من خلال ما سبق يمكننا أن نقول أن العوامل المؤثرة في الرضا هي عوامل محصلة للرضا الوظيفي وأنه يتأثر بمجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالفرد نفسه ومنها ما يتعلق بالعمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية، وبذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو توفر جميع العوامل السابقة ذكرها والتي تؤدي إلى الجودة والإنتاجية بواسطة الحوافز التي تقدم للأساتذة و المرؤوسين.

6- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

6-1 - أسلوب قياس الآثار السلوكية: السلوكيات التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا وعدم الرضا عن العمل بالرجوع إلى سجلات وتقارير شؤون العاملين، فهناك بعض الظواهر مثل معدلات غياب العامل بعذر أو بدون عذر مقبول، معدلات الحوادث في مكان العمل، ومعدلات ترك العمل إلى عمل آخر ورغم أن هذه الآثار بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا أو عدم الرضا. (عاشور، 2005، ص199).

6-2- أسلوب التقرير الذاتي: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المنتشرة التي تقيس فعلا الرضا الوظيفي مع أنه يحمل في طياته الكثير من التأويلات إلا أنه يعد الأنسب باستخدامه (عاشور، مرجع سابق، ص189)، بحيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر ما إذا كان راضيا عن عمله من عدمه،

حيث أن الفرد ذاته هو السبب المباشر للتعبير عن مستوى رضاه عن عمله، ويعتمد هذا الأسلوب على الاستبانة التي توجه الفرد للإجابة عن أسئلتها والتي تدور حول الحاجات الانسانية للعامل وجوانب العمل المختلفة (العجمي، 2008، ص166).

وبناء على ما قدمناه، نلاحظ أن الأسلوب الأسهل والمنتشر في معظم المؤسسات هو أسلوب قياس الآثار السلوكية لأن لكل مؤسسة سجل خاص بالعاملين فيها يسجل كل ما يخص العاملين ومن خلاله نستطيع معرفة مدى رضا العامل أم لا.

7- أبعاد الرضا الوظيفي:

ارتبطت أبعاد الرضا الوظيفي بالحاجات المختلفة التي يمكن للعمل أو الوظيفة التي يستغلها الفرد أن تحققها له ومن خلال تحقيقها يمكن معرفة إذا ما كان الفرد راضي عن عمله أو لا، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

7-1- البعد الاول: الحاجات الأساسية والمادية:

ترتبط بقدرة العمل على تهيئة المهام المادية الملائمة وتكون عن طريق الأجر وملحقاته من مكافآت وحوافز ومدى مناسبة واجبات الوظيفة للظروف الشخصية والصحية للعامل.

7-2- البعد الثاني: حاجات الأمن:

ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من حماية لنفسه ووقايته من الظروف التي تشكل خطراً عليه مثل التقلبات المناخية والطبيعية وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والانهيال الاجتماعي والتقليل من القلق المرتفع المصاحب للمستقبل والمجهول والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفي.

7-3- البعد الثالث: حاجات الحب والانتماء

ويشير إلى مدى ما يوفر العمل للعامل من تقبل الآخرين والاستمتاع بالتعاون معهم والتمسك بصديق والاحتفاظ بولائه وإنشاء علاقات جيدة مع الآخرين (العجمي، 2008، ص158).

7-4- البعد الرابع: حاجات التقدير والاحترام

ويشير إلى ما يوفره العمل للعامل من توقع لاتجاهات ايجابية من الغير في درجة ونوع ما يظهرونه من اهتمام واحترام وألفة وانفتاح وثقة اتجاهه والشعور بالقوة والجدارة والكفاءة وكذلك شعوره بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به وكذلك شعوره بالنجاح فيما يقوم به من أعمال لها قيمة اجتماعية والمثابرة والإنجاز للوصول إلى لك كله.

7-5- البعد الخامس: حاجات تقدير الذات:

يرتبط بمدى ما يوفره العمل للعامل من شعوره بالتفرد وتحقيق إمكانياته واختبار العمل أو مجال الدراسة الذي يلائمه في حدود قدراته ذلك سيجنبه الأعمال الروتينية تلقائياً في السلوك، ويعزز ثقته بنفسه والتقبل الايجابي لها ومرونة فكرية وقدرة على التفكير.

7-6- البعد السادس: حاجات المعرفة و الفهم:

ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من اتساق فكري معرفي، وتوازن معرفي يبحث عن معلومات جديدة وينظم المواقف بطريقة أكثر تكاملاً وواضح المعنى، وأيضا حب الاستطلاع والاستكشاف بتحليل و بحث في العلاقات و استخدام أصول التفكير العلمي والمنطقي في الإحساس بالمشكلات وصياغتها وحلها (العجمي، 2008، ص159).

نلاحظ أن هذه الأبعاد مهمة جدا لوظيفة العامل فهي تلبي أهم الحاجات التي تحقق الرضا الوظيفي للعامل كما تختلف هذه الحاجات من مادية إلى معنوية.

8- محددات الرضا الوظيفي: وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- **التناقض:** أن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فيختلف تقييم كل موظف لوظيفته حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس الوظيفة، أما التفسير الثاني يتمثل في أن الموظفين إذا أدركوا أن وظائفهم متماثلة فإنهم ربما يختلفون من حيث ما يريده كل منهم من الوظيفة، إن ما يريده الموظف من الوظيفة يتمثل في الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة الوظيفة له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها.

- **الميول والنزاعات:** أشارت الدراسات المختلفة في الرضا عن العمل أن شخصية الموظف تؤثر على الشعور بالرضا عن العمل، بحيث هناك بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل، وركزت البحوث التي اهتمت بالميول أو النزاعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية، الأولى وتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، أما الخاصة الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل.

- العدالة: العدالة من أهم محددات الرضا الوظيفي التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من عملهم يحصلون عليه، كما يدركونها (العدالة) عندما يثقون في العملية المستخدمة في تحديد نتائج العمل وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والإجراءات، فعندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب للمجهود الذي بذله في العمل هو يستحقه بالفعل، ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الاجور المطبقة في المنظمة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا (المرسي، ثابت، 2000، ص296، 298).

ومنه فإن رضا الفرد عن عمله يتحدد من خلال مجموعة من العناصر الناتجة عن الاختلاف في معتقدات كل فرد حول وظيفته و كيفية تقييمه لها، إضافة إلى أن النزاعات داخل العمل تتعلق بالنزعة العامة التي تحدد درجة الاستجابة بشكل سلبي أو ايجابي، كما أن رضا الفرد يتحقق من خلال إدراكه بأنه يتحصل على ما يستحقه من أجر عند قياسه بهذا العمل.

9- بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

9-1- نظرية العاملين " هير زيبرج " (1959): تعد نظرية زيبرج من أشهر نظريات الدوافع فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وتعتمد هذه النظرية على تقسيم الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه سواء كانت قوى فيسيولوجية أو قوى سيكولوجية.

- القوى الخارجية وهي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها، أوضح "هير زيبرج" في نظريته أن العوامل التي تؤثر على رضا الفرد عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه وقد أطلق عليها العوامل المحفزة (محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب، 2011، ص140، 141).

9-2- نظرية الإدراك: تشير هذه النظرية إلى أن فهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء وإدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبق لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة الإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل، غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي (سلطان، 2003، ص201).

9-3- نظرية التكيف الوظيفي: ثمة نظرية أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها بإستخدام استفتاء على مستوى الرضا الوظيفي قام كل من "جيرين داوسن وويز" بعرض هذه النظرية وأفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، كما شرح كل من "ويز وداوسن"، "إنجلاد"، و" لوفوكوست" موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل، كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة ويؤكدون ذلك بقولهم " إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة من شخصية العمل"، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والمنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب الهامة لبيئة العمل (هاشم، 2010، ص205).

9-4- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

يعد هرم ماسلو للحاجات الانسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها ابراهام ماسلو، وانتشرت لأول مرة في عام 1943 من عنوان كتابه نظرية الدافعية الانسانية وبعدها طور نظريته بشكل أعمق حيث يرى أن الانسان يسبب قوة داخلية تدفعه للسلوك نحو اشباع حاجاته التي تجعله يحس بالراحة، والابتعاد عن الألم والأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز، والذي يقترن باختلال التوازن والضيق والتوتر وحسب ماسلو فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الأساسية: حاجات الطعام والسكن، الجنس؛
- الحاجة إلى الأمن و الضمان: وهي حاجات الضمان والدخل؛
- الحاجة إلى الصداقة والعلاقات: وهي حاجات الحب والعطف و العلاقات؛
- الحاجة إلى الاحترام: وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والحرية؛
- الحاجة إلى إثبات الذات: وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات.

ويرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، و تظهر تلك الحاجات في شكل متدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية ينتهي بحاجات إثبات الذات، والحاجة المشبعة ليست دافعا إنما الدافع هو الحاجة التي لم يتم إشباعها وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارة إلى تحقيقها دائما نظرا إلى إلحاحه المتزايد، ولدى

فإن فهم هذه الحاجات من قبل إدارة المنظمة ومستويات إشباعها و طرق التعامل مهما يجعل من السهل وضع الأولويات لتحفيز الأفراد باتجاه زيادة الرضا عن العمل (جلاب، 2011، ص278).

9-5- نظرية التوقع: يفترض واضع هذه النظرية "فروم" بأن سلوك الاشخاص هو نتيجة لاختيار واع من عدة بدائل و أن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية وبشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات والهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة ايجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم لأدنى حد.

وتعد نظرية التوقع أحد النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وقام " فكتور فروم" بوضع أسسا لنظريته عام 1964م، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى، وتعد من أرم النظريات الهامة في مجال دوافع العمل بل وأكثرها انتشارا، واعتمد "فروم" في نظريته للدافعية على الدراسة الموسعة للمصطلحات والمفاهيم التي قام بعرضها كل من "هرزبرغ و" ماسلو"، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

9-5-1- التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح، وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاها معيناً في العمل سيتبعه نتيجة عالية أو تحقيق جيد للأهداف.

9-5-2- التكافؤ: هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل النقود والإنجاز، وظروف العمل الجيد، وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

9-5-3- النفع أو الفائدة: هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الإرتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت، ولمزيد من التوضيح فإنه سيتم عرض الافتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية "فكتور فروم" والتي تتمثل فيما يلي:

- إن سلوك الانسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة؛
- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن تم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها؛
- إن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز أو التوقع (محمد بلرايح، 2011، ص77).

9-6- نظرية العدالة أو المساواة:

تقوم نظرية العدالة التي وضعها " أدمز" عام 196م، على العدالة و المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يعتقد أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة

والمساواة أو عدم العدالة والمساواة ، التي يدركها الفرد في وظيفته، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة كالراتب والاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم وتعتمد نظرية العدالة على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، مستوى التعليم، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل، أما العوائد فهي الإجراءات أو المكافآت التي يتحصل عليها الشخص مثل الراتب والتقدير والمميزات الأخرى والأعراف والترقية ، ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت للمنظمة عادلا، فإن الموظف سيوجه نشاطه حسب خصائصه و طبيعة الموقف، فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطاءه أو الشكوى والتذمر والتحريض على المؤسسة و أحيانا التخريب، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس إنجاز العمل المطلوب (سلطان، 2003، ص36).

10- آثار الرضا الوظيفي:

10-1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدفاع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض (سلطان، 2003، ص204).

10-2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: إن العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل هي علاقة عكسية بحيث كلما زاد الرضا الوظيفي قل الغياب عن العمل والعكس صحيح، نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرار يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال، الرضا عن العمل والغرض هنا إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

10-3- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد أثارت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء جدلا كبيرا على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي على الأداء وبعبارة أخرى العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل

العامل ذو الأداء المتفوق على رضا أداءه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من اليسر معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة (سلطان، 2003، ص 206، 205).

ويمكننا القول أن معرفة إدراك الفرد لما سيقوم به من أعمال ومهام معرفته لنوع النشاطات وزمانها ومكانها تجعله يقوم بعمله على أكمل وجه وهو مرتاح وراض عما يقدمه.

11- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

11-1- برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تستهدف تآكل المهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة ذلك البرامج، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز (الصيرفي، 2009، ص 41).

11-2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة و تهوية والرطوبة والأثاث ، ومعالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة؛

- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر الأصوات و تزويد الجدران بالمواد العازلة؛

- التقليل من رتبة الأعمال من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء و التوسع الوظيفي (اللوزي، 2003، ص 139).

11-3- برامج الرعاية الصحية: وذلك بتقديم خدمات طبية تستهدف الإهتمام من الناحية والمعنوية والنفسية والعقلية للعاملين، كما ان الاعتبارات الانسانية تقتضي ضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

11-4- برامج الجودة الشاملة:

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات وزيادة الاجتماعات الغير منتجة؛

- عدم معالجة الشكاوي برغم من زيادتها؛
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات وضعف عمليات الرقابة والتفتيش؛
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها؛
- ضعف الثقة بضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستمتاع إلى آرائهم و تسرب العاملين الأكفاء؛
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات و التفصيلات (الهاشمي، 2016، ص157).

خلاصة الفصل

نلخص في هذا الفصل إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر المعلم الايجابية تجاه عمله وهذه المشاعر تكون نتيجة لما توفر هذه الوظيفة من اشباعات لحاجات نفسية و اجتماعية، ويمثل العنصر البشري أهم عنصر في المؤسسة التربوية لذلك فإن الاهتمام به والحفاظ عليه وزيادة ادائه يعتبر من مؤشرات نجاحها، والرضا الوظيفي أحد الأساليب الفعالة لزيادة أداء المعلمين وزيادة دافعيتهم نحو عملهم وإقبالهم عليه، والذي تظهر آثاره من خلال النتائج الايجابية التي تحقها المؤسسة التربوية.

قائمة مراجع الفصل الثالث

أ- الكتب:

- 1- أبو بكر محمود (2005): إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 2- العجمي محمد حسن (2008): الإدارة التربوية و الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزارطية.
- 3- المرسي جمال الدين، محمد ثابت، عبد الرحمان إدريس (2000): السلوك التنظيمي، (نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4- حريم حسن (2009): السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و المجتمعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- رسمي، محمد حسن (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر.
- 6- الشرايدة، سالم تيسير (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- سلطان محمد سعيد أنور (2003): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 8- سهيلة محمد عباس (2006): إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .
- 9- شوقي، فرج طارق (2000): السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- حسان دهش جلاب (2011): الإدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 11- عبد الباقي، صلاح محمد (2008): السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 12- عاشور أحمد صقر (2005): السلوك الانساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .

- 13- محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب (2011): الرضا و الولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات وأعمال) ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
- 14- مصطفى نجيب شاويش (2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار النشر والتوزيع، عمان.
- 15- ماهر أحمد (2003): السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 16- سليمان الخضري، سلامة محمد (1982): الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30 أبريل.
- 17- عبد الفتاح محمد دويدار (2006): أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 18- بشير يوسف حسن آدم (2015): أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا.
- 19- محمد الصيرفي (2005): التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 20- موسى اللوزي (2003): التطور التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- لويا الهاشمي، بمنقار مراد (2016): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- 22- عادل عبد الرزاق هاشم (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- الأفندي، إسماعيل محمد (2012): عوامل الرضا الوظيفي و تطوير فعالية أداء المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- مجتمع الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أدوات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قائمة المراجع

تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة أساسية في ضبط اتجاه ومنحى كل دراسة أو بحث علمي يقوم به الباحث، إذ تساعد هذه الإجراءات في وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بدقة وموضوعية، مما تسهل للباحث مهمة البحث وتساعد في الوصول إلى نتائج علمية تخدم أهداف الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري، وعن المنهج المتبع في دراستنا ومجتمع الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية التي استخدمناها في دراستنا.

1- منهج الدراسة:

" هو الطريقة أي الطريق الواضح الذي يقضي إلى غاية مقصودة، فيكون المنهج طريقاً محدداً لتنظيم النشاط من أجل تحقيق الهدف المنشود" (إدريس فاضلي، 2008، ص191).

بالنسبة للمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي وهو: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص46).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الذي يتمحور حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، فقد اعتمد المنهج الوصفي الذي يقدم فيه على وصف ظاهرة الدراسة بموضوعية ودقة. وتتمثل خطواته في:

- الشعور بمشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحليلها.
- تحديد المشكلة التي يريد الباحث دراستها.
- صياغة المشكلة بشكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال.
- وضع فرض أو مجموعة من الفروض كحل مبدئية للمشكلة.
- وضع الافتراضات أو المسلمات التي سيبني عليها الباحث دراسته.
- اختبار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم العينة.
- اختيار الأدوات التي تستخدم في البحث من أجل الحصول على المعلومات كالاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة وفقاً لطبيعة المشكلة.

- القيام بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة.

- الوصول إلى النتائج تنظيمها.

- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج وتعميمها. (دوقان عبيدات، 2012، ص182).

2- حدود الدراسة الأساسية:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة الخطوات المنهجية الهامة، فقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وتشمل: المجال الجغرافي ويقصد به المنطقة أو البيئة التي تجرى أو أجريت فيها الدراسة البحثية، المجال البشري ويضم مجموع وحدات الدراسة، المجال الزمني ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية (محمد شفيق، 2004، ص202).

2-1- المجال الزمني: ويقصد به أول يوم من تقديم موضوع الدراسة للإدارة إلى غاية بداية دراستنا من تاريخ 18 ديسمبر 2021 إلى غاية 20 جوان 2022، حيث فتحت لنا المتوسطات أبوابها.

2-2- المجال المكاني: هو الحيز المكاني الذي تمت فيه الدراسة والتي تضمنت المتوسطات التالية: مصطفى الوالي، عبادو عبد الكمال، عسيلة سعيد، خباش عبد الرزاق، بوجردة بوخميس، عميور عمار أبوابها من أجل تطبيق بحثنا الميداني. من بلدية جيجل ولاية جيجل.

2-3- المجال البشري: ويقصد به عدد أساتذة التعليم المتوسط للمتوسطات التي ذكرت سابقا ببلدية جيجل حيث يمثل 180 أستاذ وأستاذة، والتي وقع عليهم موضوع اختيار العينة، لأن موضوع الدراسة يتطلب اختيار هذا المجتمع باعتباره موضوعا يتناول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

3- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة المتوسطات في بلدية جيجل والتي عددها 22 متوسطة والتي تحتوي على 774 أستاذ وأستاذة سنة 2021، 2022.

4- عينة الدراسة:

عينة البحث: هي جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث (المعاني وآخرون، 2012، ص85).

حيث بلغت عينة الدراسة 220 أستاذ وأستاذة في المتوسطات التالية مصطفى الوالي، عبادو عبد الكمال، عسيلة سعيد، خباش عبد الرزاق، بوجردة بوخميس، عميور عمار، وتم اختيار هذه العينة بالطريقة العنقودية.

وقد تم اختيارها بالسحب عن طريق القرعة فتم سحب ست متوسطات بطريقة عشوائية من بين 22 متوسطة ثم أخذ كل الأساتذة في كل متوسطة من المتوسطات المختارة فتحصلنا على 220 أستاذ وأستاذة.

بعد إجرائنا للبحث الميداني وتوزيع الاستبيان على الأساتذة وإعادة جمعه تحصلنا على 180 استمارة وهذا العدد النهائي للعيينة حيث ضاعت بقية الاستمارات.

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب المتوسطات

المتوسطات	عدد الأساتذة	النسبة المئوية %
مصطفى الوالي	40	18.18%
عبادو عبد الكمال	39	17.72%
عسييلة السعيد	33	15%
خباش عبد الرزاق	45	20.45%
بوجردة بوخميس	21	9.45%
عميور عمار	42	18.91%
المجموع	220	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأساتذة لمتوسطة مصطفى الوالي قدرت بـ 18.18%، وفي متوسطة عبادو عبد الكمال قدرت النسبة بـ 17.72%، في حين قدرت النسبة المئوية في متوسطة عسييلة السعيد بـ 15%، و 20.45% في متوسطة خباش عبد الرزاق، كما قدرت في متوسطة بوجردة بوخميس بـ 9.45%، كما نجد متوسطة عميور عمار تحصلت على نسبة 18.91%.

الجدول رقم (02): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة المهنية والمادة المدروسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16.1%
	أنثى	83.9%
	المجموع	100%
سنوات الخبرة	من 01 إلى 10 سنوات	52.2%
	من 11 سنة إلى 20 سنة	34.4%
	من 21 إلى 30 سنة	11.1%
	من 30 سنة فأكثر	2.2%
	المجموع	180
المادة المدروسة	لغة عربية	28.9%
	معلوماتية	1.1%
	رياضيات	16.7%
	رياضة	4.4%
	لغة فرنسية	10%
	علوم الطبيعة والحياة	14.4%
	اجتماعيات	10.0%
	علوم فيزيائية	7.8%
	لغة انجليزية	6.7%
	المجموع	180
		100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة استجابة أفراد العينة على الاستمارة قدر ب 83% وهي نسبة استجابات الإناث حيث كانت أكثر نسبة من الذكور التي قدرت ب 16.1%، أما سنوات الخبرة فقد كانت النسبة تقدر ب 52.2% للأساتذة التي لديهم الخبرة من 1 سنة إلى 10 سنوات أكثر منها السنوات الأخرى، أما فيما يخص المادة المدروسة فنلاحظ أن أكبر نسبة تعود لمادة اللغة العربية.

5- أدوات الدراسة

مقياس الانماط القيادية التربوية: وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حيث إعتد عليه في رسالة ماجستير في التربية بعنوان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية من وجهة نظرهم تخصص إدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط حزيران 2013.

لتحقق من صدق هذا المقياس تم عرضه على عشرة محكمين متخصصين في الإدارة التربوية لجامعة الشرق وجامعة الكويت وذلك لتحديد مدى انتماء الفقرات والتأكد من صيغة اللغوية، فقد تم الاعتماد على النسب المئوية 80% فأكثر لأراء المحكمين حول قبول فقرات المقياس وتم التعديل في بعض فقراتها.

وللتأكد من ثباته تم التطبيق على عينة استطلاعية تختلف عن عينة التطبيق تكونت من (25 معلم ومعلمة) وبعد مدة زمنية مقدرها أسبوعين تم إعادة تطبيقها على العينة نفسها، فقد تراوح معامل الثبات في هذه الطريقة (0.51-0.88)، كما تم استخراج الثبات بواسطة اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، وقد تراوح معامل الثبات بهذه الطريقة بين القيم (0.79-0.84).

وهو مقياس بواسطته نستطيع معرفة نوع الأنماط الموجودة في كل مؤسسة تعليمية والطابع الذي يتميز به كل نمط وقد تضمن هذا المقياس 28 بندا موزعة على ثلاث محاور كل محور يمثل نمطا من أنماط القيادة وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي: يتضمن 9 بنود تقيس النمط الديمقراطي الذي يقوم على اشراك المرؤوسين في بعض المهمات والمشاركة في صنع القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين.

- المحور الثاني: النمط القيادي التسلطي: ويتضمن 9 بنود تقيس النمط القيادي الذي يستخدم القسوة والشدّة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ العمليات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها.

- المحور الثالث: النمط القيادي التسيبي: ويتضمن 10 بنود تقيس النمط القيادي الذي يمارس فيه القائد توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين للمرؤوسين دون متابعة أو مراقبة وأعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكارت الخماسي لتقدير درجات الأنماط القيادية (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) وتمثل رقميا 1،2،3،4،5 وغطت هذه الفقرات الأنماط القيادية لدى المديرين.

ثبات استبانة الأنماط القيادية في الدراسة الحالية:

للتأكد من ثبات مقياس الأنماط القيادية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة نفسه، تختلف عن عينة التطبيق، وتكونت العينة من (30 أستاذ وأستاذة) وقد تراوح معامل الثبات بهذه الطريقة (0.72) وتم حسابه بواسطة اختبار الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وهو معامل مقبول.

- مقياس الرضا الوظيفي: قد اعتمد على مقياس ليكارت الخماسي حيث اعتمد عليه في رسالة دكتوراه بعنوان الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن، وعلاقة ذلك بالاستمرار بالمهنة، وللتأكد من هذا المقياس تم التحقق من صدق الأداة الظاهري، لعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء التدريس بالجامعات الأردنية وذلك للاستفادة والاسترشاد برأيهم حول درجة مناسبة لل فقرات، ونظر في درجة وضوحها وسلامتها اللغوية وأي إضافة يرونها أو حذف، أي عبارة يرونها غير مناسبة، وبعد ذلك تم اختيار التي أجمع على مناسبتها نصف المحكمين أو أكثر، ومراعاة جميع الملاحظات الواردة وبعد ذلك إخراجها في صورتها النائية، وللتأكد من ثبات الأداة تم التحقق منها بطريقة الاختبار، وإعادته وتم التطبيق على عينة (60 معلم ومعلمة) واحتساب معدل الثابت عن طريق استخدام معامل بيرسون والذي قدر بـ (0.96).

وقد تضمن هذا المقياس (51 بنداً) موزعة على ستة محاور هي: المحور الأول المعلم، والإدارة من 9 بنود ، المحور الثاني الإشراف التربوي من 6 بنود، المحور الثالث الحوافز والرواتب من 10 بنود، المحور الرابع ظروف العمل من 8 بنود ، المحور الخامس البعد الاجتماعي من 9 نود ، المحور السادس تقييم المعلم لمهنته 9 بنود.

وقد أعدت الاستبانة حسب مقياس ليكارت الخماسي وذلك على النحو التالي: درجة رضا كبيرة جداً، درجة رضا كبيرة، درجة رضا متوسطة، درجة رضا ضعيفة، درجة رضا ضعيفة جداً، وتمثل رقمياً الترتيب 1،2،3،4،5.

ثبات استبانة الرضا الوظيفي:

وللتأكد من ثبات المقياس ، فقد قمنا بالتطبيق على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة نفسه وتختلف عن عينة التطبيق وتكونت العينة من (30 أستاذ وأستاذة) وقد تراوحت معامل الثبات (0.96) بواسطة اختبار ألفا كرونباخ مما يدل على صلاحية الأداة لأغراض الدراسة.

6-أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ANOVA .

قائمة مراجع الفصل الرابع:

- 1- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون (2012): أساليب البحث العلمي والإحصاء، ط1، إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 2- إدريس فاضلي (2008): الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- 3- عبيدات دوقان وآخرون (2012): البحث العلمي مفهومه وأدواته، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4- محمد شفيق (2004): البحث العلمي الأسس، الإعداد، المكتب، الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 5- محمد عبيدات وآخرون (1999): منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- المختار محمد ابراهيم (2005): مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1- عرض ومناقشة نتائج مقياس أنماط القيادة التربوية

2- عرض ومناقشة نتائج مقياس الرضا الوظيفي

3- عرض ومناقشة نتائج تقاطع بين مقياس الانماط القيادية
ومقياس الرضا الوظيفي

- التوصيات

1- عرض ومناقشة نتائج مقياس الأنماط التربوية

1-1- عرض نتائج مقياس الأنماط التربوية

جدول رقم (03): يوضح التكرارات والنسب المئوية لأنماط القيادة التربوية

الأنماط	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط النمط القيادي
النمط الديمقراطي	111	61,7%	3.95	0.52	مرتفع
النمط التسلطي	18	10%	3.32	0.96	متوسط
النمط التسبيبي	51	28,3%	3.15	0.47	متوسط
المجموع	180	100%	3.47	0.65	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة أشاروا إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسات التربوية التي يعملون بها كان النمط الديمقراطي، وقد تحصل على نسبة مئوية قدرت بـ 61,7% ومجموع التكرارات قدر بـ 111، في حين تحصل النمط التسبيبي على نسبة 28% ومجموع التكرارات قدر بـ 51. أما النمط التسلطي فتحصل على نسبة مئوية قدرت بـ 10% ومجموع التكرارات قدر بـ 18.

من خلال استجابة أفراد العينة يمكننا القول، أن النمط القيادي الأكثر تواجدا في المؤسسات التربوية هو النمط الديمقراطي، وهذا يدل على أن المدير يستعمل أساليب جيدة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، لأنه يساهم في رفع معنويات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، ثم يليه النمط التسبيبي الذي تكون فيه الحرية، ويتميز القائد في هذا النمط بشخصية مرحة ومتواضعة يتحدث إلى كل فرد ويترك لهم الحرية المطلقة في التصرف والعمل دون أن يتدخل، وهنا القائد غير قادر على اتخاذ القرارات وليس له سياسات محددة.

ثم يأتي النمط التسلطي الأقل وجودا في المؤسسات التربوية، وفي هذا النمط يعتقد القائد أن الإدارة عملية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، ومتابعة تنفيذها ويكون اهتمامه منصبا على العمل وببديل أقصى ما لديه من طاقة لتسيير شؤون المؤسسة، وهو يتميز بمجموعة من الصفات كالصرامة وكثرة إصدار التعليمات، وأن القائد يتخذ القرارات بنفسه أي لا يكون هناك نقاش أو تفاهم ويكون القائد منفردا عن تابعيه ولا تربطه أي علاقة بهم.

ونلاحظ من الجدول كذلك أن النمط القيادي السائد لمديري المتوسطات من وجهة نظر الأساتذة كان نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.52، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسيبي بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.96 وجاء في الرتبة الأخيرة نمط القيادة التسلطي بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.47.

1-2- مناقشة وتحليل نتائج مقياس الأنماط القيادية

انطلاقا من الجدول أعلاه ومن استجابات المعلمين يتضح لنا أن المدير يعتمد على النمط الديمقراطي، وهو يعتبر من أفضل الأنماط القيادية وهذا ما أكده رجال الفكر المتخصصين في مجال الإدارة، ففي كل من دراسة كريستين (2002) وكذلك دراسة رياض ستراك ومعن الشناق (2000) توصلوا إلى أن النمط القيادي يوازي في الإهتمام بين الإنتاج والعلاقة الإنسانية يعتبر أفضل الأنماط وأقلها أثرا على توتر المعلمين.

وأن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة التربوية هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات أي أن الأساتذة يشاركون في هذا مع المدير، كما يعد التفويض الإداري من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية، والتي يقصد بها تفويض السلطات إلى الآخرين عملا بمبدأ اللامركزية (العرفي ومهدي، 1996)، ويدل أيضا على أن الأساتذة يتعاونون مع قائدهم (المدير) ومتقبلين بعضهم البعض، كما ان الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة تكثر بينهم، وهذا يزيد من قدرات الابتكار والابداع، والتفكير للصالح العمل، ونرى أيضا أن النمط التسيبي جاء بعد النمط الديمقراطي، وهنا القائد او المدير يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، وكأنه قد ترك للأساتذة الصلاحيات والمسؤولية كلها، ويقوم بإعطائهم المعلومات ويترك المبادرة لهم وحرية التصرف، هذا النمط يعطي الحرية

للأساتذة في تنفيذ ما يريده وبالأسلوب الذي يروونه مناسباً، فالمدير المتساهل لا يقوم بالمساعدة للعاملين إلى لمن طلب منهم، ولا يحاول التعريف بوجهة نظره لهم، ولا يفرض أسلوب معين عليهم.

ثم يأتي النمط التسلطي حسب إجابة الأساتذة ، ويعد القائد التسلطي أن السلطة مفوضة إليه من السلطة الأعلى له، وأن المسؤولية له وحده لا لغيره من أساتذة وموظفين داخل المؤسسة، فهو وحده من يقوم بوضع الخطط والسياسات وعلى مرؤوسيه سوى التنفيذ وهذا ما أشار إليه عبد العظيم 2006، والأساتذة هنا يخافون منه ولا يستطيعون التعبير عن آراءهم ويعبرون عن رضاهم بكل ما يقوم به المدير خوفاً منه بطردهم.

2- عرض ومناقشة نتائج مقياس الرضا الوظيفي

2-1- عرض نتائج مقياس الرضا الوظيفي

2-1-1- عرض نتائج محور الإدارة والمعلم

جدول رقم (04): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور الرضا عن الإدارة والمعلم

الرقم	الفقرات	البدائل					المتوسط الحسابي	التوصيف المتوسطات
		درجة كبيرة جدا	درجة رضا كبيرة	درجة رضا متوسطة	درجة رضا ضعيفة	درجة رضا جدا		
س 1	ينعكس الأسلوب الذي تتعامل به الإدارة على الرضا	26,1 %	42,2 %	26,1 %	2,2 %	3,3 %	4,1	مرتفعة

الوظيفي									
س 2	تتعاون الإدارة معي في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب	24,4 %	40,4 %	26,7 %	5,6 %	3,3 %	1,09	3,92	مرتفعة
س 3	تثمن الإدارة الجهود التي أبدلها في التدريس	21,1 %	38,3 %	30,6 %	3,3 %	6,7 %	1,18	3,81	مرتفعة
س 4	تراعي الإدارة النواحي الانسانية في العمل	27,2 %	42,8 %	16,7 %	10 %	3,3 %	1,14	3,96	مرتفعة
س 6	تعمل الإدارة على تنمية روح التعاون	3,17 %	45,6 %	11,7 %	6,7 %	4,4 %	1,11	4,07	مرتفعة

بين المعلمين									
س 7	تسهم الإدارة في تحسين أدائي المهني	18,9 %	28,3 %	35 %	11,1 %	6,7 %	1,20	3,51	متوسطة
س 8	تعمل الإدارة على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة	26,7 %	37,2 %	19,4 %	11,7 %	5 %	1,20	3,79	مرتفعة
س 9	تحرص الإدارة على اتباع العدالة في توزيع الحصص والأنشطة	26,1 %	34,4 %	26,1 %	11,1 %	3,3 %	1,13	3,77	مرتفعة
الدرجة الكلية							0,70	3,88	مرتفعة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محتوى الفقرة: "ينعكس الأسلوب الذي تتعامل به الإدارة على الرضا الوظيفي" تحصل على درجة رضا كبيرة، حيث قدرت نسبتها بـ 42.2% ومتوسط حسابي قدر بـ 4.3% وهو يدل على أن درجة الرضا عنها مرتفعة.

كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن محتوى الفقرة: "تتعلون الإدارة معي في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب" تحصلت على درجة رضا والتي قدرت نسبتها بـ 40.4% ومتوسط حسابي قدر بـ 4.1 والذي يدل على درجة لرضا مرتفعة.

ونلاحظ أن محتوى الفقرة: "تثمن الإدارة الجهود التي أبدلها في التدريس" تحصلت على درجة رضا كبيرة، والتي قدرت نسبتها بـ 38.3% ومتوسط حسابي قدر بـ 3.81 حيث يدل على أن درجة الرضا مرتفعة. وقد تباينت الإجابات على بقية البدائل.

كما نلاحظ أن محتوى الفقرة: "تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل" تحصلت على درجة رضا كبيرة، والتي قدرت نسبتها بـ 42.8% وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.96 والذي يدل هذا الأخير على أن الأفراد راضون بدرجة كبيرة.

ونلاحظ من خلال محتوى الفقرة: "تتعامل الإدارة معي بوضوح" أنه تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 41.7% ، وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.07 والذي يدل على ارتفاع درجة الرضا وقد تباينت الإجابات على بقية البدائل

كما نلاحظ من خلال محتوى الفقرة تعمل الإدارة على تنمية روح التعاون بين المعلمين في أعلى درجة رضا كبيرة، والتي قدرت بـ 45.6% وكان متوسطها الحسابي 4,07 حيث دل هذا الأخير على أن الأفراد راضون عنها بدرجة مرتفعة

كما نلاحظ من خلال الجدول أن محتوى الفقرة: "تسهم الإدارة في تحسين أدائي المهني"، تحصلت على أعلى درجة عند البديل درجة رضا متوسطة، والتي قدرت نسبتها بـ 35%، أما المتوسط الحسابي فقد قدر بـ 3,51 وهو يعني درجة متوسطة

ونلاحظ من خلال محتوى الفقرة: "تعمل الإدارة على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين" بدرجة متوازنة تحصل على درجة رضا كبيرة، حيث قدرت نسبتها ب 37,2%، ومتوسط حسابي قدر ب 3,79 وهو يدل على أن درجة الرضا مرتفعة.

كما نلاحظ من خلال محتوى الفقرة: "تحرص الإدارة على اتباع العدالة في توزيع الحصص والأنشطة" تحصل على درجة رضا كبيرة، والتي قدرت نسبتها ب 34,4% وبمتوسط حسابي قدر ب 3,77، وهو يعني أن درجة رضا الأفراد عن هذه العبارة مرتفعة.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن محور الرضا عن الإدارة والمعلم تحصل على متوسط حسابي قدر ب 0,70، وهذا يدل على أن درجة رضا الأفراد مرتفعة.

مناقشة النتائج الخاصة بمحور الإدارة والمعلم

يظهر من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) أن أفراد العينة يشعرون برضا من خلال المعاملة الجيد من طرف الإدارة للأستاذة، وأنه كلما كان الأسلوب جيد كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع، فالمعاملة الجيدة من طرف الإدارة تجعل الأساتذة قادرين على التفاني في العمل وإذا كان العكس فإنهم يعزفون عن العمل، كما أوضحت النتائج أعلاه أن الإدارة تتعاون مع الأساتذة في حل المشكلات السلوكية التي تواجههم، حيث عبروا عن رضاهم بكيفية تعاون الإدارة مع الأساتذة وأنها بالفعل تحاول مساعدتهم على تخطي هذه المشكلات، لذلك فمن مميزات الإدارة التحكم في مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها، كما تبين أنهم يشعرون برضا من اعتراف الإدارة بالمجهودات في التدريس، لذلك فالأستاذ يتعب من أجل التلاميذ وبهذا يجب على المدراء استخدام الحوافز التشجيعية لذلك يرفع من مستويات العاملين مما يزيد من إنتاجيتهم من خلال الاعتراف بأنهم مساهمين في العمل وهذا ما يدل على رضاهم عنها، وقد تبين أن الإدارة تراعي النواحي الإنسانية في العمل وتتعامل مع الأساتذة بوضوح، وقد دل هذا على أن الإدارة لا تعتمد على أسلوب اللإنسانية بل تهتم بالظروف التي يتعرض لها الأساتذة في مهنتهم، حيث تبين أن النمط القيادي الذي يوازن في الاهتمام بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية يعتبر أفضل الأنماط وأكثرها توفيقا للمعلمين فالقيادة أو الإدارة لا بد منها أن تتبع قرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية تشرف على العاملين لتحقيق أهداف واضحة واستخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة، وتعمل الإدارة على تنمية روح التعاون بين المعلمين فهي 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 وبمناهج الاشراف والتوجيه، وهي تهتم بتنظيم العملية التربوية وتحسينها، كما أنها تقوم على مشاركة جميع المعلمين في هذا الحقل وتسمح لهم بإعطاء الآراء واتخاذ القرارات مع بعضهم بكيفية القيام بالأعمال وكيفية تجاوز المشاكل والعوائق الذي تعترض عملهم، كما يتضح لنا أيضا أن الإدارة تعمل وتساهم في تحسين الأداء المهني للأساتذة فقد عبروا عن رضاهم عن الاسهامات التي تمنحها الإدارة لهم لذلك فإن الأستاذ بحاجة إلى الدعم لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب وهذا يحسن من أداءه المهني بينما إذا كانت الإدارة لا تهتم بهم وبظروفهم والمعايير المحددة فإن أدائهم سوف ينخفض ويتراجع. ومن خلال هذا بينت نظرية الهدف للعالمين " لثيام وولوك عام (1979) أن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد الموظف في البقاء في المسار الصحيح ويتضح بأن الرضا والأداء يكونان مرتفعين عندما تكون هناك تغذية عكسية حول معدلات ومستويات أداء الأفراد، وتعمل الإدارة على إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة لذلك فإن الأساتذة يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح وهو يعني معاملة الجميع بشكل عادل، ولا تعني المساواة فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم انصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبذلك يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل، وهذا ما يجعل الأفراد راضون عن ما يقومون به، ويتضح كذلك أن الإدارة تحرص على العدالة في توزيع الحصص التدريسية والأنشطة بين الأساتذة، وهذا يبين لنا أن الإدارة تعتمد على مبدأ المساواة والعدالة داخل المؤسسة التعليمية، ومن هذا يمكننا القول أنه إذا كانت تعتمد هذا المبدأ فإنها تعود على الأفراد بالرضا عن العمل والعكس صحيح، فإذا كانت تعتمد على أسلوب اللاعدالة والتعريف بين العاملين فإنهم سوف يتراجعون وتنخفض درجة رضاهم.

ومجمل القول أن معظم أفراد العينة راضون عن الإدارة والمعلم، فإذا كانت الإدارة على اتصال دائم مع الأساتذة وتعاون معهم وتعترف بالمجهودات المبذولة من قبلهم، وتحرص على اتباع العدالة ومراعات النواحي الإنسانية في العمل، فإن ذلك يعبر عن درجة رضاهم وبالتالي تحقيق الأهداف والعكس صحيح، إذا لم تراعي الإدارة هذه النواحي فإن الأساتذة يكونون غير راضيين عن العمل وبالتالي يتراجع أدائهم المهني.

2-1-2 عرض نتائج محور الإشراف التربوي

الجدول رقم (05): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور الإشراف التربوي

توصيف المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البدائل					الفقرة	الترتيب
			درجة رضا ضعيفة جدا	درجة رضا ضعيفة	درجة رضا متوسطة	درجة رضا كبيرة	درجة رضا كبيرة جدا		
متوسطة	3.47	1.20	%8.3	8.3%	37.8%	%26.7	%18.9	يساعدني المشرف في التغلب على الصعوبات التي تواجهني	س10
مرتفعة	4.21	0.95	%1.1	%4.4	%16.7	%50.0	%27.8	يحترم المشرف آرائي التربوية	س11
متوسطة	3.58	1.32	%10	%9.4	%28.3	%36.1	%16.1	يسهم المشرف في تحسين أدائي المهني	س12
متوسطة	3.17	1.29	%11.7	%18.3	%33.3	%22.8	%13.9	اتلقى اشرافا تربويا كافيا من كوادر مؤهلة	س13
متوسطة	3.35	1.27	%11.1	%9.4	%38.9	%26.7	%13.9	يساعدني المشرف بالتجرب المفيدة في ميدان التربية	س14
مرتفعة	4.08	1.09	%4.4	%2.8	%21.1	%48.9	22.8	تتسم علاقتي بالمشرف بالرسمية	س15
متوسطة	3.64	0.83	الدرجة الكلية						

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محتوى الفقرة: "يساعدني المشرف في التغلب على الصعوبات التي تواجهني أثناء عملية التدريس" تحصل على درجة رضا متوسطة حيث قدرت نسبتها ب 37.8%، وبمتوسط حسابي قدر ب 3.47، ودل على أن درجة رضا الأفراد متوسطة.

كما نلاحظ من خلال محتوى الفقرة: "يحترم المشرف آرائي التربوية" قد تحصل على درجة رضا كبيرة، حيث قدرت نسبتها ب 50.0 % وبمتوسط حسابي قدر ب 4.21، والذي يدل على أن درجة رضا الأفراد مرتفعة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن محتوى الفقرة: "يسهم المشرف في تحسين أدائي المهني، قد تحصل على درجة رضا كبيرة والتي قدرت نسبتها ب 36.1% وبمتوسط حسابي قدر ب 3.58، والذي يدل على أن درجة الرضا مرتفعة.

كما نلاحظ من خلال محتوى الفقرة: "أنتقى اشرافا تربويا كافيا من كوادر مؤهلة" أنه قد تحصل على درجة رضا متوسطة حيث قدرت نسبتها ب 33.3% بينما تباينت الإجابات على بقية البدائل، ومتوسط حسابي قدر ب 3.17، وهذا يعني أن درجة الرضا متوسطة

ونلاحظ أن محتوى الفقرة: "يساعدني المشرف بالتجارب المفيدة في ميدان التربية تحصل على درجة رضا متوسطة، حيث قدرت نسبتها ب 38.9% وبمتوسط حسابي قدر ب 3,35 وهذا يعني ان درجة الرضا متوسطة.

كما نلاحظ أن محتوى الفقرة: "تتسم علاقاتي بالمشرف بالرسمية تحصل على درجة رضا كبيرة قدرت نسبتها ب 48.9% وبمتوسط حسابي قدر ب 4.08 وهذا يدل على أن درجة رضا الأفراد مرتفعة.

ومن خلال هذا يمكن القول أن محور الاشراف التربوي تحصل على متوسط حسابي قدر ب 3.64 وهذا يدل على أن درجة رضا الأفراد عن الإشراف التربوي متوسطة.

مناقشة محور الاشراف التربوي

إن المشرف يقوم بمساعدة الأساتذة في مواجهة الصعوبات والعراقيل التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بالمهام التدريسية المكلفين بها، فالأساتذة راضون عن ما يقدمه المشرف من عون، لذلك فإن المشرف يساهم في التأثير على مستوى رضاهم، وكذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه كلما كان هناك تعاون على مواجهة الصعوبات ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسن مستوى أدائهم وازداد معدل انتاجية العمل والعكس صحيح، كما أوضحت النتائج أن المشرف يحترم آراء الأساتذة التربوية، لذلك فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام وتراعي فيها المصالح المشتركة تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه وهذا يزيد من رضا الأفراد عن العمل بينما إذا كانت هناك تجاهل ورفض آراء الأساتذة فإنه يزيد من عدم رضاهم عنه، كما بينت النتائج أيضا أن المشرف يساهم في تحسين أداء الموظف المهني وأن الرضا الوظيفي للمعلمين هو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للأساتذة ويساعدهم على الأداء الجيد لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، وكلما كانت السلوكات التي يمارسها المشرف مع الأساتذة إيجابية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما ساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة، كما كشفت النتائج أن الموظفين ينتقون إشرافا تربويا كافيا من كوادر مؤهلة، فالمشرف له دور كبير في التأثير في الموظفين لأنه يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دائما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى ادارتها فإذا كانت تتوفر فيه هذه الخصائص فإنه يمنح الموظفين الشعور بالرضا عن أدائهم والعكس صحيح ، إضافة إلى أن المشرف يساعد المعلمين بالتجارب المفيدة في ميدان التربية، وهذا يدل على أن المشرف يقوم بمساعدة الأساتذة والموظفين بكيفية التعامل واعطائهم الآراء والمقترحات واشراكهم في التجارب التي تلقاها والتي تساعدهم في العمل، وقد اتضح أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه وهذا يحقق رضا عال لديهم، بينما القائد الذي يركز على العمل ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم، وهذا له دور في زيادة رضا الأساتذة عن العمل، وتبين أن العلاقات بين الأساتذة تتسم بالرسمية معني أنها تتم في حدود العمل المطلوب، وأنه يجب على كل مرؤوس، أن يمثل لتعليمات القائد الرسمية وبدون تجاوز لهذه التعليمات التي يلقيها المشرف عليهم. وقد عبروا رضاهم عنها لذا فإن كان المشرف يساهم في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة واخلاص فإن رضا الأفراد سوف يرتفع والعكس.

ومجمل القول أن معظم أفراد العينة راضون عن محور الاشراف التربوي فقد عبروا عن ذلك بشعورهم بالرضا، حيث تكمن أهمية المشرف التربوي في مساعدة الأساتذة على تخطي الصعوبات التي يواجهونها ويحترم آراءهم ومقترحاتهم ويساعدهم بالتجارب المفيدة التي تؤدي بهم إلى النجاح فإن هذا سوف يزيد من درجة رضاهم وهذا ما يزيد من درجة أدائهم والعكس إذا لم تتوافر في القائد هذه الخصائص فإن رضا الأفراد سوف ينخفض وبالتالي فإن الأداء سيتراجع.

2-1-3 عرض نتائج محور الحوافز والرواتب

الجدول رقم (06): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور الحوافز والرواتب

الرقم	الفقرات	البدائل					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توصيف المتوسطات
		درجة رضا كبيرة جدا	درجة رضا كبيرة	درجة رضا متوسطة	درجة رضا ضعيفة	درجة رضا جدا			
س16	يزداد شعوري بالرضا الوظيفي لأن قرارات الترقية بالنسبة إلي تتم بطريقة عادلة	24.4%	29.4%	20.6%	11%	14.4%	1.39	3.43	متوسطة
س17	تتناسب تدرج راتبي مع سنوات خبرتي	13.9%	28.9%	18.3%	10.6%	28.3%	1.59	3.04	متوسطة

متوسطة	2.43	1.32	35.6 %	12.8 %	%35.0	11. %1	%5.6	أعتقد أن العلاوة السنوية مناسبة لي	س18
متوسطة	2.38	1.45	42.4 %	13.3 %	%22.8	14. %4	%7.2	يتناسب راتبي الذي أنتقضاه مع مؤهلي العلمي	س19
متوسطة	1.93	1.14	52.8 %	12.2 %	%28.3	4.4 %	%2.2	أعتقد أن راتبي مرتفع قليلا مقارنة مع أقراني في المدارس الخاصة	س20
متوسطة	2.54	1.50	38.9 %	12.8 %	%20.0	16. %7	%11.7	أشعر بالرضا من إمكانية تحقيق دخل إضافي نتيجة وجودي في المدرسة	س21
متوسطة	2.54	1.50	38.9 %	12.8 %	%23.3	14. %4	%4.4	أرى أن قيمة	س22

								الإجازات المقتطعة من راتبي مناسبة		
متوسطة	2.98	1.35	16.1 %	21.7 %	31.1%	21. 7%	9.4%	ارتاح للحوص الإضافية	س23	
ضعيفة	2.00	1.36	55.0 %	15.0 %	16.7%	12. 2%	1.1%	أعتقد أن راتبي مناسب للجهد الذي أبدله في العمل	س24	
ضعيفة	1.88	1.09	54.4 %	11.7 %	28.3%	33%	2.2%	يوفر راتبي لي قسطا من الرفاه الاجتماعي	س25	
متوسطة	2.49	0.85	الدرجة الكلية							

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محتوى الفقرة " يزداد شعوري بالرضا الوظيفي لأن قرارات الترقية بالنسبة إلي تتم بطريقة عادلة" تحصل على درجة رضا كبيرة، حيث قدرت نسبتها ب 29.4%، وبمتوسط حسابي قدر ب 3.43 والذي يدل على أن درجة رضا الأفراد متوسطة.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أن محتوى الفقرة" يتناسب تدرج راتبي مع سنوات خبرتي، تحصل على درجة رضا كبيرة، حيث قدرت نسبتها ب 28.9% ومتوسط حسابي قدر ب 3.04 وهو يدل على درجة رضا متوسطة.
- ونلاحظ أن محتوى الفقرة " أعتقد أن العلاوة السنوية مناسبة لي تحصل على درجة رضا ضعيفة جدا والتي قدرت نسبتها ب 35.6% وبمتوسط حسابي قدر ب 2.43 ويعني أن درجة رضا الأفراد متوسطة.

- كما نلاحظ من خلال الجدول أن محتوى الفقرة " يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع مؤهلي العلمي" تحصل على درجة رضا ضعيفة جدا والتي قدرت نسبتها ب 42.4% وبمتوسط حسابي قدر ب 2.38، ويدل على درجة رضا متوسطة.
- كما نلاحظ أن محتوى الفقرة " أعتقد أن راتبي مرتفع قليلا مقارنة مع أقراني في المدارس الخاصة تحصل على درجة رضا ضعيفة جدا، حيث قدرت نسبتها ب 52.8% ومتوسط حسابي قدر ب 1.93 ويدل على انخفاض درجة الرضا.
- ونلاحظ من خلال الجدول أن محتوى الفقرة " أشعر بالرضا من إمكانية تحقيق دخل إضافي نتيجة وجودي في المدرسة تحصل على درجة رضا ضعيفة جدا حيث قدرت نسبتها ب 38.9%، وبمتوسط حسابي قدر ب 2.54 ويعني أن درجة رضا الأفراد متوسطة.
- كما نلاحظ أن محتوى الفقرة " ارتاح للحصص الإضافية" تحصل على درجة رضا متوسطة حيث قدرت نسبتها ب 31.1% ومتوسط حسابي قدر ب 2.98 وهي درجة متوسطة.
- ونلاحظ أن محتوى الفقرة " أعتقد أن راتبي مناسب للجهد الذي أبذله في العمل" تحصل على درجة رضا ضعيفة جدا حيث قدرت نسبتها ب 55.0% ومتوسط حسابي قدر ب 2.00 ويدل أن درجة رضا الأفراد ضعيفة.
- نجد أن محتوى الفقرة " يوفر راتبي لي قسطا من الرفاه الاجتماعي تحصل على درجة رضا ضعيفة جدا بلغت نسبتها 54.4% ومتوسط حسابي قدر ب 1.88 وهذا يعني أن درجة رضا الأفراد ضعيفة.
- ومن خلال هذا يمكن القول أن محور الحوافز والرواتب تحصل على متوسط حسابي قدر ب 2.49 وهذا يدل على أن درجة رضا الأفراد عن هذا المحور متوسطة.

مناقشة نتائج محور الحوافز والرواتب

من خلال النتائج يتضح أن أفراد العينة يشعرون بالرضا، وهذا راجع لكون قرارات الترقية تتم بطريقة عادلة، أي أن شعور الاساتذة ازاء أعمالهم ومدى ارتباطهم بها والأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر وفرص النمو والترقية لها تأثير على رضاهم، كما بينت النتائج أن الراتب الذي يتحصل عليه الأساتذة يتناسب مع سنوات خبرتهم، وأنهم راضون عن ذلك، لذا فإن كان الأفراد يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدموه من أعمال، فإنه ذلك يزيد من دافعيتهم للعمل والاستمرار فيه، وإذا كان الراتب لا يناسب سنوات خبرتهم، فإنه سوف يؤدي بهم إلى الملل وانخفاض

مستوى رضاهم، وبالتالي العزوف عن العمل، لذلك يمكن أن نقول أن الأساتذة يشعرون برضا عن الرواتب مقارنة بالمؤهل العلمي، كما تبين أن أفراد العينة غير راضون عن راتبهم مقارنة مع أقرانهم في المدارس الخاصة، فهم يرون أن راتبهم منخفض ولا يناسبهم على عكس أساتذة المدارس الخاصة، وتبين أن الأساتذة يشعرون بالرضا من إمكانية تحقيق دخل إضافي نتيجة وجودهم في المدرسة إلى حد ما، كما يتضح أن أفراد العينة لا يشعرون بالرضا من عدم إمكانيةهم من تحقيق دخل إضافي من خلال تواجهم في المدرسة، وهذا بكونهم مقيدون بعملهم فيها ولا يستطيعون القيام بعمل آخر لأن الوقت لا يساعدهم على ذلك، كما أن الإدارة لن تسمح لهم بممارسة أي عمل ثاني داخل المؤسسة، وهذا يؤثر على رضا الأساتذة، كما تبين لنا أن قيمة الإنجازات المقطعة من راتب الأساتذة غير مناسبة لهم، لأن الراتب الذي يتحصل عليه الأساتذة لا يوفر لهم كل متطلبات الحياة ومصاريفهم نظرا لغلاء المعيشة في الوقت الحالي، وهذا يؤثر على الرضا الوظيفي لهم مما يؤثر على عملهم.

واتضح أن أفراد العينة لا يرتاحون للحصص الإضافية نوعا ما، وهذا ما يبين أن الحصص الإضافية التي يكلف بها المعلمون تؤثر نوعا ما عن رضاهم عن العمل، فهي تعتبر من العوامل التي تقلل من رضا العاملين، ومن هنا نقول أن الحصص الإضافية مؤثر على تراجع الموظفين أو عزوفهم عن العمل وتعتبر مهمة من مهمات العمل، كما يعتقدون أن الراتب الذي يتحصلون عليه من خلال عملهم غير مناسب للجهد الذي يبذلونه في العمل، فقد عبروا عن عدم رضاهم عنها، كما نرى أن أول حاجات الأفراد ترتبط بقدرة العمل بالتدريس على تهيئة المهام المادية الملائمة، وتكون عن طريق الأجر وملحقاته ومدى مناسبة الواجبات الوظيفية للظروف الشخصية للعمل، لذلك فإن الراتب يؤثر على درجة رضا الأفراد فإن كان مناسب سوف يجعل الأفراد يشعرون بالرضا، واتضح أن الراتب الذي يتحصلون الأفراد عليه نتيجة مهنتهم لا يوفر لهم قسطا من الرفاه الاجتماعي، حيث عبروا عن عدم رضاهم عنها، وهذا ما يبين أن الراتب غير كافي لتوفير لحاجات التي يرغبون بها وهذا يدل على أنه كلما انخفض الراتب المهني كلما قل الرضا والعكس، كلما حقق الراتب الرفاه الاجتماعي، ومجمل القول أن معظم أفراد العينة راضون عن محور الحوافز والرواتب، فقد عبروا عن ذلك فنجد أن الأجر الذي يتقاضاه العامل يؤثر في رضاه عن العمل وبالتالي يؤثر على أدائه إذا فإذا كان الراتب مناسب للفرد دل ذلك على درجة رضاه والعكس إذا لم يكن مناسب فيدل ذلك على عدم رضا الفرد عن عمله.

2-1-4- عرض نتائج محور ظروف العمل:

الجدول رقم (07): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور ظروف

الرقم	الفقرات	البدائل					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توصيف المتوسطي
		درجة كبيرة جدا	درجة رضا كبيرة	درجة رضا متوسطة	درجة رضا ضعيفة جدا	درجة رضا ضعيفة			
س 26	أشعر بأن البناء المدرسي مهياً ليكون مبنى دراسي	%16,7	%30,6	28,3%	%11,1	%13,3	1,37	3,40	متوسطة
س 27	يقدر المجمع المحلي الدور الذي تلعبه المدرسة في البيئة المحلية	%13,9	%15	%33,9	%18,9	%18,3	1,28	2,88	متوسطة
س 28	يتعاون أولياء الأمور معي لحل المشكلات التي يواجهها أبناءهم	8,9%	%20	40%	%18,9	%12,2	1,25	3,05	متوسطة
س 28	يرتبط الرضا الوظيفي بالنجاح بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية	%22,8	41,1%	%27,2	%5,6	%3,3	1,09	3,92	مرتفعة
س 29	يقدر المجتمع العبء الملقى على عاتق المعلم	/	5,6%	%34,4	%28,9	%31,1	1,05	2,20	ضعيفة

متوسطة	3,12	1,45	%17,2	%18,9	%26,7	%28,9	%8,3	ينظر المجتمع إلى مهنة التعليم نظرة احترام	س 30
مرتفعة	4,05	1,10	%3,9	%3,9	%23,3	%48,3	%20,6	تساعدني مهنتي على زيادة علاقتي الاجتماعية	س 31
متوسطة	3.10	1,18	%12,8	%12,2	%41,7	%15	%18,3	أشعر بتعاون أفراد البيئة معي	س 32
ضعيفة	2,31	1,16	%28,9	%32,2	%23,3	%6,7	%8,3	يقدم المجتمع حوافز معنوية للمعلم تدفعه للاستمرار في مهنة التعليم	س 33
متوسطة	3,11	0,81	الدرجة الكلية						

نلاحظ من الجدول أعلاه أن محتوى الفقرة (26): أشعر بأن البناء المدرسي مهياً ليكون مبنى دراسي: "تحصلت على نسبة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 28.3% ومتوسط حسابي قدر بـ 3.31، وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

ونلاحظ من خلال محتوى الفقرة (27): تهتم المدرسة بمراعاة العوامل المادية من تهوية وإنارة "تحصلت كذلك على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 45% ومتوسط الحسابي قدر بـ 3.86 وهو يعبر عن درجة رضا مرتفعة.

كما نلاحظ من خلال محتوى الفقرة (28): الشعور بالارتياح عند المشاركة في تخطيط الجدول المدرسي تحصل أيضاً على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 28.9% ومتوسط الحسابي قدر بـ 3.43 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

نلاحظ من خلال محتوى الفقرة (29): أشعر بالارتياح في مهنتي بسبب وجود غرفة كافية للمعلمين والإداريين والأنشطة أنها "تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 31.3 % ومتوسط الحسابي قدر بـ 3.40 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن محتوى الفقرة (30): أشعر بالرضا عن مدى توفر التقنيات الحديثة في المدرسة أنها تحصل على درجة رضا متوسطة من إجابات أفراد العينة حيث قدرت نسبتها بـ 33.3 % ومتوسط الحسابي قدر بـ 2.78 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

كما نلاحظ من خلال محتوى الفقرة (31): أشعر من خلال عملي بالأمن والاستقرار الوظيفي أنها تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 51.7 % ومتوسط الحسابي قدر بـ 4.01 وهو يعبر عن درجة رضا مرتفعة.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محتوى الفقرة (32): تراعي المؤسسة أن يكون عدد الطلاب متوسطا في غرفة الصف أنها تحصلت كذلك على درجة رضا كبيرة مما يشعرني بالرضا، حيث قدرت نسبتها بـ 33.3 % ومتوسط الحسابي قدر بـ 3.26 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

ونلاحظ أيضا من خلال محتوى الفقرة (33): تراعي المدرسة توزيع حصص الفراغ في جدول المدرسي اليومي حيث يأتي بين الحصص الصفية الأمر الذي يشعرني بالرضا "تحصلت كذلك على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 29.4 % ومتوسط الحسابي قدر بـ 3.25 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

وفي الأخير يمكننا القول أن ظروف العمل قد تحصل على متوسط حساب بـ 3.41 وهو يعبر عن درجة متوسطة من الرضا.

مناقشة نتائج الجدول رقم (07): الذي يمثل محور ظروف العمل

يشعر المعلمون بان البناء المدرسي مهياً نوعاً ما ليكون مبنى دراسي وهذا معناه أنه كلما كان البناء المدرسي جيد كلما دل ذلك على رضا الأساتذة، لذا فمن الضروري وجود العوامل التي تساهم في زيادة رضا الأساتذة مثلاً توفر قاعات الأساتذة وتوفر قاعات التدريس وكذا المرافق التنشيطية للمؤسسة التربوية ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين تعد مؤشراً هاماً للرضا عن العمل، واتضح أن المدرسة تهتم بمراعات العوامل المادية من تهوية وإنارة. حيث عبر المعلمين عن رضاهم عن ذلك، وهذا معناه أن هذه العوامل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل. بالإضافة إلى الحرارة والرطوبة والضوضاء والنظافة كلها عوامل تحدد درجة رضاهم عن مهنة التعليم فإذا كانت متوفرة تزيد من درجة رضا المعلمين والعكس صحيح، حيث يتضح أن العناصر التي حققت أعلى مستوى من الرضا الوظيفي والتي من بينها المبنى المدرسي، وتوفر التجهيزات والأدوات، وتبين أن الأساتذة يشعرون بالارتياح عند المشاركة في تخطيط الجدول المدرسي حيث عبروا عن رضاهم بمستوى متوسط ذلك، فمشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرارات ومختلف أنشطة المؤسسة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة، كما تم التوصل إلى أن الأساتذة يشعرون بالرضا عن وجود الغرف الكافية للمعلمين والاداريين والأنشطة وتوفر التقنيات الحديثة في المدارس. وهذا يعني ان المدارس تهتم بتوفير التجهيزات والامكانيات للمعلمين لكي يكونوا على درجة من الارتياح ما ينتج عنه الاستمرار في العمل ومزاولة النشاط بمرونة، حيث أن جو العمل الذي لا تتوفر فيه هذه العناصر سوف يؤدي إلى نقص الإنتاج وكذا شعور المعلم أنه على درجة من التهميش، وبالتالي يجعل من التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه ويتراجع الأداء ... والعكس صحيح، فإذا توفرت هذه العناصر داخل البيئة المدرسية فإن الرضا عن العمل سوف يزداد وبالتالي زيادة الإنتاج، ونجد أن الأساتذة يشعرون بالأمن والاستقرار أثناء تأديتهم لمصالحهم بصورة عالية وهذا يدل على رضاهم، مما يشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من حماية لنفسه ووقايته من الظروف التي تشكل خطراً عليه وتهدد حياته ومستقبله مثل التقلبات المناخية والطبيعية، وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والانهيار الاجتماعي والتقليل من القلق المرتفع المصاحب للمستقبل المجهول والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفين الذي تتوفر بالأمان الوظيفي والحماية من الإصابات والحوادث يحقق الرضا الوظيفي للأفراد.

حيث أن المؤسسة تراعي أن يكون عدد الطلاب متوسطا في غرفة الصف وأن توزيع حصص الفراغ في الجدول المدرسي اليومي للأساتذة يمون بين الحصص الصفية الأمر الذي يشعروهم بالرضا، وقد بينوا أنهم راضون بصورة متوسطة، لذلك فالمؤسسة التي تكون قاعات التدريس فيها مكتظة تزيد من الصراعات والمشاكل وبالتالي لا يستطيع المعلم التحكم فيها مما يشعره بالتوتر والضغط وهذا ما يؤثر على مستوى رضاهم ويخفض من درجة أدائهم، بينما إذا كان هناك توازن في القاعة فإن المعلم يستطيع التحكم فيها، كما أنه إذا لم يكن هناك وقت راحة بين الحصص التدريسية، فهذا يعود على المعلمين بالتعب والارهاق وبالتالي ينخفض مستوى الأداء خصوصا في الساعات الأخيرة، والعكس إذا كانت المؤسسة توفر الفراغ بين الحصص فإن هذا يجعل المعلم يمارس الأعمال والأنشطة ... والاستخدام الأمثل لقدراته وطاقته ما يزيد من رضا العامل عن عمله.

ومجمل القول أن الأساتذة راضون بدرجة متوسطة عن ظروف العمل، فإذا توفر الأمن والسلامة والاستقرار في المؤسسة، وكذلك توفر التقنيات الحديثة والعوامل المادية من تهوية ونظافة ووجود الغرف الكافية للطلاب والمعلمين على حد سواء فإن ذلك يعود على المعلمين بالرضا الكافي عن مهنتهم وهذا ما يزيد من مستوى أدائهم وانتاجيتهم والعكس صحيح.

2-1-5- عرض نتائج محور البعد الاجتماعي

الجدول رقم(08): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور البعد الاجتماعي

الرقم	الفقرات	البدائل					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توصيف المتوسطات
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة رضا متوسطة	درجة رضا ضعيفة	درجة رضا جدا			
س 34	يقدر اولياء الأمور انجازاتي في المدرسة	16,7%	30,6%	28,3%	11,1%	13,3%	3,40	متوسطة	
س	يقدر المجمع	13,9%	15%	33,9%	18,9%	18,3%	2,88	متوسطة	

								المحلي الدور الذي تلعبه المدرسة في البيئة المحلية	35
متوسطة	3,05	1,25	%12,2	%18,9	%40	%20	%8,9	يتعاون أولياء الأمر معي لحل المشكلات التي يواجهها أبناءهم	س 36
مرتفعة	3,92	1,09	%3,3	%5,6	%27,2	%41,1	%22,8	يرتبط الرضا الوظيفي بالنجاح بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية	س 37
ضعيفة	2,20	1,05	%31,1	%28,9	%34,4	%5,6	/	يقدر المجتمع العبء الملقى على عاتق المعلم	س 38
متوسطة	3,12	1,45	%17,2	%18,9	%26,7	%28,9	%8,3	ينظر المجتمع إلى مهنة التعليم نظرة احترام	س 39
مرتفعة	4,05	1,10	%3,9	%3,9	%23,3	%48,3	%20,6	تساعدني مهنتي على زيادة علاقتي الاجتماعية	س 40

متوسطة	3.10	1,18	%12,8	%12,2	%41,7	%15	%18,3	أشعر بتعاون أفراد البيئة معي	س 41
ضعيفة	2,31	1,16	%28,9	%32,2	%23,3	%6,7	%8,3	يقدم المجتمع حوافز معنوية للمعلم تدفعه للاستمرار في مهنة التعليم	س 42
متوسطة	3,11	0,81	الدرجة الكلية						

نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة " يقدر أولياء الأمور إنجازاتي في المدرسة" تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها ب 30,6% ومتوسط حسابي (3,40) وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

والفقرة " يقدر المجمع المحلي الدور الذي تلعبه المدرسة في البيئة المحلية" تحصلت على درجة رضا متوسطة حيث بلغت نسبتها 33,9% ومتوسط حسابي (2,88) وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

ونلاحظ أيضا أن محتوى الفقرة" يتعاون أولياء أمور الطلبة معي لحل المشكلات التي يواجهها أبناءهم درجة رضا متوسطة حيث قدرت نسبتها ب 40% ومتوسط حسابي قدر ب (3,92) وهو يعبر عن درجة رضا مرتفعة.

ونلاحظ أيضا أن محتوى الفقرة" يقدر المجمع العبد الملقى على عاتق المعلم" تحصلت على درجة رضا متوسطة حيث بلغت نسبتها 34,4% ومتوسط حسابي (2,20) ويعبر عن درجة رضا ضعيفة.

ونلاحظ أن الفقرة " ينظر المجتمع إلى مهنة التعليم نظرة احترام: تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها ب 28,9% ومتوسط حسابي (3,12) يعبر عن درجة رضا مرتفعة .

وأن محتوى الفقرة "تساعدني مهنتي على زيادة علاقتي الاجتماعية" تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها ب 48,8% ومتوسط حسابي (4,05) يعبر عن درجة رضا مرتفعة

والفقرة "أشعر بتعاون أفراد البيئة المحلية معي" تحل على درجة رضا متوسطة وقد عبرت النسبة 417% عن ذلك ومتوسط حسابي (3,10) يعبر عن درجة رضا متوسطة.

نلاحظ كذلك أن محتوى الفقرة "يقدم المجتمع حوافز معنوية للمعلم تدفعه للاستمرار في مهنة التعليم" تحصلت على درجة رضا ضعيفة حيث قدرت نسبتها ب 32,2% ومتوسط حسابي قدر ب (2,31) يعبر عن درجة رضا متوسطة.

وفي الأخير يمكننا القول أن محور البعد الاجتماعي تحصل على متوسط حسابي قدر ب (3,11) وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

مناقشة محور البعد الاجتماعي

من خلال النتائج تتضح لنا أولياء الأمور يقدر إنجازات الأساتذة في المدرسة، وهذا ما يعبر عن شعورهم بالرضا، لأنه دليل على أن هناك تواصل للآباء مع مدارس أبنائهم واساتذتهم، وبالتالي يكون هناك تعاون وتبادل في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، فالأساتذة بحاجة إلى الدعم والتشجيع، ونرى بأن الأولياء يتعاونون مع الأساتذة لحل المشكلات التي يواجهها أبناءهم وأنهم يقدرن المجهودات المبذولة التي يقومون بها ويشعرون بالعبء الملقى على عاتقهم وهذا ما يزيد من رفع معنوياتهم ومن مستوى أدائهم ، ونلاحظ أن المجتمع المحلي يقدر الدور الذي تلعبه المدرسة في البيئة المحلية، وهذا ما يعطي للمدرسة والمدرسين صورة إيجابية من خلال الخدمات والنشاطات التي تقدم للتلاميذ، فإذا لم يتم الاهتمام بتعليم أبناءهم ولم يكن للدراسة أهمية كبيرة على مستقبلهم، فهذا الأخير سوف يؤثر على أداء الأساتذة، ما ينتج عنه اختلال في الرضا الوظيفي، حيث يرتبط بالنجاح بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية وبعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس، فحينها يحرز المعلمون رضا وظيفياً كافياً يمكنهم من الوفاء بتحقيق الأهداف التربوية، ويؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للتلاميذ ويساهم في التخفيض من الشكاوي والغيابات والتسرب بالإضافة إلى دقة المواعيد والروح المعنوية للأساتذة والموظفين، فالعامل الراضي يكون أكثر إنتاجية وتحصيل ما يسمح له بتوفير ما يحتاجه، وتحقيق إنجازات في مختلف جوانب الحياة والتطلع إلى العديد من الطموحات الاجتماعية، واتضح أن المجتمع ينظر إلى مهنة التعليم نظرة

احترام وإلى الأساتذة بنظرة ثقة وتقدير، حيث يعتبر التعليم مهنة نبيلة ووسيلة مهمة للنهوض والدفع بالدول والأمم نحو التقدم والتطور، وأنجع طريقة لترقية مستوى حياة الفرد، فيرى المعلم قدوة ومثل أعلى للتلميذ.

فشعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانة ما يشعره بأهمية وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن مهنة المعلم تساعد كثيرا على زيادة علاقته الاجتماعية، عن طريق تكوين علاقات وصداقة مع العاملين معه، والارتباط بالآخرين، كالمشرفين عليه، وزملاءه وهذا ما يتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين، وعدم الانطواء، ويلعب الشعور بتعاون أفراد البيئة المحلية مع الأستاذ دورا مهما بعض الشيء في تنمية مهارات فيجب على أولياء التلاميذ المساهمة قدر الإمكان في تحبيب الدراسة في نفوس أبنائهم من خلال توعيتهم بأهمية الدراسة وكذلك بمساعدتهم في فروعهم المنزلية، ومتابعتهم طول فترة الدراسة، فهذا التعاون يحقق درجة رضا كبيرة للأستاذ، لكن وللأسف الشديد المجتمع لا يقدر العبء الملقى على عاتق المعلم ولا يقدم حوافز معنوية له والتي تدفعه للاستمرار في عملية التعليم. ويرتبط بمدى ما يوفره المجتمع من شعوره بالتفرد والتميز وتحقيق إمكانياته وشعوره برسالته في الحياة، والثقة في النفس والقدرة على التفكير الابتكاري، فعدم تقدير عمل الاستاذ يعود عليه بالسلب في تأدية مهامه نتيجة انخفاض مستوى رضاه عنه.

يمكننا القول أن الأساتذة راضون عن المجتمع الاجتماعي فإذا كان يقدر الدور الذي تلعبه المدرسة ويقدر العبء الملقى على عاتق المعلم ويقدم له حوافز مادية ومعنوية، فسوف يدفعه للاستمرار في مهنة التعليم وتأدية واجبه على أكمل وجهن وما يزيده رضا هو تعاون أولياء أمور الطلبة لحل مشكلات التلاميذ وأكثر حافز يدفع الأستاذ نحو الرضا الوظيفي هو احترامه وتقديره من طرف المجتمع والفرد، فإن لم يتوفر له كل هذا فسيؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديه، ما يجعله يقلل من تأدية واجبه وربما الابتعاد كليا عن هذه المهنة.

وفي الاخير يمكن القول أن أفراد العينة راضون عن تعامل الأولياء معهم وغير راضين عن نظرة المجتمع إليهم وإلى مهنتهم.

2-1-6- عرض نتائج محور تقييم المعلم لمهنته

الجدول رقم (09): استجابة أفراد عينة البحث على فقرات محور تقييم المعلم لمهنته

الرقم	الفقرات	البيانات						المتوسط الحسابي	التحرف المعياري	توصيف المتوسطي
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة رضا متوسطة	درجة رضا ضعيفة	درجة رضا ضعيفة جدا	درجة رضا			
43	مهنة التعليم لها أثر حاسم على مستقبل الأجيال	30,6%	50,6%	16,7%	2,2%	-	4,29	0,82	مرتفعة	
44	أشجع طلبتي على اختيار مهنة التدريس	10,6%	20,6%	37,8%	14,4%	16,7%	3,03	1 ; 32	متوسطة	
45	أشعر بالرضا عن اختيار مهنة التدريس	23,3%	45,6%	14,4%	7,8%	8,9%	3,88	1,30	مرتفعة	
46	أشعر أن مهنة التدريس ساهمت في إشباع طموحاتي الشخصية جوانب الحياة الاجتماعية	14,4%	28,9%	24,4%	18,3%	15,6%	3,27	1,41	متوسطة	
47	أعتقد بأن تقدير المجتمع لمهنتي سوف يزداد في المستقبل	12,8%	28,9%	24,4%	18,3%	15,6%	3,21	1,43	متوسطة	
48	تحقق مهنتي المكانة الاجتماعية التي أُرغب فيها	14,4%	27,2%	31,1%	11,7%	15,6%	3,26	1,38	متوسطة	
49	لن أفكر في ترك مهنة التعليم حتى وإن قدر لي العمل في وظيفة أخرى	17,2%	31,1%	26,1%	8,3%	17,2%	3,36	1,43	متوسطة	

متوسطة	3.04	1,45	%21,1	%15,6	%25,6	%24,4	%13,3	توفر لي مهنة التعليم الراحة النفسية	50
مرتفعة	4,03	1,10	%3,9	%3,3	%25	%47,2	%20,6	تتسم مهنة التعليم بالعمل الحيوي	51
متوسطة	3,49	0,86	الدرجة الكلية						

نلاحظ من خلال الجدول:

العبارة رقم (43): مهنة التعليم لها أثر حاسم على مستقبل الأجيال قد حصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 50,6% واستجابات الأساتذة ومتوسط حسابي 4,29 وهو يعبر عن درجة رضا مرتفعة.

حصلت العبارة رقم 44: أشجع طلبتي على اختيار مهنة التدريس " حصلت على درجة رضا متوسطة وقرن نسبتها بـ 37,8% من استجابات الاساتذة ومتوسط حسابي 3,03 وهو عبارة عن درجة رضا متوسطة.

وحصلت العبارة رقم 45: " أشعر بالرضا عن اختيار مهنة التدريس على درجة رضا كبيرة من استجابات الأساتذة وقرن نسبتها بـ 45,6% ومتوسط حسابي 3,88 وعبر عن درجة رضا متوسطة والعبارة 46: " أشعر أن مهنة التدريس ساهمت في اشباع طموحاتي الشخصية" قد حصلت على درجة رضا كبيرة قدرت نسبتها بـ 28,9% ومتوسط حسابي 3,21 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة

أما العبارة رقم 47: أعتقد بأن تقدير المجتمع المهني سوف يزداد في المستقبل" قد تحصلت على درجة رضا كبيرة وقرن نسبتها بـ 28,9% من استجابات الأساتذة ومتوسط حسابي 3,21 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة

أما محتوى الفقرة 48: " تحقق مهنتي المكانة الاجتماعية التي أرغب فيها" تحصلت على درجة رضا متوسطة من استجابات الأساتذة وقرن نسبتها بـ 31,1% ومتوسط حسابي قدر بـ 3,26 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

ونجد العبارة 49: " لن أفكر في ترك مهنة التعليم حتى وإن قدر لي العمل في وظيفة أخرى، وقد حصلت أيضا على درجة رضا كبيرة من استجابات الأساتذة حيث قدرت نسبتها بـ 31,1% ومتوسط حسابي 3,36 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة

وتحصلت العبارة 50 " توفر مهنة التعليم لي الراحة النفسية: " قد حصلت كذلك على درجة رضا كبيرة من استجابات الاساتذة وقرن نسبتها بـ 24,4% ومتوسط حسابي 3,04 وهو يعبر عن درجة رضا متوسطة.

كذلك الفقرة رقم 51 " تتسم مهنة التدريس بالعمل الحيوي تحصلت على درجة رضا كبيرة حيث قدرت نسبتها بـ 47,2% من الاستجابات ومتوسط حسابي 4,03 وهو يعبر عن درجة رضا مرتفعة.

مناقشة نتائج محور تقييم المعلم لمهنته

يرى الأساتذة أن مهنة التعليم لها أثر حاسم على مستقبل الأجيال، فهي الوسيلة الأفضل للصعود بالأأم نحو القمة، وتطويرها. فالجيل المتعلم هو الجيل المبتكر والباحث وهو أيضا الجيل المفكر، ولهذا يقوم الأساتذة بتشجيع طلبتهم على اختيار مهنة التدريس، لأنها مهنة نبيلة تنتج أجيال مثقفة، وهي مهنة صعبة فإذا لاقت دعم من المجتمع ومن الأفراد يجعلهم يشعرون بالرضا عن هذه المهنة، ومع تغير ثقافة المجتمع وقيمه ومعتقداته، وسياسات المؤسسة، وساعات العمل، الذي يساهم في خلق العلاقات الاجتماعية، وفرص الترقية والتقدم والتطور خاصة بالنجاح في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية، وأشباع طموحاتهم الشخصية، لأن الأفراد لهم الحرية الكاملة في التعبير عن مشاعرهم تجاه عملهم، وهذا ما يدفعهم إلى استغلال كامل قدراتهم، حيث يدفع أغلبهم إلى الاعتقاد بأن تقدير المجتمع لهذه المهنة سوف يزداد في المستقبل، كما تبين أن الأساتذة يعتقدون أن مهنتهم تحقق المكانة الاجتماعية التي يرغبون فيها، وذلك التقدير الكبير الذي تقدمه المجتمعات للأساتذة بصفة خاصة، وللمدرسة بصفة عامة، إذ يعتبر همزة وصل بين التربية والتلميذ، وهذا ما جعل أغلبهم لا يفكرون في ترك مهنة التعليم حتى وإن قدر لهم العمل في وظائف أخرى، لأن مهنة التعليم وفرت لهم بشكل كبير كم هائل من الراحة النفسية، لأن رضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي. ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، وهو مؤشر لنجاح الفرد في مختلف حياته الأسرية والاجتماعية، وهذا ما جعله يحقق الراحة النفسية بشكل كبير، أما النصف الآخر الذي كان يفكر في ترك وظيفة التدريس إن قدر له العمل في وظائف أخرى، فله أسباب عدة من بينها وجود التهميش في بعض المؤسسات وعدم تقدير عمل وتعب الأساتذة، أيضا البيئة المحيطة به، وعدم تعاون أولياء التلاميذ، وإنكار جهد الأساتذة المبذول من أجل تحقيق تعليم منظم وهداف. أما البعض منهم فيرى أن مهنة التدريس تتسم بالعمل الحيوي. والتواصل بين الزملاء والمشرفين وحتى التلاميذ ومساعدة بعضهم لإنشاء مؤسسة أو مدرسة هدفية ومنضبطة ما يزيد من جهد الأستاذ عمله. وإعطائه لمعظم كفاءته، وذلك بزيادة ما يوفره العمل له من إشباع حاجته ودفعه لاستغلال قدرته.

ومجمل القول أن الأساتذة راضون عن تقييمهم لمهنتهم، فإذا كانت هذه المهنة تساهم في إشباع طموحاتهم الشخصية. وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يرغبون فيها، كما توفر لهم راحة نفسية أثناء ممارستها ويشعرون بالحيوية والنشاط أثناء قيامهم بواجباتهم فإن ذلك يدل على رضاهم عن هذه المهنة،

ما يجعلهم يستمرون فيها، ويتقبلون كل الصعاب التي يواجهونها، أما إذا لم تتوفر كل هذه العوامل فإن ذلك يؤثر بشكل كبير على الأساتذة وما يشعرونه بالملل والعزلة فيؤثر ذلك على أدائهم وبالتالي انخفاض مستوى رضاهم عنه.

جدول رقم (10): جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة لمقياس الرضا الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
مرتفعة	0.70	3.88	الإدارة والمعلم
متوسطة	0.84	3.64	الإشراف التربوي
متوسطة	0.85	2.49	الحوافز والرواتب
متوسطة	0.90	3.41	ظروف العمل
متوسطة	0.81	3.11	البعد الاجتماعي
متوسطة	0.86	3.49	تقييم المعلم لمهنته
متوسطة	0.76	3.33	المجموع

ومن خلال نتائج الجدول يمكننا القول أن رضا الأساتذة قد تفاوت وفق لمجالات الدراسة، حيث جعل بعد الإدارة والمعلم على متوسط حسابي بلغ 3.88 وبعد الإشراف التربوي تحصل على متوسط حساب بلغ 3.64، في حين حصل محور الحوافز والرواتب على متوسط حسابي قدر بـ 2.49 في حين أن درجة الرضا الوظيفي في محور ظروف العمل تحصل على 3.41، ومحور البعد الاجتماعي تحصل على متوسط حسابي بلغ 3.11، كما حصل محور تقييم المعلم لمهنته على متوسط حسابي قدر بـ 3.49.

3- عرض ومناقشة نتائج التقاطع بين مقياس الأنماط القيادية التربوية ومقياس الرضا الوظيفي

3-1- عرض نتائج التقاطع بين مقياس الأنماط القيادية التربوية ومقياس الرضا الوظيفي

جدول رقم (11): عرض وتفسير نتائج مقياس الأنماط القيادية التربوية ومقياس الرضا الوظيفي

قيمة sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الاجمالي	المحاور
0.000	19.817	0.59	3.28	النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي
		0.58	2.62	النمط السلطي والرضا الوظيفي
		0.49	3.59	النمط التسبيبي والرضا الوظيفي
		0.42	3.30	الدرجة الكلية

يظهر من خلال الجدول رقم (11) الخاص بعرض وتحليل النتائج المقياسين أن مستوى الدلالة كان 0.000 أي أنه أصغر من $\alpha=0.05$ وبالتالي النتيجة دالة بمعنى أنه توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم.

ومن إجابات الأساتذة يمكننا القول أن الرضا الوظيفي للأساتذة يكون متواجد بدرجة كبيرة في

النمط التسبيبي، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.59 ثم يليه النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي

3.28 وفي الأخير النمط السلطي قدر بـ 2.62.

- تحليل نتائج الفرضية العامة

أوضحت الدراسة ان هناك علاقة بين النمط القيادي أو (الأنماط القيادية) والرضا الوظيفي أي أن القائد الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية (المدير والاساتذة) ويعمل على تفهمهم، هذا المدير يستطيع اكتساب ثقة وولاء الأساتذة وبالتالي يحقق رضا عالي لديهم على عكس المدير الذي لا يهتم بالإنتاج وأهدافه، ويعمل مرؤوسيه فقط من أجل تحقيق الأهداف وهذا الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بين الأساتذة وهذا م اتفقت معه نتائج دراسة(رضي 2005) ودراسة(محمد عود الحراحشة 2008)، وترى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين المدير والأساتذة وأن مستوى الرضا لديهم مرتفع، فالمدير الذي يقيم علاقات مع أساتذته على أساس الثقة والاحترام المتبادل يكون مستوى الرضا مرتفع، وبينت دراسة(ليفين وليبيت وهوايت) أن القائد الديكتاتوري يحاول جهده لتوسيع وظائفه المطلقة كما يقاوم أي نشاط رأي تغيير يرمي إلى الحد منها والوسائل التي يتذرع بها لتدعيم مركزه وحماية سلطته، وفي هذا النوع من القيادة يكون دافع الأفراد جزئياً واعتمادياً ومما بينته هذه الدراسات أن الروح المعنوية للأفراد تحافظ على مستواها العالي في غياب القائد عن المجموعة ذات القيادة الديمقراطية ، بينما تتحدر بسرعة عند الجماعة الديكتاتورية(عاشور ص 148،149)، ومما توصلنا إليه أيضا في هذه الدراسة أن في ظل القيادة الديكتاتورية تتضاءل فرص تنمية علاقات الشخصية داخل الأفراد الجماعة، مما ينذر بعدم إمكان بقاء الرضا الوظيفي مرتفع على عكس القيادة الديمقراطية التي تؤدي على رفع الرضا لدى الأساتذة.

وبشير محمد عويضة إلى أنه يرتبط بنجاح العملية الإنتاجية العديد من المتغيرات التي من نشأتها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج فطبيعة العمل داخل مكان العمل ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد ومرؤوسيهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإنتاجية (عويضة 1997، ص 13).

ومن خلال كل ما ذكر يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بنمط السائد في المؤسسة التربوية سلبا أو إيجابا، فالمدير هو من يتصل مباشرة بالأساتذة فلا شك أن طريقته في الإشراف سوف تؤثر على طريقة العمل وطريقة التي يؤدي بها وعلى مشاعر الأساتذة، فالمناخ الذي يسوده التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي إلى ظهور ضغوط لدى الأساتذة مما

يؤدي إلى تدني درجة الرضا والعكس لما يكون الجو يسود العدل والجيدة والتعاون بين أفراد المجموعة فهذا سوف يؤدي إلى التوافق وال رغبة في العمل ويعزز الروح المعنوية ويزيد من الرضا ويجعله مرتفعا.

بعض الإقتراحات النابعة من نتائج الدراسة

- إعداد دورات خاصة بالتدريب على ممارسة القيادة في المؤسسات التعليمية حث المدراء بحضورها.
- تقديم مكافآت للمعلمين مع توفير الإمكانيات المادية التي تساعدهم على انجاز أعمالهم وهذا يزيد من رضاهم الوظيفي.
- العمل على تدعيم العلاقة بين المديرين والمدرسين من خلال عقد اللقاءات والحوارات البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما لا يحقق الفائدة العملية التربوية.
- ضرورة تحسين الظروف المعيشية للمدرسين وذلك من خلال إعادة النظر في سلع الرواتب والأجور، والعمل على تحسينها بما يتفق مع متطلبات الحياة المعيشية بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالمعلم المتميز.

الختامة

يعد موضوع القيادة التربوية ميدان للبحث في العديد من فروع البحث العلمي سواء مجال علم النفس الإجمالي أو علم النفس الإداري ونظرا لأهميتها البالغة بالنهوض بمستوى المؤسسات مهما كان نوعها، حيث تختلف أنماط القيادة التربوية من نمط ديمقراطي إلى نمط تسلطي إلى نمط تسيبي، فتحقيق الرضا الوظيفي من أصعب المهام التي تواجه الإنسانية بصفة عامة، والنجاح في هذا الدور يعتمد على رضا الأفراد في العمل، وللرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها، والبيئة عمله من جهة ، ومن جهة أخرى يثير مشاعر وانفعالات الأفراد، فهو من المؤشرات واتجاهات الفرد في العمل التي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف، وتعد المؤسسات بما فيها المتوسطات من المؤسسات التي ينصب على عاتقها إعداد الأفراد وتزويدهم بالمعارف والخبرات وتطوير قدراتهم، لدى تواجه الأساتذة صعوبات وضغوطات تؤثر عليهم بالسلب أو الإيجاب، هذا الذي يجعل موضوع الرضا الوظيفي من المسائل المهمة التي ترفع من مستوى الأساتذة نحو العمل.

ومن خلال معالجتنا لموضوع أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم والتي توصلنا فيها إلى أنه:

- توجد علاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي للأساتذة.
- الرضا الوظيفي للأساتذة يكون مرتفعا في النمط التسيبي ثم يليه النمط الديمقراطي وأخيرا النمط التسلطي.

وأخيرا نرجو أن تساهم دراستنا هذه ولو قليلا في إثراء معلومات الطالب المتمدرس في الإدارة التربوية وما يرتبط بالقيادة التربوية والذي يمكن على أساسه التطرق إلى دراسات أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- المعاجم:

1. ابن منظور (2008): لسان العرب، ط1، المجلد15، دار صادر، بيروت، لبنان.

- الكتب

2. ابراهيم لطفي طلعت (1995): أساسيات وأدوات البحث الاجتماعي، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. أبو بكر محمود (2005): إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، ط3، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
4. أحمد اسماعيل المعاني وآخرون (2012): أساليب البحث العلمي والإحصاء، ط1، إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. إدريس فاضلي (2008): الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
6. الأفندي، إسماعيل محمد (2012): عوامل الرضا الوظيفي و تطوير فعالية أداء المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.
7. بن حمودة، محمد (2006): علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته)، التنظيم التربوي الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
8. جودة عبدالهادي (2006): الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
9. جودة عزة، عبد الهادي (2006): الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. حريم حسن (2009): السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و المجتمعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
11. حسان دهش جلاب (2011): الإدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
12. حسن حريم (2010): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المصادر والمراجع

13. حسين العجمي (2008): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
14. خضير كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي (2008): مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
15. راتب سلامة السعود (2013): القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. رافد عمر الحريري (2007): القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
17. رافد عمر الحريري، سعد زناد درويش (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
18. رسمي، محمد حسن (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
19. رياض بسراك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
20. رياض شواك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
21. سعاد نائف برنوطي (2008): أساسيات الإدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم (2003): الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
23. سلطان محمد سعيد أنور (2003): السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
24. سليمان الخضري، سلامة محمد (1982): الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30 أفريل.
25. سليمان حامد (2009): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
26. سهيلة عباس (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
27. سهيلة محمد عباس (2006): إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .

قائمة المصادر والمراجع

28. الشرايدة، سالم تيسير (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
29. شوقي، فرج طارق (2000): السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
30. صلاح الدين محمد (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
31. طارق الدالمي (2013): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، مركز ديونو لتعليم التفكير.
32. طارق الدالمي (2013): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، مركز ديونو لتعليم التفكير.
33. طارق عبد الحميد البدري (2011): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
34. عادل عبد الرزاق هاشم (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
35. عاشور أحمد صقر (2005): السلوك الانساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .
36. عبد الباقي، صلاح محمد (2008): السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
37. عبد الفتاح محمد دويدار (2006): أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر.
38. عبدالعزيز خوجا (2005): علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر.
39. عبدالعزيز عطاالله المعايطه (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
40. عبدالفتاح محم الخوجا (2009): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المصادر والمراجع

41. عبيدات دوقان وآخرون (2012): البحث العلمي مفهومه وأدواته، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
42. عثمان محايدين (2015): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، ط2، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان.
43. العجمي محمد حسن (2008): الإدارة التربوية و الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزارطية.
44. عطوي، جودة عزت (2004): الإشراف التربوي (أصوله وتطبيقاته)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
45. علي أحمد عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
46. عويضة كامل (1997): علم النفس الإجتماعي، الطبعة 1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت.
47. فتحي محمد أبو ناصر (2008): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
48. لوكيا الهاشمي، بمنقار مراد (2016): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
49. ماهر أحمد (2003): السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
50. محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب (2011): الرضا و الولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات وأعمال) ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
51. محمد الصيرفي (2005): التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
52. محمد بن حمودة (2006): علم الإدارة المدرسية (نظريات وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري)، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
53. محمد حسن محمد حمدات (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
54. محمد شفيق (2004): البحث العلمي الأسس، الإعداد، المكتب، الجامعي الحديث، الإسكندرية.

قائمة المصادر والمراجع

55. محمد عبيدات وأخرون (1999): منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
56. محمد فهمي زيارة (2009): وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. المختار محمد ابراهيم (2005): مراحل البحث العلمي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، مصر.
58. المرسي جمال الدين، محمد ثابت، عبد الرحمان إدريس (2000): السلوك التنظيمي، (نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
59. مرسي، محمد منير (2003): الإدارة التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
60. مصطفى نجيب شاويش (2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار النشر والتوزيع، عمان.
61. موسى اللوزي (2003): التطور التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المذكرات والرسائل
62. بشير يوسف حسن آدم (2015): أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
63. بوعلاق نوال (2014): دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها، دراسة عن عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
64. الزغبي، الطراد برجس (2011): مدى تطبيق الأكاديمية بالإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
65. سالم عواد الشمري (2009): الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

66. سامي عبد العزيز، عامر أبو الخير (2013): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
67. عبد الله الرشيدى (2010): الأنماط القيادية المدرسية في مرحلة المتوسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

- المجالات العلمية

68. رضي ناهد حسين (2006): الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (7)، العدد (3).
69. محافظة، سامح الحداد (2012): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلوي وعلاقتها برضا الوظيفي للمعلمين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (37)، العدد 2.
70. محمد حسن العجمي (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.
71. 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.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مدير التربية

وزارة التربية الوطنية

إلى

السيدات و السادة

مديري المتوسطات

بوجردة بوخميس در كيمفشار
الجب رقم الموارد رقم: 186
تاريخ: 2022/04/19

مديرية التربية لولاية جيجل
مصحة التكوين والتفتيش

بلدية جيجل : مصطفى الوالي + عسيلة سعيد بن الطيب + عميور عمار + عبادو عبد

أمانة المصلحة

الكمال + خباش عبد الرزاق + بوجردة بوخميس

إرسال رقم : 2022/ 1.7/.943

الموضوع : ترخيص بالدخول لغرض إجراء دراسة ميدانية

المرجع : مراسلة جامعة محمد الصديق بن يحيى - ولاية جيجل .

بناء على المراسلة المذكورة في المرجع أعلاه , يرخّص لكل من :

فانوشة إلهام , خشنة سهام طالبتين بكلية العلوم الانسانية و الإجتماعية - قسم علم النفس و علوم التربية

و الأورطفونيا تخصص علم النفس التربوي بالدخول إلى مؤسستكم ابتداء من تاريخ: 24 أبريل 2022

إلى غاية 28 أبريل 2022 و السماح لهما بتوزيع استمارة على الأساتذة تحت إشراف مدير (ة) المؤسسة

المستقبلية بعنوان - أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من جهة

نظرهم - و هذا لجمع بيانات ومعلومات كافية استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر وفي هذا الإطار نطلب

منكم مد يد المساعدة و ما أمكن من تسهيلات للطالبتين المعنيتين .

ملاحظة : على المعنيتين احترام النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية مع ضرورة التقيد التام بالإجراءات

الوقائية من وباء - كوفيد 19.

جيجل في : 2022-04-20



ع / مديرة التفتيش
و بتفويض منه
الأميسن العمام
ف. مسروح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مدير التربية

إلى

السيدات و السادة / مديري ثانويات

كعولة تونس + 08 ماي 1945

ولاية جيجل

مديرية التربية لولاية جيجل

مصلحة التكوين والتفتيش

أمانة المصلحة

إرسال رقم : 11.357.1.7/2022

الموضوع : ترخيص بالدخول لغرض إجراء تريض ميداني

المرجع : مراسلة جامعة محمد الصديق بن يحيى - ولاية جيجل بتاريخ : 2022/05/09

بناء على المراسلة المذكورة في المرجع أعلاه , يرخص لكل من :

خشة سهام ، فنوشة إلهام طالبتين بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - قسم علم النفس و علوم

التربية و الأورطونيا بالدخول إلى مؤسستكم خلال الفترة الممتدة من 2022/05/15 إلى 2022/05/15

قصد إجراء مقابلة شفوية مع مستشار (ة) التوجيه و الإرشاد المدرسي و تحت إشرافكم حول- موضوع

الدراسة المتعلق ب: دور مستشار(ة) التوجيه و الإرشاد المدرسي في الحد من ظاهرة العنف المدرسي .

لجمع معلومات و بيانات كافية تدون في تقرير استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر وفي هذا الإطار نطلب

منكم مد يد المساعدة و ما أمكن من تسهيلات للطالبتين المعنيتين

ملاحظة : على الطالبتين احترام النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية مع ضرورة التقيد التام بالإجراءات

الوقائية من وباء - كوفيد 19.

جيجل في : 2022/05/10

مدير المؤسسة

ع / مديسر التربيب

و بتفويض منه

الأميين العباد

ف. ص. ه



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تخصص علم النفس التربوي

قسم: علوم التربية

في إطار التحضير لمذكرة التخرج في طور الماستر تخصص علم النفس التربوي تحت عنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم، نتقدم إليكم بهذين المقياسين أملين منكم أساتذتنا الأفاضل بالإجابة عليهما بكل موضوعية، حيث يختص المقياس الأول بأنماط القيادة التربوية أما المقياس الثاني فيختص بالرضى الوظيفي، ونحيطكم علما أنّ إجاباتكم لن تستخدم إلا للأغراض العلمية مع المحافظة على سرية المعلومات المقدمة. شكرا مسبقا على تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة.

السنة الجامعية: 2022/2021

البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (x) في المكان المناسب:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- الخبرة المهنية: من 1 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة
- من 21 إلى 30 سنة أكثر من 30 سنة
- 3-المادة المدرسة:

1. مقياس الأنماط التربوية القيادية

البدائل					العبارات	الأرقام
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					يشرك مدير المؤسسة المعلمين في رسم السياسات التعليمية بالمدرس	01
					يؤمن مدير المؤسسة بقدرات وإمكانيات المعلمين	02
					يشرك مدير المؤسسة المعلمين بحل المشكلات المدرسية.	03
					يعطي مدير المؤسسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	04
					يحرص مدير المؤسسة على تنمية قيم التعاون	05
					يوزع مدير المؤسسة المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة	06
					يقبل مدير المؤسسة انتقادات المعلمين برحابة صدر	07
					يحفز مدير المؤسسة المعلمين لتطوير العمل	08
					ينمي مدير المؤسسة روح الإبداع والتجديد والابتكار	09
					ينفرد مدير المؤسسة بوضع الخطط وسياسات العمل.	10
					يدرس مدير المؤسسة مشكلات العمل	11
					يقصي مدير المؤسسة آراء ومقترحات المعلمين جانبا	12
					ينتقد مدير المؤسسة العمل بطريقة قاسية	13
					يرفض مدير المؤسسة تفسير أعماله ومناقشتها	14
					يتصرف مدير المؤسسة دون استشارة المعلمين	15

					يحدد مدير المؤسسة لكل معلم عملاً يقوم به	16
					يشعر مدير المؤسسة المعلمين بسلطته الإدارية	17
					يركز مدير المؤسسة على إنجاز العمل	18
					يتوقع مدير المؤسسة من المعلمين الإلتزام بالعمل	19
					يهمل مدير المؤسسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين	20
					يقوم مدير المؤسسة بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى تقييمه الشخصي للموقف	21
					يمنح المعلمون حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	22
					لا يتدخل في تحديد مهام المعلمين	23
					لا يشارك في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك	24
					لا يهتم بتعزيز المعلمين وتطوير أدائهم	25
					يتوسع في تفويض الصلاحيات	26
					يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة	27
					يتردد مدير المدرسة بقراراته	28

2- مقياس الرضا الوظيفي:

البدائل					العبارة	الرقم
درجة	درجة	درجة	درجة	درجة		
رضا	رضا	رضا	رضا	رضا		
ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة		
جدا				جدا		
					ينعكس الأسلوب الذي تتعامل به الإدارة على الرضا الوظيفي	01
					تتعاون الإدارة معي في حل المشكلات السلوكية لدى بعض الطلاب	02
					تثمن الإدارة الجهود التي ابدلها في التدريس	03
					تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل	04
					تتعامل الإدارة معي بوضوح	05
					تعمل الإدارة على تنمية روح التعاون بين المعلمين	06
					تسهم الإدارة في تحسين أدائي المهني	07
					تعمل الإدارة على إقامة علاقات انسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة	08
					تحرص الإدارة على اتباع العدالة في توزيع الحصص والأنشطة	09
					يساعدني المشرف في التغلب على الصعوبات التي تواجهني أثناء عملية التدريس	10
					يحترم المشرف آرائي التربوية	11
					يسهم المشرف في تحسين أدائي المهني	12
					أتلقي إشرافا تربويا كافيا من كوادر مؤهلة	13

					يساعدني المشرف بالتجارب المفيدة في ميدان التربية	14
					تتسم علاقتي بالمشرف بالرسمية	15
					يزداد شعوري بالرضا الوظيفي لأن قرارات الترقية بالنسبة إلي تتم بطريقة عادلة	16
					يتناسب تدرج راتبي مع سنوات خبرتي	17
					أعتقد أن العلاوة السنوية مناسبة لي	18
					يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع مؤهلي العلمي	19
					أعتقد أن راتبي مرتفع قليلا مقارنة مع أقراني في المدارس الخاصة	20
					أشعر بالرضا من إمكانية تحقيق دخل إضافي نتيجة وجودي في المدرسة	21
					أرى أن قيمة الإنجازات المقطوعة من راتبي مناسبة	22
					ارتاح للحصص الإضافية	23
					أعتقد أن راتبي مناسب للجهد الذي أبدله في العمل	24
					يوفر راتبي لي قسطا من الرفاه الاجتماعي	25
					أشعر بأن البناء المدرسي مهياً ليكون مبنى دراسي	26
					تهتم المدرسة بمراعاة العوامل المادية من تهوية وإنارة	27
					أشعر بالإرتياح عند المشاركة في تخطيط الجدول المدرسي	28
					أشعر بالإرتياح في مهنتي بسبب وجود غرفة كافية للمعلمين والإداريين والأنشطة	29
					أشعر بالرضا عن مدى توفر التقنيات الحديثة في المدرسة	30

					أشعر من خلال عملي بالأمن والإستقرار الوظيفي	31
					تراعي المؤسسة أن يكون عدد الطلاب متوسطا في غرفة الصف مما يشعرني بالرضا	32
					تراعي المدرسة توزيع حصص الفراغ في جدولي المدرسي اليومي بحيث يأتي بين الحصص الصفية الأمر الذي يشعرني بالرضا.	33
					يقدر أولياء الأمور انجازاتي في المدرسة	34
					يقدر المجتمع المحلي الدور الذي تلعبه المدرسة في البيئة المحلية	35
					يتعاون أولياء أمور الطلبة معي لحل المشكلات التي يواجهها أبناءهم	36
					يرتبط الرضا الوظيفي بالنجاح بمختلف جوانب الحياة الإجتماعية.	37
					يقدر المجتمع العبء الملقى على عاتق المعلم	38
					ينظر المجتمع إلى مهنة التعليم نظرة احترام	39
					تساعدني مهنتي على زيادة علاقتي الإجتماعية	40
					أشعر بتعاون أفراد البيئة المحلية معي	41
					يقدم المجتمع حوافز معنوية للمعلم تدفعه للاستمرار في مهنة التعليم	42
					مهنة التعليم لها أثر حاسم على مستقبل الأجيال	43
					أشجع طلبتي على اختيار مهنة التدريس	44
					أشعر بالرضا عن اختيار مهنة التدريس	45
					أشعر أن مهنة التدريس ساهمت في إشباع طموحاتي الشخصية	46

					أعتقد بأن تقدير المجتمع لمهنتي سوف يزداد في المستقبل	47
					تحقق مهنتي المكانة الإجتماعية التي أرغب فيها	48
					لن أفكر في ترك مهنة التعليم حتى وإن قدر لي العمل في وظيفة أخرى	49
					توفر مهنة التعليم لي الراحة النفسية	50
					تتسم مهنة التعليم بالعمل الحيوي	51

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عنقودية تتكون من 180 أستاذ وأستاذة يدرسون في المرحلة المتوسطة في 6 متوسطات بولاية جيجل للعام الدراسي 2021-2022، وتم الاعتماد على مقياسين وهما: مقياس الأنماط القيادية وتكون من 28 فقرة موزعة على 3 مجالات: نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة التسلطي، ونمط القيادة التسيبي، ومقياس الرضا الوظيفي وتكون من 51 بند موزعة على ست محاور : الإدارة والمعلم، الاشراف التربوي، حوافز ورواتب، ظروف العمل ، البعد الاجتماعي و تقييم المعلم لمهنته.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.
- يتميز الاساتذة الذين يعملون ضمن نمط قيادي تسيبي بأعلى مستوى من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة التربوية، الرضا الوظيفي، أساتذة التعليم المتوسط، القائد.

Abstract

The purpose of this study is to identify the relationship between educational leadership styles and the workplace satisfaction of medium teachers according to their vision. In order to have the objectives of this study, we relied on the descriptive approach for a selected cluster with 180 teachers. The chosen teachers were at the level of 6 different colleges in the Jijel during the school year 2021-2022. We focused on two scales were: the ladder of leadership models, which consisted of 28 items spread over 3 domains and the model of democratic leadership, authoritarian leadership and leadership of the independent at work. This scale is composed of 51 articles spread over six axes: management and teacher, supervision of education, incentives and wages, working conditions, social dimension and teacher evaluation for his career. The study achieved the following results:

- *There is a relationship between educational driving models and career satisfaction in medium education teachers.*
- *Teachers working in the leadership model highlighted by strong job satisfaction with individuals in the sample.*

Keywords: pedagogical leadership models, job satisfaction, medium education teachers, leader