وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إرشاد وتوجيه

إعداد:

بوطريق عائشة

فوضيل جيهان

إشراف:

د: رابح شليحي

السنة الجامعية:

2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إرشاد وتوجيه

إعداد:

بوطريق عائشة

فوضيل جيهان

إشراف:

د: رابح شليحي

السنة الجامعية:

2020/2019





نحمد الله عز وجل الذي من علينا وأعاننا على إتمام هذا البحث، ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلا.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف :رابح شليحي على ما أولاه من معرفة لنا ونصح وإرشاد وتقويمه لهذا العمل والذي استفدنا كثيرا من علمه وأخلاقه الرفيعة ومعاملته الطيبة .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد وأخص بالذكر الدكتور: شهري توفيق

كما نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث ومنحنا جزءا من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل.

وأخيرا نشكر كل من يسر لنا الطريق في هذا العمل

إهداء

إليك أنتي يا فرحتي وقرة عيني إلى أحلى ثلاثة حروف نطقها لساني وعشقها قلبي فيها حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى أغلى الناس (أمي)

إليك يا صاحب الكف الحنون، إليك يا من سقيتنا من شبابك حب العمل والمثابرة لنتمتع بطلال النجاح لك يا أبي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي علي.حميدة عمر مسعود فهيمة محمد السعيد وإلى الأخت التي لم تنجبها أمي ابنة خالتي دليلة

إلى فرحة العائلة وبهجتها.أكرم .وسيلة. شيماء. أنس. لجين. إسلام. ميرهان. أبتسام.رجاء. و إيلاف

إلى نعيم الحياة وطمأنينة القلب اللهم أدمها لي واجعلها صحبة حياة وجنة لمياء

إلى التي كانت بمثابة أخت لي وأشكرها على كل الأوقات سواء داخل الحرم الجامعي أو خارجه ،كما أشكرها على قوتها بجانبي وتقديم كل المجهودات اللازمة لإتمام هذا العمل جيهان

.

إهداء

إلى سندي في هذه الحياة ...والدي حفظك الله لنا وأطال بعمرك ورزقك الفرحة

إلى من أرضعت وسهرت ...أمي يامنبع الحياة حفظ الله صوتك داخل البيت

إلى من تعز عليا في لحياة ... ليلك وأسماء كل ما أقوله لكما هو بداخل القلب

إلى شقيقتي هديل ...التي أهفو إليها في كل حين

إلى من شاركتني هذا البحث بكل ثقة وأخوة وصدق... عائشة

إلى كل من شاركتني دراستي بلعبها وعبثها وضحكها وحزنها خوله. شفيقة. سامية.وردة.إيمان. دنيا. إكرام. ريمة .منال رشيدة .خوخة. دليلة...

كل من وقف بجانبي ودعا لي بظهر الغيب من أهلي و أحبتي أهدي ثمرة جهدي

اسأل الله عزوجل أن ينفع به الإسلام والمسلمين ،وصلى الله وسلم وبارك على سيد الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية والرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، ومن خلال طرح السؤال الرئيسي : هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية والرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني؟

وتندرج تحت فرضيات جزئية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل (متوسط . ثانوي).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة عينة الدراسة في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات لولاية المدية التربوية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (معهد .جامعي). ولصالح المستوى الجامعي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة عينة الدراسة في الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني تعزى لمتغير مكان العمل (متوسط. ثانوي).لصالح المتوسط.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة عينة الدراسة في الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ليسانس. ثانوي).

تشكل مجتع الدراسة من(50) مدير و(50) مستشار توجيه مدرسي ومهني ،واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي عن طريق استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

الأول يقيس النمط القيادي.

الثاني يقيس الرضا الوظيفي.

والمعالجة الإحصائية كانت باستخدام تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على نظام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية برنامج2 24 spss.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

أن الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني له علاقة ارتباطيه موجبة بطبيعة النمط السائد (النمط الديمقراطي)لدى مدراء المؤسسات التربوية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط .ثانوي).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (معهد .جامعي) ولصالح المستوى الجامعي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل (متوسط.ثانوي) ولصالح المتوسط.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تبين أنه عندما يكون لمدراء المؤسسات التربوية حنكة في التسيير الحسن داخل المؤسسة سيولد رضا وظيفي لدى العمال عموما و مستشاري التوجيه خصوصا وهذا سيحقق الأهداف المراد تحقيقها داخل المؤسسة التعليمية بشكل سليم.

Résumé :

La présente étude visait a identifier la relation entre le style des directeur d'ètalilissements d enseignement et la satisfaction professionnelle des conseillers

D'orientation scolaire et professionnelle en posant la question principale :

Existe –t- il une relation statistiquement significative entre le style des directeurs d'ètalilissements d enseignement et la satisfaction professionnelle des conseillers d'orientations scolaire et professionnelle ? Et relève d'hypothèses partielles.

Il existe des différences statistiquement significatives entre les degrés de la satisfaction d'étude dans le style de des directeurs d'ètalilissements d enseignement dans la wilaya de média en raison de la variable relative au lieu de travail (moyenne, secondaire) .

Il existe des différences statistiquement significatives entre les degrés de la satisfaction d'étude dans le style de des directeurs d'ètalilissements d enseignement dans la wilaya de média en raison de la variable du niveau d'éducation (institu,universitaire) et en faveur du niveau universitaire .

Il existe des différences statistiquement significatives entre les degrés de la satisfaction d'étude an matière de satisfaction professionnelle des conseilleurs d'orientation scolaire et professionnelle en raison de la variable relatives au lieu de travail (moyenne ,secondaire) .

Il existe des différences statistiquement significatives entre les degrés de la satisfaction d'étude an matière de satisfaction professionnelle des conseilleurs d'orientation scolaire et professionnelle en raison de la variable du niveau d'éducation (licence, baccalauréat) .

L'étude totale comprenait 50 directeurs et 50 conseillers d'orientation scolaire et professionnelle le questionnaire comme outil de collecte de collecte de donnée.

La première mesure le style de le seconde mesure la satisfaction au travail.

Et le traitement statistique a été en utilisant l' application d'un ensemble de méthodes statistique basées sur le système de progiciels statistiques pour les sciences sociales , le programme spss 24 .

Les résultats les plus importants ont été les suivants :

Cette satisfaction au travail des conseillers d' orientations scolaire et professionnelle a une corrélation positive avec la nature du modèle dominant (le modèle démocratique) des directeurs d'établissement d'enseignement .

Il n'y a pas de différences indicative dans le style de leadership des directeurs d'établissement d'enseignement dans l'états de Médéa en raison de la variable relative au lieu de travail (moyen, secondaire)

Il existe des différences statistiquement significatives dans le style de leadership des directeurs d'établissements d'enseignement en raison de la variable du niveau d'éducation (institut, université) et en faveur du niveau universitaire. Il existe des différences statistiquement significatives de satisfaction au travail des conseillers d'orientation scolaire et professionnelle pour l'état de Médéa en raison de la variable relative au lieu de travail (moyen, secondaire) et en faveur de la moyenne.

Il n'y pas de différences statistiquement significatives dans la satisfaction au travail des conseillers d'orientation scolaire et professionnelle pour l'état de Médéa en raison de la variable du niveau d'éducation. Et à travers les résultats obtenus, il a été constaté que lorsque les directeurs d'établissements d'enseignement ont une expérience de la bonne gestion au sein

de l'établissement, cela générera une satisfaction professionnelle chez les travailleurs en général et les conseillers d'orientation en particulier, ce qui permettra d'atteindre les objectifs à atteindre au sein de l'établissement.

ملخص الدراسة ..... ح

مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة..... 05

تمهيد.....06

الإشكالية.....07

فرضيات الدراسة 09

أهداف الدراسة.....09

أهمية الدراسة 09

تحديد مفاهيم الدراسة.....10

الدراسات السابقة 12

التعقيب على الدراسات السابقة 14

خلاصة.....15

الفصل الثاني:النمط القيادي

تمهيد.....18

أولا: النمط القيادي

1-مفهوم النمط القيادي 19

ثانيا: القيادة التربوية

1.2- مفهوم القيادة التربوية.....19

2.2- خصائص القيادة التربوية.....20

3.2- أهمية القيادة التربوية.....21

4.2- المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية 22

ثالثا: أنماط القيادة التربوية

1.3- القيادة الأوتوقراطية 23

1.1.3- أنواع القيادة الأوتوقراطية 23

2.1.3- خصائص القيادة الأوتوقراطية 24

3.1.3- مزايا القيادة الأوتوقراطية 24

4.1.3- عيوب القيادة الأوتوقراطية 25

2.3- نمط القيادة الديمقراطية 25

1.2.3- أنواع القيادة الديمقراطية 26

2.2.3- خصائص القيادة الديمقراطية 26

3.2.3- مزايا القيادة الديمقراطية 27

4.2.3- عيوب القيادة الديمقراطية 27

3.3-نمط القيادة التسيبية.....

1.3.3-خصائص القيادة التسيبية.....

2.3.3- مزايا القيادة التسيبية.....28

3.3.3- عيوب القيادة التسيبية.....29

رابعا:نظريات القيادة التربوية.....30

خامسا: النمط القيادي لدى مدراء المدارس..... 32

خلاصة.....34

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد.....36

لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي 37

1-مفهوم الرضا الوظيفي 38

2- أهمية الرضا الوظيفي 39

3- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي.....40

4- خصائص الرضا الوظيفي 41

5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 41

6- أنواع الرضا الوظيفي 43

7-عناصر الرضا الوظيفي 44

8- أساليب الرضا الوظيفي 45

9- نظريات الرضا الوظيفي 47

10- النمط القيادي و الرضا الوظيفي.....51

خلاصة 53

الفصل الرابع – إجراءات الدراسة الميدانية

أولا: الدراسة الاستطلاعية.....55

1- منهج الدراسة 55

2- مجالات الدراسة الاستطلاعية 56

3- أدوات جمع المعلومات للدراسة الاستطلاعية 56

ثانيا: الدراسة الأساسية

1- مجالات الدراسة 57

2- وصف عينة الدراسة 58

3- وصف أدوات الدراسة 59

4- الخصائص السيكومترية 60

خلاصة.....62

الفصل الخامس:عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد.....64

1- عرض وتحليل نتائج اختبار الدراسة 65

1.1- عرض وتحليل نتيجة اختبار الفرضية العامة 65

2.1- عرض وتحليل نتيجة اختبار الفرضية الجزئية الأولى 67

3.1- عرض وتحليل اختبار الفرضية الجزئية الثانية 68

4.1- عرض وتحليل اختبار الفرضية الجزئية الثالثة 70

5.1- عرض وتحليل اختبار الفرضية الجزئية الرابعة 71

2- تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....72

1.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.....73

2.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى 75

3.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....76

4.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....77

5.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....79

خلاصة.....81

خاتمة.....82

قائمة المصادر والمراجع 84

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم(01): يبين عدد عينة مدراء المؤسسات التربوية 57

الجدول رقم (02):يبين عدد عينة مستشاري التوجيه المدرسي والمهني 58

الجدول رقم (03): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لعينة الدراسة 65

الجدول رقم(04):يبين نتائج إختبار شفيه لتحديد المجموعة الأكثر رضا وظيفيا لمستشاري التوجيه 66

الجدول رقم (05):يبين نتائج اختبار الفروق لعينة المدراء لمتغير مكان العمل 67

الجدول رقم (06):يبين نتائج اختبار الفروق لعينة المدراء لمتغير المستوى التعليمي 69

الجدول رقم (07):يبين نتائج اختبار الفروق لعينة مستشاري التوجيه لمتغير مكان العمل 70

الجدول رقم(08):يبين نتائج اختبار الفروق لعينة مستشاري التوجيه لمتغير المستوى التعليمي 71

مقدمة

يعد موضوع القيادة عموما والقيادة التربوية في المؤسسات التربوية على وجه الخصوص من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين ،إذ آن القيادة التربوية تقوم في جوهرها على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه بغرض إرشادهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة.فإن اختلاف هذا التفاعل تعكس تباينا في اختلاف أساليب القيادة وأنماطها.فالأنماط القيادية مجموعة السلوكيات التي تؤثر لدى القائد في تأثيره على العاملين معه باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة . وقد حظيت دراسة الأنماط القيادية اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة من حيث أسلوب ممارستها إلى ثلاث أنماط رئيسية (النمط الديمقراطي، النمط ألتسيبي، النمط الدكتاتوري

ويعتبر مدير المؤسسة التربوية العضو الأساسي الذي يساهم في نجاح العملية التعليمية ويتحقق نجاحه بارتباطه برضا العاملين داخل المؤسسة ويعتبر هذا الأخير من أهم العوامل التي تؤدي بالعامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتدفعه إلى الاستمرار في عمله فهو يؤثر على المؤسسة ومن هذا المنطلق أثار اهتمامنا لاختيار هذا الموضوع لأنه من المواضيع الحساسة التي تساهم في التنظيم التربوي و كذلك الأثر الكبير للقيم في توجيه سلوك الأفراد العاملين وكذلك التوصيات المستمدة من الدراسة الميدانية التي تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل يمكن الاستفادة منه وكذلك لا ننسى الصعوبات التي واجهناها عند اختيارنا لهذا الموضوع منها : صعوبة ضبط المتغيرات في صيغتها النهائية، صعوبة موافقة إدارة القسم على العنوان ،

الخوف من عدم العثور على عينة كافية، صعوبة تحديد خطوات البحث وحدوده المطلوبة.

وفي الأخير كان محور دراستنا يدور حول النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني .

وقد قسمنا هذه الدراسة إلى خمس فصول تمثلت في ثلاث فصول نظرية وفصلا تطبيقيان.

ويتمثل **الفصل الأول**:تحت عنوان الإطار العام لي الدراسة حيث تضمن هذا الفصل تحديد المشكلة، الدراسة،تحديد مصطلحات الدراسة،عرض الدراسات الدراسة،أهمية فرضيات الدراسة، أهداف السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني : كان تحت النمط القيادي وجزاء إلى خمس أجزاء أولا النمط القيادي ومفهومه وثانيا أهم العناصر من مفهومها ، خصائصها ،أهميتها والماهرات القيادية القيادة التربوية وتم التطرق إلى لها ، وثلاثا أنماط القيادة التربوية وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنماط : نمط القيادة الديمقراطي وتتمثل الأزمة في أنواعه ، خصائصه مزاياه وعيوبه وكذلك لي نوعي القيادة التربوية الآخرين الدكتاتوري والتسيبي، وأخيرا نظريات القيادة التربوية والتطرق إلى النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية .

الفصل الثالث:تحت عنوان الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني وتم التطرق فيه إلى لمحة تاريخية، مفهومه، أهميته، الأسباب الداعية إلى الاهتمام به خصائصه، العوامل المؤثرة فيه، أنواعه، أساليبه، نظرياته، والنمط القيادي والرضاء الوظيفي

الفصل الرابع:تحت عنوان إجراءات الدراسة الميدانية وتم التطرق إلى :

أولا: الدراسة الاستطلاعية بما ضمت من منهج الدراسة ومجالات الدراسة وأدوات جمع المعلومات في الدراسة

ثانيا : الدراسة الأساسية ضمت مجالات الدراسة ، وصف العينة ، وصف أدوات الدراسة ، الخصائص السيكومترية للدراسة .

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات وتطرقنا إلى عرض النتائج، تفسير نتائج الفرضيات، الاستنتاج العام للدراسة والتوصيات والاقتراحات.

الإطار النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1الإشكالية.

2 الفرضيات الدراسة

3أهداف الدراسة.

4أهمية الدراسة.

5 مصطلحات الدراسة.

6الدراسات السابقة.

7 التعقيب على الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر تحديد مشكلة الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي و التي يسعى من خلالها إلى توضيح الموضوع و طرح الإشكالية التي يجب أن يضع لها حلولا مبدئية ممثلة في الفرضيات بغية تجريبها ميدانيا في مجتمع الدراسة و بالتحديد على العينة التي تختارها، و في هذا الفصل سنحاول طرح الإشكالية ثم الفرضيات و الأهداف و الأهمية ثم تحديد الضبط الإجرائي لمصطلحات الدراسة و حدود الدراسة و أخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الإشكالية:

حظيت ظاهرة القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين والدارسين بمختلف جهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور، وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية بدءا من نشأة المجتمعات الإنسانية البدائية البسيطة مرورا بمجموعة من التحولات المتعددة الأوجه في مختلف تطورات الحياة .وتعتبر من أهم الممارسات للتأثير في المجتمع وتوجيه الناس لإنجاز وتحقيق أهدافهم ولازالت القيادة تحظى بالكثير بين علماء النفس وعلم الإجتماع وعلوم التربية ولاسيما مع التطورات الكبيرة التي نعيشها على جميع الأصعدة والتي تعد من ظواهر التنظيم وركيزة من الركائز التي نعتمد عليها في اتخاذ القرارات.وتتفرع القيادة إلى عدة جوانب منها الجانب التربوي وعنا تسمى بالقيادة التربوية التي تستمد قوتها من القائد التربوي المتميز الذي لديه صفات تأهله ليحقق قيادة تربوية سليمة خالية من الشوائب ،وباعتبار المؤسسة التربوية لها أهمية بالغة فإنها تحتاج إلى من يسيرها ويقوم بكافة أعمالها من توجيه المعلمين والمتعلمين وجميع أفراد المؤسسة ، إذ يعتبر المدير هو العنصر الفعال في قيادة المؤسسة لما لها من مهام ومسؤوليات فهو القائد الذي يعمل مع المرؤوسين على تحقيق أهداف المدرسة وكذلك المشكلات التي تواجه المدرسة.

ومن خلال قيام القائد أو المدير بملاحظة سلوك العاملين بالمؤسسة فهذا يتطلب النمط القيادي الصائب الذي يساهم في تحسين العوامل النفسية وعوامل أخرى متعلقة بالوظيفة بحد ذاتها .وبالتالي توفير أوضاع بيئية جيدة تجعل العامل راضيا عن عمله داخل المؤسسة التربوية التي يعمل بها ونظرا اهذا التأثير الذي تمارسه القيادة التربوية عن مجموعة المتغيرات من بينها الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ومن بينهم مستشار التوجيه المدرسي والمهني لأنه من بين وأهم العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهدافها . وباعتبار التلميذ هو المحور الرئيسي الذي تترأس عليه تحقيق الأهداف التعليمية من تنميةجميع جوانبه التعليمية ،النفسية،العقلية،المهنية...إلخ.حيث يقوم بعمله على أكمل وجه يجب أن تكون علاقته بالمدير مبنية على الرضا الوظيفي والاحترام للأراء المتبادلة فيما بينهم وهذا كله حسب النمط السائد من قبل المدير.فيجب عليه مراعاة إحتياجات مستشار التوجيه واحترام أراء مستشار التوجيه والمشاركة فيها.

وهذا ما أثبتته دراسة خولة العمري (2017) والدراسات التربوية بأن السلوك القيادي له أهمية بالغة في إقترانه بالرضا الوظيفي فهما يحققا نجاح المؤسسة او فشلها وكذلك في درجة التأثير على نوعية العملية التعليمية وجودة التعليم التي أصبحت الميزة الغالبة في هذا العصر .

وقد بينت دراسة محمد الدقاق (2015) أن النمط القيادي يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الرضاء الوظيفي وهذا من وجهة نظر موظفي شركة الترامیدكا الدوائية،ويؤثر نمط قائد الفريق والقائد الاجتماعي بشكل مرتفع في مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح وانتهت الدراسة إلى ضرورة تحقيق نمط قيادي مثالي يرفع من مستوى رضا الموظفين وتحقق أهدافها بزيادة الاهتمام بالموظفين الذين يتقاضون راتب قليل القيام برفع مستوى رواتبهم بالطرق المتاحة الأمر الذي ينعكس على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي ومن خلال نتائج الدراسات السابقة قررنا نحن الباحثتان تطبيق موضوعنا على عينة تربوية وعلى هذا يأتي موضوعنا الذي نحاول من خلاله الإجابة على الإشكال التالي:

1.**التساؤل العام** : هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية و الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي و المهني ؟

1.1.**الأسئلة الجزئية:**

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزي لمتغير مكان العمل (متوسط/ثانوي).؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزي لمتغير (المستوى التعليمي).؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني تعزى لمتغير مكان العمل (متوسط /ثانوي).؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ليسانس /ماستر) ؟

2. **فرضيات الدراسة:**

1.2. **الفرضية العامة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية ومستوى الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني .

2.2. **الفرضيات الجزئية:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزي لمتغير مكان العمل (متوسط/ثانوي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات عينة الدراسة في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية تعزي لمتغير (المستوى التعليمي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني تعزى لمتغير مكان العمل (متوسط /ثانوي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ليسانس /ماستر)

3. أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى محاولة:

- الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية والرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني.

- معرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في النمط القيادي لمتغير (المستوى التعليمي ، مكان العمل)

- معرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير (المستوى التعليمي ، مكان العمل).

4. أهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها تثري البحث العلمي بمختلف النظريات والدراسات من خلال:

- التطرق إلى موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي يعتبر من المواضيع المهمة التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين.

- معرفة نمط القيادة الناجح الذي يمكن إتباعه لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي

- تمكين مدراء المؤسسات التربوية وأصحاب القرار من إثراء تلك العلاقة وأخذها بعين الاعتبار.

وتكمن الأهمية التطبيقية في: كون دراسة ميدانية تقف عند مشكلة مهمة فهي تكشف عن أهمية النمط القيادي للمدراء وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرس والمهني ، وكذا استفادة المتخصصين في المجال التربوي من هذا البحث ونتائجه .

5 . تحديد مفاهيم الدراسة:

أولا . القيادة التربوية:

مفهوم القيادة:

لغة : حسب لسان العرب لابن متطور فالقيادة من قاد يقود – يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام و السوق من خلف ، و يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها. يقودها و منها الانصياع بمعنى الخضوع و منها قادة و هو جمع قائد(ابن منظور، 2001، ص. 20).

اصطلاحا: هي مجموعة سلوكيات آو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما و يقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل و من هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية (محمد حسنين العجمي، 2008، ص.19).

- إجرائيا: هي عملية يقوم بها شخص تتوفر فيه صفات القيادة من اجل التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية بين القائد و تابعيه.

التعريف النظري للقيادة التربوية:

- عرفها تيد اردواي Ordwaytead بأنها ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها .

- عرفها بلوزHow boles بأنها عملية التفاعل بين الأفراد و التي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة (محمد حسنين العجمي، 2008، ص.23)

التعريف الإجرائي:

- هي تلك الممارسات التربوية التي يقوم بها المدير أو المعلم من حيث أنهم قائدين تربويين لهم مهام و وظائف تختلف عن باقي أفراد الأسرة التربوية بغية التأثير في سلوكيات المعلمين، أو المتعلمين للعمل بأكثر قدرة و كفاءة و تحقيق أهداف تربوية.

ثانيا.النمط القيادي:

تعريف النمط:

لغة: طهارة الفراش، و نوع من البسط و ثوب من صوف ملون له حمل رقيق و يطرح على الهودج. و الطريقة يقال: يا فلان إلزام هذا النمط أو الأسلوب و الجماعة من الناس أمرهم واحد. يقال : عندي متاع من هذا النمط (صلاح الدين الهواري، ص.195).

اصطلاحا : يقصد به الطريق و المذهب و النوع من الشئ.

إجرائيا: هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في ممارساته الإدارية أو السلوك القيادي الذي ينهجه المدير في ممارسته الإدارية.

التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

- هو مجموعة من السلوكيات الغالبة على تصرفات المدير اليومية داخل المؤسسة التربوية و هو ينجز عمله التربوي من خلال ممارسته لعدة وظائف بهدف التأثير سواء من الجانب الإيجابي أو الجاني السلبي على مرؤوسيه لإنجاز الأهداف التعليمية والتي تترجم من خلال درجاته على مقياس النمط القيادي لتفسر هذه السلوكيات

ثالثا: الرضا الوظيفي:

الرضا:

لغة: رضي (رضي و رضا و رضوانا و مرضاة) عنه و عليه : الشئ أو ب هاو عنه أو عليه اختاره و قنع به، ضد سخط.

الرضا : المحب الضامر القانع ، المطيع (صلاح الدين الهواري، ص105).

اصطلاحا: مشاعر السعادة والإيجابية الناتجة عن تصور الفرد تجاه حاجته إذ أن هذه المشاعر تعطي للشيء قيمة تتمثل برغبة الغرد في التطور (محمد عبود،2008،ص.14).

إجرائيا:هو شعور الموظف الفرد نحو الشيء الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي يحيط به في بيئة العمل.

التعريف النظري للرضا الوظيفي:

تعريف طلعت إبراهيم لطفي :الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله ووظيفته و التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (لطفي،1985 ،ص .134).

تعريف فروم : هو اتجاه ايجابي من الفرد لعمله إلى عمله الذي يمارسه (أنور،2000 ،ص.195).

التعريف الإجرائي:

هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي من خلال إجابتهم على مجموعة من الأسئلة لتحدد مستوى الرضا الوظيفي الذين يشعرون به .

5. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة التربوية والرضا الوظيفي و تناولته من زوايا مختلفة. وقد تنوعت هذه الدراسات العربية و سوف نستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ابرز ملامحها مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسات الحالية، و يود البحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين (2005_2017) و شملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة و حسب كونها دراسات عربية : الدراسة التي تناولت محور القيادة التربوية والدراسة التي تناولت محور الرضا الوظيفي و فيما يلي نقد عرضا لهذه الدراسات ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسة السابقة و في الدراسة الحالية.

استعراض الدراسات السابقة:

أولا:الدراسات التي تناولت محور القيادة التربوية :

- **دراسة سعادة رشيد** سنة(2005)**بعنوان:** الذكاء الانفعالي و علاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الاكمالي و الثانوي و التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة التربوية و استخدمت أداتين هما : اختبار مستوى القدرة على القيادة التربوية و قائمة الكفاءات الانفعالية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي و كان من

ابرز نتائجها توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي و مستوى القدرة على القيادة التربوية لدى أفراد بغية الدراسة مما يعني أن الذكاء الانفعالي يلعب دورا كبيرا في الكفاءة القيادية و فعالية السلوك القيادي للمدير.

- **دراسة قويسمي حليمة السعدية** سنة(2009):النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز و التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و دافعية الانجاز و بالتالي على أي نمط قيادي يحرك و يزيد من دافعية الانجاز لدى المرؤوسين. و تمثلت عينتها في 120 أستاذ و استخدمت أداة و هي استعارة استبيان لكل من النمط القيادي و دافعية الانجاز لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من ابرز نتائجها وجود علاقة ارتباطيه طردية بين النمط الديمقراطي و دافعية الانجاز أي أن كلما كان أسلوب القيادةلدى المدير ديمقراطي في التسيير زاد من دافعية الانجاز لدى الأساتذة على عكس النمط الديكتاتوري و النمط التسيبي اللذان تأكد ارتباطهما العكسي بدافعية الانجاز.

ثانيا:الدراسات التي تناولت محور الرضا الوظيفي

- **دراسة بن موفق المولود و بن صافي عبد الكريم سنة**(2017/2016)بعنوان الرضا الوظيفي و أثره على أداء المعلم و التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء، والكشف عن بعض العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للمعلمين و التي تمثلت عينتها في 06 معلمين وهم كل معلمي

المرحلة الابتدائية في المدرسة الخاصة. و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن الموضوع وفق المنهج المقارن و كان من ابرز نتائجها انطلاقا من الفرضية العمومية يؤثر الرضا الوظيفي على أداة المعلم . و من خلال نتائج الفرضيات الجزئية التي تناولنا فيها الجانب المادي و طبيعة الإشراف و فرص الترقية في دراسة مقارنة بين العوامل بالنسبة للمعلم في

كل من المدرسة العمومية و المدرسة الخاصة بعد عرض النتائج إحصائيا و سيكولوجيا توصلنا إلى وجود فروق في الأداء بين معلمي المدرستين من ناحية كل المتغيرات (السن ،الاقدمية ، ظروف العمل).

- **دراسة** 2017/2016 بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم و التي تمثلت عينتها في 100 من العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية في ولاية الخرطوم و استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي و كان من ابرز

نتائجها هي: السمة العامة للرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية في ولاية الخرطوم هي الانخفاض.

ثالثا:أوجه الاختلاف و الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هي دراسة القيادة التربوية باستثناء دراسة سنة 2017 التي هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي.

- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبق الدراسة على عينة من وزارة التربية والتعليم باستثناء الدراسة الأخيرة التي طبقت على فئة من وزارة التنمية الاجتماعية.

- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية حيث استخدمت اختيار القيادة التربوية لجمع البيانات.

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باستثناء دراسة الرضا الوظيفي و أثره على أداء المعلم حيث استخدمت المنهج المقارن.

رابعا:الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة تشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات في موضوعها الرئيس و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تتمثلفي الفجوة التي تعالجها هذه الدراسة هي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة

و من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي و المهني، وشمول عينتها لمدراء و مستشاري التوجيه و تعدد أدوارها بين استبيان النمط القيادي و استبيان الرضا الوظيفي و استخدامها لمنهج وصفي.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التمهيد لدراستنا ، حيث تم التطرق فيه إلى مختلف العناصر المهمة في الدراسة بدءا بإشكالية البحث أين تم إعطاء صورة عن الموضوع المراد دراسته كما قمنا من خلالها بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها ، لنصل بعدها إلى طرح الفرضية العامة للدراسة وكذلك الفرضيات الفرعية.

كما قمنا كذلك بعرض أهمية الموضوع، إضافة إلى مجموعة من الأهداف التي نطمح للوصول إليها، مرورا بعرض جملة من المصطلحات التي تم دراستها وتعتبر الكلمات المفتاحية فيها حيث تم تعريفها نظريا وإجرائيا ولا يكتمل الفصل التمهيدي دون التطرق إلى الدراسات السابقة التي تعتبر النقطة المركزية الأولى والإطار المرجعي الأول الذي تنطلق منه دراستنا.

الفصل الثاني: النمط القيادي.

تمهيد:

أولا:النمط القيادي

1مفهوم النمط القيادي.

ثانيا:القيادة التربوية

2-1.مفهوم القيادة التربوية.

2-2.خصائص القيادة التربوية.

2-3. أهمية القيادة التربوية.

2-4 . المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية

ثالثا: أنماط القيادة التربوية

3-1. نمط القيادة الأوتوقراطية.

3-1-1 . أنواع القيادة الأوتوقراطية.

3-1-2 . خصائص القيادة الأوتوقراطية.

3-1-3 .مزايا القيادة الأوتوقراطية.

3-1-4 . عيوب القيادة الأوتوقراطية.

3-2 . نمط القيادة الديمقراطية.

3-2-1 . أنواع القيادة الديمقراطية.

3-2-2 . خصائص القيادة الديمقراطية.

3-2-3 . مزايا القيادة الديمقراطية.

3-2-4 .عيوب القيادة الديمقراطية.

3- 3 . نمط القيادة التسيبية

3-3-1 . خصائص القيادة التسيبية.

3-3-2 . مزايا القيادة التسيبية.

3-3-3 .عيوب القيادة التسيبية

رابعا: نظريات القيادة التربوية.

خامسا: النمط القيادي لدى مدراء المدارس.

خلاصة

تمهيد:

تعد القيادة التربوية إحدى الوظائف الإدارية التي شغلت ولا زالت تشتغل بال معظم المديرين العاملين في المؤسسات التعليمية، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية.

غير أننا لا نجد نمط واحد يسلكه المديرين في تسييرهم لمؤسساتهم، بل نجد بعض المديرين من يعتمد على نمطا ديكتاتوريا في التسيير يعتقد أنه هو الأنسب للوضعية الإدارية في المؤسسة، ونجد مديرا آخر يسلك نمطا تسيبيا في التسيير يعتقد بأنه هو الأنسب في تسيير المؤسسة التربوية ، ونجد ثالثا يعتقد أنه لا ذا ولا ذاك الأصح بل هو النمط الديمقراطي هو الأنجح .

وسنحاول التطرق إلى أهم الأنماط القيادية من خلال التطرق إلى أهم مزايا وعيوب كل نمط للوصول إلى فكرة أعمق وأيهما أنجح في تسيير الفريق التربوي.

أولا:النمط القيادي

1. مفهوم النمط القيادي

تعريف شهاب 1988: النمط القيادي مجموعة من السلوكيات و الممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، ثقافية ، سياسية ، اقتصادية .

(الرشيدي،2010، ص. 13) .

كما عرف النمط القيادي بأنه نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، و التي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة و المسطرة و ذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو بالحوار أو غير ذلك (مكفس، 2009، ص. 22).

تعريف فيدلر: بأنه تخطيط لتركيب بناء حاجة الفرد ليحفز سلوكه في مواقف قيادية متنوعة

(أبوليدة، 1979،ص. 36).

ويمكن تعريف النمط القيادي بأنه جملة العادات و الممارسات التي تصدر عن القائد أو المدير أثناء عمله بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما معا بدرجة عالية أو متوسطة أو منخفضة للتأثير في المرؤوسين برضاهم أو بدون رضاهم.

و يقصد بالنمط القيادي كنوع من القيادة ذات السلوك المميز و كثيرا من فقهاء الإدارة و القانون و يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريق التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد (توال رويل. 2009،ص22).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف يشمل العوامل المشتركة بينهم وهو: نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة و دفعها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا:القيادة التربوي

2-1 . مفهوم القيادةالتربوية:

إن مفهوم القيادة Leadership من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة و التي تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها.

إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام و شامل و ملم لكل ما تحمله من معاني ، حيث تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المصطلحات مثل سمات الشخصية ، القيم الشخصية ، السلوك ، حاجات الجماعة ، و من بين التعريف نذكر :

- **يعرفها الدكتورابراهيم عصمت مطاوع** بأنها: " عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنسانيفي سبيل تحقيقهدف مشترك و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك

يتفقون عليه و يقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها و سيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف (**احمد قوراية**،2007،ص.28).

ويعرف العظمات السلوك القيادي بأنه "مجموعة النشاطات و الممارسات التي يؤديها المدير للتأثير على الموظفين العاملين في المديرية لتحقيق أهدافها." (**محمود عبد المسلم الصلبي**، 2008،ص.85).

يعرفها عيد الكريم درويش بأنها:" مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم و يبعث الرغبة في العمل الفردي و الجماعي النشط والنظم من اجل تذليل الصعاب و تكييف المشكلات الموجودة و تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع و للمؤسسات التعليمية" (**جودت**، 2001،ص.67)

من التعاريف السابقة نجد أن القيادة التربوية ترتكز على العديد من العناصر، و هي عملية تأثير و تأثر، و اتصال و تواصل ،و ابتكار أفضل السبل لتوجيه أداء التابعين على نحو يحقق مصالحهم ،و مصالح جماعاتهم أو مؤسساتهم، وذلك من خلال بناء علاقات إنسانية تتضمن التفاعل الاجتماعي الذي يحقق الانسجام بين أفراد المجموعة.

2-2 . خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة و التطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير و إدارة شؤون التعليم بدءا من تخطيطه و رسم سياسيته و انتهاء بتقويم نتائجه و يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يلي :

- **الاستمرارية** : تتمثل في كون القيادة التربوية و التعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة و المستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية ، و القيادة التربوية مستمرة لان الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة و متجددة.
- **التكامل** : فالإدارة التربوية و التعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوية من رسم السياسات و تخطيط برامج و اتخاذ قرارات إلى التنفيذ و المتابعة و التقويم و التطوير فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي و التعليمي و المناهج و الإشراف و التوجيه و النواحي البشرية والمادية و الفنية كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية و تنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع(دليلة كابور، 2017،ص.34).
- **الترابط** : و يدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة من العمليات المتداخلة و المترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله و من أهم هذه العمليات ، التخطيط و التنظيم ، التنسيق ، اتخاذ القرارات و التقويم و التحسين و التطوير في الإدارة التربوية بعملياتها المختلفة إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف(عطا الله المعايظة،2007،ص.ص80).

2-3 . أهمية القيادة التربوية:

يتوقف نجاح الإدارة التعليمية و المدرسية عل القيادة ذلك أن القائد التربوي يلعبا دورا هاما في تحديد الأهداف و في رسم الطرق و تحديد الوسائل الموصلة إليها. و له دور هام في وضع خطط النشاط المختلفة و معنى أن القائد يلعب دورا فهناك أدوارا أخرى للجماعة تنسق مع دور قائدها ، و أن القائد يعمل على تنظيم جهود جماعية و التنسيق بين أعضائها (خولة،2017،ص.29).

كما تكمن أهمية القيادة في أنها:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- ترسم معالم المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية و تدريب رعاية الأفراد باعتبارهم المورد الأهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة (خالد 1429،ه ،ص.58).

كما تبرز أهمية القيادة التربوية من خلال:

فهم الفروق بينها و بين الإدارة التربوية فإذا كانت الإدارة التربوية معنية بتسيير العمل في المؤسسة التربوية بشكل روتيني، فان القيادة التربوية معنية بالتحديد و التطوير و إضفاء الصبغة الحيوية على العمل ومد جوانب العمل بالروح التي تحيل العمل إلى المتعة(السعود، 2013، ص.90).

ويمكن القول إن للقيادة التربوية في القطاع التعليمي دور هام و فعال ذو أهمية بالغة و ذلك لما تقوم به من دور هام بغية تحقيق الأهداف التربوية و التعليمية عن طريق اتخاذ القرارات الملتزمة بالنظم و التي تؤدي بدورها إلى تنمية القادة و تدريبهم.

2-4 .المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية :

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

- ✓ **المهارات الفكرية :** و تتمثل في بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الأفكار، بحيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا و رؤيته للمشاكل واضحة و شاملة و أفكاره سديدة و أحكامه صائبة و قراراته رشيدة و قدرته على الفهم و التحليل واستنتاج العلاقات الكافية ، و أن يكون قادرا على التنظيم و حل المشاكل بطريقة ديمقراطية و مساعدا على تنمية التفكير الإبداعي لدى مرؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة .
- ✓ **المهارات الفنية :** و تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الأشياء فعلى مستوى الإدارة المدرسية يتعين على مدير المدرسة مثلا : أن يكون مطلعا على المناهج التربوية المقررة ، و ملما بمختلف طرائق التدريس، و قادرا على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التسيير الإداري و المالي و البيداغوجي و مجالات التكوين و التقويم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووفق المرجعية الإيديولوجية المحددة ، وفي حدود ما تسمح به قوانين الدولة المعمول بها.

- ✓ **المهارات الإنسانية:** و تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، والمهارة الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالا. و ليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد عالم النفس، وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة (سلاف، 2016، ص ص.55-56).

و يمكن القول بان مدير المدرسة لا يمكن أن تتصوره ناجحا في عملية القيادة التربوية إذا لم تكن له القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التعليمية التي يشرف على تسييرها.

ثالثا:أنماط القيادة التربوية:

تختلف أساليب القيادة من قائد لآخر ، فكل قائد له أسلوبه الخاص للتأثير على المرؤوسين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و غالبا ما يحدد ذلك الأسلوب فلسفة القادة أنفسهم و شخصياتهم و خبراتهم و تجاربهم ، إلى جانب نوع التابعين و البيئة التي يعملون فيها.

و يعد النمط القيادي من أهم عوامل نجاح أو فشل القائد في تحقيق أهداف المؤسسة لذلك كان الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية من قبل الباحثين و الدراسيين في هذا المجال و التي كشفت عن أبعاد جديدة في سلوك القائد و نمطه.

كما قال **نابليون** " لاستطيع احد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم فالقائد هو بائع الأمل". من خلال هذا القول يتضح لنا أن الدور الأعظم للقائد هو بلورة رؤية لتحقيق الأهداف و التأثير و التحريك للعاملين لتحقيقها ، و بما أن القادة يختلفون في وسائل التأثير التي يستخدمونها في توجيه العاملين ، فان من الطبيعي عندئذ أن يكون هناك تباين في أساليب القيادة و أنماطها. و من جهة نظر الدوافع فيمكن تقسيم القيادات إلى قيادات ايجابية و سلبية و من جهة نظر تفويض السلطة قسمت إلى مركزية و لا مركزية و من التقسيم الشائع هو الذي يصنف القيادة على أساس أسلوب القائد و طريقته في ممارسة تأثيره في العاملين إلى 03 أنماط تتمثل فيما يلي :

3-1 . نمط القيادة الأوتوقراطية(التسلطية) :

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية ، الاستبدادية (الديكتاتورية) و يعتمد القائد بموجب هذا النمط على السلطة الرسمية المخولة له بحسب قوانين و أنظمة المنظمة. و يميل القادة الذين يستعملون هذا النمط إلى حصر السلطة بهم و الانفراد في عملية اتخاذ القرارات ، ووضع الخطط و السياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك ، و يتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر. و غالبا ما يعزي ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات و قدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب.

3-1-1 .أنواع القيادة الأوتوقراطية :

يمكن تقسيم القيادة الأوتوقراطية إلى ثلاثة أنواع :

3-1-1..**القائد الأوتوقراطي المتشدد** : و هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة و كبيرة في التنظيم و يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون. ويحاول دائما توسيع نطاق سلطانه و صلاحياته لتكون الأمور تحت سيطرته.

3-1-2. **القائد الأوتوقراطي الخير** : و هو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم

3-1-3.**القائد الأوتوقراطي اللبق** : و هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرارات عن طريق الندوات و اللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية و إتاحة فرصة للمناقشة ، و لكن يتخذ القرارات بمفرده (الشريف،2004،ص. 82).

3-1-2 .**خصائص القيادة الأوتوقراطية:**

من خلال العرض السابق لنمط القائد الأوتوقراطي نستطيع أن نوجز خصائص هذا النمط كما يلي :

- ❖ أن القائد هو الذي يحدد سياسة الجماعة و يخطط أهدافها و برامجها.
- ❖ يملي كل طرق و خطوات تنفيذ الأهداف.
- ❖ يحدد لكل عضو عمله و زملائه في العمل.
- ❖ تحركه عوامل شخصية في تقدير العمل و نقده و تقويمه(صالح، 2008،ص.133).

3-3-3 . **مزايا القيادة الأوتوقراطية** :

أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك بعض المزايا التي تميز النمط الأوتوقراطي عن غيره من لأنماط و التي لا يمكن إغفالها و تتمثل فيما يلي :

- يمتاز القائد الأوتوقراطي بالنشاط و الفاعلية.
- يعتبر هذا النمط هو الأنسب كما أثبتت دراسة (Hamblin) و (Stanton) لمواجهة بعض المواقف والظروف ن و التي تتطلب الحزم و الشدة و السرعة في حسم الأمور، كفترات الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه و غيرها من المواقف و الظروف (كنعان، 2009، ص.167).
- يتصف بالتسلط و الإكراه في تسيير شؤون العمل عن طريق القرارات المركزية (يوسف الهاشل ،1987، ص.262).

يؤدي استخدام هذا النمط إلى السرعة في العمل ووضوح الاتجاه.

3-1-4 .عيوب القيادة الأوتوقراطية :

أثبتت مجموعة من الدراسات لنمط القيادة الأوتوقراطية أن هناك بعض العيوب و الانتقادات الموجهة له و التي تعيق انجاز العمل أهمها :

- يولد الكراهية بين المرؤوسين و قائدهم.
- يصنع اتجاها سلبيا لدى المرؤوسين تجاه العمل.
- يقتل روح المبادرة عند المرؤوسين.
- يقلل من فرص صناعة قادة جدد بين المرؤوسي
- يؤدي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين لدى المؤسسة.
- يورث الإتكالية الدائمة على القائد لدى المرؤوسين.
- يقلل من فرص التعاون بين القائد و مرؤوسيه.
- يؤدي إلى حالة عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة و إنزال الجزاء و إيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر و عدم الاتزان.
- يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط ومما يؤدي إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة(سامي،2013،ص ص. 3-،35).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هذا النمط يحمل مجموعة من العيوب و المزايا مما يجعله في محل بين الرضا و النقد، فقد يكون مطبقا و يؤخذ به كثير من القيادات في العصر الحاضر خاصة القيادات الأمنية و العسكرية و تحديدا عن مباشرتها لبعض المهام التي تتطلب درجة عالية من الضبط و الحزم و تنفيذ الأوامر ، كما هي دون نقاش أو جدال، و قد لا يكون مطبقا و لا يؤخذ به عن الكثير من القيادات الأخرى، و بالرغم من وجود المزايا التي تنتج عن هذا النمط إلا أن هناك الكثير من العيوب التي تجعل هذا النمط لا يصلح كأسلوب قيادي سائد و أساسي في بعض المؤسسات كونه يؤدي إلى وجود جو مشحون بالمشكلات الأمر الذي يؤدي إلى آثار سلبية على المرؤوسين و على الإنتاج.

3-2 .نمط القيادة الديمقراطية :

في هذا النوع يكون القائد عضوا في فريق العمل ، يشارك الأفراد في أفكارهم و اقتراحاتهم ، و في وضع الأهداف و الخطط و التنفيذ و التقويم كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد و تسود

العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، و يحيط أعضاء الجماعة بخطوات العمل كاملة مع إيضاح الهدف الرئيسي الذي تعمل الجماعة على تحقيقه فضلا عن كونه (موضوعيا) في مدحه أو نقده لعمل الأفراد(صالح ،2008 ،ص132).

وتعرف هذيه القيادة باسم القيادة الاستشارية حيث يستفيد فيها كل من الرئيس و المرؤوسين و الزملاء ، وتتشاور معهم و تأخذ بآرائهم و تشييع المبادرة من جانب التابعين و القائد يقترح الأعمال المحتملة و لكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع الأعمال موضع التنفيذ. و يعتبر كذلك النمط الديمقراطي معاكس للنمط الأوتوقراطي المتسلط و قد لا يختلف القائد الديمقراطي عن الأوتوقراطي في مقدار السلطة المخولة له.

3-2-1 . أنواع القيادة الديمقراطية :

اورد "ياغي" خمسة نماذج للقائد الديمقراطي تتمثل فيما يلي :

- نموذج القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار ، و ذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه و طلب مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ، ثم اختياره الحل الذي يراه مناسبا.
- نموذج القائد الذي يحدد المشكلة ، و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها و يفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الذي يتخذ القرار نفسه ، و لكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه ، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الذي يتيح لمسؤولية أمر اتخاذ القرار و في طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، واتخاذ أي قرار يكون مقبولا و متفقا عليه من قبل المرؤوسين (ياغي ،1996،ص.130).

3-2-2 . خصائص القيادة الديمقراطية :

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يوجهوا أنفسهم و يبدعوا في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة (فايزة، 2018، ص.48).
- المرونة عند تنفيذ العمل و تفسير اللوائح و القوانين.
- يعمق العلاقات الإنسانية و يحترمها و يستمع للعاملين.

- **يشجع** جو الحب و الولاء و الانتماء للمؤسسة (**دليلة كابور**،2017، ص.54).
- يشجع القائد إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها و في تخطيط أهدافها و برامجها.

أن القائد الديمقراطي (**موضوعي**) في تقديره و تقويمه للعمل، و لا تحركه العوامل

- الشخصية من تقدير نوع الثواب و العقاب (**صالح**، 2008، ص ص. 133 - 134).

3-2-3 .مزايا القيادة الديمقراطية :

يجمع الكثير من الباحثين أن هذا النمط له الكثير من المزايا التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام و على المرؤوسين بشكل خاص و من أهمها :

- يساعد هذا النمط إنشاء جيل قوي من قادة المستقبل ، يمكن اكتشافهم بسهولة و تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية.
- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار.
- تنمية روح الابتكار و الإبداع لدى المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم و طرح أفكارهم (**بارود**، 2015 ،ص. 116).
- يؤدي هذا النمط إلى تحفيز العاملين و دفعهم إلى التفاني في أداء العمل (**كنغان** ،2009،ص. 244)
- يساهم هذا النمط في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، و تنمية قدراتهم و زيادة إنتاجهم (**ربيع**، 2008، ص. 160).

3-2-4 . عيوب القيادة الديمقراطية :بالرغم من المزايا الكثيرة التي تتميز بها القيادة الديمقراطية من غيرها من القيادة إلا أن هناك بعض العيوب التي كشفت منها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال و التي لا يمكن إغفالها و تتمثل فيما يلي :

- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة و كبيرة إلى بطئ في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبا على سرعة انجاز المهام أحيانا.
- يشكل هذا النمط مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه (**محمد احمد** ،2017 ،ص ص.32-33).
- الاهتمام البالغ بالمرؤوس على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج.

- ممارسة القائد لمبدأ التعويض قد يؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم انجازه من قبل مرؤوسيه.
- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة و حاسمة و حازمة.

(**سامي عبد العزيز**، 2013، ص. 38).

- بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم و هذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة و إلا في ظل القيادة الأوتوقراطية و لا يتلاءم مع القيادة الديمقراطية (**القيسي**، 2010، ص. 181).

3-3 . نمط القيادة التسيبية:

يطلق عليها عدة مسميات منها القيادة المطلقة ، القيادة الترسلية ، القيادة التسيبية و تسمى عند بعض المفكرين الإداريين بالقيادة الحرة ، و يختلف هذا النمط في القيادة عن كل من النمطين السابقين إذ أن القائد الذي يستعمله لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل ، و يسمى مجازا بالقيادة.

و قد يذكر **عباس** (2011) أن القائد بموجب هذا النمط يقوم بإخبار المجموعة بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركها تفعل ما تشاء. يتعاون أفرادها آو يتعارضون ، يعملون أو لا يعملون فهذا شأن خاص بهم ، ولا يشترك القائد بموجب هذا النمط اشتراكا له أي اثر في تنظيم شؤون الجماعة أو التنسيق بين أفرادها ، ولا يتدخل في أي آمر أو يوجه أو يفصل في أي شيء ،ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار و إهمال معظم جوانب هذا بالإضافة إلى الكثير من الوقت و ازدواج الجهد ص 189.

و قد يحاول قادة هذا النمط بترك الأمور على هواها و يحاول أن يجعل العمل و المسؤولية على جماعته فلا يحاول أن يجعل العمل و المسؤولية على جماعته فلا يحاول أن يشترك معهم في التخطيط أو التنفيذ أو إدارة العمل أو مناقشة قرار معين إلا إذا طلب منه و إنما يترك جميع هذه الأعمال على تابعيه.

3-3-1 .خصائص القيادة التسيبية :

يعتبر هذا النمط معاكسا تماما للنمط الاوتقراطي و يظهر ذلك في المجالين التاليين :

من حيث الاهتمام بالعمل : يتميز نمط القيادة التسيبية من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص كالأتي :

-لا يضع للعمل فلسفة واضحة، أو سياسة مرسومة يلتزم بها المعلمين.

- تتسم اجتماعاته بالمعلمين بالارتجال، وعدم التخطيط و كثرة المناقشات و ضعف الفاعلية لان قراراتها ليست ملزمة مما يفقد الاجتماع كثيرا من مقومات نجاحه.

- عدم الاهتمام بالمواظبة على حضور العمل مما يسبب نوعا من التسيب و الفوضى داخل المدرسة.

- يتبع سياسة الباب المفتوح مع المرؤوسين(أميمة عبد الخالق، 2009، ص. 197).

.من حيث الاهتمام بالمعلمين : يعتبر نمط القيادة التسيبية من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص كالأتي :

- قلة التوجيه للمعلمين و أحيانا التهرب من محاولة إبداء الآراء.

- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين غلى الرغم من ترك الحرية في العمل لهم (الخطيب ،2000 ،ص. 38).

- يترك لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة و غير محددة.

- يترك لمرؤوسيه إيجاد الحقد على العمل من ذاتهم دون الاعتماد عليه

(اميمة عبد الخالق ،2009 ،ص. 198).

3-3-2 .مزايا القيادة التسيبية :

- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه و تكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات (الخطيب، 2004، ص. 38).
- يمكن أن يكون العمل ناجحا بهذا النمط في بعض المواقف و الظروف مثل مراكز البحث العلمي.
- أن تكون الحرية مطلقة و لا يتدخل القائد في تنظيم مجرى الأمور (صالح،2008 ، ص. 132).
- يكون هذا النمط مجديا عندما يكون المرؤوسون ذوي مستويات عقلية و علمية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات و الأبحاث (محسين، 2015 ،ص. 24).

3-3-3 . عيوب القيادة التسيبية :

- إطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل و في إصدار القرارات قد يؤدي إلى الفوضى

- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد بان المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط و التنظيم مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها و توجيهها نحو الأهداف المطلوبة.
- التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثة من الممكن أن تعرقل سير العمل.
- هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسين على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف و الذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالتقصير و الفشل (ابو النور، 2012 ،ص. 27).

رابعا : نظريات القيادة التربوية:

يقوم اختيار القادة التربويين على أساس النظريات التي تفسر القيادة، و قد توصل الباحثون في محاولاتهم لتفسير ظاهرة القيادة إلى عدد من النظريات يمكن حصرها فيما يلي:

4-1.نظرية السمات:

تشير هذه النظرية إلى أن القادة يولدون قوادا ، وانه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا . و تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية و العقلية والسمات الشخصية. وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول و القوة و الحيوية و حسن المظهر و صفات عقلية كالذكاء و سعة الأفق و القدرة على التنبؤ و حتى التصرف و الطلاقة في الكلام و السرعة في اتخاذ القرارات و صفات انفعالية كالنضج الانفعالي

و قوة الإرادة و الثقة بالنفس والصفات الاجتماعية كحب التعاون و القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين، و الميل للدعاية و القدرة على

الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ، و صفات شخصية عامة كالتواضع و الأمانة و حسن السيرة.

وعلى الرغم من قدم هذه النظرية فليس لها ألان تأييد قوي في صفوف الباحثين ، حيث أن هناك خلافا شديدا حول عدد الصفات التي يمكن أن تتوفر في القائد و معايير قياس هذه الصفات و ما إذا كانت متوفرة في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح و التفوق في القيادة . كما انه إذا السمات القيادية موروثة فستختصر القيادة في اسر معينة عبر التاريخ و هذا لم يثبت صحته مطلقا. و مع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السمات كليا لأنه يجب أن تتوفر بعض السمات في القادة.

4- 2 . نظرية الرجل العظيم :

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائم بان القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات و تأثيرات في حياة أتباعهم و مجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع و هذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل: هذه التغييرات غير العادية. و تقول النظرية أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها ، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها. ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الأكفاء الذي نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات و في بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال الأكفاء من قيادة جماعات أخرى عبر جماعاتهم الأصلية حيث أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ نجد أن تعيين القائد في المحطات العلمية. والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث و التجريب كما لا بد له من التدرب لان القيادة فن و علم.

4-3 . النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته و الموقف و السلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد و يتيح له فرصة استخدام مهاراته و إمكاناته القيادية. و يرى فيدلر Fiedler أن ثمة عوامل ثلاثة لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية و هي

- ✓ العلاقات بين القائد و المجموعة، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.
- ✓ طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد. فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون انجازها سهلا.
- ✓ توافر عوامل القوة لدى القائد، فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب.

وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على حدد محدود من الناس و إنما تجعلها مشاعا بين الجميع.

و يتركز النقد الموجه لهذه النظرية في مبالغتها على الاعتماد على الموقف، حيث أن معظم الناس يمكن أن يغدو قادة إذ نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها ، و الشخص الذي ينجح مصادفة في تلبية حاجات مجموعة ما في وقت ما أو موقف ما يعد في نظر هذه النظرية قائدا . كما أن الفرد قد يكون قائدا في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات و كفايات مناسبة لهذا الموقف و يكون تابعا في موقف أخر لا تتوفر في المهارات و الكفايات المطلوبة لموقف جديد.

4-4 . النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة. فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف و العناصر المحيطة من بشرية و اجتماعية و مادية و وظيفية...الخ و تعطي هذه النظرية أهمية لإدراك القائد لنفسه و للآخرين و إدراك الآخرين له. و القيادة حسب النظرية التفاعلية تعمل مع الأفراد و من خلالهم و ليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم، و تحدد هذه النظرية أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض في العملية القيادية و هي:

- القائد من حيث شخصيته و دوره في الجماعة.
- الأتباع الذي يقودهم من حيث أهدافهم و خصائصهم و حاجاتهم و اتجاهاتهم .

العلاقة القائمة بين القائد و الأتباع.

- المواقف من حيث طبيعتها و ظروفها الموضوعية و العوامل المادية المحيطة بها.

4-5. النظرية الوظيفية:

تحدد القيادة في النظرية الوظيفية في إطار الوظائف و الأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. و طبقا لذل

ك فان هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمدراء في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها(**جودت عزة عطوي** ، 2014، **ص ص**. 83-85).

خامسا:النمط القيادي لمدراء المدارس:

تعد القيادة التربوية إحدى الوظائف الإدارية التي شغلت ولا زالت تشتغل بال معظمين من المديرين العاملين في المؤسسات التعليمية فهي تعتبر من أهم النقاط التي تساهم في نجاح العملية التعليمية، فالقيادة التربوية التي تتصف بالتجديد والابتكار هي التي يمتازها طابع النمط المناسب

وهو النمط الديمقراطي فعلى المدراء يتبعون النمط القيادي الذي يتلاءم بشكل أفضل مع توقعات المرؤوسين.ولكن في الواقع العملي نجد أن المديرين لا تروق لهم فكرة الاختيار من بين أنماط السلوك القيادي.

فمعظم المدراء لهم قيم وسمات شخصية محددة ومستقرة نسبيا، والمقيدين بقوى وعوامل أخرى تؤثر على اختيارهم النمط القيادي مثل عدم تحمل مسؤولية مهنته، عدم وجود أخلاقيات المهنة والتخمين إلا في الجانب المادي وهذا يجعل من الجو المدرسي والفريق التربوي متسيب وتعكسه عواقب وخيمة مثل : العنف المدرسي، التسرب المدرسي، الفساد البيداغوجي.(بتصرف).

خلاصة:

يعد النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأساتذة والعمال والإداريين، من خاتل حفز نشاطهم من جهة ورفع درجة التلاحم بينهم من جهة أخرى، هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل.

ويتضح مما سبق أن الأنماط الخاصة بالقيادة نستفيد منها للتعرف على القادة والتركيز على القيادة الايجابية التي لها تأثير في حث الناس على بذل الجهد لتحسين المجتمع، ومن الملاحظ أيضا أن الأنماط القيادية والأبحاث المتعلقة بها تؤكد على المفاهيم المرتبطة بالموقف من أجل تكوين قائد تربوي جيد داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي.

1. مفهوم الرضا الوظيفي.
2. أهمية الرضا الوظيفي.
3. الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي.
4. خصائص الرضا الوظيفي.
5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
6. أنواع الرضا الوظيفي.
7. عناصر الرضا الوظيفي .
8. أساليب الرضا الوظيفي .
9. نظريات الرضا الوظيفي.
10. النمط القيادي والرضا الوظيفي

خلاصة.

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في عدة مجالات.فلا يكاد يخلو باحثا في هذه المجالات من فصل أو أكثر وذلك نظرا لارتباطه بأهم عنصر في المؤسسات آلا وهو المورد البشري باعتباره موردا يلعب دورا فعالا في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المنشودة لذا فإن الاهتمام بمشاعره وميوله وقدراته أمر يستهدف التركيز عليه لتحقيق مايسمى بعامل الرضا عن العمل.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على هذا المتغير "الرضا الوظيفي" ماهيته بصفة عامة وأهم النظريات التي فسرته كعامل مهم وكذلك أساليب قياسه.

لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي :

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العملية سواء كانالرضا الوظيفي مرتفعا أو منخفضا ومن الناحية التاريخية يبقي الرضا الوظيفي قد مر بمراحل وتيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم والقيادة وغيرها وهي تشكل فترات معينة تعبر عن مسار خاص بالتوجه العام للبحوث وللأحداث، فكل مرحلة خصائصها التي تؤثر في توجيه مسار البحوث العلمية على اعتبار أن الإشكالية المطروحة هي إشكالية غائية ومرحلية تعبر عنها بالمدارس أو النظريات وهي قليلة مقارنة بالزمن فالعلوم الإنسانية بمختلف تخصصاتها لاتستغني عن ذكر تيلون وإلتون مايو وفبير ورواد آخرون من خلال عرضهم لتاريخ الإطار النظري .فهؤلاء يعتبرون الناطقون الرسميون باسم اتجاهات وإشكاليات المرحلة المعاشة والإطار النظري التاريخي للرضا الوظيفي لا يستغني عن هؤلاء .

الإدارة العلمية:

ورائدها **فرد ليك تايلور**الذي بنى بحوثه على فرضيات هي :

- أن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجور.

- أن أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.

-لا بد أن يؤدي النمط القيادي داخل التنظيم إلى الارتياح والرضا عن الأداء لكل من صاحب العمل والعامل .

وما قامت به حركة الإدارة العلمية من دراسة لمتغيرات عديدة ذات علاقة وطيدة بزيادة الإنتاجية كانت كلها تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال يرضي كل من صاحب العمل والعمال، أي كيف نتحكم في العوامل المتعلقة بظروف العمل لتحقيق الارتياح والرضا؟ ولقد تم التطرق إلى العديد من

المتغيرات خدمة لهذا الغرض . إلا أن إهمال العلاقات ودوره في إحداث الرضا الوظيفي أدى إلى ظهور حركة جديدة تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية (إبراهيم سلهاط،2002،ص .110).

حركة العلاقات الإنسانية : ورائدها إلتون مايو

والتي خرجت من أبحاث الهاوثورن "1924-1934"والتي من بين ما ركزت الحوافز والرضا والاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني في التنظيم ولقد وصلت هذه الحركة بمؤسسة هاوثورن غرب مدينة شيكاغو بأمريكا الشمالية ، ولقد ظهرت دراسات الهاوثورن سنة 1994وأعلن عنها رسميا 1997 ولقد أبرزت الدراسات الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد ورضاهم عن العمل في عملية الإنتاج (إبراهيم سلهاط ،2002،ص.110).

دراسة هابوك1935 : أول دراسة مركزة على الرضا الوظيفي قام بها هابوك في سنة 1935حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي في العمل مثل التعب وظروف العمل والإشراف وخلال الحرب العالمية الثالثة بدأ الاهتمام بالقيادة في الظهور حيث أكدت العديد من الدراسات آنذاك على أهمية الرضا بالنسبة للقائد .

وفي أواخر الخمسينيات اتجه اهتمام العلماء إلى التركيز على الوظائف التي كانت أكثر رضا.ومن المؤكد أن دراسة هابوك النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت ما تزال تسعى إلى تغيير البيئة وتحسين الحياة المهنية (إبراهيم سلها، 2002، ص، ص 110 .111).

1.مفهوم الرضا الوظيفي :

يمكن أن يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر. وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي.

يعرف **أدوينولوك** : الرضا الوظيفي بأنه :الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (سامي بن عبد الله الباخسين ، 2007،ص.243)

وعرفه **خالد العمري بأنه**:الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في مكان العمل على الأخص بالنسبة في العمل مثل .الأجر ،وسياسة التنظيم، و الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين وفرص النمو و الرقي وفرص تحقيق الذات (احمد ماهر ، 2003 ، ص . 47).

أطن من خلال التعارف السابقة يتبين أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد من ناحية اختلاف العلوم ن ومن ناحية أخرى **نلاحظ بأنه** خاصية إنسانية وشعور ذاتي، ويمكن أن وأهم النظريات التي فسرته كعامل مهم وكذلك أساليب قياسه لشخص أخر.

2. أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبير من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية كما أن هنالك وجهة نظرا مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع و بالتالي كثرت البحوث

و الدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب على أن الأفراد الراضيين وظيفيا يعيشون حياة أفضل وأطول من الأفراد غير الراضيين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير اللذات واكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا راضيين عن حياتهم و **العكس صحيح** .

3. الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين .

- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

-أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- أن الموظفين الأكثر عملا رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة مابين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على اقتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا وسيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أن يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أن يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به

(عصام عبد اللطيف عمر ،2015،ص،ص14.13.12.11).

4. خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد المفاهيم وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على انه موضوع فردي لذا فإنه ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات. ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته (زينب محرز ،2018 ، ص. 43) .

5. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها التنظيم ، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العمل نفسه .

- **العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها الأجر.

- **الحوافز والترقية:**والمكافأة فيشعر العامل بالرضاء إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد وثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل (**نور الدين شنوفي ، ص** . 198).

- **الأجر** : إذا اعتمدنا على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا ،ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل وكأنه الاعتراف بما قدمه ،لكن النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل (أحمد صقر ألعاشور، 1983،ص.154).

-**الحوافز** :هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من الإدارة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء (زكيحنوش،1985،ص.86).

- **الترقية:** يقصد بها ترقية الموظف وظيفته ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها (**احمد صقر عاشور،1983،ص.** 147).

ومن خلال ما سبق يتبين بأن فرص الترقية لها علاقة قوية بالرضا الوظيفي، إذ أنها ترتبط بزيادة الراتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن فرص الترقية هي نقطة **مهمة** ومناسبة لتنمية قدرات العامل.

6.عوامل حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء يحقق لهم الأهداف ومن ثم بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا كما هم عليه. وحينما ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق و بها و العوامل التي تسبقه سنجد تلك العوامل تنظم نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر لإشباع حاجاته

الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع

إتباع تلك الحاجات خلالها.

الأداء : تتحول الدافعية إلى أداء تنشط الفرد وبوجه خاص في عمله ،اعتقادا منه أن هذا

الأداء وسيلة إلى إشباع حاجة الفرد.

الإشباع: يؤدي الأداء غلى إشباع حاجات الفرد .

الرضا:إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الفعال في عمله يجعله راضيا عن

العمل باعتبار الوسيلة التي يتسنى من خلال إشباع حاجاته(فاروق أبو جدعي،2010،ص.3).

7. أنواع الرضا الوظيفي :

يمكن القول: أن الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعلية توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير التالية:

- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره شمولي : وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية :

1.7. **الرضا الوظيفي الداخلي** : ويتعلق بالجوانب الداخلية للعامل مثل الاعتراف والثقة والقبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير على الذات .

2.7. **الرضاالخارجي**:ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل المدير، الزملاء، طبيعةالعمل، ونمط العمل.... (بن موفقاالمولود، 2017، د ص).

وهناك من يقول: أن هناك لأنواع الرضا الوظيفي تسميتنا الرضا الوظيفي و الكلي (العام) و الرضا الوظيفي الجزئي (النوعي).

والرضا الوظيفي النوعي يزيد أيضا إلى الفرد عن كل جانب من الجوانب على حده وتشمل تلك الجوانب : سياسة المنظمة ، الأجور والإشراف ، فرص الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي

(الجريد عارف بنماطل ، 2007،ص. 48).

8. عناصر الرضا الوظيفي :

* الاستمتاع بالعمل .

* الترابط بين المؤسسة .

* العلاقة الجديدة مع الرؤساء .

* الإحساس بأهمية دوره (العامل) داخل المؤسسة .

* تقرير وحرص المؤسسة له (العامل).

* الاستقرار وترابط الوظيفة (العيد منصور، 2019، ص ص. 39.40).

9.أساليب قياس الرضا الوظيفي:

هناك العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي يمكن إلى طريقتين رئيسيتين هما:

1.9. أساليب القياس الموضوعية للرضا : تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات لمنظمة مثل سجل الغياب وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات و معالجتها و من الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشران هامان عن مستوى رضا العاملين في المنظمة وقد أثبت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين هماالغياب وترك العمل.

1.9.أ الغياب : يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله و أكثر حرص على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالانتماء عن عمله (**خليلي أحمد ص 21**)

1.9.ب ترك العمل: يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) **كمؤشر** لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة و ولائه لها أي رضاه عن العمل

2.9. أساليبالقياس الذاتية للرضا :

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد عن إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة وبالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ، ولاستقصاء أداء المبحوثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية وهناك طريقين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين إما كتابيا(الاستبيان) أو شفويا(المقابلة الشخصية) .

2.9.أ استبيان منيسوتا للرضا الوظيفي :

ويعتبر الاستبيان الأول الأكثر استعمالا ويقيس جوانب معينة من الرضا الوظيفي ، ويتكون من عشرين مظهرا منها : الإبداع ، الاستقلالية ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف الفني ، ظروف العمل ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشيرة على الإجابة الممكنة مستعملا في ذلك سهم الاختبارات الذي يتكون من خمس درجات هي:

- راض جدا : وتعني راض جدا على هذا الجانب من الوظيفة.
- راض : وتعني راض فقط على هذا الجانب من الوظيفة .
- لا أعرف: وتعني أنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض و غير راضي.
- غير راضي : وتعني غير راضي عن هذا الجانب من الوظيفة .
- غير راضي أبدا : و تعني غير راضي بالمرة عن هذا الجانب من الوظيفة (عزت، 1999، ص. 55)

2.9.ج طريقة الفواصل المتساوية : '' ترستون'': أن استخدام هذه الطريقة لتكوين مقياس الرضا الوظيفي يعتمد على إتباع عدد من الخطوات التي تبدأ بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الحاجات التي يحققها العمل للفرد أو في خطوة ثانية يتم عرض هذه العبارات على مجموعة من المحكمين بغرض تقييم درجة الرضا الذي تعبر عنه هذه العبارة ، وفي الخطوة الموالية يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي ، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكام .

كما نجد الإشارة بأن المقياس المصمم بطريقة "ترستون" يطلب من الأفراد أن يقرروا الحكام لكل عبارة ، وفي الأخير تجمع القيم القابلة للعبارات الموافقة عليها من قبل الأفراد المبحوثين لتشكل قيمة هذا المجموع ن الدرجة الممثلة للرضا العام عن الوظيفة ن كما يمكن استنتاج درجة الرضا الجزئي على كل جانب من جوانب العمل وذلك من خلال تجميع عبارات المقياس التي تتعلق

بذلك الجانب. ومن ثم حساب درجة الرضا عنه والتي تمثل درجة الرضا الجزئي (أحمد ، 1983،ص 70).

2.9.د طريقة الوقائع الحرجة "هرزبرغ" : كانت تسأل عن واقع واحد بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين ، في حين أن هناك من يرى أن كلما اتسع السؤال ليشمل أكثر من واقعه كلما كانت هناك إمكانية لتحصل على معلومات أوفر عن الواقع التي تكون سببا في تكوين مشاعر الرضا أو عدم الرضا عن العمل مما يدعم أكثر موضوعية وهدف المقياس وذلك من خلال تجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها ، ومن ثم تتبين جوانب العمل الأخرى المؤدية لعدم الرضا الوظيفي ، وتجنب لجوانب النقص وبعد المتحيزات الذاتية في ذكر الواقع فإنه يمكن بعد تجميع الوقائع التي أدلى بها الأفراد وتحليلها وفرزها إلى مجموعتين أحدهما ترتبك بالرضا الوظيفي والأخرى بعدم الرضا الوظيفي وبعد ذلك يتم إعادة صياغة هذه الوقائع في قائمة وإعطائها المبحوثين بدلا من سؤالهم عنها أو يطلب منه تحديد الوقائع التي تنطلق عليهم في مجال العمل

(عاشور، 1983،ص. 415).

10. نظريات الرضا الوظيفي :

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي ، فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين ، وفي هذا العنصر سنحاول التطرق إلى بعض النظريات التي عالجت الرضا الوظيفي .

لقد حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ، مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ عامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية واضحة وفروض علمية ونتائج قد

نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات وباختصار:

1.10. النظرية الإنسانية : (تدرج الحاجات)

قدم ماسلو : تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان ، واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم ،وهي ترتبط بها مما يحفز الفرد على الإنجاز والإبداع والإنتاج ، فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات ، كان العمل مرضيا عنه (**أشرف محمد ع الغني**،2004،ص ص 1.2.3).

- الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية): وتتمثل في الحاجات الأساسية اللازمة لاستمرارية الفرد على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء (عسكر ،1981،ص.37).

- حاجات الأمن : وتتمثل في الأمان والاستقرار أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطالب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له وتوفير الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية ،إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا (**شتوي ربيع** ،2002،ص.58).

- الحاجة إلى الانتماء:عندما تشبع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن،تبرز حينئذ الحاجة إلى الانتماء،فيشعر الشخص بشعور قوي كما يشعر بظمأ للعلاقات الوجدانية مع الآخرين ويرغب أن يتخذ مكانا في جماعات ويكافح لتحقيق أهدافه في ظل الجماعات وفي إطار أهدافها،ويعتبر تعطيل هذه الحاجة من الأسباب الأساسية لحالات عدم التوافق وسوء التكيف (**جرجس ملاك**،1973،ص33).

- الحاجة إلى التقدير والاحترام: تسمى هذه الحاجات أيضا الحاجات الذاتية وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات عند ماسلو ويمكن إدراكها حسب تصوره من جانبين:

- الجانب الداخلي: يتعلق بالمكانة الذاتية مثل الثقة بالنفس .

- الجانب الخارجي :يتعلق بالسمعة أي الحاجة لأن يكون للفرد وضعا اجتماعيا مقبولا والتقدير من الأخرين.

- حاجات تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجة القمة في النظرية وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار(العايشي بن زروق،2008،ص.55).

2.10.نظرية العدل والمساواة:

تقوم هذه النظرية التي وضعها (**أدمز**)على أن المساواة والعدالة في الأوضاع المهنية تعد من أهم محددات الرضا الوظيفي، فعندما يشعر الموظف أن المكافأة التي تقدمها المنظمة كالراتب والتقدير . تتميز بالمساواة بين الموظفين وفقا لجدارتهم ، فإن ذلك يساهم في الرضا الوظيفي.

وهذه النظرية تعتمد على فكرتين هما:

- **المدخلات**:(العمر،المهارة،كبر السن،الخبرة،مقدار الجهد...الخ).

- **العوائد**: (المكافآت،الجزاءات التي يحصل عليها الفرد والموظف كالراتب والتقدير والترقية ...الخ) (المدلج،2003،ص.49 بتصرف).

وهنا يجب أن تكون المكافأة التي منحها المركز الوظيفي تتصف بالعدالة وهذا يتم وفق ثلاث خطوات:مقارنة النتائج والمدخلات بين الفرد موضوع المقارنة والفرد المراجع ،ثم اتخاذ القرار فإذا كان هناك مساواة يعني هنا شعور بالرضا الوظيفي والعكس صحيح أما الخطوة الأخيرة فهي السلوك المدفوع لتحقيق عدم الإنصاف ولتحقيق هذه الخطوة يقوم الفرد إما بتقليل مستوى

إنتاجيته في العمل وبالتالي تحقيق المساواة بين زملائه أو المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات أو ترك العمل للمؤسسة والانتقال لجهة أخرى(عائشة إبراهيم،ص ص. 28.29).

3.10 . نظرية العاملين: (فردريك هيرزيرغ):

وتسمى أيضا نظرية الدافعية أو المعامل المزدوج وهي تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي إشباعها لتحقيق الرضا الوظيفي ونجد (**فردريك هيرزيرغ**)قلص المستويات

الخمسة لماسلوإلى مستويين فقط وذلك عندما أجرى دراسته على 200مهندس ومحاسب في مدينة (بيتسيرج) لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها وقد سأل هؤلاء المبحوثين على الأوقات التي شعروا فيها أثناء عملهم بالرضا والسعادة . والأوقات التي شعروا فيها أثناء العمل بعد الرضا و الإستياء وبناء على المعطيات التي استقاها صاحب هذه النظرية حاجات العمال إلى نوعين هما:

- حاجات صحية وقائية: لأنها تحمي وتصون العامل ،وتتعلق بحاجات وعوامل خارجية خاصة بمحيط العمل كسياسة المؤسسة،التأطير،الأجر و العلاقات مابين الأفرادوظروف العمل وبتوفيرها تمنع ظهور مشاعر الإستياء وعدم الرضا عن الموظفين.

- حاجات دافعة: لأنها تدفع الفرد للعمل وبالتالي هي حاجات وعوامل داخلية وتتمثل في الاعتراف والإنجاز والتقدم في العمل والنمو في الوظيفة وبتوفيرها تتحقق مشاعر السعادة والرضا عند العاملين (أحمد محمد العيد، 1998، ص.16).

4.10. نظرية التأثير الإجتماعي:

جاءت كرد فعل عل معظم النظريات منها نظرية الحاجة ولهذا قدمها مؤسسها كنظرية بديلة للرضا الوظيفي ،والتي تخلو كليا من مفهوم الحاجات.

فالفكرة الأساسية للفرد العاطفة الوظيفية قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة كما أنها نتيجة الخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها ن أي أن إدراكات الوظيفة تقوم أساسا على الخصائص الموضوعية للوظيفة ولكنها تتأثر بدرجة عالية بمؤثرات اجتماعية في مكان العمل،وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها الزملاء في العمل إلى الوظيفة

(ابن حزور خير الدين،2011،ص،28 بتصرف).

5.10. نظرية الإنجاز:

يرى "ماكليلاند" صاحب هذه النظرية أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة وهي الدافعة والمحرك للسلوك الإنساني من أجل إشباعها وتتمثل هذه الحاجات في:

- الحاجة إلى الانتماء والألفة و الإدماج (علاقات الصداقة والتقدير).
- الحاجة إلى الإنجاز (الإنجاز في العمل والشعور بأن الفرد منتج).
- الحاجة إلى القوة (المركز الوظيفي،السلطة، فرص الكسب)(عائشة إبراهيم البرلي،ص25).

11 النمط القيادي والرضا الوظيفي:

يتجلى دور النمط القيادي على أفراد العمل عن طريق المسؤوليات الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتي تتجلى في بناء علاقات إنسانية بينهم وبين القائد ، وتقوم على أساس التفاهم المتبادل وإشراكه في مناقشة ما يتعلق بشؤون المؤسسة وما يطرحون من أفكار وأراع ذات قيمة هو ما يندرج تحت مفهوم العمل بالمشاركة.

ويتوجب على القائد الاهتمام بالدوافع والحاجات والاتجاهات النفسية لأفراد العمل بالإضافة إلى قدراتهم وميولهم (هاشم،2001،ص.54).

وهنا يكمن مستوى الرضا الوظيفي بطريقة الإشراف التي يعتمدها المدير مع مرؤوسيه، مثل ما أكدت مختلف الدراسات السابقة أن نوع النمط القيادي الذي يتماشى به القائد هو الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي عند المرؤوسين ويكمن هذا في:

إظهار روح الصداقة ضمن العمل .

- تحقيق العدالة لفريق العمل .

- قيام القائد بمساندة فريقه عند طلب المساعدة منه.

وبالتالي عند ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل يهد مؤشر إيجابي لفعالية القائد بينما انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل يعد مؤشر سلبي لفعالية القائد.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله العامل لوظيفته والعناصر المتعلقة بها ،هذه الأخيرة تظم كل جماعات العمل ، محتوى العمل ، فرص الترقية ، نمط الإشراف، الأجر ، ظروف العمل ...الخ.

وأن الرضا الوظيفي تؤثر فيه مجموعتين أساسيتين من العوامل الأولى مرتبطة بالمورد البشري والثانية مرتبطة بالتنظيم.

وقد رأينا أيضا بأن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع الأداء ،وعكسيا مع التغيب عن العمل وحوادث العمل .

كما تبين لنا أن العلماء لم يتفقوا في تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا سبب اختلاف الزوايا التي نظروا إليها.فمنهم من نظر إليه من زاوية الحاجات الإنسانية، ومنهم من نظر إليه من زاوية الدافعة، والوقائية ومنهم من نظر إليه من زاوية التأثير الاجتماعي وفي الأخير من نظرا إليه من ناحية الإنجاز.

ونستنتج من كل هذا أن تلبية حاجات العاملين الوظيفية والشخصية وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز الألفة وتحسين الرضا الوظيفي لديهم نحو عملهم وكذلك نحو المؤسسة و وهذا ينسجم ويتماشى مع تحقيق الأهداف المرجوة لتطير إنتاجية العمل.

الاطار العملي

الفصل الرابع:إجراءات الدراسة الميدانية

أولا. الدراسة الاستطلاعية:

1/ منهج الدراسة.

2/ مجالات الدراسة الاستطلاعية.

3/ أدوات جمع المعلومات للدراسة الاستطلاعية.

ثانيا.الدراسة الأساسية:

1/ مجالات الدراسة .

2/ وصف عينة الدراسة.

3/ وصف أدوات الدراسة.

4/ الخصائص السيكومترية.

أولا. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة أو بحث خطوة أولية لابد منها، فمن خلالها يحدد الباحث الشكل النهائي لمتغيرات الدراسة، ويتأكد من صلاحية أدوات البحث ودقتها فيجمع البيانات المطلوبة.

من هذا المنطلق كان لزاما على الباحث القيام بدراسة استطلاعية يهدف من وراءها إلى:

- تحديد محاور الدراسة.

- جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات لبناء أداة الدراسة.

- تحديد وسيلة جمع البيانات.

1/ منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم،لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث

(مساعد بن عبد الله،2004،ص.156).

2/ مجالات الدراسة الاستطلاعية:

أ- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمؤسسات التربوية (متوسطات وثانويات) للمدراء ومستشاري التوجيه المدرسي والمهني وكانوا كالأتي(07) مدراء بمتوسطات المدية (عبد القادر يحياوي، فضيل اسكندر ، إمام الياس، البشير الإبراهيمي، هواري هواري،كمال زمرلين، خديجة بن يخلف).

ومدراء ثانويات(خديجة بن رويسي ، عبد الكريم فخار)، أما مستشاري التوجيه المدرسي والمهني كانوا(03) من مركز التوجيه المدرسي و المهني، لولاية المدية وإثنان من إحدى ثانوياتها.

ب/ المجال ألزماني: تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 25فيفري إلى 27 فيفري 2020.

3/ أدوات جمع المعلومات في الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدنا في دراستنا الاستطلاعية على أسلوب المقابلة في بعض المؤسسات التربوية، وقد تعتبر المقابلة أداة من أدوات البحث تستخدم في جمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فروضه.

وقد تمت إجراءات المقابلة مع مستشاري التوجيه المدرسي والمهني بدون صعوبة وقد تم وجود صعوبات من طرف بعض مديري المؤسسات التربوية، إلا بعد التطرق بتقديم الهوية وموضوع البحث.

ثانيا/ الدراسة الأساسية

1- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: يشمل المجال المكاني للدراسة متوسطات وثانويات ومركز التوجيه المدرسي والمهني لولاية المدية، وقد تم اختيار مركز التوجيه المدرسي والمهني بطريقة قصديه قصد الصعوبة في التنقل عبر البلديات لولاية المدية. وكذلك قصد جمع أكبر قدر من عينات الدراسة.

المجال الزماني: تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 28 فيفري إلى 10مارس 2020.

المجال البشري: يتمثل في مدراء متوسطات وثانويات ولاية المدية وكذلك مستشاري التوجيه المدرسي والمهني لهذه المؤسسات التربوية ، وكذلك مركز التوجيه المدرسي والمهني بالمدية والذي كان توزيعهم كالأتي:

01- استبيان النمط القيادي:

الجدول رقم (01): يبين عدد عينة مدراء المؤسسات التربوية :

المستوى	عدد المدراء
- متوسط - الثانوي	25مدير 25 مدير
المجموع	50

02/ إستبيان الرضا الوظيفي

الجدول رقم(02): يبين عدد عينة مستشاري التوجيه المدرسي والمهني :

المستوى	عدد المستشارين
- المتوسط - الثانوي	26 مستشار 24 مستشار
المجموع	50

2/ وصف عينة الدراسة:

عينة البحث هي جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة مختلفة تمثل المجتمع الأصلي ويحقق أغراض البحث(**حمادو سولاف**،2016،ص113).

حيث شملت عينة الدراسة الأساسية من (50) **مستشار** التوجيه المدرسي والمهني (50) مدراء متوسطات و ثانويات ولاية المدية . تم اختيارهم طبقيا حيث قمنا في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ثم اخترنا وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل مجموعة. وتم تطبيق الاستبيان عليهم بصفة فردية وبعد توزيع الاستبيان وجمعه وتصفية الاستبيانات **تحصلنا على عينة** (100) من بينها مدراء ثانويات ومتوسطات ومستشاري التوجيه المدرسي والمهني.

3/ وصف أدوات الدراسة:

- استمارة النمط القيادي: اعتمدنا في هذا الاستبيان على(29) عبارة حيث شمل النمط الديمقراطي (10) عبارات، والنمط الديكتاتوري (10) عبارات، أما النمط التسيبي (09) عبارات . تقدم للمبحوث ب(05) اختيارات على (شاكلة طريقة ليكارت) وهي: أوافق بشدة، أوافق، أعارض، أعارض بشدة. وقد انتهينا إلى أخذ هذا الاستبيان من دراسة (**مكفس عبد المالك**، 2009).

مفتاح تصحيح الاستبيان:

وضع الباحث بنود الاستبيان على شكل عبارات متبوعة بخمس استجابات هي: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، أعارض، أعارض بشدة. ويطلب من المبحوث وضع علامة ( ) أمام العرض الذي يوافق استجابته، بحيث تندرج الدرجات من 5التي تطابق أوافق بشدة إلى 1 لمعارض بشدة ثم يتم جمع الدرجات الخاصة بكل بعد ليتم استعمالها منفصلة لتعبر على ذلك البعد الذي يعنيه.

مفتاح التصحيح لاستبيان الرضا الوظيفي:

اعتمدنا على استبيان تشمل عباراته على عوامل ومحددات الرضا الوظيفي مأخوذ من دراسة (**ليليا معيوف** 2014) واشتمل على (22) عبارة .

يطلب من عينة الدراسة الإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب .

وقد أعطت الباحثة الدرجات كالتالي:

- موافق (03).

- محايد (02).

- غير موافق (01).

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1 بالنسبة لاستبيان متغير النمط القيادي:

صدق الاستبيان:لقد أعتمد الباحث للكشف على صدق الاستبيان على عدة أساليب نذكر منها:

1 **صدق المحكمين** : تم عرض الاستبيان بصورته الأولية بشكله المخصص للمحكمين **على هيئة من** المحكمين قدرت ب (08) أساتذة من أهل الاختصاص بجامعة المسيلة ، قسنطينة، **عنابه**،الجزائر وتم قبول العبارات التي إتفق عليها (06) من الأساتذة أي بنسبة (75) بالمائة من المحكمين كما تم تصحيح بعض العبارات التي أشار إليها المحكمين.

2 **الصدق الذاتي**: نظرا للعلاقة الوثيقة بين الثبات والصدق الذاتي قام الباحث بحساب الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكان معامل الصدق الذاتي للإستبيان يقدر بـ ـ 0.86 مما يدل على صدق الاستبيان.

3 **صدق المحتوى**: قام الباحث بحساب صدق المحتوى للأداة عن طريق إيجاد معامل الارتباط **بين كل بعد من** أبعادالاستبيان والدرجة الكلية.

ثبات الاستبيان: قام الباحث بحساب معامل الثبات للمقياس بالطرق التالية:

1 **الاختبار وإعادة الاختبار**: حيث استخدم الباحث الاختبار وإعادة الاختبار وقد طبق الاستبيان **على عينة مكونة من** (75) أستاذ وأعاد **تطبيقه** بعد فاصل زمني قدر بـــــ (15) يوما لقياس ثبات الاستبيان وكان معامل الثبات

2 حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية: أستخدم الباحث معادلة (ر يرسون) للارتباط بين البنود الفردية والزوجية وتحصلنا على ر=0.62 تم تصحيحها بمعادلة الطول (سيبرمانبراوين) وأسفرت هذه الطريقة عن معامل ارتباط قدر بـــــ 0.76 وصار الاستبيان جاهزا للتطبيق في صورته النهائية بحيث حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى

الخصائص السيكومترية لاستبيان الرضا الوظيفي:

1/ الصدق: بمعادلة(لوشي) توصلت الباحثة إلى 0.60وهي أيضا أكبر من 0.50و بالتالي **مؤشر.**

2/ الثبات: كانت بـ ـ (ألفا كروم باخ) وتوصلت الباحثة على نتيجة 0.73 وكانت أكثر من 0.50 وبالتالي ثابتة(لندة معبوف،2014،ص ص.155).

خلاصة:

لقد كان تحديدنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في هذا الفصل مكننا من تحديد مجال وعينة الدراسة بدقة وكذا التأكد من صلاحية الأدوات التي تتوافق مع موضوعنا وعلى عينة مجتمع الدراسة الأساسية.

كما تمكنا من خلال هذا الفصل من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للمعالجة الإحصائية لفرضياتنا وهذا ما سيساعدنا على تحصيل نتائج هذه الدراسة بطريقة منهجية منظمة.

الفصل الخامس :عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل ونتائج فرضيات الدراسة.

1.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

2.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

3.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

4.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

5.1- عرض وتحليل نتايج الفرضية الجزئية الرابعة.

2- تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

1.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.

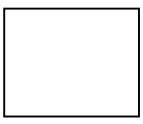
2.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

3.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

4.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

5.2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

خلاصة.



تمهيد:

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية،وسوف نتعرض في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية،وتكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها الباحث الاجتماعي،فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة.

يعتمد من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة البيانات التي جمعت بواسطة الاستمارة ،معتمدين في ذلك العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية ،كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولا إلى النتيجة العامة.

1-عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1-1- عرض وتحليل نتيجة إختبار الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية والرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية".

ولاختبار صحة الفرضية السابقة يتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova one way) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تبعا للنمط القيادي السائد لدى مدراء المؤسسات التربوية. والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (.03): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova one way)

الرضا الوظيفي / أنماط القيادة	المجموعات	مجموع التباين	درجة الحرية	متوسط التباين	القيمة الفائية F	الدلالة الاحصائية	الملاحظة
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	1649.781	2	774.401	46.620	0.000	دالة عند 0.05
	ما بين المجموعات	759.599	47	16.611			
	كلي	2409.380	49				

من الجدول رقم (.03) يتبين أنه للمقارنة بين متوسطات فئات أنماط القيادة السائدة لدى مدراء المؤسسات التربوية الثلاث فيما يخص الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova one way) الذي قدر بـــ(46.620) عند

مستوى الدلالة (0.000)، وبما أن مستوى دلالته أقل من (0.05) فهذا يعني أنه توجد فروق بين متوسطات الفئات.

يتضح من خلال الجدول السابق بأنه توجد فروق بين المجموعات الثلاث لأنماط القيادة (ديموقراطي/ ديكتاتوري/ تسيبي) في الدرجة الكلية فيما يخص الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المهني والمدرسي عند مستوى دلالة (0.05).

ولتحديد المجموعة الأكثر رضا وظيفيا لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي حسب النمط القيادي السائد لدى مدراء المؤسسات التربوية، يتم استخدام اختبار الفروق بين عدة متوسطات(شيفيه)، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم(.04.): يبين نتائج اختبار شيفيه

الأبعاد	الخبرة	الفروق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	1 2	9.99333*	0.000
	3	12.00615*	0.000
	2 1	-9.99333*	0.000
	3	2.01282	0.473
	3 1	12.00615*	0.000
	2	-	0.473
		-2.01282	

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أنه:

في الدرجة الكلية أن مستشاري التوجيه المهني والمدرسي في المجموعة رقم (1)أي (النمط الديموقراطي) **هم** أكثر رضا وظيفيا في عملهم مقارنة مع البقية، ثم تأتي المجموعة الثانية (النمط الديكتاتوري) وتليه في الأخير المجموعة (3) (النمط التسيبي) وهذا حسب بعد الدرجة الكلية.

أي الرضا الوظيفي لدى مستشار التوجيه المهني والمدرسي له علاقة إرتباطية **موجبة** بطبيعة النمط السائد (النمط الديموقراطي) لدى مدراء المؤسسات التربوية.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(**متوسط/** ثانوي)". وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار "

(t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين ومتساويتين في الحجم، لنحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يبين نتائج اختبار الفروق ت (t-test)

النمط القيادي للمدراء / مكان العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة اختبار ت t-test	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (sig)	النتيجة (الدلالة الإحصائية)
متوسط	25	44.8800	7.6116	1.280	48	0.207	غير دالة
ثانوي	25	42.4000	6.63325				

يتضح من خلال الجدول رقم(05) أن قيمة المتوسط الحسابي لفئة المدراء الذين يزاولون نشاطهم في متوسطات ولاية المدية فيما يخص النمط القيادي تقدر بـــ(44.8800) وبإنحراف معياري قدر بـــ (7.6116)، وهي أصغر بقليل من قيمة المتوسط الحسابي لفئة المدراء الذين يزاولون نشاطهم في الثانويات فيما يخص النمط القيادي والتي قدرت بـــ (42.4000) وبإنحراف معياري بلغت قيمته بـــ (6.63325)، كما بلغت قيمة الإختبار ت (t-test) لمجموعتين متساويتين ومختلفتين وغير متجانستين بـ (1.280) عند درجة حرية (48)، وبدلالة إحصائية (sig) بلغت قيمتها بـ (0.207)، مما يدل على أنها غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)أو (0.01). وبالتالي نستنتج عدم تحقق الفرضية القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي) ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي).

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(معهد/ جامعي)". وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين ومتساويتين في الحجم، لنحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يبين نتائج اختبار الفروق ت (t-test)

النمط القيادي للمدراء / المستوى التعليمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (sig)	مستوى الدلالة الاحصائية	النتيجة (الدلالة الإحصائية)
معهد	15	60.6000	11.85508	-3.010	48	0.004	0.05	دالة
جامعي	35	75.8286	17.93368					

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة المتوسط الحسابي لفئة المدراء الذين هم متخرجون من المعاهد فيما يخص النمط القيادي تقدر بـــ(60.6000) وبإنحراف معياري قدر بـــ (11.85508)، وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي لفئة المدراء الذين هم متخرجون من الجامعات فيما يخص النمط القيادي والتي قدرت بـــ(75.8286) وبإنحراف معياري بلغت قيمته بـــ (17.93368)، كما بلغت قيمة الإختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين وغير متساويتين بـ(3.010-) عند درجة حرية (48)، وبدلالة إحصائية (sig) بلغت قيمتها بـ (0.004)، مما يدل على أنها دالة عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي نستنتج تحقق الفرضية القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(معهد/ جامعة) ولصالح المستوى الجامعي".

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي)". وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين وغير متساويتين في الحجم، لنحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يبين نتائج اختبار الفروق ت (t-test)

الرضا الوظيفي للمستشارين / مكان العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (sig)	مستوى الدلالة الاحصائية	النتيجة (الدلالة الإحصائية)
متوسط	26	45.7692	7.46355	2.378	48	0.021	0.05	دالة
ثانوي	24	41.3333	5.48252					

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة المتوسط الحسابي لفئة مستشاري التوجيه المهني والمدرسي الذين يزاولون نشاطهم في متوسطات ولاية المدية فيما يخص الرضا الوظيفي تقدر بـ (45.7692) وبإنحراف معياري قدر بـــ (7.46355)، وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي لفئة مستشاري التوجيه المهني والمدرسي الذين يزاولون نشاطهم في الثانويات فيما يخص الرضا الوظيفي والتي قدرت بـــ (41.3333) وبإنحراف معياري بلغت قيمته بـــ (5.48252)، كما بلغت قيمة

الإختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين وغير متساويتين في الحجم بـ (2.378) عند درجة حرية (48)، وبدلالة إحصائية (sig) بلغت قيمتها بـ (0.021)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وبالتالي نستنتج تحقق الفرضية القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي) ولصالح المتوسط".

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(ليسانس/ ماستر)". وللتأكد من ذلك تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين وغير متساويتين في الحجم، لنحصل على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يبين نتائج اختبار الفروق ت (t-test)

الرضا الوظيفي للمستشارين / المستوى التعليمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة اختبار ت t-test	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (sig)	النتيجة (الدلالة الإحصائية)
ليسانس	27	43.8889	7.06744	0.274	48	0.785	غير دالة
ماستر	23	43.3478	6.83313				

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة المتوسط الحسابي لفئة مستشاري التوجيه المهني والمدرسي الذين لديهم مستوى ليسانس فيما يخص الرضا الوظيفي تقدر بـــ(43.8889) وبإنحراف معياري قدر بـــ (7.06744)، وهي تساوي قيمة المتوسط الحسابي لفئة مستشاري التوجيه المهني والمدرسي الذين لديهم مستوى ماستر فيما يخص الرضا الوظيفي والتي قدرت بـــ (43.3478) وبإنحراف معياري بلغت قيمته بـــ (6.83313)، كما بلغت قيمة الإختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين وغير متجانستين وغير متساويتين في الحجم بـ (0.274) عند درجة حرية (48)، وبدلالة إحصائية (sig) بلغت قيمتها بـ (0.785)، مما يدل على أنها غير دالة عند مستوى دلالة (0.01) أو عند (0.05). وبالتالي نستنتج عدم تحقق الفرضية القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ليسانس/ ماستر)".

ومنه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ليسانس/ ماستر)".

2. تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

سيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ما تم الوصول إليه من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 24 . وتفسر الباحثتان ما تم الوصول إليه من نتائج على النحو التالي:

1.2. تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية والرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية"، وقصد التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا من اختبار صحة ما يلي **هناك فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي تبعا للنمط القيادي السائد لدى مدراء المؤسسات التربوية.**

وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova one way).

وقد أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير النمط السائد لصالح النمط الديكتاتوري. ومنه فان النمط القيادي(الديموقراطي) السائد لدى مدراء المؤسسات التربوية له علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المهني والمدرسي.

توافقت نتائج دراستنا مع نتائج كل من دراسة(**طلال عبد المالك عبد الشريف**: 2003) ودراسة (**ناصر محمد إبراهيم**: 2004) وكذا دراسة (**ماجد محمد الفرا، مازن إسماعيل الخطيب**: 2007) ودراسة (**سامية** حميس أبو ندا: 2007) ودراسة (**رانفا شحادة نايف شحادة**: 2008) ودراسة(**تيسير محمد عبد القادر مغاري**: 2009)وعكس ما جاءت به نتائج دراسة (**محمد عبود الحراحشة**: 2008) ودراسة (**ماجد عبد المهري**: 2011)

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أنه عندما يكون لمدراء المؤسسات التربوية حنكة في التسيير الحسن وكذا في طريقة حل المشاكل مع العمال عموما ومستشاري التوجيه المهني والمدرسي خصوصا من خلال انتهاجهم مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي بطلاقة عالية وكذا الحوار والحماس

والدافعية العالية لانجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين بالإضافة إلى استخدامه لذكائه الاجتماعي والاستماع لمعظم انشغالاتهم ومشاكلهم التي يطرحونها، أي العمل سويا لحل مشكلة معينة(يخلق لديهم روح الجماعة) وهذا لن يتأتى إلا من خلال اتباع هؤلاء المدراء النمط القيادة الديموقراطي، بحيث تتوفر فيهم قيم ومعايير جماعتهم المحيطة بهم، وبالتالي يجعل مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لديهم نوع من الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة، وبالتالي هي مؤشرات الرضا الوظيفي العالي للمهنة التي يمارسونها، وهذا الأخير أشار إليه (هوبيك) على أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية، على عكس النمط الديكتاتوري للمدراء الذين يفرضون بعض القيود والعراقيل التعجيزية وانتهاج سياسة عدم الاستماع والحوار وكذا سياسة الهروب إلى الأمام مع هؤلاء المستشارين، وكذا الأحادية في اتخاذ القرارات، بحيث يسود هاته الإدارة اجتماع السلطة المطلقة في يد القائد فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال كما يقوم بتحديد نوع العلاقات التي تقوم بينهم بحيث يمثل القائد وحدة الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد باقي الأعضاء ومن بينهم المستشارين اعتمادا كليا عليه. وممكن إتباع أسلوب الإهانة الأمر الذي يجعلهم متضمرين وفي صراع دائم مع مدرائهم وبالتالي يصبحون غير راضين عن المهنة التي يمارسونها.

والأمر يكون أسوأ في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي عندما يكون مدراء مؤسساتهم التربوية يتبعون نمط قيادي تسيبي، وهذا نتيجة للامبالاة والتسيب وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، والإهمال الذي يقوم به المديرين في إدارة هاته المؤسسات التربوية مما يؤثر على الأداء المهني للعمال عموما والمستشارين خصوصا من خلال الفوضى الموجودة داخل الإدارة وكذا الروتين الموجودين فيه، وعدم وجود تحسينات في مستوياتهم وعدم إدخال أو مواكبة التكنولوجيا الجديدة التي يحتاجونها في مهامهم اليومية.

ومما سبق نستنتج ان النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي.

2.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنـــه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي)، بحيث تم استخدام اختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين ومتساويتين في الحجم. وقد أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي).

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مكان العمل الذي يعمل فيه مدراء المؤسسات التربوية سواء في المتوسطات أو الثانويات لا يؤثر على طبيعة النمط القيادي السائد، بحيث المدراء في كلتا المؤسستين لهم نفس المهام الإدارية الموكلة أو المنوطة لهم لتسيير هاته المؤسسات التربوية، وقد

يرجع أيضا هذا إلى تقارب المستوى بين المتوسط والثانوي فكل مدير له إشراف إداري على المرؤوسين بالتقريب نفس فريق العمل الموجود تحت سلطته في كل من الطور المتوسط والثانوي، بينما قد ترجع إلى طبيعة التكوين المتبع لأداء هاته الوظيفة وربما قد يرجع إلى أنماط شخصية هؤلاء المدراء وما يتبعونه من نمط قيادي (ديموقراطي أو ديكتاتوري أو تسيبي)، ومنه ليس لنمط قيادة مدراء المؤسسات التربوية صلة بمكان العمل الذي يمارسون فيه وظيفتهم.

3.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(معهد/ جامعي)"، بحيث تم استخدام اختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين و غير متساويتين في الحجم. وقد أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(معهد/ جامعة) ولصالح المستوى الجامعي.

توافقت نتيجة دراستنا الحالية مع نتائج دراسة(سعيدي محمد: 2005)وعكس نتائج دراسة (نجلاء الدمنهوري: 1998)

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مدراء المؤسسات التربوية (الديموقراطي) المتخرجون من المعاهد أو ذوو الشعب التقنية ليس لديهم الكفاءة القيادية والتسيبية فمعظم أعمالهم فردية ومرتبطة بالأرقام فهم يفتقدون لسمة التواصل مع العمال بحيث يهملون

الجانب الإنساني والنفسي عند العمال، لذا أصبح عليهم لزاما القيام بتكوينا خاصا تتجلى فيه طرق وكيفية التسيير والقيادة والتواصل مع المرؤوسين داخل تلك المؤسسات التربوية، عكس المدراء المتخرجين من الجامعات الذين لا يجدون صعوبات كبيرة في تسيير وقيادة إدارة المؤسسات التربوية، كما قد يكون هذا راجع إلى نوع التنشئة الاجتماعية التي نشئوا عليها وكذا إلى طبيعة التكوين الذي تلقونه وطبيعة بعض التخصصات المدروسة(العلوم الاجتماعية التي تشمل على الجانب النفسي والأسري والاجتماعي) يسمح لهم بممارسة الإدارة بشكل صحيح يسهل عليهم مهمة التواصل والقيادة والحوار مع بقية العمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يرجع هذا التفاوت في النمط القيادي لصالح المتخرجون من الجامعات كون أن الشهادة تلعب دور في تكوين سمات القائد الجيد (الديموقراطي). من خلال المنح التحفيزات والإجازات الممنوحة للمرؤوسين الذين يثبتون جدارتهم وتفانيهم في مختلف الوظائف.

4.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنـــه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي)"، بحيث تم استخدام اختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين ومتساويتين في الحجم. وقد أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير مكان العمل(متوسط/ ثانوي) ولصالح المتوسط.

وتعزو (ترجع) الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مستشاري التوجيه المهني والمدرسي العاملين في المؤسسات التربوية (المتوسطات) لديهم رضا وظيفي عال مقارنة بنظرائهم العاملين في (الثانويات)، وهو راجع إلى كون العاملين في المتوسطات هم في حقيقة الأمر موظفون جدد، نجد شغفهم ودافعتيهم للعمل كبيرة بحيث لديهم طاقة كبيرة يستثمرونها في عملهم، فنجدهم يتميزون بحب الاكتشاف والمبادرة، يبحثون على الحلول لبعض الصعوبات التي تعتريهم في مسارهم المهني، قريبين من التلاميذ كثيرا، بعيدين عن التضمر والقلق والاحتراق المهني، على عكس مستشاري التوجيه المهني والمدرسي العاملين في الثانويات الذين هم في الأغلبية موظفون لديهم خبرة مهنية كبيرة وبالتالي يصبح لديهم نوع من الروتين المهني

(بعيدا عن الميدان)، وكذا الاحتراق المهني نتيجة المشاكل التي يصطدمون بها في عملهم بالإضافة إلى ضغوطات العمل والضغوطات التي يمارسها بعض المدراء عليهم، كما يقومون ببعض الاحتجاجات من أجل تلبية بعض المطالب التي يطالبون بها كالبحث عن الترقية في مناصبهم، بالإضافة إلى إمكانية استتراف طاقاتهم، ضف إلى ذلك انعدام سكن وظيفي (عدم تحيين القوانين الخاصة بهذا المجال (قديمة)).

4.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على أنـــه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(ليسانس/ ماستر)"، بحيث تم استخدام اختبار ت (t-test) لمجموعتين مختلفتين ومتساويتين في الحجم. وقد أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي لولاية المدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي(ليسانس/ ماستر).

وجاءت نتائج درتستنا عكس نتائج دراسة (محمد عبود الحراحشة: 2008)

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مهنة مستشاري التوجيه المهني والمدرسي يلتحقون بها على أساس من يمتلكون شهادة الليسانس فقط، فمنهم من لا يكمل دراسته ويبقى في هذا المستوى ومن هم من يكمل دراسته، ويتحصل على شهادة الماستر فما فوق ولكنهم يتوظفون في نفس المنصب ويقومون بنفس العمل والمهام المنوطة لهم في المؤسسات التربوية العاملين فيها، فطبيعة الشهادة المتحصل عليها إذن لا تؤثر على مدى رضا هؤلاء المستشارين على عملهم المهني وكذا بحكم تقارب المستوى بين المتحصلين على شهادة الليسانس والحاملين لشهادة الماستر. ضف إلى ذلك أن اختلاف في طبيعة الشهادة وكذا التكوين الإضافي الذي يقوم به المستشارين الحائزين على شهادة الماستر

ليس له علاقة بالوظيفة الموكلة لهم أو المنصب الذي يمارسونه. فهم يقومون بنفس الأعمال والنشاطات من إعلام وتوجيه وإرشاد وتقويم ومتابعة للتلاميذ، فهي ليس لها صلة بطبيعة الشهادة.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بعرض و مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات و أهداف الدراسة و كذا في ضوء الإطار النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة ومن خلال نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات المقترحة .

خاتمة:

من خلال معالجتنا لموضوع النمط القيادي لمديري المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، والذي حاولنا فيه توضيح العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وذلك بالتطرق إلى الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بهما ومع استعراضنا لكل هذه الجوانب تبينت لنا أهمية وقيمة موضوع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ،واتضحت لنا من هذه الدراسة أن القيادة التربوية بشكل عام والنمط القيادي بشكل خاص والرضا الوظيفي يعدا المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية . وبغير ذلك لا يمكن تحقيق أهداف تعليمية إيجابية أو أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على واقع النمط القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة التربوية وكذلك للكشف عن العلاقة التي تحدثها عملية المشاركة وتبادل الأفكار واحترام الآراء بين موظفي المؤسسة في اتخاذ القرارات وفعاليته في زيادة الولاء للمؤسسة إضافة إلى الدور الذي تلعبه الرقابة المستمرة في استقرار العمال.

وفي هذا السياق كانت النتائج المتوصل إليها أن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي هي علاقة وطيدة بحيث كلما كان النمط القيادي يميزه التفويض والمعاملة الحسنة وتبادل العلاقات الإنسانية الحسنة كلما كان الشعور بالأمان والاستقرار داخل مكان العمل وبالتالي زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بصفة عامة ومستشاري التوجيه بصفة خاصة

وهذا ما بينته مختلف الدراسات السابقة والذي يتلخص تحت نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي، أيضا توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد يسمح بمشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات ويتقبل اقتراحاتهم و ارائهم ويسمح بالاتصال الصاعد.

وبناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والتي تتمثل في:

تفطن بعض الباحثين لمثل هذه المتغيرات .

كسب ثقة الموظف من خلال تقبل المدير لاقتراحاته.

انتهاج أسلوب العمل التحفيزي والترقية وفترات الراحة .

إعداد برامج تدريبية تدور حول النمط القيادي والرضا الوظيفي.

ولكن لا ننسى جملة من الصعوبات التي واجهتنا خلال هذا البحث والتي تعد نقاط تحفيزية لاستكمال بحثنا:

صعوبة توزيع أداة القياس على جل المؤسسات التربوية.

صعوبة الحصول على الموافقة لكي يسمح لنا بالدخول للمؤسسة .

صعوبة استرجاعنا لكافة الاستبيانات .

تلقينا لجائحة وباء كرونا .

صعوبة التعامل مع الأساليب الإحصائية.

قائمة المراجع:

المعاجم

ابن منظور، (2003)،**لسان العرب**، بيروت.

صلاح الدين الهوا ري، **المعجم الوسيط المدرسي**،دار المكتبة الهلال ،بيروت.

الوصيفي معطوف،(2001)،**المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، دار المشرق، لبنان.

الكتب

أحمد صقر عاشور،(1983)،**إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية**، دار النهضة العربية،بيروت.

أحمد فوارية،(2007)،**فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي**،ديوان المطبوعات.

أحمد ماهر،(2003) **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعة الإسكندرية.

أشرف محمد ع الغني.**علم النفس الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

أنور سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة،مصر.

جرجس ملاك،(1973)**سيكولوجية الإدارة والإنتاج** دار العربية للنشر.

جوان عزة عطوي،(2014)،**الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية** ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط1،عمان.

جودت عزت عطوي،(2001)،**الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**،دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، عمان.

حامد ع السلام زهران،(2003)**دراسات للصحة النفسية والإرشاد النفسي**، ط1،القاهرة.

دياب إسماعيل محمد،(2001)،**الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**،دار اليازوزي للنشر والتوزيع،دط، عمان.

ربيع هادي ،(2003)،**تطوير الإدارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

صالح حسن الداري (2008)،**سيكولوجية الإبداع والشخصية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

عباس أنس ع الباسط،(2011)،**إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1.

عبد العزيز عطا الله المعايظة.**الإدارة المدرسية**،دار الحامد للنشر ، ط1،عمان.

عصام ع اللطيف عمر.**الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل**،ط1،(2015).

عياشي فضيلة،(2011)**التوجيه المدرسي والمهني**،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية،الجزائر.

القيسي هناء،2010،**الإدارة التربوية مبادئ ونظريات اتجاهات حديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

كنعان نواف.**القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط3،الأردن.

لطفي طلعت عزت إبراهيم.**علم اجتماع التنظيم**، مكتب غريب ،القاهرة.

محمد حسين العجمي.**القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية** ، دار الجامعة الجديدة،جامعة المنصورة.

محمود ع المسلم الصليبي(2008)**الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**، ط1.

هاشم زكي محمود،(2001)**أساسيات الإدارة المدرسية**،الكويت.

ياغي محمد ع الفتاح،**مبادئ الإدارة العربية** ،دالر الخريجي، السعودية.

ج/ الرسائل الجامعية:

إبراهيم سلهاط،(2002)،**النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع التطبيقي،غير منشورة، إشراف لوكيا الهاشمي ،جامعة منتوري قسنطينة.

بن موفقا المولود،(2017)،**مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التربوي.**

الجريد عارف بن ماطل(2007)،**التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي**،رسالة ماجستير،جامعة كاين.

حمالو سولاف،(2016)،**أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية**،مذكرة لنيل شهادة الماستر،تخصص إدارة التسيير في التربية ،جامعة العربي بين مهيدي بأم البواقي.

خالد أحمد سالم(1425)،**درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار** ،مذكرة لاستكمال متطلبات الفصل في درجة الماجستير ،تخصص الإدارة التربوية و التخطيط،جامعة أم القرى.

دليلة كابور،(2017)**دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمدراء المرحلة الإبتدائية** ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

سوداني فايزة.**النمط القيادي الإداري الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي الجزائري**،دراسة ميدانية لأساتذة العلوم الإجتماعية،مذكرة لنيل شهادة الماستر،في علم النفس العمل والتنظيم.

شتوي ربيع،(2002)،**محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني** ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،**جامعة قسنطينة.**

الشريف طلال،(2004)،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة** ،رسالة ماجستير ،جامعة كايف للعلوم الإسلامية السعودية.

عامر أبو المنير،(2013)**الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة غزة.

عائشة إبراهيم البر يمي.**الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية، دراسة ميدانية على عينة من مواصفات الشرطة النسائية**، الشارقة.

العايشي بن زروق،(2003)،**الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي،رسالة ماجستير**،جامعة بوزريعة.

مريم غدير إبراهيم،(2017)،**الأدوار المنتظرة من طرف مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني،** دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة وتلاميذ السنة الثالثة ثانوي، مذكرة **مكملة لنيل** شهادة الماجستير، علوم التربية تخصص إرشاد وتوجيه، جامعة الشهيد بن لخضر بالوادي.

معمري خوله(2017)،**مدى مساهمة النمط القيادي الديمقراطي لمديري المؤسسات لتحسين نوعية العملية التعليمية من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص إدارة وتسيير في التربية ،جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.

المجلدات والمجلات:

أحمد ماهر،(2003)،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعة الإسكندرية.

أحمد محمد العيد داليف ومحمود الشيخ الحسن،(1998)، **علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي**، المجلة التربوية،العدد 46، الكويت.

زكي حنوش، (1985)،**الحوافز والتنمية الشاملة في مجلة الإدارة العلمية**، العدد 47، شهري سبتمبر أكتوبر، حلب سوريا.

سامي بن عبد الله الباحسين،(2007)،**الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي**،المجلة العربية للعلوم الإدارية،مجلد 14،العدد 02 جامعة الكويت.

سعد جاسم يوسف الهاشل،**القيادة التربوية في الفكر المعاصر**، العدد05.

العمري خالد .**سلسلة البحوث الإجتماعية والإنسانية** ، مجلد 07،العدد 02.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مقاييس النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية في الجزائر

إشراف الأستاذ

د. رابح شليحي

السلام عليكم

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التربية تخصص توجيه وارشاد،نقوم حاليا ببحث حول موضوع النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني. هذه الدراسة سوف تستوجب عينة من مدراء المؤسسات التربوية(المتوسطات.ثانويات)، وبما انك أحد الأفرادالذين ينتمون لهذه العينة و بغرض الاطلاع على مسار النمط القيادي الذي تستخدمه داخل المؤسسة.

نلتمس من سيادتكم الموقرة، أن تجيبوا على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية، علما أن هذه المعلومات سنعتمد عليها لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

المعلومات الشخصية

مكان العمل : ثانوي ☐ متوسط ☐

المستوى التعليمي: معهد ☐ جامعي ☐

محور النمط القيادي:

التعليمة:

للإجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها، فالعرض الذي ينطبق على إجابتك ضع أمامه **علامة** ✓

بنود الاستبيان

المحور	رقم البند	البنود	أوافق بشدة	أوافق	غير متاكد	أعارض	أعارض بشدة
محور النمط الديمقراطي.	01	يراعي المدير رغبات وحاجات الأساتذة المهنية.					
	02	يستخدم عملية التفويض للأساتذة بصورة سليمة.					
	03	يقيم المدير علاقات جيدة مع جميع الأساتذة بصورة متوازنة.					
	04	يشجع المدير روح التعاون بين الأساتذة .					
	05	يشارك العلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.					
	06	يراعي المدير قدرات الأساتذة في توزيع المهام.					
	07	المدير يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة.					
	08	يخصص المدير وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة.					
	09	المدير لا يتدخل في العمل الخاص بالأساتذة بل يوجه فقط.					
	10	رأي المدير أقل قوة من رأي الفريق التربوي.					
محور النمط الديكتاتوري	11	يقوم المدير بإعلام الفريق التربوي بالقرارات التي يقوم باتخاذها.					
	12	المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش.					
	13	يهتم المدير بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة.					
	14	يستعمل المدير الترهيب ليفرض سلطته على الجميع.					
	15	المدير يتدخلفي أعمال ليست من مهامه.					
	16	لا يجد الأساتذة والعمال والإداريين متنفس إلا أثناء غياب المدير.					
	17	يخصم المدير يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب.					

	18	يتملق بعض الأساتذة والعمال للمدير.							
	19	بعض الأساتذة والعمال يخشون المدير ولا يمارسون مهامهم بحرية.							
	20	المدير لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين و مناقشتها.							
البعد الرابع: تقييس النمط النسيجي	21	المدير يعطي الحرية للأساتذة والعمال في عمل ما يشاءون.							
	22	لا يهتم المدير لغياب الأساتذة و الإداريين والعمال.							
	23	المدير يتغيب كثيرا ولا يحاسب الآخرين عن الغياب.							
	24	المدير لا يهتم للقوانين ويحمل الأساتذة الأخطاء التي تنجر عنها.							
	25	تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول واضحة.							
	26	لا يظهر العمال والأساتذة و الإداريين الاحترام للمدير.							
	27	تختلط مهام كل واحد بمهام الآخر في هذه المؤسسة.							
	28	لا تتكون علاقات جيدة هنا بالمؤسسة.							
	29	يحاول بعض الموظفين في هذه المؤسسة امتلاك المال بطرق غير شرعية.							
إضافة تعليق على أي عبارة من العبارات السابقة									

الملحق رقم 02

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مقياس النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية في الجزائر

إشراف الأستاذ

د. رابح شليحي

السلام عليكم

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التربية تخصص توجيه وإرشاد، نقوم حاليا ببحث حول موضوع النمط القيادي لمدراء المؤسسات التربوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني. هذه الدراسة سوف تستوجب عينة من مستشاري التوجيه المدرسي والمهني. وبما أنك احد الأفراد الذين ينتمون لهذه العينة وبغرض الإطلاع على مستوى رضاك الوظيفي على عملك داخل المؤسسة.

نلتمس من سيادتكم الموقرة، أن تجيبوا على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية، علما أن هذه المعلومات سنعتمد عليها لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

الاستبيان

مكان العمل: متوسط ☐ ثانوي ☐

المستوى التعليمي: ليسانس ☐ ماستر ☐

محور الرضا الوظيفي

للإجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها، فالعرض الذي ينطبق على إجابتك ضع أمامه

(علامة ✓).

الرقم	العبارات	موافق	أحيانا	غير موافق
01	يحسن المدير معاملتك.			
02	يتضمن الوقت الأسبوعي فترات راحة لك.			
03	يهتم المدير بظروفك الشخصية.			
04	يقدر المدير زملائك في المدرسة أكثر ما يقدرك.			
05	يتأنى المدير في تقدير توجيهاته لك.			
06	يدرس المدير مؤسستك مشكلاتك بسرعة.			
07	يتفهم المدير العمل الذي تسعى لانجازه.			
08	مدير ثانويتك يحسن معاملة أولياء التلاميذ.			
10	هل ترى أن مديرك حصل على منصبه بكفاءة.			
11	يميل مديرك على السيطرة أكثر من اللازم.			
12	توزع ساعات العمل في الإدارة بعدالة.			
13	يعطي مديرك برامج العمل مناسب لك.			
14	يهتم المدير بوضع برامج تدريب لك.			
15	لا يقوم المدير بتوجيهك ونصيحتك.			
16	تحس بالأمان والطمأنينة في مهنتك.			
17	هل تحصل على تقدير والاعتراف على ما تقوم به من جهد.			
18	يسهل لك مديرك أداء مهامك.			
19	يوفر لك مديرك الجو الملائم لتقديم الحصص الإعلامية.			
20	تستمع بالحضور إلى العمل كل يوم.			

21	ترغب بالاستمرار في العمل.			
22	تتمنى تحويلك إلى مؤسسة أخرى.			
توصيات وتعليمات				

الملحق رقم 03

الفرضية العامة

ANOVA à 1 facteur

Totalredhw

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1548,801	2	774,401	46,620	
Intra-groupes	780,719	47	16,611		
Total	2329,520	49			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante:totalredhw

Scheffe

(I) namatabaade	(J) namatabaade	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
totaldimokrati	totaldktatori	9,99333*	1,43133	,000	6,3751	13,6115
	totaltasayobi	12,00615*	1,39363	,000	8,4832	15,5291
totaldktatori	totaldimokrati	-9,99333*	1,43133	,000	-13,6115	-6,3751
	totaltasayobi	2,01282	1,63157	,473	-2,1116	6,1372

totaltasayobi	totaldimokrati	-12,00615*	1,39363	,000	-15,5291	-8,4832
	totaldktatori	-2,01282	1,63157	,473	-6,1372	2,1116

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

النمط القيادي للمدراء تبعا لمكان عملهم

Test-t

Statistiques de groupe

	lieutravail	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
totalredhw	sueam	25	44,8800	7,06116	1,41223
	lycé	25	42,4000	6,63325	1,32665

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
totalredhw	Hypothèse de variances égales	,460	,501	1,280	48	,207	2,48000	1,93763	-1,41586	6,37586

	Hypothèse de variances inégales			1,280	47,814	,207	2,48000	1,93763	-1,41625	6,37625

المستوى التعليمي للمدراء

Test-t

Statistiques de groupe

	niveaudirecture	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
totalnamete	institut	15	60,6000	11,85508	3,06097
	university	35	75,8286	17,93368	3,03134

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure

totalnamete	Hypothèse de variances égales	8,331	,006	-3,010	48	,004	-15,22857	5,05968	-25,40174	-5,05541
	Hypothèse de variances inégales			-3,535	39,344	,001	-15,22857	4,30797	-23,93982	-6,51732

مكان عمل المستشار

Test-t

Statistiques de groupe

	lieutravail	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
totalredhw	sueam	26	45,7692	7,46355	1,46372
	lycé	24	41,3333	5,48252	1,11911

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
totalredhw	Hypothèse de variances égales	7,339	,009	2,378	48	,021	4,43590	1,86516	,68575	8,18605
	Hypothèse de variances inégales			2,408	45,771	,020	4,43590	1,84253	,72658	8,14521

المستوى التعليمي للمستشارين

Test-t

Statistiques de groupe

	niveaumostchare	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
totalredhw	lisance	27	43,8889	7,06744	1,36013
	master	23	43,3478	6,83313	1,42481

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
totalredhw	Hypothèse de variances égales	,193	,662	,274	48	,785	,54106	1,97521	-3,43036	4,51248
	Hypothèse de variances inégales			,275	47,200	,785	,54106	1,96978	-3,42118	4,50330