

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا

مذكرة تخرج بعنوان

أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة
التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة
دراسة ميدانية بمتوسطة زيدان صالح وبوخلاس مسعود-تاسوست-جيجل

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص: إدارة و إشراف بيداغوجي

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

- حديد يوسف

- بولدياب أسماء

لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة): لويضة مسعودي..... رئيسا

الأستاذ: يوسف حديد..... مشرفا ومقررا

الأستاذ: جمال كعبار..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017 م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي استعنت وتوكلت عليه

الحمد لله الذي يسر وأثار دربي

أتوجه بخالص الشكر للأستاذ المشرف "يوسف حديد" الذي

كان خير سند لي من خلال توجيهاته واقتراحاته ولم يبخل عليا

بنصائحه القيمة لتكون دراستنا على أكمل وجه ولا يفوتني في هذا

المقام أن أشكر جميع أساتذة علم النفس والأورطوفونيا على ما

قدموه لي من دعم

وفي الأخير إلى كل من وقف بجانبني ولو بكلمة بعثت في الأمل

وجعلتني أتحدى الصعاب

الصفحة	المحتوى
	الشكر والتقدير
أ-د	فهرس المحتويات
هـ-و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح-ط	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
13-11	1- الإشكالية
14-13	2- فرضيات الدراسة
14	3- أهمية الدراسة
14	4- أهداف الدراسة
15	5- أسباب الدراسة
16-15	6- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
23-16	7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
25-24	مراجع الفصل
	الفصل الثاني: القيادة التربوية
27	تمهيد

28	1- مفهوم القيادة التربوية
29	2- أهمية القيادة التربوية
30-29	3- مبادئ القيادة التربوية
31-30	4- خصائص القيادة التربوية
32-31	5- عناصر القيادة التربوية
36-33	6- نظريات القيادة التربوية
40-36	7- أنماط القيادة التربوية
42-41	8- مهارات القائد التربوي
43	9- أهم وظائف القائد التربوي
44	خلاصة
46-45	مراجع الفصل
	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
48	تمهيد
49	1- مفهوم الرضا الوظيفي
50	2- أهمية الرضا الوظيفي
51-50	3- خصائص الرضا الوظيفي
54-52	4- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
59-54	5- نظريات الرضا الوظيفي
60-59	6- أبعاد الرضا الوظيفي

61	7- أساليب قياس الرضا الوظيفي
63-61	8- نتائج الرضا الوظيفي
64-63	9- النمط القيادي والرضا الوظيفي
65	خلاصة الفصل
47-66	مراجع الفصل
	الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
69	تمهيد
70	1- منهج الدراسة الأساسية
71	2- حدود الدراسة الأساسية
74-72	3- مجتمع الدراسة وعينته
74	4- أداة الدراسة الأساسية
76-75	5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
77	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
77	7- تنفيذ الدراسة الأساسية
77	خلاصة الفصل
78	مراجع الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
80	تمهيد
99-81	أولاً: عرض نتائج الدراسة

104-100	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
105-104	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
105	رابعا: النتائج العامة
106	التوصيات
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	يمثل توزيع أفراد عينة دراسة على مستوى متوسطات الدراسة	01
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
81	المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني بالطمأنينة	05
82	وجود العلاقات الإنسانية بيني وبين المدير يجعلني أحس بالارتياح	06
82	مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أشعر بالفخر	07
83	يكلفني المدير بأعمال تناسب قدراتي مما يجعلني أكثر ارتياح في أدائها	08
83	يقوم المدير بتوجيهي في العمل مما ينعكس إيجابيا على إنجازاتي	09
84	المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهدا أكبر في أداء عملي	10
85	المدير يراعي ظروفني الشخصية مما يرفع معنويات	11
85	تشجيع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة يجعلني أحب التعاون مع زملائي	12
86-87	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرج استجابة أفراد العينة على الفرضية توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم	13
88	المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح	14
88	التعليمات التي أتلقاها من المدير غير قابلة للنقاش مما تجعلني أشعر بالقلق	15
89	صرامة المدير في تطبيق القوانين يشعرني بالتوتر	16
90	ميل المدير إلى الإفراط في السيطرة يشعرني بعدم الرضا	17
90	أحس بعدم الارتياح لتدخل المدير في عملي	18
91	المدير لا يفسح لي المجال بإبداء الرأي خلال الاجتماعات مما يجعل حريتي محدودة	19

92	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم	20
93	المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط	21
94	المدير يترك لي الحرية المطلقة مما يجعلني غير مهتم بأعمالي.	22
94	المدير لا يكثر بنتائج أعمالي مما يشعرني بإحباط في عزيمة	23
95	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل	24
96	تداخل المهام بين العاملين في المؤسسة يشعرني بعدم الرضا الوظيفي	25
96	أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين محددة يتبعها المدير	26
97	غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي	27
98	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم.	28
99	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية العامة	29

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	اسم اشكل
56	هرم ماسلو للحاجات	01

مقدمة:

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزا مؤثرا في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواء كانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية أو تربوية إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة التطور والتقدم وتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعه مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا أو إيجابا، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم، وتعد الإدارة المدرسية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي تعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التربوية، من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية ورفع درجة الرضا الوظيفي لجميع العاملين وخاصة الأساتذة الذين يعدون مرتكزا أساسيا لنجاح وتطوير عملية التعليم والتعلم.

ويعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بدل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء الأساتذة وبالتالي تطوير الفعل التربوي، لذلك جاءت الكثير من النظريات والدراسات حول هذا الموضوع، كان محور اهتمام دراستنا يدور حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

ومن هذا المسعى تضمنت هذه الدراسة 05 فصول وهي كالاتي:

الفصل الأول: وقد اختص بطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، أهميتها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع

الفصل الثاني: والذي تناولنا فيه مفهوم القيادة التربوية، مبادئها عناصرها، خصائصها وأهميتها، وبعض النظريات المفسرة للقيادة التربوية، كما تطرقنا إلى أنماط القيادة التربوية، وظائف القائد التربوي ومهاراته.

مقدمة

الفصل الثالث: كان عنوانه الرضا الوظيفي وقد تضمن مفهوم الرضا الوظيفي أهميته، خصائصه وبعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، كذلك تطرقنا إلى أبعاده وأساليب قياسه، ونتائج الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: وقد تضمن مجالات الدراسة، كذلك التطرق إلى المنهج المستخدم وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، كذلك ذكر الأداة التي استخدمت في الدراسة وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها والتحقق من ثباتها تمت صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: قد تمحور حول تفرغ البيانات وتحليلها في ضوء الفرضيات، جملة من التوصيات، خاتمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-أسباب الدراسة

6-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

7-الدراسات السابقة والتعقيب عليها

مراجع الفصل

1- الإشكالية:

تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية وعلى الصعيدين الاقتصادي والتربوي ومن أجل تحقيق أهداف المجتمع فالقيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف المراد تحقيقها (جودت عزت، 2006، ص 22).

فالمؤسسات التربوية تتفرد بسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث الوسائل والأساليب المتبعة ونوعية الهدف والمهمة التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق نمط الإدارة الملائم والمناسب لذلك، فهي تهدف إلى رفع كفاءة ومهارة الأيدي العامة وإعدادها لسوق العمل.

ومن هنا حظيت القيادة التربوية باهتمام كبير في كافة المؤسسات التعليمية لما لها أثر على سير العملية التعليمية إضافة إلى أنها من أبرز العوامل المساهمة في نجاح أو فشل المؤسسات التربوية وبالقدر الذي يكون فيه القائد التربوي قادرا على تحقيق أهداف المدرسة ويحدث ذلك بوجود قادة أكفاء مهرة ذوي فلسفة إدارية فعالة تمنحهم قدرة التأثير في العالمين وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وذلك من خلال النمط القيادي الذي يتصف به قائد المدرسة والذي ينعكس على رضا الأساتذة عن عملهم، كما ينعكس على سلوكهم وإخلاصهم، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين الأساتذة يدل على وجود حاجات لم يتم إشباعها والإدارة هي التي تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقد إليها الأستاذ وتسعى قدر المستطاع لإشباعها بأسلوب قيادي رشيد، حيث أن رضا الأستاذ عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماس لمهنته (ستراك، 2003، ص 21).

والرضا الوظيفي هو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للأساتذة ويساعدهم على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها (شرايدة، 2008، ص 13).

والرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على الاستمرار في عمله وحتى الإبداع فيه وبشير 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، ص 3).

خاصة في مرحلة التعليم المتوسط فهو خطوة انتقالية بالنسبة للتلاميذ لما يحدث معهم من تغيرات فيزيولوجية ونفسية تؤثر على سلوكهم وانفعالاتهم فهم في مرحلة معقدة ومنه فإن أساتذة التعليم المتوسط قد يواجهون صعوبات وتحديات وقد يتعرضون إلى بعض الظروف قد تساهم في إحساسهم بالعجز وإحباط ونفور من تأدية الأعمال وبالإضافة إلى عدم إحساسهم بالراحة وعدم رضاهم عن عملهم ووظيفتهم، ولكي يؤدي أساتذة دورهم بفاعلية ونشاط فإن ذلك يتطلب قيادة واعية ومتطورة تعمل على توجيه العملية التربوية وتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف التربوية، كما تعمل على ممارسة الأنماط القيادية المناسبة والقادرة على دفع الأساتذة نحو العمل وتشجيعهم وتحفيزهم مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي لديهم (ستراك، 2003، ص 23).

لهذا فقد جاءت دراستنا هذه من أجل الإجابة عن التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة ؟

يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة؟
- هل توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة ؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة.

2-2- الفرضيات الفرعية:

1-توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة.

2-توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة.

3-توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة.

3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول قضية تربوية.
- يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.
- موضوع أنماط القيادة التربوية من أهم قضايا العصر الراهن.
- تسليط الضوء على أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مما يساعد العديد من القادة التربويين في إعادة النظر في النمط القيادي وتطويره من أجل إنتاجية أفضل للأستاذ.
- التعرف على وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط حول أنماط القيادة السائدة لدى المدراء.
- تفيد هذه الدراسة في التعرف على جوانب الرضا وجوانب عدم الرضا الوظيفي للأساتذة مما تساعد المدراء في الاهتمام بعملية القيادة والعمل على تعزيز جوانب الرضا الوظيفي ومعالجة عدم الرضا الوظيفي للأساتذة.

4- أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- تهدف هذه الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها إلى وضع بعض الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها.

- الوصول إلى نتائج تساهم في بلورة موضوع القيادة والرضا وأهميته بالنسبة للمؤسسات.
- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- قابلية الموضوع للدراسة وتطبيق تقنيات البحث العلمي عليه.
- قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بأنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي.

- الرغبة في تسليط الضوء على أنماط القيادة التربوية السائدة في مرحلة التعليم المتوسط والرضا الوظيفي للأستاذ.

- الخبرة التي سيزودنا بها هذا البحث والتي ستساعدني في الحياة المهنية مستقبلاً.

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص الباحثة وهو إدارة وإشراف بيذاغوجي.

6- المفاهيم الأساسية للدراسة:

يعرف إجرائياً النمط: هو السلوك السائد أو الأسلوب المتكرر للمدير في أغلب المواقف التي تصادفه داخل المتوسطة.

يعرف إجرائياً نمط القيادة: هو مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبدئها المدير والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته.

يعرف إجرائياً القيادة: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل أساتذة يقومون بعمل فعال ويدفعهم إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

يعرف إجرائياً القيادة التربوية: هي السلوكيات التي يمارسها مدير المتوسطة مع الأساتذة باعتباره قائد تربوي ويتضمن أحد الأنماط التالية:

- **النمط الديمقراطي:** هي سلوكيات يمارسها المدير مع أساتذة ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق مع الأساتذة وحل مشكلاتهم ومطالبهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

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

- النمط الفوضوي: هي سلوكيات يمارسها المدير مع الأساتذة بمنحهم الحرية لا حدود لها ويترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة.
- الرضا الوظيفي: يعرف إجرائياً: شعور شخصي يعبر عن خلاله أساتذة التعليم المتوسط ما يشعرون به من طمأنينة واحترام وسعادة ورضا عن النمط القيادي.
- أساتذة التعليم المتوسط: ويقصد بهم من يقومون بمهنة التدريس من الصف أولى متوسط إلى الصف الرابع متوسط بمتوسطة زيدان صالح ومتوسطة بوحلاس مسعود.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية:

7-1-1- دراسة طلال عبد المالك الشريف (2004): بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة كما هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من 120 فرداً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي، وتبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

كما تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحرّ بدرجة متوسطة والنمط الأتوقراطي بدرجة أقل (طلال، 2004، ص 2).

7-1-2- دراسة عبد الله بشير الرشيد (2010): بعنوان الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

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 وجهة نظرهم، وهل 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 المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية ومقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسات.

وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى فيما جاء النمط التسببي في المرتبة الأخيرة، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج إلى وجود اختلاف دال إحصائيا في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسببي والتسلطي، فيما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي (الرشيد، 2010، ص 2).

7-1-3- دراسة سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013): بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم من خلال تحديد النمط السائد لديهم، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم وتم تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية ومجالات الإبداع الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت أداة الدراسة من استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 134 مديرا ومديرة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل واسترد الباحث 115 استبانة.

وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى عدد من النتائج من أهمها:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.
- وكذلك هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام، وجاء مجال التحليل والربط في المرتبة الأولى، ثم مجال المرونة في المرتبة الثانية، يليه مجال الطلاقة في المرتبة الثالثة، ثم مجال الشعور بالمشكلة في المرتبة الرابعة، ومجال الأصالة في المرتبة الخامسة، بينما جاء مجال المخاطرة في المرتبة السادسة والأخيرة وكلها كانت بدرجة كبيرة (أبو الخير، 2013، ص 5).

2-7- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

7-2-1- دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (1998): بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربوية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وأيضا التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم وكذلك الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، حيث استخدمت منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين والمشرفات التربويات، كذلك منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي شملت على (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، وتكونت عينة الدراسة من 103 مشرفا تربويا و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج:

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.52) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.51).
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.571).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور (نواوي فلمبان، 1998، ص 8-53).

7-2-2- دراسة سالم عواد الشمري (2009): بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على

الأداء الوظيفي

هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين وقياس مدى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين ولعرض 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 جداً وممتاز عن أدائهم الوظيفي وبالتالي يمكن أن نقول أن الموظفين يشعرون بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما يقدرون عليه.
- إن ما نسبته 63.33 % 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.
- إن 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 العملية وهذه نسبة عالية جدا ولأننا نعلم أن ما يزيد عن 63% من أفراد العينة هم ممن تزيد خبرتهم المهنية 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 6-46).

3-7- الدراسات التي تناولت متغيري الأنماط القيادية والرضا الوظيفي معا:

1-3-7- دراسة الشناق معن سرور محمد (2001): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية

والمهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المحكمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مدير ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 45 معلما ومعلمة واستخدم في الدراسة الاستبانة وصف الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس واستبانة لوصف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الثلاثي، معامل ارتباط بيرسون، وكانت نتائج البحث كما يلي:

- إن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل.
- إن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط.

- ليس لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) أية فروق ودلالات إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير ومديرات المدارس الثانوية المهنية ورضا المعلمين الوظيفي (الشناق، 2001، ص 10).

7-3-2- دراسة محمد عود الحراشة (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 والتخصص 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 ممارسة 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، المؤهل العلمي وقد توصلت دراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي (الحراشة، 2008، ص 324).

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح أنه اندرج تحت المجال الأول والخاص بالدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة والمتمثلة في دراسة طلال (2004)، دراسة الرشيد (2010)، دراسة عامر

أبو الخير (2013)، أما المجال الثاني المتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي تمثلت في دراسة نواوي فلمبان (1998) ودراسة الشمري (2009). أما المجال الثالث المتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية والرضا الوظيفي معا تمثلت في دراسة الحراحشة (2008) ودراسة الشناق (2001). ورغم اختلاف معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها ومجتمعاتها وإجراءات دراستها، إلا أنها اشتركت في اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأيضا اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي على خلاف دراسة نواوي فلمبان (1998) اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، أما العينة فقد اعتمدت بعض الدراسات على العينة العشوائية منها دراسة الحراحشة (2008)، دراسة الشمري (2009)، ودراسة طلال (2004)، بينما اعتمدت دراسة عامر أبو الخير (2013) على أسلوب الحصر الشامل في حين اعتمدت دراسة الرشدي (2010) على اختيار عينة بالطريقة القصدية.

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

مراجع الفصل:

الكتب:

- 1- جودت عزت عبد الهادي (2006): الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- رياض ستراك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- سالم تيسير الشرايدة (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

المذكرات:

- 1- الأفندي، إسماعيل محمد (2012): عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.
- 2- إيناس، فؤاد نواوي فلمبان (1998): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المملكة العربية السعودية.
- 3- سالم عواد الشمري (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

4- 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.

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

6- طلال عبد المالك الشريف (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

7- عبد الله الرشدي (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.

المجلات:

1- محمد عبود الحراحشة (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.

الفصل الثاني : القيادة التربوية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة التربوية
- 2- أهمية القيادة التربوية
- 3- مبادئ القيادة التربوية
- 4- خصائص القيادة التربوية
- 5- عناصر القيادة التربوية
- 6- نظريات القيادة التربوية
- 7- أنماط القيادة التربوية
- 8- مهارات القائد التربوي
- 9- أهم وظائف القائد التربوي

خلاصة

مراجع الفصل

تمهيد:

إن موضوع القيادة من المواضيع القديمة حيث حظي باهتمام الباحثين والمفكرين، وهذا يعود لأهميتها في نجاح أي مؤسسة تربوية فالمدير هو المسؤول عن تنسيق جهود الأساتذة والموظفين وتحفيزهم وتوفير الأجواء المناسبة للعمل ومن أجل هذا يجب أن يكون المدير ملماً بأساليب القيادة ومهاراتها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من عناصر القيادة التربوية، مفهومها، أهميتها، عناصرها، خصائصها، نظرياتها، أنماطها، مهارات وأهم وظائف القائد التربوي وختم الفصل بخلاصة و مراجع.

1- مفهوم القيادة التربوية:

- عرفها أوردوي تيد: " هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.
- عرفها كونتز وأدونيل: بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
- عرفها سيكلر هيدسون: بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.(الأسدي، إبراهيم، 2003، ص 169).
- وعرفها الفكر العربي: على أنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير المستقل وحل منازعاتهم وخلافاتهم وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم.
- ويعرفها درويش: بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم في سبيل تحقيق هدف(السعود، 2013، ص 77).
- وتعرف أيضا: بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.(الحري، درويش، 2010، ص 119)
- إذن فالقيادة التربوية هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك واتجاهات المرؤوسين (الأساتذة، الإداريين) وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

2- أهمية القيادة التربوية:

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

2-1- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

2-2- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2-3- إنها قيادة القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

2-3- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

2-4- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأس المال الأهم والمورد الأعلى، لمواكبة التغيرات

المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.(العجمي، 2008، ص 181).

ويمكن القول أن للقيادة التربوية أهمية كبيرة في المؤسسة التربوية فهي تساهم في حل المشكلات

داخلها وتساهم كذلك في توحيد جهود الجماعة وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف

المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين.

3- مبادئ القيادة:

3-1- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسية.

3-2- المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.

3-3- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه

الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيههم ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية

القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.

3-4- معايير ومبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص

الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.

3-5- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في

موقف آخر.

3-6- إن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا

يصلحون لتولي أدوار القيادة.

3-7- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنيا بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه

تصريحاتهم وتصرفاتهم(عبد الهادي، 2006، ص 144).

4- خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

4-1- الاستمرارية: وتتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة

المتشابهة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والقيادة التربوية مستمرة لأن

الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.

4-2- التكامل: فالإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات

وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير فهي تعنى بكل ما يتصل

بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي التعليمي وبالمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية

والمادية والفنية كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو بتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

4-3- الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرارات، التوجيه والتدريب وتنمية الموارد البشرية والمراقبة والمتابعة والتقييم والتحسين والتطوير في الإدارة التربوية التعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف. (عبد الهادي، 2006، ص 143).

5- عناصر القيادة التربوية:

تظهر عناصر القيادة في أي موقف يجد فيه القائد نفسه معني بالتأثير في جماعة العمل من خلال إقناعهم بالعمل وأهدافه ويتم ذلك في مواقف وظروف معينة، ومن خلال وجود نظم وقواعد موضوعية تصدرها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها جميع الأطراف ومن أهم هذه العناصر كما أوردها كعنان (1998)، والطيب (1992)، والسلمي (1989).

5-1- القائد: وبعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة، ويسعى القائد دائما إلى التغيير لمواكبة المستجدات وتبنى الأساليب الحديثة والإبداع فيها فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدره على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

5-2- جماعة العمل: وهذه من العناصر الأساسية في القيادة وأنهم الوسيلة التي بواسطتها ستتحقق

الأهداف وقد عرف علماء النفس هذه الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد

يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة

التي تجمعهم (حجازين، عياصرة، 2006، ص 110).

5-3- الموقف: يتفاعل القائد مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو

المعوقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، إن الموقف

يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد

وعندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف.

5-4- النظم والتعليمات: يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد و تعليمات ونظم معينة تصدرها

الإدارة العليا أو الدولة وفي ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين وترسم

ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف والقيادة الفعالة هي القدرة على الاستفادة من هذه النظم

والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة ولعل دور القائد يتجلى

في إيجاد وابتداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها واستكشاف

الاحتياجات المستقبلية.

5-6- الأهداف: تعد الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد

المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية

حيث توجد أهداف تخص الجماعة وأخرى تخص المنظمة، والثالثة تخص القائد نفسه، فكيف

للقائد أن يرضي جميع الأطراف على الرغم من حدوث تعارض بين الأهداف وهنا تأتي براعة

وقدرة القائد. (حجازين، عياصرة، 2006، ص 113).

6- نظريات القيادة التربوية:

6-1- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من النظريات الأولى التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ومن أشد دعائها جالتون فرنسيس الذي يعد قائد المدرسة العقلية التي فسرت المجتمع الإنساني من ناحية نفسية ومن أكثر الباحثين والفلاسفة الذين اهتموا بدراسة القيادة.

إن الافتراض الذي قامت عليه نظرية الرجل العظيم هو أن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أشخاص ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية وهذه القدرات والمواهب التي تشبه في مفعولها قوة السحر، لا تتكرر في أناس كثيرين عبر التاريخ وانطلاقاً من هذا الافتراض فقد ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائص الوراثية وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات مقاربة مفادها القيادة والقوة والتأثير هي محصلة أو نتيجة للقدرات الوراثية، ويفترض الباحثون الذين يعتقدون لهذه النظرية أن هناك خصائص موروثة تحدد ما إذا سيكون الشخص قائداً أم لا يكون.

ولا شك فيه أن هذه النظرية تحمل في طياتها بعض الصدق لكنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من أهميتها حيث تجد أن هؤلاء العباقرة الذين أظهروا نجاحاً في قيادة جماعتهم لم يستطيعوا قيادة جماعات أخرى، كما أنهم عجزوا عن قيادة جماعات في ظروف مغايرة. (المعاينة، 2007، ص 337).

6-2- نظرية السمات:

لم تقتنع نظرية الرجل العظيم كثيرا من المفكرين والباحثين في تفسير ظاهرة القادة فبدؤوا في البحث عن مدخل مقنع جديد وركزوا في دراستهم على السمات والخصائص التي تميز القادة الناجحين والتميزين، رائد هذه النظرية براون تقوم على أن القائد يولد قائدا وأنه لا يمكن لشخص ما لا يملك صفة القيادة أن يكون قائدا، حيث تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة لا تتوفر في الأتباع، وقد بينت دراسات في هذا المجال أن القادة يتمتعون بصفات معينة من الناحية الجسمية والعقلية والوجدانية.

من الناحية الجسمية: وجدت أن القائد يتميز بالطول والقوة وحسن المظهر.

من الناحية العقلية: يتميز بالذكاء العام والطلاقة اللغوية والأصالة والمرونة والقدرة على التنبؤ والتصرف.

من الناحية الوجدانية: يتميز بالنضج الإنفعالي وقوة الإرادة والهيمنة والسيطرة وتقدير الذات.

بالإضافة إلى صفات اجتماعية كحب التعاون والميل للدعاية والقدرة على رفع الروح المعنوية للجماعة.

بالرغم من أهمية هذه السمات المختلفة في تشكل القائد إلا أن هذه النظرية واجهت انتقادات مفادها أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بدقة بالإضافة إلى تبيانها بين القادة أنفسهم.

كما نجد أن هذه النظرية تجاهلت كليا تأثير البيئة الخارجية والعوامل الموقفية على فعالية القيادة، كما أن السمات تحدد أو تشخص من هو القائد إلا أنها لا تحدد الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد في محاولته للتأثير في أعمال المرؤوسين (المعابطة، 2007، ص 336).

6-3- النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، والمواقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية.

ويرى فيدلر أن ثمة ثلاثة عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي:

- العلاقات بين القائد والمجموعة، فالقائد هو الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف مواتٍ للقيادة.
- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً.
- توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب (عياصرة، 2006، ص 61).

فالقائد لا يمكن أن يمارس دور في القيادة إلا إذا خدمته الظروف الاجتماعية والبيئية ليحقق من خلال مواقف معينة طموحاته ويسخر قدراته ومهاراته، إذ تتحكم بالقائد بالدرجة الأولى الظروف المحيطة به فتبرز لديه عناصر القيادة من خلال تعامله وتفاعله مع الآخرين فالموقف هنا هو الذي يبرز القائد لا الصفات الشخصية التي تغلب عليه وتؤهله لأن يكون قائداً (الحري، 2007، ص 127).

6-4- النظرية الوظيفية:

ينظر إلى القيادة في هذه النظرية على أنها وظيفة تنظيمية ويتركز باهتمام على توزيع الوظائف القيادية في الجماعة، وقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقاً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر 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، ص 131).

6-5- النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، وتحدد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية وهي:

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.
- الاتباع (الجماعة) الذي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
- العلاقة القائمة بين القائد والاتباع.
- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها (عطوي، 2004، ص 81).

7- أنماط القيادة التربوية:

7-1- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا النمط من القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات (حامد، 2009، ص 215).

فالقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ولا يفرض عليهم قراراته فيترك لهم حرية اتخاذ القرار وإيجاد البدائل والحلول كما يراعي رغباتهم ومتطلباتهم، ولهذا الأسلوب نتائج إيجابية بصفة عامة حيث ترتفع الروح المعنوية والعمل الجماعي، كما يرتفع مستوى الرضا والرقابة الذاتية لدى العاملين والأفراد ويساعدهم هذا النمط على التعلم الذاتي والإستقلالية والنمو السليم للشخصية وبالتالي تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي.

إن جوهر القيادة الديمقراطية يظهر في التأثير المتبادل أي أن الجماعة تشارك في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتحديد وسائل تنفيذها بالإضافة إلى اتخاذ القرار تحت توجيه وإرشاد القائد. والقيادة الديمقراطية تقوم على:

- احترام الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لامركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة.
- القائد هنا يعطي أهمية كبيرة للتابعين له فهو يهتم بإشباع حاجات الجماعة.
- القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وهذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والتابع.
- يعتمد القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون إرهاب أو شدة.
- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلول ويوضح لهم أنهم مسهمين في العمل وأن مصلحة الجماعة تغلب على مصلحته وأهدافه الشخصية.

- يعتمد أسلوبه على الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز التشجيعية، كما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل ويسهم في رفع محتويات العاملين ويترك الآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم (العجمي، 2008، ص 196، 197).

يمكن القول أن النمط الديمقراطي الأفضل وأحسن الأساليب التي يمكن أن تساعد أي جماعة على تحقيق ما نصبوا إليه من أهداف، لأنه يساهم في رفع معنويات العاملين فهو يقوم على إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم مما يدفعهم ذلك إلى أداء مهامهم على أحسن وجه، فالنمط الديمقراطي يحقق درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي للعاملين.

7-2- القيادة السلطوية (الاستبدادية، الديكتاتورية):

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

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة والنظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أنه له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد، حيث تتدنّى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد (حمادات، 2006، ص 22).

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

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

- ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة والعاملين فيها.
- عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين.
- تتسم الجماعة العاملة في إطار القيادة التسلطية شيوع ظاهرة التفكك وبروز الفوضى في غياب القائد.

- تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب والتمارض وبروز المشكلات.
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الإهتمام به كما ينعكس أثره واضحا على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا (حمود، اللوزي، 2008، ص 307).

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

7-3 - القيادة الفوضوية (الترسلية، التسببية):

تقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز القائد في هذا النمط بشخصية مرحلة متواضعة يتحدث إلى كل فرد من الأفراد باحترام ويترك لهم الحرية في التصرف والعمل، كما يجعل العاملين يسبغون على المنهج الذي يختارون لأنفسهم بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد (حمادات، 2006، ص 29).

ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات وهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة (عياصرة، 2006، ص 49، 51).

- وفي هذا النمط القيادي يمنح أكثر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية والتصرف والحركة بكل حرية.
- يترك لمعاونيه كل سلطاته وأن يفعلوا ما يشاءون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها فهو يتنازل عن اتخاذ القرار.
- يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه.
- ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها.
- يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه على المسؤولية في اتخاذ القرارات (العجمي، 2008، ص 194، 195).

النمط الفوضوي من أضعف الأساليب القيادة كون المدير يترك الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات دون تدخل، وبالتالي حلول الفوضى داخل المؤسسة التربوية، فالمدير لا يساعد العاملين في حل المشكلات ولا يوجههم نحو تحقيق الأهداف وبالتالي فالأسلوب غير مناسب ولا يصلح لأن يتبناه أي قائد تربوي.

8- مهارات القائد التربوي:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة لابد أن تتوفر مهارات وكفايات قيادية وفنية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين، وحسب علماء الإدارة فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:

8-1- المهارات الإدراكية التصورية: وهي مهارات فكرية تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل، وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائف ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى.

إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل وقادرا ، ويحتاج القائد التربوي إلى المهارة التصورية في تنظيمه للأعمال التابعين وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يتقدم العمل بخطوات تمهد لغيرها وتقضي إليها وتتكامل جوانبه مع بعضها ومع الإطار العام لنظام التربية ككل والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وبقية الأنظمة في المجتمع (حمادات، 2006، ص 21).

8-2- المهارات الفنية: يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل والمهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري والميدان التربوي ملئ بالمهام والواجبات التي تتطلب هذا النوع من المهارات فعلى سبيل المثال تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جديد للاتصالات، تفويض السلطة، توزيع الواجبات والمهام الوظيفية، اختيار البدائل وغير ذلك،

وتتمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على قناعة القائد بمبدأ التعلم الذاتي فينبغي عليه زيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار والإطلاع على كل جديد في ميدان الإدارة وينبغي على السلطات التعليمية إعداد البرامج التدريبية بهدف إكساب هذه المهارات. (المعاينة، 2007، ص 342).

8-3- المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون مع العاملين معه وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، إن المهارات الإنسانية تبنى على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب وليس بالقهر والإرهاب وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية وكيفية إشباعها، وهذه المهارات، وإن كانت هامة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كثيرة من البشر ومتنوعة في نفس الوقت، فتشمل على المعلمين والإداريين والطلاب والآباء والجمهور العام، وهذا يحتاج إلى تلك الأنواع من المهارات وبدرجة عالية، ويمكن للقائد أن يكتسب هذا النوع من المهارات من خلال إطلاعه على نتائج الدراسات في هذا الميدان، وإلمامه بالعلاقة بين التربية والمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد وقيمتهم واتجاهاتهم وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية وأن يكتسب مهارات الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات (المعاينة، 2007، ص 343).

ومنه فإن هذه المهارات ضرورية للقائد لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيه وتوقع ما قد يحدث من طوارئ، فالمدير الناجح والفعال هو الذي يوظف مهاراته في حل المشكلات التي تواجهه وتوجيه الفعال للعاملين و الأساتذة وتحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ قرار مناسب، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

9- أهم وظائف القائد التربوي:

أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوي تتمثل في:

- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى للعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة ومساهمته في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.
- الأيديولوجية حيث يكون للقائد أفكارا إبداعية يدعمها الإطار العلمي.
- الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.
- الحكم والوساطة حيث يكون القائد حاكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.
- الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة.
- صياغة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء.
- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار.
- نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة.
- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.
- حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين، اللوائح والقوانين والعرف والتقاليد.
- محافظ على تقاليد الجماعة وتسيير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة (العجمي، 2008، ص 33).

خلاصة الفصل:

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

مراجع الفصل:

الكتب:

- 1- جودت عزت عبد الهادي (2006): الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- جودت عزت عطوي (2004): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي (2008): مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- راتب سلامة السعود (2013): القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- رافد عمر الحريري، سعد زناد دروش (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- رافدة عمر الحريري (2007): القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- رياض ستراك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم (2003): الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- سليمان حامد (2009): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007): الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- علي أحمد عبد الله عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- محمد بن حمودة (2006): علم الإدارة المدرسية نظريات وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.

- 13- محمد حسن محمد حمادات (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- محمد حسين العجمي (2008): الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- محمد حسين العجمي (2008): القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأزاريطة.
- 16- هشام عدنان موسى حجازين، علي أحمد عياصرة (2006): القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

1- مفهوم الرضا الوظيفي

2- أهمية الرضا الوظيفي

3- خصائص الرضا الوظيفي

4- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

5- نظريات الرضا الوظيفي

6- أبعاد الرضا الوظيفي

7- أساليب قياس الرضا الوظيفي

8- نتائج الرضا الوظيفي

9- النمط القيادي والرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

لقد تعددت الأطراف المهتمة بدراسة الرضا الوظيفي وحظى هذا الموضوع بكثير من الاهتمام فقد اهتم الباحثون والدارسون باختلاف اختصاصاتهم واتجاهاتهم بهذا الموضوع، لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، وفيما يلي سنحاول الإحاطة بمختلف جوانب موضوع الرضا الوظيفي من خلال تبين ماهيته بكثير من التفصيل إضافة إلى التفصيل في العوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليه.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد تعددت تعريف الرضا الوظيفي واختلفت، وهذا راجع إلى الآراء وأفكار الباحثين المتباينة حوله ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- يشير مفهوم الرضا الوظيفي في معجم العلوم السلوكية إلى أنه: الحالة الشعورية للفرد في حالة إشباع الغرائز البيولوجية أو أحد الدوافع.
- وفي مجال التحليل النفسي يشير معجم لونجمان على أن الرضا الوظيفي: إشباع الحاجات الأساسية بما يؤدي إلى التخلص من التوتر والكآبة والعمل على إحداث التوازن النفسي والجسدي للفرد. (رسمي، 2004، ص 124).
- يعرفه هيربرت: أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمارهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:
 - أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.
 - ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. (عبد الباقي، 2002، ص 212).

وبتعريف آخر للرضا الوظيفي: هو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل بالأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء وفرص النمو والترقي وفرص تحقيق الذات. (ديري، 2011، ص 45).

ويعرف أيضا: تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (السليمان، وهب، 2011، ص 135).

ومن خلال هذا نستنتج أن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الايجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية و المعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

- أشار دايجو متري وديمير إلى أن الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فحينما يحرز المعلمون رضا وظيفياً كافياً سيكونون في موقع يمكنهم من الوفاء بتحقيق الأهداف التربوية والأهداف الوطنية.
- هناك عدد من النتائج الملموسة من جراء تحقيق الرضا الوظيفي وتتضمن في التخفيض في الشكاوى، والغياب، والتسرب، بالإضافة إلى دقة المواعيد والروح المعنوية للموظف.
- وقد لاحظ ميلر أن الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلاب وتعليمه.
- كما وجد النيرغ أن مستوى الرضا الوظيفي المرتفع للمعلمين يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلبة. (محادين، 2016، ص 89)

3- خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

3-1 - تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها. (محادين، 2016، ص 101).

3-2 - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي

على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر،

فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

3-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة

والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

3-5- الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي

محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

3-6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن

عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (محادين، 2016، ص 102).

4- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وذلك من قبل الباحثين ومن هنا كان الاختلاف بتصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كالآتي:

4-1- العوامل الشخصية: وهناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه وهذه

تم تقسيمها إلى:

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

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية 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 الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما ويرجع ذلك إلى أن الطموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري. (شاويش، 2005، ص 113).

- **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).

4-2- 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).

4-3- العوامل المتعلقة بالوظيفة والعمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الإداري للوظيفة. (شاويش، 2005، ص 213).

4-4- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

4-5- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وهذه تشمل النظم التي تطبقها المنظمة، نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة. (شاويش، 2005، ص 215).

4-6- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:

وهذه 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 تستمر على هذه العوامل الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي. (عبد الباقي 2002، ص 216).

ويمكن القول أن العوامل المؤثرة في الرضا هي في الحقيقة محصلة للرضا الوظيفي، بحيث:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص الترقى} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}.$$

(عاشور، 2005، ص 142).

5- نظريات الرضا الوظيفي:

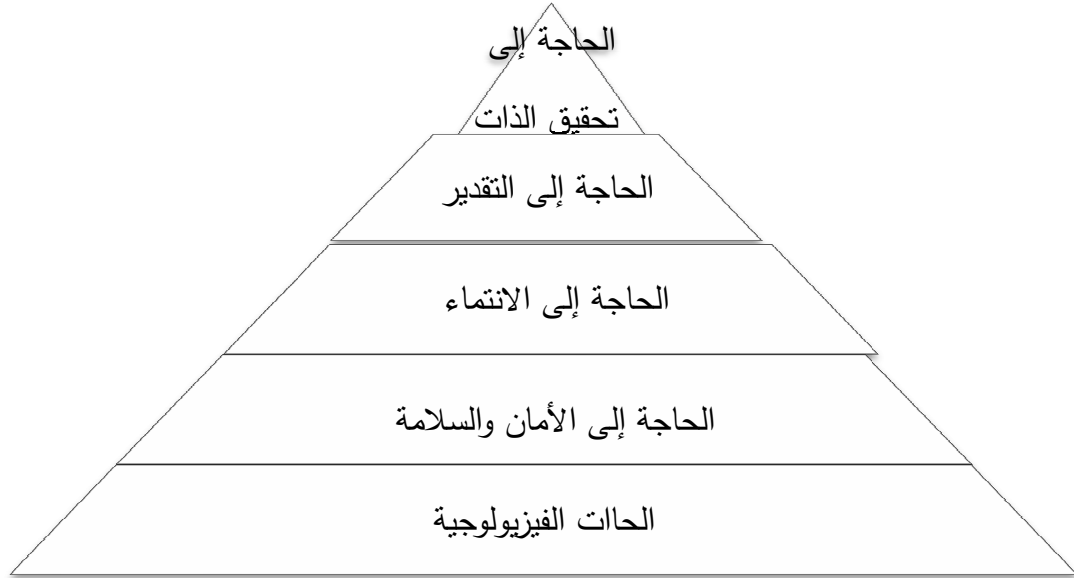
5-1- نظرية الحاجات لماسلو: تعود هذه النظرية إلى إبراهيم ماسلو 1954 حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا وحاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، وأنه

كلما تم إشباع حاجة في هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد واستمرارية الكائن كالحاجة إلى الجوع والعطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.
- **الحاجة إلى الأمان والسلامة:** تتمثل حاجات الأمان والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية أي حماية النفس من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير أو المدى الطويل، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل. (شرايدة، 2008، ص 80).
- **الحاجة إلى الانتماء:** وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة الحب ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية إلى المنظمة، وسيادة علاقات صداقة مع رؤساء العمل. (جلاب، 2011، ص 218).
- **الحاجة إلى التقدير:** الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيج له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته (سليمان، وهب، 2011، ص 139).

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل رقم (01):

يمثل هرم ماسلو للحاجات



(شرايدة، 2008، ص 80).

إن هذه النظرية اهتمت بمبدأ أساسي وهو تلبية حاجات الفرد وهو السبيل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف، وهذه الحاجات كلها متدرجة هرميا كما أن إشباع أي حاجة تؤدي إلى طلب أو انتقال إلى الحاجة التي تليها.

5-2- نظرية القيمة:

وقد قدمها لوك وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على أن ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية، وتلك التي

يرغب في تحقيقها ولكما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه وقد أبدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل الدفع، الترقية كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغير، لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة، أن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد عن عملهم هو البحث عن واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع.(راوية، 2004، ص 171).

وقد ميز لوك بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيًا كان وضعه، لذلك فإن الفرد يسعى دوماً لتحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.(الشرايدة، 2008، ص 94).

ومن خلال هذه النظرية نلاحظ أن الرضا عن العمل هو توفير الحاجات التي تعود على الفرد بمنفعة ولكل فرد عوائد تناسب عمله ورغباته ومستواه العلمي والوظيفي والاجتماعي مما تجد الفرد دائماً يسعى إلى الوصول إلى نتائج ذات قيمة عالية تشبع حاجاته ورغباته المختلفة مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

5-3- نظرية العاملين:

تعد النظرية هيرزبرج من أشهر نظريات الدوافع، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أو قوى سيكولوجية.
- القوى الخارجية هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية، التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها.

ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن الرضا وعدم الرضا لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى عدم الرضا، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متقابلين بل هما مفهومين مختلفين ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

وأوضح هيرزبرج في نظريته أن العوامل التي تؤثر على الرضا الفرد عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه، وقد أطلق عليها العوامل المحفزة أو الدافعة مثل:

- الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل، الشعور بالإنجاز في العمل والمسؤولية، العمل بنفسه.
- في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لدى العامل تتعلق ببيئة العمل وقد أطلق عليها العوامل الصحية، مثل: الأنظمة والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، الرواتب والأجور والمكافآت، ظروف العمل المادية، البيئة الاجتماعية من تقدير واحترام الضمانات في العمل.(سليمان، وهب،

2011، ص 141).

نستنتج من خلال هذه النظرية بأن الرضا وعدم الرضا مفهومين مختلفين وكل مفهوم يرتبط بجملة من العوامل الخاصة به، أي أن الرضا عن العمل ناتج عن رضا الفرد عن الأجر والإشراف والرضا

عن العلاقات مع الرؤساء وهي تدفع الفرد إلى الإنجاز وعدم توفر هذه العوامل تؤدي بالفرد إلى عدم الرضا.

5-4- نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته، كما هو حادث وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد عن حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحتته نظرية الإدراك وأن الإدراك ما هو إلا عامل متغير وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (الرضا عن العمل) من ناحية أخرى.(سلطان، 2002، ص 244).

يمكن القول إن معرفة الفرد بأعمال ومهمات وإدراكه لنوع النشاطات ستجعله يؤدي عمله بشكل جيد ويكون راضي عنه عكس الفرد الذي لا يعرف طبيعة العمل الذي سيؤدي مما يجعله يشعر بعدم الرضا.

6- أبعاد الرضا الوظيفي:

- **البعد الأول:** الحاجات الأساسية والمادية: وترتبط بقدرة العمل بالتدريس على تهيئة المهام المادية الملائمة وتكون عن طريق الأجر وملحقاته من مكافآت وحوافز ومدى مناسبة الواجبات الوظيفية للظروف الشخصية الصحية للعامل.
- **البعد الثاني:** حاجات الأمن: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للمعلم من حماية لنفسه ووقايته من الظروف التي تشكل خطرا عليه مثل التقلبات المناخية والطبيعية وعدم الاستقرار السياسي

والاقتصادي والإنهيار الاجتماعي والتقليل من القلق المرتفع المصاحب للمستقبل والمجهول والشعور بالطمأنينة والثبات العاطفي.

• **البعد الثالث:** حاجات الحب والانتماء: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل وتمسك بصدق والاحتفاظ بولائه له إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الأفراد زملاء العمل. (العجمي، 2008 ص 158).

• **البعد الرابع:** حاجات التقدير والاحترام (تقدير الذات): ويشير إلى مدى ما يوفره العمل للعامل من شعوره وتوقع اتجاهات إيجابية من الغير مثلا في درجة ونوع ما يظهرونه من اهتمام واحترام وألفة وانفتاح وثقة إتجاهه السمعة الحسنة والشعور بالقوة والجدارة والكفاءة شعور بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به كذلك الشعور بالنجاح فيما يقوم به من أعمال لها قيمتها الاجتماعية والمثابرة والإنجاز للوصول إلى ذلك كله.

• **البعد الخامس:** حاجات تحقيق الذات: ويرتبط بمدى ما يوفره العمل للعامل من شعوره بالتفرد وتحقيق إمكانياته واختيار العمل أو مجال الدراسة الذي يلائمه في حدود قدراته ذلك سيجنبه الأعمال الروتينية تلقائيا في السلوك وشعوره برسالته في الحياة اهتمام بالفكاهة والمرح مقاومة للاندماج الكلي في الثقافة الثقة في النفس والتقبل الإيجابي لها مرونة فكرية وقدرة على التفكير الابتكاري.

• **البعد السادس:** حاجات المعرفة والفهم: ويشير إلى مدى ما يوفره العمل من اتساق عقلي معرفي توازن معرفي يبحث عن معلومات جديدة ينظم المواقف بطريقة أكثر تكاملا وأوضح من حب الاستطلاع والاستكشاف استقلال وتقصي بتحليل وبحث في العلاقات واستخدام أصول التفكير العلمي والمنطقي في الإحساس بالمشكلات وصياغتها وحلها. (العجمي، 2008، ص 159).

7- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

هناك طرق مختلفة يمكن للإدارة الاستفادة منها لتحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وليس ضروريا أن تكون كلا منها بديلا عن الأخرى بل إنها تكمل بعضها وهي:

7-1- أسلوب قياس الآثار السلوكية:

السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا وعدم الرضا عن العمل بالرجوع إلى السجلات 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 إلا أنه ليس معناه عدم غياب الفرد عن عمله من عدمه رضاه عن عمله.

7-2- أسلوب التقرير الذاتي:

بحيث يجيب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر إذا كان راضيا عن عمله من عدمه، حيث أن الفرد ذاته هو السبب المباشر للتعبير عن مستوى رضاه عن العمل. ويعتقد هذا الأسلوب على الاستبانة التي توجه الفرد للإجابة عن أسئلتها والتي تدور حول الحاجات الإنسانية للعامل وجوانب العمل المختلفة. (العجمي، 2008، ص 166).

8- نتائج الرضا الوظيفي:

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم وحدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك أثره على الأداء وكغياب ودوران العمل.

8-1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

ومنه يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، 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، ص 204).

8-2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل والفرد هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه 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.

8-3- الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسيره هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب

إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سلبية إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشكوى بالرضا عن العمل. (سلطان، 2002، ص 204-205).

8-4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. (سلطان، 2002، ص 205-206).

9- النمط القيادي والرضا الوظيفي:

تؤكد العديد من الدراسات أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي يوفر جوا من العاملين، ويطور شعورا بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن التسلط وعدم الإستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تنعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، والخوف والغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية وعدم الرغبة في العمل أو محاولته الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب، كما أن معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي سواء في منظمات تجارية أم صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرا في غاية الأهمية، لأنه يساعد في رفع

الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى، وعليه فإن النمط القيادي لمدير المدرسة يلعب الدور الكبير في رضا العاملين فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يتحقق الرضا الوظيفي للمعلمين وينعكس ذلك إيجابيا على حياتهم الوظيفية من حب للعمل، والانتماء إلى مدارسهم، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص، وفي حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء المعلمين يتولد لديهم شعور بعدم الرضا وبشكل ينعكس سلبا على حياتهم الوظيفية من عدم إخلاص وجدية في العمل كما ينعكس ذلك على سلوكهم داخل المدرسة وخارجه (محادين، 2016، ص 90-91).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة على الجانب النفسي والجسمي للعاملين ودوره في تحقيق رضا الأفراد على جوانب حياتهم الأخرى، وتتضح كذلك الأهمية الكبيرة لهذا الأخير بالنسبة لمختلف المؤسسات باختلاف القطاعات التي ينتمي إليها والتي تسعى جاهدة إلى تحقيق رضا العاملين فيها لما ذلك من دور كبير في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

مراجع الفصل:

الكتب:

- 1- حسان دهش جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- حسن راوية (2004): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 3- رسمي محمد حسن (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 4- زاهد محمد ديري (2011): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 5- سلطان محمد سعيد أنور (2003): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 6- سهيلة محمد عباس (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 7- الشرايدة سالم تيسير (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- عاشور، أحمد صقر (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 9- عثمان محادين (2016): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربوية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.

- 10- العجمي محمد حسنين (2008): القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.
- 11- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب (2011): الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات، الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
- 12- محمد سعيد سلطان (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 13- مصطفى نجيب شاوشي (2005): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة 3، الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1-منهج الدراسة الأساسية

2-حدود الدراسة الأساسية

3-مجتمع الدراسة وعينته

4-أداة الدراسة الأساسية

5-الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

مراجع الفصل

تمهيد:

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

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

1- منهج الدراسة:

على الباحث تحديد طبيعة المنهج المستخدم ويعرف المنهج على أنه أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك (عبيدات وآخرون، 1999، ص 35).

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الذي هو في صدد البحث يدور حول أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي نعتد فيه على وصف ظاهرة الدراسة بموضوعية ودقة.

والمنهج الوصفي يعرف: بأنه الطريقة التي تقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى النتائج وتعميمها (عودة، 1992، ص 188).

• خطوات المنهج الوصفي:

- الشعور بمشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحليلها.
- تحديد المشكلة التي يريد الباحث دراستها وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال.
- وضع فرض أو مجموعة من الفروض كحلول مبدئية للمشكلة نتيجة بموجبها الباحث للوصول إلى الحل المطلوب.
- وضع الافتراضات أو المسلمات التي سيبني عليها الباحث دراسته.
- اختبار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم العينة.
- يختار الباحث أدوات البحث التي سيستخدمها في الحصول على المعلومات، كالاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة، وذلك وفقاً لطبيعة مشكلة وحساب صدقها وثباتها.

- القيام بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة.
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات والإستنتاجات منها (دوقان، عبيدات، 2012، ص 182).

2- حدود الدراسة:

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

2-1- الحدود الزمنية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وعليه فقد أجرت الطالبة الباحثة الدراسة الميدانية خلال فترة زمنية 2 أبريل 2018 ونظرا لعدم اكتمال العينة في اليوم الأول، فقد تم تطبيق الأداة للمرة الثانية بتاريخ 4 أبريل 2018 إلى 10 أبريل 2018.

2-2- الحدود المكانية: انحصرت هذه الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط ببلدية تاسوست ولاية جيجل ويشمل متوسطتين واقعتين في منطقة حمام تاسوست ولاية جيجل.

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد عينة دراسة على مستوى متوسطات الدراسة

عدد الأساتذة	الجنس		اسم المتوسطة
	إناث	ذكور	
41	27	14	متوسطة زيدان صالح
31	25	6	متوسطة بوحلاس مسعود
72			المجموع الكلي للأساتذة

3- مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من أساتذة التعليم المتوسط الذين يزاولون عملهم في المتوسطات المتواجدة في بلدية تاسوست والبالغ عددهم 72 أستاذ وأستاذة، واستخدمت الطالبة في هذه الدراسة طريقة العينة القصدية في تحديد أفراد العينة التي شملت على 50 أستاذ وأستاذة في الطور المتوسط.

وبذلك تم توزيع الأداة (الاستبيان) في صورتها النهائية عليهم وتم استرجاع الاستبانات كلها حيث لم يحدث ضياع لأي منها.

وفيما يلي توضيح لتوزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الخصائص المحددة في البحث:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
إناث	32	64%
ذكور	18	36%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور بحيث كانت نسبة الإناث مقدرة بـ

64 %، أما نسبة الذكور 36%.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	34	%68
ماستر	12	%24
مدرسة عليا	4	%8
المجموع	50	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأساتذة الذين لديهم المؤهل العلمي ليسانس يبلغ 34 أستاذ وأستاذة بنسبة قدرت بـ %68 وهي أعلى نسبة، تليها النسبة المئوية %24 بالنسبة للأساتذة المتحصلون على ماستر ويبلغ عددهم 12 أستاذ وأستاذة، تليها النسبة المئوية %8 بالنسبة للأساتذة الذين لديهم مؤهل علمي مدرسة عليا ويبلغ عددهم 4 أستاذ وأستاذة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

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

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأساتذة الذين لديهم الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات يمثلها 16 أستاذ وأستاذة بنسبة قدرت بـ %32، وهي أعلى نسبة، تليها النسبة المئوية %28، والتي يمثلها الأساتذة

ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة في حين جاءت النسبة المئوية للأساتذة الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ومن 15 سنة فأكثر متساوية حيث بلغت نسبتها 20%.

4- أداة الدراسة:

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

• خطوات بناء الاستبانة:

- إطلاعنا على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بدراستها.
- تحديد المحاور الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة.
- بناء بنود الاستبانة والتي نحاول من خلالها قياس استجابات المبحوثين.
- اشتملت الاستبانة على قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية والقسم الثاني تضمن (21) بند موزعة على ثلاثة محاور.

أ- قسم البيانات الشخصية: وتتضمن ثلاثة أسئلة.

ب- قسم بنود الاستبيان: قد تضمن ثلاث محاور:

المحور الأول: النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي: وقد تضمن 8 أسئلة [1-8].

المحور الثاني: وقد تمحور حول النمط القيادي التسلطي والرضا الوظيفي وتضمن 6 أسئلة [9-14].

المحور الثالث: وقد تمحور حول النمط القيادي الفوضوي والرضا الوظيفي وقد تضمن 7 أسئلة [15-21].

5- الخصائص السيكمترية للأداة:

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

• حساب ثبات الاستبانة:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss وبالتالي فقد تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ وتحصلنا على النتيجة المقدرة (0.70) وهو مستوى عال من الثبات.

• صدق الاستبانة: قمنا بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من 4 أعضاء من هيئة التدريس

المختصين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وقد استجبت لآراء المحكمين، إذ تم تعديل الاستبانة من حذف وإضافة لتكون في شكلها النهائي مكونة من (21) بند موزعة على ثلاثة محاور.

2- الصدق الذاتي: يعرف الصدق الذاتي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومنه تحصلنا (0.70)

معامل الثبات ألفا كرونباخ، وبتجديدها تحصلنا على (0.83) ويعبر عن الصدق الذاتي وهو مرتفع الدرجة.

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

• معيار الحكم على استمارة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرث الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، بحيث جاءت محاور الاستمارة مجسدة للتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، وذلك بغرض التمكن من ثبوت المعلومات الميدانية، وتحويلها إلى أرقام وجدولتها وتحليلها.

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

وقد تم تصنيف درجة استجابة الأساتذة على المقياس في ثلاثة مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) وذلك حسب متوسطات إجابات أفراد العينة على كل فقرة على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبداية} - \text{الحد الأدنى للبداية}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= 3/1-3 = 0.66 \text{ ثم تجمع } 0.66 \text{ مع } 1 \text{ لمعرفة درجة الحكم على الدرجة إذا كانت قيمة}$$

المتوسط الحسابي للعبارت في المحور:

- المتوسط الحسابي الذي يقع بين 1 و 1.66 درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين 1.67 و 2.33 درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي الذي يقع بين 2.34 و 3 درجة عالية.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

- التكرار والنسب المئوية: وذلك لإظهار النتائج ولتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابات وتبين خصائص مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: ويعد من مقاييس النزعة المركزية، ويتم فيه التعرف على متوسط توزيع الدرجات من مجموع الدرجات.
- الانحراف المعياري: ويعد من مقاييس التشتت ويعرنا على درجة انحراف الدرجة عن الدرجات الكلية.
- وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام البرنامج (spss).

خلاصة الفصل:

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

مراجع الفصل:

- 1- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون (2012): أساليب البحث العلمي والإحصاء، ط1، إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 2- عبيدات، دوقان وآخرون (2012): البحث العلمي مفهومه وأدواته، طبعة أولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3- عبيدات، محمد وآخرون (1999): منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (د.ط)، دار وائل للنشر، عمان.
- 4- عودة، سليمان وزملائه (1992): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط2، مكتبة الكتابي، الإسكندرية.
- 5- محمد بوعلاق (2009): الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الأمل للطباعة والنشر، الجزائر.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض نتائج الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة

التوصيات

خلاصة الفصل

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة بين النمط الديموقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

جدول رقم (05): المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني بالطمأنينة

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبتها 70% تليها النسبة المئوية 18% والتي كانت خاصة بالبديل محايد في حين ذهب 6 من أساتذة التعليم المتوسط إلى البديل غير موافق وقد قدرت نسبة ب 12% بالنسبة للعبارة المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني بالطمأنينة.

جدول رقم (06): وجود العلاقات الإنسانية بيني وبين المدير يجعلني أحس بالارتياح

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو هذه

العبارة بلغت نسبتها 76% بتقدير 38 أستاذ بالنسبة للبديل محايد، في حين كانت نسبة البديل غير موافق

0% حول العبارة وجود العلاقات الإنسانية بيني وبين المدير يجعلني أحس بالارتياح.

جدول رقم (07): مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أشعر بالفخر

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

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة بلغت نسبتها 62%

بتقدير 31 أستاذ تليها المئوية 30% والتي كانت خاصة بالبديل محايد، في حين ذهب 4 من أساتذة

التعليم المتوسط إلى البديل غير موافق وقد قدرت نسبتها 8% بالنسبة للعبارة مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أشعر بالفخر.

جدول رقم (08): يكلفني المدير بأعمال تناسب قدراتي مما يجعلني أكثر ارتياح في أدائها

النسبة المئوية	التكرار	البيانات بدائل الإجابة
73%	38	موافق
20%	10	محايد
4%	2	غير موافق
100%	50	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن إستجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو هذه العبارة بلغت

نسبتها 76% بتقدير 38 أستاذ نحو البديل موافق ذهب 2 أستاذ إلى البديل غير موافق وقدرت نسبتها المئوية 4%، بالنسبة للعبارة يكلفني المدير بأعمال تناسب قدراتي مما يجعلني أكثر ارتياح في أدائها.

جدول رقم (09): يقوم المدير بتوجيهي في العمل مما ينعكس إيجابيا على إنجازاتي

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبتها 82% تليها النسبة المئوية 16% الخاصة بالبديل محايد، في حين ذهب 1 أستاذ إلى البديل غير موافق وقدرت نسبة 2% بالنسبة للعبارة يقوم المدير بتوجيهي دون التدخل في عملي مما ينعكس إيجابيا على إنجازاتي.

جدول رقم (10): المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهدا أكبر في أداء عملي

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أساتذة التعليم المتوسط حول العبارة المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهدا أكبر في أداء عملي كانت مقارنة فيما يخص البديلين موافق ومحايد حيث بلغت نسبة البديل موافق 42% أي 21 أستاذ والبديل محايد 40% أي 20 أستاذ لتأتي في الأخير النسبة المئوية 18% أي 9 أستاذ فيما يخص البديل غير موافق.

جدول رقم (11): المدير يراعي ظروف الشخصية مما يرفع معنويات

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إستجابات أساتذة التعليم المتوسط حول العبارة المدير يراعي ظروف الشخصية مما يرفع معنوياتي كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبتها 60% أي 30 أستاذ تليها النسبة المئوية 24% وخاصة البديل محايد وتليها النسبة المئوية المقدرة ب 16% بتقدير 8 أستاذ بالنسبة للبديل غير موافق.

جدول رقم (12): تشجيع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة يجعلني أحب التعاون مع زملائي

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ إستجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل موافق حيث بلغت نسبة 82% بتقدير 41 أستاذ، تليها النسبة المئوية 12% خاصة بالبديل محايد تليها النسبة المئوية المقدرة بـ 6% بالنسبة للبديل غير موافق بالنسبة للعبارة تشجيع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة يجعلني أحب التعاون مع زملائي.

جدول رقم (13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرج استجابة أفراد العينة على الفرضية توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	1	-تشجيع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة يجعلني أحب التعاون مع زملائي	2.78	0.54	عالية
2	2	وجود العلاقات الإنسانية بيني وبين المدير يجعلني أحس بالارتياح	2.76	0.43	عالية
5	3	يقوم المدير بتوجيهي في العمل مما ينعكس ايجابيا على إنجازاتي	2.74	0.52	عالية
4	4	يكلفني المدير بأعمال تناسب قدراتي مما يجعلني أكثر ارتياح في أدائها	2.72	0.53	عالية
1	5	المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني ذلك بالطمأنينة	2.58	0.70	عالية
3	6	مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أحس بالفخر	2.50	0.67	عالية

7	7	المدير يراعي ظروفه الشخصية مما يرفع معنوياته	2.42	0.78	عالية
6	8	المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهدي أكبر في أداء عملي	2.26	0.75	متوسطة
الدرجة الكلية			2.59	0.61	عالية

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة على فقرات المحور الأول حيث شكلت كل فقرة هذا المحور، ويتضح من الجدول أن الفقرة (5،2،8) جاءت متوسطاتها عالية ومتقاربة (2.74،2.76،2.78)، بانحرافات معيارية حسب الترتيب (0.54، 0.43، 0.52) وهي عبارات تشير إلى تشجيع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة يجعلني أحب التعاون مع زملائي، وجود العلاقات الإنسانية بينية بين المدير يجعلني أحس بالإرتياح، يقوم المدير بتوجيهي في العمل مما ينعكس إيجابيا على إنجازاتي، كذلك العبارات (4، 1، 3، 7) جاءت بدرجة عالية وبمتوسطات حسابية (2.70، 2.72، 2.58، 2.50، 2.42) وانحراف معياري (0.53، 0.70، 0.67، 0.78) والتي تشير إلى يكلفني المدير بأعمال تتناسب قدراتي مما يجعلني أكثر إرتياح في أدائها، المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني ذلك بالطمأنينة، مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أحس بالفخر، المدير يراعي ظروفه الشخصية مما يرفع معنوياتي، كذلك جاءت العبارة (6) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.75) والتي تشير إلى المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهد أكبر في أداء عملي.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

جدول رقم (14): المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح كانت موجهة نحو البديل غير موافق، حيث بلغت نسبته المئوية 50%، أي 25 أستاذ، تليها النسبة المئوية المقدرة بـ 38% أي 19 أستاذ نحو البديل محايد فيما جاءت النسبة المئوية 12% أي 6 أساتذة نحو بديل الإجابة موافق.

جدول رقم (15): التعليمات التي ألقاها من المدير غير قابلة للنقاش مما تجعلني أشعر بالقلق

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة بلغت نسبة 62% بتقدير 31 أستاذ الخاصة بالبديل غير موافق تليها النسبة المئوية 20% الخاصة بالبديل موافق فيما جاءت النسبة المئوية 18% نحو بديل الإجابة محايد بالنسبة للعبارة التعليمات التي أتلها من المدير غير قابلة للنقاش مما جعلني أشعر بالقلق.

جدول رقم (16): صرامة المدير في تطبيق القوانين يشعني بالتوتر

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
بدائل الإجابة		
موافق	9	19%
محايد	7	14%
غير موافق	34	68%
المجموع	50	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة صرامة المدير في تطبيق القوانين يشعني بالتوتر كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبته المئوية 68% أي 34 أستاذ تليها النسبة المئوية 19% أي 9 أستاذ نحو البديل موافق ثم تليها النسبة المئوية 14% نحو البديل محايد.

جدول رقم (17): ميل المدير إلى الإفراط في السيطرة يشعرني بعدم الرضا

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو هذه العبارة كانت موجهة نحو البديل غير موافق بنسبة 54% بتقدير 27 أستاذ تليها النسبة المئوية 36% موجهة نحو البديل موافق ثم النسبة المئوية 5% نحو البديل محايد بالنسبة للعبارة ميل المدير إلى الإفراط في السيطرة يشعرني بعدم الرضا.

جدول رقم (18): أحس بعدم الارتياح لتدخل المدير في عملي

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة أحس بعدم الارتياح لتدخل المدير في عملي كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبته المئوية 54%، تليها النسبة المئوية 32% خاصة بالبديل موافق، في حين ذهب 7 أساتذة التعليم المتوسط إلى البديل محايد، وقدرت نسبته المئوية 14%.

جدول رقم (19): المدير لا يفسح لي المجال بإبداء الرأي خلال الاجتماعات مما يجعل حريتي محدودة

البيانات	التكرار	النسبة المئوية
بدائل الإجابة		
موافق	12	24%
محايد	6	12%
غير موافق	32	64%
المجموع	50	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل غير موافق بنسبة 64% أي 32 أستاذ تليها النسبة المئوية 24% والتي كانت موجهة نحو البديل موافق أي 12 أستاذ، في حين ذهب 6 أستاذ التعليم المتوسط إلى البديل محايد وقدرت بالنسبة المئوية 12% بالنسبة للعبارة المدير لا يفسح لي المجال بإبداء الرأي خلال الاجتماعات مما يجعل حريتي محدودة.

جدول رقم (20): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول

الفرضية توجد علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	1	ميل المدير إلى الإفراط في السيطرة تشعرني بعدم الرضا	1.92	0.94	متوسطة
13	2	أحس بعدم الإرتياح لتدخل المدير في عملي	1.78	0.91	متوسطة
14	3	المدير لا يفسح لي المجال في إبداء الرأي خلال الاجتماعات مما يجعل حريتي محدودة	1.66	0.89	ضعيفة
9	4	المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح	1.64	0.66	ضعيفة
10	5	التعليمات التي أتلقاها من المدير غير قابلة للنقاش مما يجعلني أشعر بالقلق	1.54	0.78	ضعيفة
11	6	صرامة المدير في تطبيق القوانين يشعرني بالتوتر	1.50	0.78	ضعيفة
		الدرجة الكلية	1.67	0.82	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة على

فقرات المحور الثاني: حيث شكلت كل فقرة هذا المحور ويتضح من الجدول أن الفقرة (12) و (13) جاءت

متوسطاتها متوسطة ومتقاربة (1.92، 1.78) بانحرافات معيارية (0.94، 0.91) والتي تشير إلى ميل

المدير إلى الإفراط في السيطرة يشعرني بعدم الرضا، أحس بعدم إرتياح بتدخل المدير في عملي، كذلك جاءت العبارات (14، 9، 10، 11) جاءت متوسطاتها ضعيفة ومقاربة بمتوسط حسابي (1.66، 1.64، 1.54، 1.50) بانحرافات معيارية حسب الترتيب (0.89، 0.66، 0.78، 0.78) والتي تشير إلى المدير لا يفسح لي المجال في إبداء الرأي خلال الإجتماعات مما يجعل حريتي محدودة، المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح، التعليمات التي أتلقها من المدير غير قابلة للنقاش مما يجعلني أشعر بالقلق، صرامة المدير في تطبيق القوانين يشعرني بالتوتر.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر أنفسهم.

جدول رقم (21): المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبته المئوية 56% تليها النسبة المئوية 34% والتي كانت خاصة بالبديل موافق تليها النسبة المئوية المقدرة بـ 10% بالنسبة للبديل محايد.

جدول رقم (22): المدير يترك لي الحرية المطلقة مما يجعلني غير مهتم بأعمالي.

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة المدير يترك لي الحرية المطلقة مما يجعلني غير مهتم بأعمالي كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبته المئوية 82% بتقدير 41 أستاذ، تليها النسبة المئوية 16%، أي 8 أستاذ بالنسبة للبديل محايد، وتليها النسبة المئوية 2% أي 1 أستاذ بالنسبة للبديل موافق.

جدول رقم (23): المدير لا يكثر بنتائج أعمالي مما يشعرني بإحباط في عزمي

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة المدير لا يكثر بنتائج أعماله مما يشعرني بإحباط في عزمي كانت موجهة نحو البديل غير موافق حيث بلغت نسبة 60%، تليها النسبة المئوية 22% أي 11 أستاذ نحو البديل محايد بالنسبة للعبارة المدير لا يكثر بنتائج أعماله مما يشعرني بإحباط في عزمي.

جدول رقم (24): تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل غير موافق وبلغت نسبته المئوية 70% بتقدير 35 أستاذ تليها النسبة المئوية 20% أي 10 أستاذ بالنسبة للبديل موافق، في حين ذهب 5 أستاذ التعليم المتوسط إلى البديل محايد وبلغت نسبته المئوية 10% بالنسبة للعبارة تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل.

جدول رقم (25): تداخل المهام بين العاملين في المؤسسة يشعرني بعدم الرضا الوظيفي

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه فإن أغلبية استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو العبارة كانت موجهة نحو البديل غير موافق وبلغت نسبته المئوية 66% بتقدير 33 أستاذ تليها النسبة المئوية 22%، في حين ذهب 6 أستاذ التعليم المتوسط إلى البديل موافق وبلغت نسبته المئوية 12% بالنسبة للعبارة تداخل المهام بين العاملين في يشعرني بعدم الرضا الوظيفي.

جدول رقم (26): أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين محددة يتبعها المدير

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نحو العبارة أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين وسياسات محددة يتبعها المدير، نلاحظ أن استجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو هذه العبارة بالنسبة للبديلين غير موافق، موافق كانت متقاربة حيث جاءت بنسبة 42% أي 21 أستاذ على البديل غير موافق تليها النسبة المئوية المقدرة بـ 40% أي 20 أستاذ خاصة بالبديل موافق، في حين جاءت النسبة 18% أي 9 أستاذ نحو البديل محايد.

جدول رقم (27): غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي

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

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات المفحوصين نحو هذه العبارة كانت موجهة نحو البديل غير موافق، حيث بلغت نسبتها المئوية 90%، أي 45 أستاذ في حين نلاحظ استجابات أساتذة نحو البديلين موافق ومحايد كانت متقاربة حيث جاءت نسبة 6% أي 3 أستاذ على البديل محايد تليها النسبة المئوية المقدرة بـ 4% أي 2 أستاذ خاصة بالبديل موافق فيما يخص العبارة غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي.

جدول رقم (28): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم.

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	1	أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين واضحة يتبعها المدير	1.90	0.90	متوسطة
15	2	المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط	1.72	0.90	متوسطة
19	3	المدير لا يكثر بنتائج أعمالي مما يشعرني بإحباط في عزميت	1.66	0.82	ضعيفة
17	4	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل	1.60	0.85	ضعيفة
18	5	تداخل المهام بين العاملين في المؤسسة يشعرني بعدم الرضا الوظيفي	1.42	0.67	ضعيفة
21	6	غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي	1.34	0.68	ضعيفة
16	7	المدير يترك لي الحرية المطلقة مما يجعلني غير مهتم لأعمالي	1.28	0.53	ضعيفة
		الدرجة الكلية	1.56	0.76	ضعيفة

يتضح من خلال الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة على فقرات المحور الثالث: حيث شكلت كل فقرة هذا المحور ويتضح من خلال الجدول أن الفقرة (20، 15) جاءت متوسطة ومتقاربة بمتوسط حسابي (1.90، 1.72) وانحراف معياري (0.90، 0.90) وهي عبارات تشير إلى أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين واضحة يتبعها المدير، المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط، كذلك العبارات (19، 17، 18) جاءت بدرجة ضعيفة ومتقاربة، وبمتوسط حسابي (1.66، 1.60، 1.42) وانحرافات معيارية (0.82، 0.85، 0.67) والتي تشير إلى المدير لا يكثر بنتائج أعمالي مما يشعرني بإحباط في عزيمة، تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل، تداخل المهام بين العاملين في المؤسسة يشعرني بعدم الرضا الوظيفي، كذلك جاءت العبارتين (21، 16) بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (1.34، 1.28) وانحراف معياري (0.68، 0.53) والتي تشير إلى غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي والمدير يترك لي الحرية المطلقة مما يجعلني غير مهتم بأعمالي.

الجدول رقم (29): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حول الفرضية العامة

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي	2.59	0.61	عالية
2	2	النمط التسلسلي والرضا الوظيفي	1.67	0.82	متوسطة
3	3	النمط الفوضوي والرضا الوظيفي	1.56	0.76	ضعيفة
الدرجة الكلية			1.94	0.73	متوسطة

يمثل الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة أفراد العينة حسب كل محور في الاستبيان ويتضح من الجدول أعلاه أن المحور الأول والمتمثل في النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية ومتوسط حسابي (2.59) وانحراف (0.61)، أما المحور الثاني والمتمثل في النمط التسلسلي والرضا الوظيفي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبمتوسط

حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.82)، وجاء المحور الثالث والمتمثل في النمط الفوضوي والرضا الوظيفي جاء في المرتبة الثالثة بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.76).

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى والتي جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.61) حيث يرى أغلب أفراد العينة بأن المدير يشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة مما يجعلني أحب التعاون مع زملائي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) والتي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري (0.54) وهذا معناه أنه يوجد مناخ تعاوني فالمدير يوفر الظروف المناسبة للعمل الجماعي ويشجع التفاعل بين الأساتذة مما يؤدي ذلك إلى ظهور فرص للتفكير الجماعي واستثمارها واستغلالها نحو تحقيق الأهداف، كما جاءت إستجابات الأساتذة حول العبارة وجود العلاقات الإنسانية بيني وبين المدير يجعلني أحس بالارتياح بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.43) وهذا معناه أن المدير تربطه علاقات إنسانية وودية مع الأساتذة ويعمل على ترقيتها وتطويرها مما يؤدي ذلك إلى شعور الأساتذة بالأمان والانتماء وحب المؤسسة والتفاني في خدمة العملية التعليمية وكذلك إحساسهم بالارتياح، فالمدير هو المسؤول عن تطوير وترقية العلاقات الإنسانية لخلق جو من التفاعل التربوي والاجتماعي السليم، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة يقوم المدير بتوجيهي في العمل مما ينعكس إيجابياً على إنجازاتي بدرجة عالية بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.52) وهذا معناه أن المدير يقدم التوجيهات والنصائح للأساتذة وينظم جهودهم مما ينعكس ذلك على إنجازات الأساتذة ويدفعهم إلى الأداء الجيد وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي خاصة في محيط العمل الذي يوجد به توجيه حقيقي فعال يؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة يكلفني المدير بأعمال تناسب قدراتي مما يجعلني أكثر ارتياح في أدائها بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.53) وهذا معناه أن المدير يقوم بتكليف الأساتذة بأعمال تناسب قدراتهم ويعمل على التنسيق بينهم ويسعى إلى تحديد الإمكانيات التي يحتاجها بوضع الأستاذ المناسب في المكان المناسب فالمدير إذن يراعي الفروق الفردية بين الأساتذة مما

ينعكس إيجاباً على أدائهم وارتفاع درجة الرضا الوظيفي لديهم، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني ذلك بالطمأنينة بدرجة عالية ومتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.70) وهذا معناه أن المدير يراعي الرغبات المهنية للأساتذة وهذا راجع إلى تشجيع المدير لأفكار واقتراحات وميول ورغبات الأساتذة ورغبتهم في تحسين العمل والإبداع والابتكار والتجديد مما يشعرهم ذلك بالطمأنينة والاستقرار والرضا داخل المؤسسة، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أحس بالفخر جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.67) وهذا معناه أن عمل الأستاذ يتأثر بما يحيط من معاملات فالمدير يتعامل بسلاسة مع الأساتذة ويفتح لهم المجال لإبداء آرائهم والتعبير عن وجهات نظرهم بحيث يشعرهم بأهميتهم وبأنهم عنصر فعال في المؤسسة مما يجعل الأساتذة يشعرون بالفخر والرضا الوظيفي، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة المدير يراعي ظروف الشخصية مما يرفع معنوياتي بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.75) وهذا معناه أن المدير يراعي ظروف الشخصية للأساتذة ويهتم بانشغلاتهم ومطالبهم وبمشكلاتهم ويحاول مساعدتهم في تخطي الصعاب مما يؤدي ذلك إلى رفع معنويات الأساتذة وارتفاع مستوى الرضا لديهم، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهد أكبر في أداء عملي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.78) وهذا معناه أن المدير يقدم الحوافز التشجيعية بدرجة متوسطة للأساتذة مما يزيد من معنوياتهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر في أداء أعمالهم ويؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة إذن الحوافز لها دور فعال في المؤسسة فهي تخلق دافعية للعمل والرغبة في بذل جهد أكبر في أداء الأعمال ومن خلال ذلك يتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ومن خلال ما سبق فإنه قد توصلنا إلى تحقيق الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم بدرجة عالية. وهذا معناه أن النمط السائد في المؤسسة التربوية هو النمط الديمقراطي.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عرض وتفسير لبنود الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من جهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.82) هذا ما يوضحه الجدول رقم (20) جاءت استجابات

الأساتذة حول العبارة ميل المدير إلى الإفراط في السيطرة يشعرني بعدم الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.94) وهذا معناه أن المدير يستخدم أسلوب التسلط في توجيهه لأوامره وللضغط على الأساتذة وفرض سلطته وإجبارهم على أداء وإنجاز العمل مما يقلل ذلك من درجة إسهام الأساتذة في العمل وشعورهم بعدم الراحة وظهور علامات عدم الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، كما جاءت إستجابات الأساتذة حول العبارة أحس بعدم الارتياح لتدخل المدير في عملي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.91) وهذا راجع إلى تدخل المدير في تفاصيل عمل الأستاذ وتقديم النقد المستمر لعمله ومراقبته بالاستمرار هذا ما يؤدي إلى شعور الأساتذة بعدم الارتياح وخفض دافعيتهم اتجاه القيام بمهامهم بحرية وبالتالي إحساسهم بعدم الرضا الوظيفي في العمل.

كما جاءت إستجابات أساتذة التعليم المتوسط حول العبارة المدير لا يفسح لي المجال في إبداء الرأي خلال الاجتماعات مما يجعل حريتي محدودة بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.89) هذا معناه أن المدير يفسح المجال أمام الأساتذة بإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالمدير يعطي الفرصة للأساتذة بطرح إنشغلاتهم وتشجيع أفكارهم واقتراحاتهم مما يجعل الأستاذ يحس بأنه عنصر فعال في المؤسسة وله حرية التعبير واقتراح أفكاره، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري (0.66) وهذا معناه أن المدير يقوم بتبليغ الأساتذة بالقرارات ويشاركهم في اتخاذها كما يقوم بتوزيع المسؤوليات عليهم وأخذ رأيهم في ذلك على عكس ذلك إذا أبلغهم بالقرارات التي يتخذها فقط وعدم مشاركتهم واستشارتهم في اتخاذ القرارات سوف يؤدي ذلك إلى إحساسهم بعدم الارتياح وعدم الرضا الوظيفي.

كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة التعليمات التي أتلقاها من المدير غير قابلة للنقاش مما يجعلني أشعر بالقلق بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.54) وانحراف معياري (0.78) وهذا معناه أن المدير يقوم بإلقاء تعليمات قابلة للنقاش وكذلك تقبله النقد الموضوعي والمناقشة واستخدامه أسلوب مرن للتعامل مع الأساتذة مما يؤدي ذلك إلى حفزهم وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي على عكس ذلك إذا استخدم أسلوب التسلط والإكراه في تنفيذ الأوامر والتعليمات وعدم تقبله للنقد الموضوعي كذلك غياب الحوار والمناقشة هذا قد يؤدي إلى حدوث فجوة بين المدير والأساتذة مما يجعلهم يشعرون بالقلق والتوتر وعدم الارتياح في العمل، كذلك جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة صرامة المدير في تطبيق القوانين

يشعروني بالتوتر بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.78) وهذا معناه أن المدير لا يقوم بتطبيق القوانين بصرامة بل هناك مرونة في تطبيق القوانين والتعليمات مع تقديم تسهيلات للأساتذة ومعالجة أخطائهم دون معاقبتهم وحثهم على الالتزام باللوائح التنظيمية وعلى الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل ومطالبتهم بالانضباط في إيطار يسوده الاحترام و التفاهم و التفاعل.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية المرتبطة علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم نستنتج أن الفرضية تحققت إلى حد ما وهذا راجع إلى أن المدير يطبق النمط التسلطي بدرجة متوسطة داخل المؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال عرض وتفسير بنود الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.76) هذا ما يوضحه الجدول رقم (28)، حيث جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين واضحة يتبعها المدير بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.90) وهذا معناه عدم وضوح للقوانين الداخلية للمؤسسة وعدم وجود تعليمات وقواعد واضحة لتنظيم العمل وسير المؤسسة مما يؤدي إلى إحساس الأساتذة بالتوتر في العمل وتدني مستوى الرضا الوظيفي، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.90) وهذا معناه أن المدير ينصب كل اهتمامه على إنهاء المقرر الدراسي في آخر العام دون مراعاة للفروق الفردية بين التلاميذ وهل تم استيعاب المقرر الدراسي أم لا مما يجعل الأستاذ يقوم بتلقين المادة العلمية، فالهدف أصبح انتهاء من المقرر الدراسي وليس النتائج التي يريد الأستاذ الوصول إليها وهي فهم واستيعاب التلاميذ للمقرر الدراسي، فالمدير يقوم بالضغط على الأساتذة لإنهاء المقرر الدراسي ما يولد لهم شعور بالضغط وعدم الرضا الوظيفي في العمل على أدائهم، كما جاءت استجابات الأساتذة حول العبارة "المدير لا يكثر بنتائج أعمالي مما يشعروني بإحباط في عزمي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.82) وهذا معناه أن المدير يهتم بنتائج أعمال الأساتذة وما يقومون به كذلك اهتمامه بتحقيق أهداف المؤسسة مما ينعكس ذلك إيجابا على حماس الأساتذة ويرتفع مستوى الدافعية لتحقيق نتائج أفضل وأحسن، كما جاءت إستجابات الأساتذة حول

العبارة تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.85) وهذا معناه أنه يتم الوصول إلى قرارات وحلول مناسبة خلال الاجتماعات التي يقوم بها المدير فهو يستمع إلى الأستاذة ويصدر حكمه في الأمور التي يعرضها عليه الأستاذة ويتم مناقشتها والوصول إلى حلول مناسبة بما ترضي الأستاذة وتخدم أيضا أهداف المؤسسة، كما جاءت استجابات الأستاذة حول العبارة تداخل المهام بين العاملين في المؤسسة يشعرني بعدم الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.42) وانحراف معياري (0.67) وهذا معناه كل أستاذ ملتزم بعمله الخاص ومقيد به كذلك وضوح مهام كل فرد في مؤسسة والعمل في جو يسوده النظام فكل أستاذ مكلف يعمل يلتزم به وهذا معناه وجود قيادة حقيقية وفعالة تنظم جهود العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما جاءت استجابات أستاذة حول العبارة غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.34) وانحراف معياري (0.68) وهذا معناه أنه توجد رقابة داخل المؤسسة والتزام المدير بمهامه والإشراف على الأستاذة وضبط حضورهم وكذلك مما يجعل الأستاذة يحترمون مواقيت العمل المحددة ويلتزمون بالانضباط في أداء أعمالهم. كما جاءت استجابات الأستاذة حول العبارة المدير يترك لي الحرية المطلقة مما يجعلني غير مهتم بأعمالي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.28) وانحراف معياري (0.53) وهذا معناه أن المدير لا يترك الحرية المطلقة للأستاذة حريتهم محدودة وفي إطار معين.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية المرتبطة توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي الأستاذة من وجهة نظر الأستاذة أنفسهم، نستنتج أن الفرضية لم تتحقق وهذا راجع أن المدراء لا يمارسون النمط الفوضوي في المؤسسات التربوية ، فهذا الأسلوب غير مناسب لأن تحقيق الأهداف التربوية يتطلب نوع من التوجيه والانضباط وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات وتنظيم جهود كل الأفراد والجماعات.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعدما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأستاذة تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، حيث نجد أن "طلال عبد المالك الشريف (2004) توصل إلى أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاث حيث يمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية وهذا ما تأكده دراستنا، أما دراسة عبد الله

بشري الرشيد (2010) فتوصلت إلى أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى فيما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة وأن النمط الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف، كما تلعب القيادة الديمقراطية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك الأعضاء وهذا ما يتفق مع دراستنا، كذلك دراسة "سامي عبد العزيز عامر أبو الخير (2013)" والتي توصلت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، فيما حصل النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي على درجة متوسطة، كما جاءت دراسة الشناق (2011) ودراسة الحراشة (2008) توصلتا إلى أن مديري ومديرات يهتمون ببعدي النمط القيادي العمل والعلاقات الإنسانية مع اهتمام أكبر في مجال العمل، وإن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط.

رابعاً: النتائج العامة

من خلال إجراء هذه الدراسة حول موضوع أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم وبعد إحصاء التكرارات لكل بنود أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة عالية.
 - تحقق الفرضية الفرعية الثانية إلى حد ما والتي تنص على توجد علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة متوسطة.
 - عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم والتي جاءت بدرجة ضعيفة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية العامة التي تنص على توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية، والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم قد تحققت إلى حد ما وبدرجة متوسطة، وهذا ما تؤكدته النسب التي حصلنا عليها من خلال أسئلة الفرضيات والمتوسط الحسابي الذي قدر بـ (1.94) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.73).

الاقتراحات:

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

خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة يمكن القول أن النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأساتذة من خلال حفز نشاطهم من جهة و رفع مستوى رضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل، أما إذا كان منافيا لمطالب العمل ورغبات الأساتذة لاشك سيؤدي إلى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى رفع درجة الرضا لديهم أو خفضه، حيث أن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه، انطلقنا في دراستنا هذه من تساؤل رئيسي نحاول من خلاله الكشف عن العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم، لنضع بعدها أهداف وفرضيات الدراسة باعتبارها الموجهة لمسار أي دراسة والتي توضح الأداة وتحدد المنهج الملائم للدراسة، وانطلقنا من الفرضيات:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.
- توجد علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.
- توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الاساتذة أنفسهم.

والتي تم اختيارها ميدانيا بمتوسطتين "زيدان صالح" و"بوحلاس مسعود" فكانت نتائج الدراسة محققة بدرجة متوسطة.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون (2012): أساليب البحث العلمي والإحصاء، ط1، إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 2- جودت عزت عبد الهادي (2006): الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- جودت عزت عطوي (2004): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- حسان دهش جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- حسن راوية (2004): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي (2008): مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- راتب سلامة السعود (2013): القيادة التربوية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- رافد عمر الحريري، سعد زناد دروش (2010): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- رافدة عمر الحريري (2007): القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- رسمي محمد حسن (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

- 11- رياض سترك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- زاهد محمد ديري (2011): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 13- سالم تيسير الشرايدة (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم (2003): الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- سلطان محمد سعيد أنور (2003): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 16- سليمان حامد (2009): الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- سهيلة محمد عباس (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 18- الشرايدة سالم تيسير (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- عاشور، أحمد صقر (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 20- عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007): الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- 21- عبيدات، دوقان وآخرون (2012): البحث العلمي مفهومه وأدواته، طبعة أولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- عبيدات، محمد وآخرون (199): منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (د.ط)، دار وائل للنشر، عمان.
- 23- عثمان محادين (2016): القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي من وجهة نظر تربية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24- العجمي محمد حسنين (2008): القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة.
- 25- علي أحمد عبد الله عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- عودة، سليمان وزملائه (1992): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط2، مكتبة الكتابي، الإسكندرية.
- 27- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب (2011): الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات، الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
- 28- محمد بن حمودة (2006): علم الإدارة المدرسية نظريات وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، دون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 29- محمد بوعلاق (2009): الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الأمل للطباعة والنشر، الجزائر.
- 30- محمد حسن محمد حمادات (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- 31- محمد حسين العجمي (2008): الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 32- محمد سعيد سلطان (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 33- مصطفى نجيب شاوشي (2005): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة 3، الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 34- هشام عدنان موسى حجازين، علي أحمد عياصرة (2006): القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

المذكرات:

- 1- الأفندي، إسماعيل محمد (2012): عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.
- 2- إيناس، فؤاد نواوي فلمبان (1998): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المملكة العربية السعودية.
- 3- سالم عواد الشمري (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

4- 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.

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

6- طلال عبد المالك الشريف (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

7- 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.

المجلات:

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

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

أستاذي الكريم أستاذتي الكريمة نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لأهداف البحث العلمي والتي أقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص "إدارة وإشراف بيذاغوجي" عنوان الدراسة "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط".

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

للإجابة نرجو منكم قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ شهادة ليسانس ☐ شهادة ماستر ☐ شهادة ماجستير ☐

☐ مدرسة عليا

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر ☐

ثانياً: أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1- المدير يراعي رغباتي المهنية مما يشعرني بالطمأنينة.			
2- وجود العلاقات الإنسانية بيني وبين المدير يجعلني أحس بالارتياح.			
3- مشاركتي في اتخاذ القرارات الإدارية يجعلني أشعر بالفخر.			
4- يكلفني المدير بأعمال تناسب قدراتي مما يجعلني أكثر ارتياح في أدائها.			
5- يقوم المدير بتوجيهي في عملي مما ينعكس إيجابياً على إنجازاتي.			
6- المدير يقدم لي الحوافز التشجيعية مما يجعلني أبذل جهد أكبر في أداء عملي.			
7- المدير يراعي ظروفِي الشخصية مما يرفع معنوياتي.			

			8- تشجيع المدير للعمل بروح الفريق في المؤسسة يجعلني أحب التعاون مع زملائي.
			9- المدير يبلغني بالقرارات التي يتخذها فقط مما يجعلني غير مرتاح.
			10- التعليمات التي أتلقاها من المدير غير قابلة للنقاش مما تجعلني أشعر بالقلق.
			11- صرامة المدير في تطبيق القوانين يشعرني بالتوتر.
			12- ميل المدير إلى إفراط في السيطرة يشعرني بعدم الرضا.
			13- أحس بعدم الارتياح لتدخل المدير في عملي.
			14- المدير لا يفسح لي المجال بإبداء الرأي خلال الاجتماعات مما يجعل حريتي محدودة.
			15- المدير يهتم بإنهاء المقرر الدراسي فقط مما يولد لي شعور بالضغط.
			16- لا أعطي الأهمية للأعمال الموكلة لي لأن المدير يعطي الحرية المطلقة.
			17- تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول مما يجعلني أشعر بالملل.
			18- تداخل المهام بين العاملين في هذه المؤسسة ويشعرني بعدم الرضا الوظيفي.
			19- المدير لا يكثر بنتائج أعمالي مما يشعرني ذلك بإحباط في عزيمتي.
			20- أحس بالتوتر في عملي لغياب قوانين محددة يتبعها المدير.
			21- غياب الرقابة داخل المؤسسة يجعلني أتغيب عن عملي.

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين	التخصص	الدرجة العلمية
محمد قرفي	علوم التربية	أستاذ مساعد (أ)
نجيبة بكيري	علم النفس العيادي	دكتوراه
بن صالحية كريمة	علم النفس المدرسي	أستاذة محاضرة
جردير فيروز	علم النفسي	دكتوراه

ملخص

ملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط وانطلق البحث من فرضية رئيسية هي: توجد علاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي للأساتذة واليت تفرعت عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.
- توجد علاقة بين النمط التسلطي الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.
- توجد علاقة بين النمط الفوضوي الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

وللتحقق من هذه الفرضيات ميدانيا، تم إعداد استبيان كأداة للدراسة بحيث بلغ عدد فقراتها 21 فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي: النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، النمط التسلطي والرضا الوظيفي، النمط الفوضوي والرضا الوظيفي.

والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من 50 أستاذ موزعون على متوسطتين تاسوست ولاية جيجل.

وقد تم معالجة البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الاستبانة باستخدام برنامج (spss).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة عالية.
- توجد علاقة بين النمط التسلطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة ضعيفة.

Abstract

The present study aimed at identifying the relationship of educational leadership types with functional satisfaction of middle school teachers. The research started from the following main hypothesis :

There is a relationship between educational leadership types and functional satisfaction of middle school teachers.

This hypothesis was divided into 3 sub-hypotheses :

- There is a relationship between democratic type and functional satisfaction of middle school teachers from their point of view.
- There is a relationship between domination type and functional satisfaction of middle school teachers from their point of view.
- There is a relationship between messy type and functional satisfaction of middle school teachers from their point of view.
- In the fieldwork, a questionnaire composed of 21 items divided into 3 files : democratic type and functional satisfaction file, domination type and functional satisfaction file, and messy type and functional satisfaction file was used as research instrument, this questionnaire was distributed on a sample of 50 teachers from 2 middle schools in « Tassoulté in Jijel the obtained statistical data were processed using SPSS program.

The study research the following results :

- There is a relationship with a high degree between democratic type and functional satisfaction of middle school teachers from their point of view.
- There is a relationship with an average degree between domination type and functional satisfaction of middle school teachers from their point of view.
- There is a relationship with a low degree between messy type and functional satisfaction of middle school teachers from their point of view.