



جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس المدرسي
موسومة بـ:

القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية معسكر

مقدمة ومناقشة علنا

من طرف الطالبة: دحاوة إيمان

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. عثمان عز الدين	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
د. بورزق يوسف	أستاذ محاضر - أ	مؤطرا ومقررا
د. غبريني مصطفى	أستاذ محاضر - أ	مناقشا

السنة الجامعية 2024-2025

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس المدرسي



القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية معسكر

مقدمة ومناقشة علنا من طرف الطالبة:

دحاوة إيمان

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عثمان عز الدين	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
بورزق يوسف	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
غبريني مصطفى	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

تاريخ الإيداع: 2024/06/06 إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات

السنة الجامعية: 2025/2024



إهداء

إلى الذين لا توفي كنوز الدنيا حقهما...
إلى الذين لا تصف الكلمات فضلها على المجهودات
المبذولة والدعم المقدم لنا طيلة مشوارنا الدراسي...
إلى -الوالدين العزيزين- وأخواتي.
إلى ابني "محمد الأمين"
إلى نفسي التي جاهدت طيلة سنوات الدراسة
إلى الذين تقاسمت معهم الحلو والمر طيلة مسار الماستر
صديقاتي وكل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع.

محبتكم ... إيمان

شكر وتقدير

أحمد الله العليّ القدير كثيرا وأشكره على إتمام هذا العمل.

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

❖ تقديرا وعرفانا منا لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدني في إعداد

هذه الدراسة خاصة الأستاذ الفاضل "د. بورزق يوسف" الذي أشرف على هذه الدراسة، والذي

أفادني بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته، دون أن أنسى أعضاء لجنة المناقشة.

❖ كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كافة أساتذة علم النفس لأنهم لم يبخلوا علينا أيضا بالنصح

والتوجيه.

❖ كما لا أنسى أن أشكر كل من شاركني وساعدني في إتمام هذا العمل.

❖ دون أن أنسى جميع أساتذة ومديري المتوسطتين محل الدراسة. وما يزيدني إجلالا لهم

أنهم عاملوني باحترام وأخوة.

أقول شكرا للجميع...

ملخص الدراسة:

تهدف دراستي الحالية هذه إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى

أساتذة التعليم المتوسط بدائرة المحمدية ولاية معسكر، وقد أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم

المتوسط، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من متوسطتي "ابن خلدون" و"الاخوة مداح" والتي بلغ حجمها (60)

أستاذًا وأستاذة، وبعد الحصول على البيانات تمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج SPSS وتوصلنا إلى

النتائج التالية:

– لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى القيادة التربوية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم

المتوسط.

– مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أساتذة التعليم المتوسط.

– توجد فروق في القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.

– لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، الرضا الوظيفي.

Abstract:

My current study aims to understand the nature of the relationship between educational leadership and job satisfaction among middle school teachers in the Mohammadia district, Mascara Province. The study was conducted on a sample of middle school teachers, randomly selected from Ibn Khaldoun and Al-Ikhwa Maddah middle schools, totaling 60 teachers (both male and female). After collecting the data, statistical analysis was performed using the SPSS software, and we reached the following results:

- There is no correlational relationship between the level of educational leadership and job satisfaction from the perspective of middle school teachers.*
- The level of job satisfaction among middle school teachers is average.*
- There are differences in educational leadership among middle school teachers that can be attributed to the gender variable.*
- There are no differences in the level of job satisfaction among middle school teachers that can be attributed to the gender variable.*

Keywords: *educational leadership, job satisfaction.*

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج - د	الملخص
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
01	المقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
5	1 إشكالية الدراسة
7	2 فرضيات الدراسة
7	3 أهداف الدراسة
7	4 أهمية الدراسة
8	5 التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
8	6 الدراسات السابقة
10	7 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة التربوية	
12	تمهيد
12	1 مفهوم القيادة
13	2 بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة
13	3 مفهوم القيادة التربوية
14	4 عناصر القيادة التربوية
15	5 خصائص وسمات القائد التربوي الناجح
18	6 النظريات المفسرة للقيادة التربوية
22	7 أنماط القيادة التربوية
24	8 مهارات القائد الناجح
25	9 أهم وظائف القائد التربوي
26	خلاصة

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
28	تمهيد
28	1 تعريف الرضا
29	2 تعريف الرضا الوظيفي
29	3 أهمية الرضا الوظيفي
31	4 أنواع الرضا الوظيفي
31	5 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
35	6 خصائص الرضا الوظيفي
36	7 أبعاد الرضا الوظيفي
37	8 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
42	9 طرق قياس الرضا الوظيفي
46	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
48	تمهيد
48	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية
48	1 -منهج الدراسة
49	2 -أهداف الدراسة الاستطلاعية
49	3 -مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
49	4 -عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
53	5 -أدوات الدراسة
59	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية
59	1 -منهج الدراسة
59	2 -مكان ومدة إجراء الدراسة الأساسية
59	3 -مجتمع الدراسة الأساسية
59	4 -عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها
62	5 -الأساليب الإحصائية المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج	
64	تمهيد
64	1 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
66	2 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

68	3 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
69	4 عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
70	استنتاج عام
72	خاتمة
75	المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
50	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	01
51	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	02
52	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية	03
53	مفتاح التصحيح لهنود استبيان القيادة التربوية	04
54	اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على الاستبيان (القيادة التربوية)	05
55	قيمة معامل الثبات ألفا لكرومباخ لمقياس القيادة التربوية	06
56	توزيع عبارات مقياس الرضا الوظيفي على الأبعاد الممثلة له.	07
57	الفقرات التي تم تعديلها والفقرات التي تم حذفها	08
57	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي وأبعاده الفرعية.	09
58	معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي	10
60	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	11
60	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي	12
61	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية	13
64	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمقياس الرضا الوظيفي ومقياس القيادة التربوية	14
66	نتائج اختبار t لعينة واحدة في مقياس الرضا الوظيفي	15
68	الفروق في القيادة التربوية بالنسبة للجنس	16
69	الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للجنس	17

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج جيتزلز للبعد التنظيمي المعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي	18
02	نموذج جوبا	19
03	نموذج جزيفت	21
04	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	32
05	دائرة نسبية تبين توزيع نسبة الذكور والإناث عينة الدراسة الاستطلاعية	50
06	دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	51
07	دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية	52

فهرس الملاحق

عنوان الملحق
تصريح النزاهة العلمية
تسهيل مهمة
بطاقة فنية
استمارة الاستبيان
مخرجات الدراسة الاستطلاعية
مخرجات الدراسة الأساسية

إن التغييرات التي عرفها العالم في السنوات الأخيرة والمتمثلة في حتمية مواكبة العصر الحديث وما يمتاز به من تطورات تكنولوجية حديثة، والتي أفرستها التحديات إزاء السلوك التنظيمي والتي كانت من أبرزها ما يسمى بالعولمة، حيث أصبح من الواضح أنه لا تصلح أي تجمعات بشرية ولا تنظيمية من غير قيادة رشيدة تسعى إلى تحقيق مصالح تابعيها فتوفر للموارد البشرية جو يحفزهم للعمل والإبداع والتعاون، حيث تمثل القيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن، مع توافر قدر كبير من رضا الأفراد وقدر كبير من الفعالية تخاذ من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم وصنع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات، لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها وذلك تأكيدا لدور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري، ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات وتقاليدي بين مرؤوسيه تتلاءم مع أهداف المنظمة.

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

وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع فاعلين للمدير القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه، لأنهم يجدون أن التزام القائد هو خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم، فيكون هو القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع والرضا ويتجاوز السلطات الرسمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي للمعلمين.

ويعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود لتحسين وتطوير أداء الأساتذة، وبالتالي تطوير الفعل التربوي، فالرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعالا وممارسة فعالة، وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله، والتي يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه.

ومن هذا المنطلق تضمنت الدراسة (05) فصول مقسمة إلى جانبين نظري بثلاثة فصول وجانب

تطبيقي بفصلين على النحو التالي:

الفصل الأول: وقد اختص بطرح مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهدافها، أهميتها، التعريفات الإجرائية

لمفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

الفصل الثاني: والذي تناول فيه مفهوم القيادة، مفهوم القيادة التربوية، تعريف القائد، أهمية القيادة

التربوية، عناصر القيادة التربوية، نظريات القيادة التربوية، أنماط القيادة التربوية، سمات القائد الجيد، العوامل

المؤثرة في القيادة التربوية.

الفصل الثالث: الخاص بالرضا الوظيفي وقد تضمن مفهوم الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي،

خصائص الرضا الوظيفي، محددات الرضا الوظيفي، نظريات الرضا الوظيفي، آثار الرضا الوظيفي، قياس

الرضا الوظيفي، البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة كانت البداية بذكر منهج الدراسة، فالدراسة

الاستطلاعية، والدراسة الأساسية، وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجة فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات المذكورة، وختامها بخلاصة

عامة ومقترحات، ثم ذكر قائمة المراجع وأخيرا عرض ملاحق الدراسة.

الفصل الأول: مدخل الدراسة

- 1 اشكالية الدراسة
- 2 فرضيات الدراسة
- 3 أهداف الدراسة
- 4 أهمية الدراسة
- 5 المفاهيم الاجرائية
- 6 الدراسات السابقة
- 7 التعقيب على الدراسات السابقة

1 إشكالية الدراسة

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

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

ومن المسلم به أن مدير المؤسسة يعد قائداً تربوياً يتولى تنسيق جهود العاملين معه من المعلمين وعليه يمكن القول بأن نجحته في القيام بهذا الدور يتوقف على عوامل عدة منها النمط القيادي الذي يمارسه داخل المؤسسة في تعامله مع مرؤوسيه وبالإضافة إلى مدى شعور المعلمين بالرضا الوظيفي تحت قيادته.

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

رضا الأستاذ عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماس لمهنته (سنتاك، 2003، ص 21).

ويعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة والمفاهيم الأساسية التي أثارها علماء النفس والإدارة، ذلك لأن الإنسان يمضي وقتاً لا بأس به من عمره في العمل فهو يعطي للفرد القوة والمكانة ويربطه بالمجتمع، وجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته ورغباته ، لذلك فلن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الغالب مقياس لمدى فعالية الأداء، ومن بين المؤشرات على نجاح المؤسسة إضافة إلى ذلك الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً لاستمراره لوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً للعمل، فالرضا الوظيفي بكل ما يحمل من معاني يتأثر بأنماط القيادة السائدة في المؤسسة سلباً إيجاباً.

- على ضوء ما سبق طرحه يتضح لنا مدى أهمية تناولنا لدراسة القيادة التربوية ومدى علاقتها بالرضا الوظيفي، لما يحققه هذا الأخير من تفاعل وتواصل داخل بيئة العمل، ومنه يمكننا طرح التساؤلات التالية:
- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطتي الإخوة مداح وابن خلدون بمدينة المحمدية.
 - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطتي الإخوة مداح وابن خلدون بمدينة المحمدية متوسط.
 - هل توجد فروق في القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.
 - هل توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس

2 فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات التي تم طرحها ارتأينا طرح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطتي الإخوة مداح وابن خلدون بمدينة المحمدية.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطتي الإخوة مداح وابن خلدون بمدينة المحمدية متوسط.
- توجد فروق في القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس.

3 أهداف الدراسة

تهدف دراستنا الحالية لـ:

- الكشف على طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- محاولة إعطاء صورة عن واقع القيادة التربوية في المتوسطات وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
- معرفة الفروق في القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى إلى متغير الجنس

4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا الحالية في:

- أنها تهتم بأحد الموضوعات الهامة داخل المؤسسات التربوية وهي القيادة التربوية.
- اعتبار القيادة التربوية عامل من عوامل التحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال.
- أهمية دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

5 تحديد المفاهيم الإجرائية

القيادة التربوية: تبنت الطالبة الباحثة تعريف عطية (2013) الذي يرى أن القيادة التربوية هي ذلك

السلوك الذي يمارسه المدير عن قصد ووعي من أجل التأثير في المدرسين عن طريق حثهم على العمل

والانجاز ومتابعتهم وتنظيم مجهوداتهم للوصول للأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وهو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأستاذ في المقياس المستخدم في الدراسة.

الرضا الوظيفي: مدى استقرار العامل وولائه لعمله وشعوره بالانتماء إلى المؤسسة التربوية من خلال علاقاته مع قادة المؤسسة وهو الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ على المقياس المستعمل في الدراسة.

6 الدراسات السابقة

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

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

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

دراسة **بولدياب أسماء (2018)**: بعنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بولاية جيجل.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم تطبيقه على عينة قوامها 50 فردا.

أظهرت النتائج في الأخير أنه:

توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم بدرجة عالية.

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

لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

دراسة بن علي حنان (2015): بعنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي)، والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس كالأقدمية ولتحقيق الهدف المرجو اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 120 معلما، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد استخدمت الدراسة مقياس أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي) ومقياس الرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

النمط السائد في بعض ابتدائيات بدائرة جامعة ولاية الوادي هو النمط الدكتاتوري ثم النمط الفوضوي بدرجة ضعيفة ويليه النمط الديمقراطي بدرجة أقل.

أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع يليه مستوى منخفض بدرجة أقل.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف أنماط القيادة التربوية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الجنس والأقدمية.

7 التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة جزء أساسي في كل بحث سواء كان علميا او أكاديميا، إذ تعتبر مرجع مهم لكل باحث لأنها توضح الأسس التي بنيت عليها الأبحاث الحالية وتعد أيضا سندا علميا قويا، حيث أنها توفر قاعدة معرفية تساعد الباحثين على فهم الموضوعات بشكل أرقى. كما انها تسهم في تعزيز مصداقية الأبحاث الجديدة من خلال الرجوع الى نتائج والأساليب التي تم استخدامها سابقا.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسات السابقة التي تم طرحها ورغم قلتها إلا أنها تصب جلها في نفس مجال دراستنا ألا وهو الرضا الوظيفي والقيادة التربوية . هي تسهم وبشكل فعال في مناقشة فرضيات دراستنا الحالية، فلم تخل أي دراسة من الاسهام في إغناء دراستنا بالنتائج التي نراها تخدم وبشكل كبير بحثنا هذا سواء بالاتفاق أو النفي، أو حتى فرض واحد من مجموع فرضيات دراستنا.

الفصل الثاني: القيادة التربوية

تمهيد

- 1 - مفهوم القيادة
- 2 - بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة
- 3 - مفهوم القيادة التربوية
- 4 - عناصر القيادة التربوية
- 5 - خصائص وسمات القائد التربوي الناجح
- 6 - النظريات المفسرة للقيادة التربوية
- 7 - أنماط القيادة التربوية
- 8 - مهارات القائد الناجح
- 9 - أهم وظائف القائد التربوي

خلاصة

تمهيد

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، وذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر. ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسئولية ارتباطا وثيقا، وينمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية.

1 مفهوم القيادة

مبنية على التوجيه وهي إحدى وظائف الإدارة التي ترتبط مع بعضها البعض والتي من خلالها يتم تحضير الأفراد لأداء جيد من خلال تقديم المساعدة لهم وإثارة حماسهم للعمل وإنجاز أهداف المؤسسة، فالقيادة لا تختص بمستوى دون الوحدات التنظيمية (الإدارة، الوحدات، الأقسام، فرق العمل) (بلزرق، بن علو، 2023، ص 8).

والقيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف (طلعت إبراهيم، 2007، ص 76).

وحسب عويسات (2009) القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة (عويسات، 2009، ص 115).

ويعرفها John phifiner: هي عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل إتباع نهجه وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف

وعند توم بينرز هي المسؤولية النهائية والمساءلة والمحاسبة للقائد عن المرؤوسين وعن الأعمال ويجب أن ندرك أن القيادة الناجحة هي عدم السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية وإنما هي التعمق في الأفراد والسمو إلى الأحلام وتحقيقها (الصخري، 2008، ص 24).

2 بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة

المؤسسة: هي الوحدة التي تتجمع بها الموارد البشرية اللازمة للانتاج (محمد علي، 2002، ص 408).

التنظيم: هو مجموعة من المسؤوليات الدقيقة وتباين توزيع المسؤولية وهو الذي يشكل القيادة الإدارية. الإدارة: مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني والجماعي بقصد توفير المناخ الفكري والمادي (واصل جميل، 2007، ص 27)

3 مفهوم القيادة التربوية

إن القيادة التربوية ليست بعيدة عن المفهوم العام للقيادة وإنما هي تعبير عن المجال الذي يفعل فعلها فيه وهي المؤسسة التعليمية والتربوية.

يعرفها زهران (1984) بأنها دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية، ويتسم الدور بالقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية.

ويؤكد العجمي (2010) أن القيادة التربوية هي كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة (العجمي، 2010، ص 175).

ينظر عطية (2013) للقيادة التربوية على أنها السلوك الذي يمارسه المدير عن قصد ووعي من أجل التأثير في المدرسين عن طريق حثهم على العمل والانجاز متابعتهم وتنظيم مجهوداتهم للوصول للأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية (عطية، 2013، 20).

4 عناصر القيادة التربوية

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

• **القائد:** ويعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم

وظموحاتهم فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ القرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة، ويسعى القائد دائما إلى التغيير لمواكبة المستجدات وتبني الأساليب الحديثة والإبداع فيها فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدره على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

• **جماعة العمل The Work Group:** وهذه من العناصر الأساسية في القيادة وأنهم الوسيلة

التي بواسطتها ستتحقق الأهداف وقد عرف علماء النفس هذه الجماعة بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم (النبية، 2011، ص 62).

• **الموقف The Situation:** يتفاعل القائد مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض

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

يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد وعندها يستطيع أن يحدد القائد أسلوبه القيادي في تعامله مع هذا الموقف (أبوندا، 2007، ص 55).

• **النظم والتعليمات Systems and Regulations:** يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد و تعليمات ونظم معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة وفي ضوء هذه القواعد تتحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف والقيادة الفعالة هي القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة ولعل دور القائد يتجلى في إيجاد وابتداع الثقافة التنظيمية التي تساعد على تطوير المنظمة ونموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية (النبية، 2011، ص 62).

• **الأهداف Goals:** تعد الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية حيث توجد أهداف تخص الجماعة وأخرى تخص المنظمة، والثالثة تخص القائد نفسه، فكيف للقائد أن يرضي جميع الأطراف على الرغم من حدوث تعارض بين الأهداف وهنا تأتي براعة وقدرة القائد (حجازين وعياصرة، 2006، ص 113).

5 - خصائص وسمات القائد التربوي الناجح

• **السمات الجسمية:** حيث يكون المظهر الجسمي متميزا، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا من أتباعه.

• **السمات العقلية والمعرفية:** يكون القائد أكثر تفوقا من الأتباع في الذكاء العام (العقلي، الاجتماعي، الوجداني)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير ويتميز بطلاقة لفظية والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرار.

- **السمات الانفعالية:** يتصف القائد بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الانفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس (عبد الحميد، 2009، ص 14).
 - **السمات الاجتماعية:** يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعاون مع الجماعة، وروح الفكاهة بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة بمراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم (عوني وبراي، 2011، ص 12).
 - **سمات أخرى:** المحافظة على الوقت، معرفة العمل والإلمام به والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع.
- ويتمتع القائد بسمات معينة تساهم في فعالية القيادة في الكثير من المواقف وتتجلى أهم هذه السمات فيما يلي:
- **جاذبية الشخصية:** تلعب جاذبية الشخصية دورا كبيرا في القادة الذين لهم شخصية جذابة على إثارة المشاعر في نفوس موظفيهم عن طريق تحديد رؤية توحدهم للوصول لهدف مستقبلي.
 - **تحمل المسؤولية:** القائد المسؤول هو الذي تبرز شخصيته وتظهر مسؤوليته عندما تبرز المشكلات وتتعدد الأمور، وهذا هو الاختيار الحقيقي الذي يتحلى بالشجاعة وقوة الإرادة بحيث يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد (خويلدي، 2016، ص 8).
 - **الافتناع بأهداف المنظمة:** يجب أن يكون القائد مقتنعا بأهداف المنظمة ويتمكن من خلق الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة ورفع روحهم المعنوية، ووضع خطة مناسبة تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة والغايات المطلوبة، فإذا لم يكن القائد مقتنعا بأهداف المنظمة فلن يستطيع إقناع الآخرين.
 - **التكيف والمرونة:** يقع على عاتق عملية تسهيل التغيير لذا يجب أن يتميز بالمرونة كي يستطيع التكيف مع المتغيرات كالتطور التكنولوجي والعولمة وتغيير مزاج العمالة، فالقدرة على التكيف من المواقف المختلفة التي تعتبر خاصية مهمة من خصائص القائد (حسن، 2014، ص 59).

هذا وتعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيما يلي:

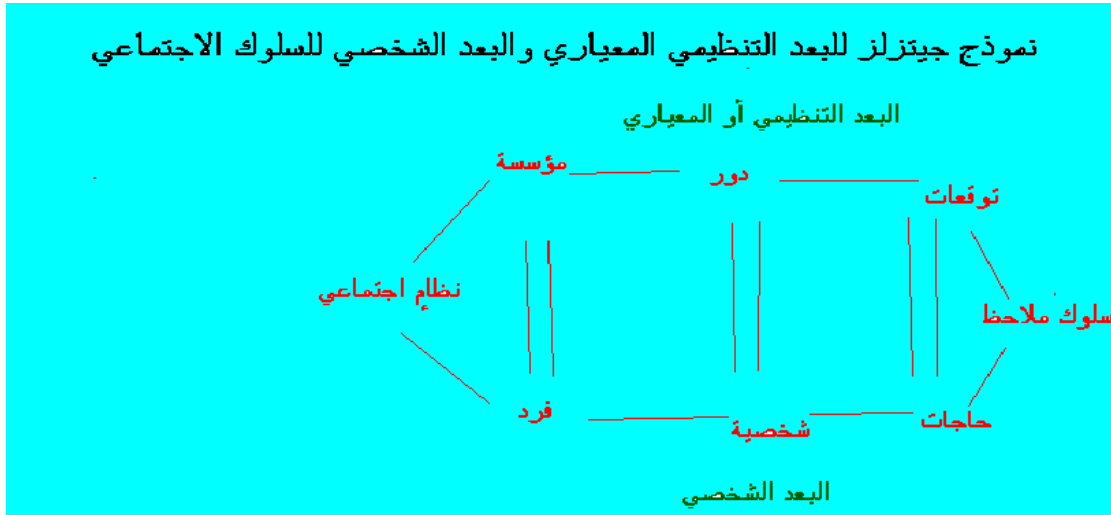
- الإمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.
- أن يكون ديمقراطيا وألا يستقل، أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة.
- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قرارات كاذبة.
- الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- والصفات الأخرى تتمثل في طريقة أدائه مع الأتباع حينما يدرّب ينصح، ويعتمد على الثقة، وحسن النية وينشر في أتباعه الحماسة، وأن يتكلم بصيغة: نحن ويتمتع بالقدرة العالية لحل المشكلات، ويستشير، ويطلب النصيحة، وأن يجعل العمل كأنه مباراة، وينشط العمل الجماعي ويطلب المعونة من جماعته ويهتم بإشباع حاجات الجماعة (حابي وخلايفة، 2022، ص 87-88).

6 النظريات المفسرة للقيادة التربوية

النظرية التربوية ما زالت في المهد وإن كان اهتمام الباحثين بها في الحقل التربوي يزداد يوماً بعد يوم، وأكثر التعريفات تقبلاً للنظرية في الحقل التربوي أنها تعريف هيربرت فيجل وهي مجموعة فروض يمكن التوصل بها إلى مجموعة قوانين باستخدام المنطق الرياضي.

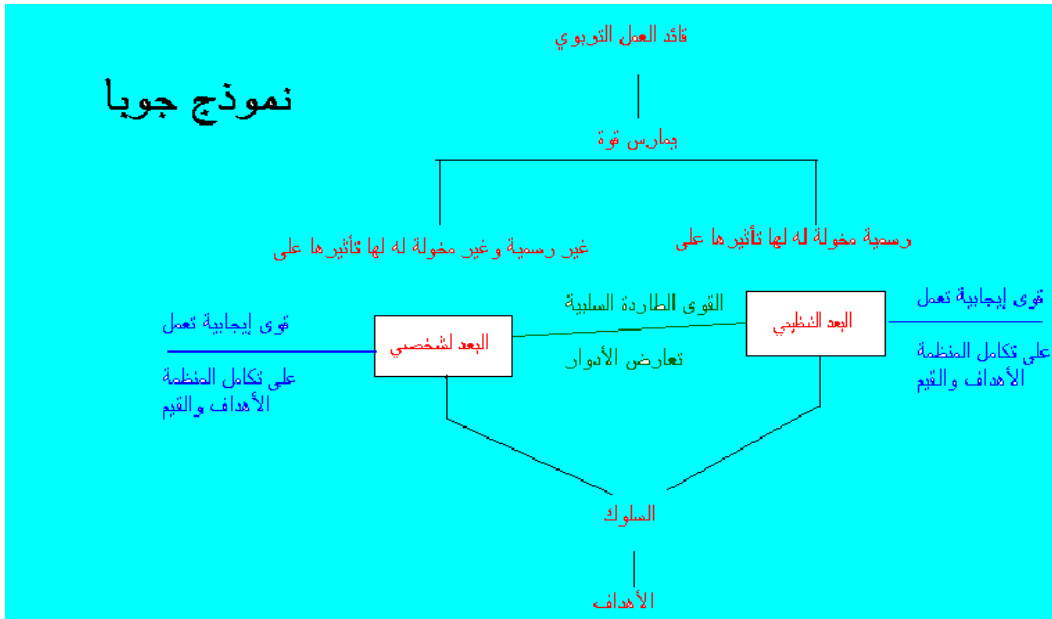
1. نظرية الإدارة التربوية كعملية اجتماعية:

نموذج جيتزلز : مبنى النظرية أن الإدارة التربوية تسلسل هرمي للعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار اجتماعي، وتوزيع الأدوار وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي (مرسي، د س، ص 51-55).



نموذج جوبا Guba : مبنى النظرية أن القائد التربوي يعمل كوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : القوى التنظيمية من جهة والشخصية من جهة أخرى لإحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي. ينظر جوبا إلى القائد التربوي على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: 1- المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه. 2- المكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجل الإدارة التربوية بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له القانون، وهذه السلطة يمكن أن بنظر إليها على أنها رسمية مفوضة إليه من السلطات العليا. أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها.

وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحظى بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون قد فقد نصف قوته الإدارية ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمر لا يمكن تجنبه وهو يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه، لكن في نفس الوقت يوجد قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، هذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة التربوية.



2. نظرية تالكوت باسونز T. Parsons : مبنى نظرية بارسونز على أن الإدارة التربوية متفرعة

من المجتمع الكبير ، فنقوم نظريته على أربع مسائل: (مرسي، د س، ص 56-57).

1. التأقلم والتكيف مع مطالب البيئة الخارجية.
2. تحقيق الهدف: بتحديد وتنفيذ الوسائل المتاحة من أجل الوصول إليه.
3. التكامل بين أعضاء المؤسسة التربوية، بالتنسيق بينهم وتوحيدهم.
4. الديمومة باستمرار تحفز المؤسسة.

ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية في التركيب الهرمي للمؤسسة التربوية:

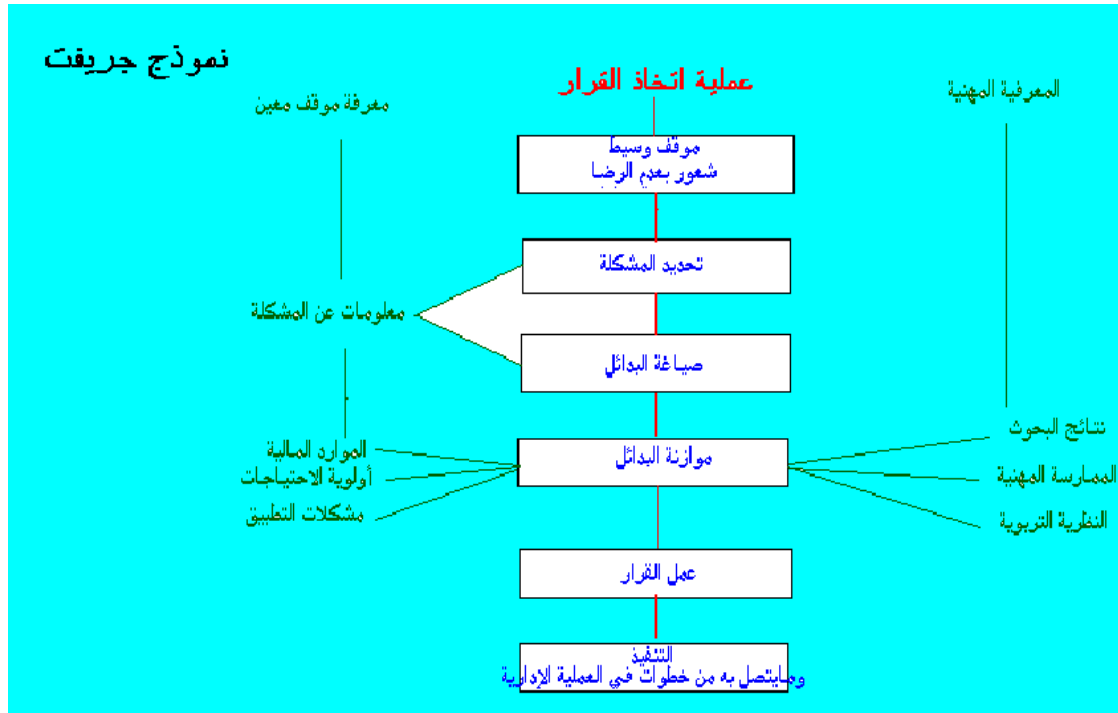
أولاً: المستوى المهني أو الفني وهو متعلق بمشكلات التكيف والتأقلم وتحقيق الأهداف.

ثانياً: المستوى الإداري وهو متعلق بمشكلات التكامل والتنسيق.

ثالثاً: مستوى المصلحة العامة وهو متعلق بالديمومة والاستمرارية في تحفز المؤسسة.

3. نظرية الإدارة التربوية كعملية اتخاذ للقرار:

- نموذج جريفت لاتخاذ القرار :يرى جريفت أن تركيبة التنظيم لإداري في العمل التربوي يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات. ويرى أن خطوات اتخاذ القرار تتضمن.
- وضوح الأهداف وفهمها.
- تجميع الحقائق والآراء وأفكار الآخرين المتصلة بالمشكلة.
- تحليل وتفسير المعلومات.
- التوصل إلى احتمالات ممكنة لصورة القرار.
- تقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف.
- تصل عملية اتخاذ القرار إلى ذروتها بتغليب أحد الاحتمالات واختباره على أنه الأنسب.



عندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بالإمكانات ولوسائل المادية والبشرية المتاحة، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار التحمس لبرنامج وضمان التنسيق وتكامل الاتصال. ثم تأتي أخيراً مرحلة التقييم.

4. نظرية الإدارة التربوية كوظائف ومكونات: (حجي، 1998، ص 17-18)

1 - نظرية سيرز Sears: نشر سيرز سنة 1950م كتابه (طبيعة العملية الإدارية) حلل فيه الإدارة

التربوية إلى خمسة عناصر: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.

فطبيعة الإدارة عنده مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية. وعلى

منواله قامت الرابطة الأمريكية لمديري المدارس سنة 1955 م بتقديم تحليلاً آخر في كتابهم السنوي كما يلي:

التخطيط - التخصيص - الاستشارة - التنسيق - التقييم.

ويرى آخرون أن تحليل الإدارة التربوية تبعاً للوظائف كما يلي: عمل لقرار - التنظيم - التوظيف -

التخطيط - الرقابة - الاتصال - التوجيه . والحق أنها عناصر متداخلة ومتشابكة فيما بينها تشكل في

مجموعها الوظائف الإدارية للقيادة التربوية.

2 - نظرية المكونات الأربعة: يرى هالين أن الإدارة التربوية لها أربعة مكونات: العمل - المؤسسة

التربوية - العاملون - القائد التربوي.

3 - نظرية الأبعاد الثلاثة: تعتبر من الجهود المبكرة في ميدان التنظير للعمل التربوي ولها ثلاثة

عوامل: الوظيفة - رجل الإدارة - الجو الاجتماعي.

7 أنماط القيادة التربوية

التصنيف الأول: المبكر لماكس ويبر

1. **القيادة التقليدية:** يتوقع القائد ممن معه الطاعة المطلقة والولاء الشخصي له، ويعتمد المثل القائل (أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة)، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية. وهذا النوع من القيادة يحاول المحافظة على الوضع الراهن ويقاوم أي التغيير تعزيزاً للسلطة وتدعيماً للنفوذ.
2. **القيادة الجذابة:** يتمتع صاحبها بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية، ويرى العاملون معه أنه يتمتع بقوة خارقة وأنه منزه عن الخطأ فله الولاء الكامل، فتغلب على القيادة الصفة الشخصية البحتة

3. **القيادة العقلانية:** تقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة،
التصنيف الثاني: -حديث-

ولاشك أن المعيار الرئيسي لتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وما إذا كان يركز كل السلطات في يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، أو أنه لا يركز كل السلطات في يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، أو أنه لا يركز كل السلطات في يده، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبين أو أنهم يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الإدارة بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وقد صنفت أساليب القيادة التربوية على أساس هذا المعيار إلى أربعة أساليب هي:

1. **القيادة الديمقراطية:** تقوم على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والاقتراع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم (مرسي، د س، ص 79-84).

2. **القيادة التسلطية: Authoritarian** تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وتستخدم أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف، ولا تفتح باب الحوار والنقاش و السماع لرأي الآخر. والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ دون نقاش، ويكون القائد منعزلا لا تربطه بمرؤوسيه علاقات إنسانية. وتماسك العمل يظل مرهونا بوجود القائد، فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة.
3. **القيادة الترسلية: Laissez – Faire** تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من القائد، مما يقلل الإنتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد، فيشعر الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التصرف (مرسي، د س، ص 87-90).
4. **القيادة الأتوقراطية: قيادة عن بعد** حيث يكون التخطيط واتخاذ القرار بعيدا عن مركز التنفيذ، فيحرم العاملون في الميدان من إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار الذي يخصهم، فتتسم هذه القيادة بالصبغة الدكتاتورية، ويكون العاملون في الميدان عنصرا ثانويا في المنظومة التربوية (مصطفى، عاشور، معوض، د س، ص 32-35).

8 مهارات القائد الناجح

- هناك مهارات مكتسبة ضرورية لنجاح مدير المؤسسة التعليمية باعتباره يشغل منصبا قياديا على مستوى الإدارة المدرسية، وقد صنف الباحثون في علم الإدارة هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع هي:
- **المهارة الفكرية:** وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل والأفكار، حيث يكون مجال إدراك مدير المؤسسة التعليمية واسعا ورؤيته للمشاكل واضحة وشاملة وأفكاره سديدة وأحكامه صائبة وقراراته رشيدة وقدرته على الفهم والتحليل واستنتاج العلاقات كافية، وأن يكون قادرا على التنظيم وحل المشاكل

بطريقة مناسبة وماهرا في إدارة جلسات العمل بطريقة ديمقراطية ومساعدة على تنمية التفكير الابتكاري لدى رؤوسيه وعاملا على تحقيق الفهم المشترك للأهداف المنشودة.

• **المهارات الفنية:** وتتمثل في قدرة القائد مع الأشياء، فعلى مستوى الإدارة يتعين على مدير المدرسة مثال: أن يكون مطلعاً على المناهج التربوية المقررة، وملماً لمختلف طرائق التدريس، وقادراً على الأداء الجيد لوظائفه في مجالات التكوين والمالي والإداري والتقييم حسب اتجاهات الفكر التربوي المعاصر وفي حدود ما تسمح به القوانين المعمول بها.

• **المهارات الانسانية:** وتتمثل بوجه عام في قدرة القائد على التعامل مع الفرد والجماعات، والمهارة الإنسانية هي أكثر المهارات استعمالاً، وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد علم نفس، وإنما أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنسانية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة.

وتطبيقات لذلك في مجال الإدارة المدرسية يمكن القول بأن مدير المؤسسة لا يمكن أن تتصوره ناجحاً في عمله إذا لم تكن القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التربوية التي يشرف على تسييرها (بن حمودة، 2006، ص 141-142).

9 أهم وظائف القائد التربوي

أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوي تتمثل في:

- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى للعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.

- وضع سياسة تعليمية مستعينا فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة ومساهمته في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.

- الأيديولوجية حيث يكون للقائد أفكار إبداعية يدعمها الإطار العلمي.
- الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط
- الحكم والوساطة حيث يكون القائد حاكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.

- الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة.

- صياغة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء.
- تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها، والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار.

- نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة.
- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.
- حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين، اللوائح والقوانين والعرف والتقاليد.
- محافظ على تقاليد الجماعة وتسيير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة (العجمي، 2008، ص 33).

خلاصة

من خلال ما سبق ع رضه يتضح لنا أن للقيادة التربوية دور بارز في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم، وذلك من خلال النمط القيادي المشبع من طرف المدير فهو عامل مساعد في

توجيه سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وحشد طاقاتهم نحو تحقيق الغايات وأهداف المؤسسة التربوية.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1 - تعريف الرضا
- 2 - تعريف الرضا الوظيفي
- 3 - أهمية الرضا الوظيفي
- 4 - أنواع الرضا الوظيفي
- 5 - النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
- 6 - خصائص الرضا الوظيفي
- 7 - أبعاد الرضا الوظيفي
- 8 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 9 - طرق قياس الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يمثل العمل عنصر فعال في حياتنا باعتباره عامل للنجاح وبلوغ الأهداف، فهو مرتبط بما يبذله الفرد من جهد لتحقيق الرضا وإشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان التي بدورها تشعره بتحقيق ذاته ويتضمن الإنجاز، و الإبداع، و تحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد جراء العمل الذي يمارسه، فالعنصر البشري هو الركيزة لنجاح المؤسسات وتحقيق غاياتها لذا لا بد من المزيد من الاهتمام به، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف الرضا والرضا الوظيفي، أهميته وأنواعه، النظريات المفسرة له، خصائصه وأبعاده وكذا العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤثرات عدم الرضا ووفي الأخير طرق قياس الرضا الوظيفي.

1 تعريف الرضا:

لغة: عرفته (أوكسل، 2015، ص 23) مصدره رضى: رضا، ومعناه: القبول والموافقة والارتياح،

ورضاء ورضوانا ومرضاة، ضد السخط ووقع.

اصطلاحا: يشير لمشاعر الإنسان العامل وأحاسيسه تجاه عمله، اذ يعكس مدى إشباع حاجاته ورغباته

التي يستمدّها من هذا العمل.

عرف (هوبوك، 2014) الرضا الوظيفي بأنه: عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة

التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (بن عيسى، 2020، ص 16).

-وعرفه كذلك بأنه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء

يومه دون أية غضاضة.

- تعريف آخر للرضا الوظيفي هو: الدرجة التي يشعر فيها الفرد لإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون

ممثلا لقدراته، وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع

الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات

اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية (بن عيسى، 2019، ص 33).

2 تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف على أنه شعور داخلي يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من خلال بيئة العمل وطبيعته، وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله، (ومحققا لطموحاته، ورغباته، وميوله وليتحقق التناسب بين ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا (رؤية وخطار، 2020، ص 139).

كما يمثل مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل (العاجي، 2018، ص 40).

كما يعرف بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (موساوي ويريح، 2016، ص 4).

في ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: تلك الدرجة التي يكون من خلالها الفرد العامل راضي وسعيد عما حققه من سلوكيات وعوائد إيجابية في عمله.

3 أهمية الرضا الوظيفي

يتضمن الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع، نوضحها كما يلي:

● أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

يؤدي ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي حسب ما أشار إليه (أبو مدين، 2017، ص 101) إلى

ما يلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظفون تعطيهم إمكانية أكبر للتحكم في أعمالهم وما يحيط بها.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، وشرب، سكن ... وغير المادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموظف الذي يستمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي

● أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

● أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

توضح (زوخ، 2020، ص 21) أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- يقوي الرابط بين الموظف ومؤسسته لمستوى صعوبة التخلي عنها (ارتفاع مستوى الولاء).
- يقوي العلاقة بين الفرد ومؤسسته إذ يجد نفسه يدافع عنها في جميع المواقف.
- مستوى الفاعلية والفعالية، حيث يجعلهم أكثر تركيزا في العمل.
- ارتفاع في الإنتاجية، فهو يخلق الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.

إذن الرضا الوظيفي هو أحد العناصر المساهمة في تحقيق الأمن والاستقرار للأفراد العاملين بمختلف

المستويات الإدارية حيث يدفعهم إلى زيادة الإنتاج والإبداع وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

4 أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

• الرضا الوظيفي العام:

ويعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكن تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل (لحسن، 2020، ص 35).

• الرضا الوظيفي النوعي:

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المؤسسة، الأجر، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملائه (موساوي وبرياح، 2016، ص 13).

5 - النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

سنقوم بوصف النظريات الأكثر شيوعاً في هذا المجال:

• نظرية تدرج الحاجات (ماسلو، Maslow، 1943):

تعرف هذه النظرية بنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، حيث انطلق في نظريته من أن الناس في محيط العمل يدفعون لأداء رغبة في إشباع حاجاتهم الذاتية، واستند في بناء نظريته على ثلاثة فروض رئيسية هي:

• كائنات غير تامة، ويمكن أن تؤثر احتياجاتهم على سلوكهم، وأن هذا التأثير يأتي عن طريق

الحاجات التي لم يتم إشباعها أما الحاجات التي أشبعت، لا يكون الفرد في حاجة إليها فلا تعتبر من الدوافع

- إن حاجات الفرد تترتب وفقا لأهميتها، فهي تبدأ بالحاجات الأساسية (كالطعام والأمان والمأوى) إلى الحاجات الأكثر تعقيدا وتعتبر ثانوية
- ينتقل الشخص بحاجته من مستوى إلى مستوى عال في الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى وبناء على هذه الفروض قسم (ماسلو) الحاجات الإنسانية إلى خمسة أصناف، حيث اعتبر في كل كائن بشري هرم يتألف من خمس حاجات، كما هي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (4): يوضح أولوية الحاجات الإنسانية لماسلو (نور خليل ابراهيم، 2019)

<https://coadec.uobaghdad.Enduing,sites:2024/12>

- الحاجات الفيزيولوجية المادية: physiological needs

هذه الحاجات لها علاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي لتحقيق توازنه واستمرار حياته، وهي تشمل الجوع والعطش والمأوى والنوم والجنس والحاجات البدنية الأخرى... ويمكن أن نتصور إشباعها في المؤسسة من خلال: التشبع بالأجر الكافي والامتيازات المعيشية المتنوعة، والمكافآت المادية المختلفة.

(العديلي ناصر محمد، 1993، ص 161)

- الحاجات الأمنية (الاستقرار): safety needs

بمجرد أن يشبع الشخص الحاجات الفيزيولوجية فإنه ينتقل إلى إشباع حاجة الأمن والاستقرار، حيث تبدأ مطالبه المتعلقة بالأمن في مجال العمل الذي يمارسه وتظهر الحاجة إلى الحماية من الأخطار المادية، وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، الوقاية، الاستمرار والحاجة إلى تنظيم القوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات. (حمدي ياسين وآخرون، 1999، ص 12)

- الحاجات الاجتماعية: social needs

وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المؤسسات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية، الانتماء إلى منظمة وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل. (إحسان دهش جلاب، 2011، ص. 218-219)

- الحاجة إلى تحقيق الذات: self-actualization needs

وهي من أصعب أنواع الحاجات وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته ذكرها (عاطف، 2009، ص 90)

وهي:

* أن الإنسان في حاجة مستمرة، أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرة

على السلوك.

* يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والألوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات

الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

* يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات

الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد، من خلال العمل الذي

يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات

الحاجة كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

• نظرية إشباع القيمة:

يرى إدوتن لوك، (editing)، أن المسببات الرئيسية الرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير

العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدي، وأنه كلما استطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد

كلما كان راضيا عن العمل، ويرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه

ي تحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها مثال: أحد كبار المدراء وفقا للنظرية

ما زالوا يجب أن يسعى لحقوق الذات والتقدير، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد

تتضمن الفوائد المادية والأمان وأي فوائد أخرى مناسبة. (سعيد، 2004، ص. 200-201)

• نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي

يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الفرد لطبيعة

الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حدث، غير أن الكثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتفقوا

بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى الكثير

منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير

المبسط الذي أوضحتها نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عاملاً متغيراً ووسيطاً بين العوامل الموقفية ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى. (سعيد، 2004، ص 200-201)

6 خصائص الرضا الوظيفي

من أبرز خصائص الرضا الوظيفي حسب ما ذكره برياح وموساوي، (2016) عن نورة محمد البلهيد

كالتالي:

- الاندماج مع العملاء في العمل.

- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.

- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وحسب موساوي وبريач يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل

بسلوك

العاملين في العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي كما يلي:

- انخفاض معدلات الغياب وقلّة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل.

- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في

مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه.

إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا

العاملين إلى حد كبير عن عملهم (ص 13-14).

7 أبعاد الرضا الوظيفي يمكن إيجازها فيما يلي:

• أبعاد ذاتية (مرتبطة بالفرد نفسه): تتعلق هذه العوامل بشخصية الفرد العامل، حيث أن هناك

العديد من هذه العوامل التي تؤثر على رضا العامل منها ما يلي:

- السن: لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل، إذ كلما زاد سن (عمر) العامل كلما زادت درجة رضائه عن العمل (شاويش، 2007، ص 113).
- الحالة الصحية الجسمية والنفسية: مما لا شك فيه أن صورة الجسم تؤثر على مدى تقبل الفرد لذاته، والتي تنعكس سلباً أو إيجاباً على مشاعره نحو نفسه وعمله وحياته بشكل عام كما تؤثر الحالة الصحية الفسيولوجية والنفسية على التوازن في شخصية الفرد وعلاقته مع فريق العمل مما يؤدي إلى سوء توافقه النفسي والمهني والاجتماعي الذي يؤثر بدوره على درجة رضاه الوظيفي (حيدرة، 2018، ص 23).
- شخصية الفرد: تتمثل في مكوناتها المعرفية والنفسية المتعددة كالاستعداد للعمل ومدى تقبله بالنسبة للعامل، ميوله المهنية المسبقة، سمات الشخصية وأنماطها، وغيرها وبناء شخصية العامل حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتوافق معها، وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا تستطيع تحمل مسؤولية الضغوط للعمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف. وهناك عوامل أخرى ذاتية تتمثل في الجنس، والخبرة المهنية، والمستوى التعليمي (محمد وأشرف، 2001، ص 334).

● أبعاد تنظيمية: وترتبط ب:

- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل (سلطان، 2002، ص 202).
- ظروف العمل: تشمل ظروف العمل البيئية مختلف الشروط والعناصر الفيزيائية والسيكولوجية والميكانيكية والكيميائية والصحية، من أمراض مهنية ونظافة وغيرها، بالإضافة إلى وسائل الوقاية المتعلقة

بالعمل من حرارة، وتهوية، وإضاءة، ورطوبة، وضوء، ومدة العمل، وفترات الراحة ودوريات العمل وغيرها (محمد، 2009، ص 112).

كماتساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة في المؤسسة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية (سامر، 2009، ص 96).

• أبعاد بيئية:

وترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على العاملين ومنها: الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وكذلك الانتماءات الديمغرافية لبعض العاملين (الريف أو المدينة) حيث أن تقارب الإطار البيئي والثقافي للعاملين وظروف نشأتهم لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي لهم تجاه العمل، كما أن تقدير المجتمع ونظرة وما يسود المجتمع ونظمه من قيم ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي والسلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل (علي والدليمي، 2009، ص 137).

8 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل تدخل في تشكيل الرضا الوظيفي لدى العامل ومن بينها ما يلي:

- **العوائد المادية:** لا يمكن إهمال دور العائد المادي كعامل من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي ، باعتباره نتيجة حتمية مقابل الجهد الذي يبذله العامل، إضافة إلى كونه وسيلة مهمة لإشباع حاجات العامل المادية والاجتماعية، وقد تطرق **هيزبرغ** في نظريته إلى تأكيد بأن الأجر يمنع حالات شعور العامل بعدم الرضا، ويجعل العامل يشعر بالأمن وهو تعبير واضح عن المكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد، ويشير **نورمان ماير (Mayer)** أن الأجر المرتفعة تعوض عن بعض عدم الرضا، ومن التجارب التي أجريت في الميدان "تجربة مصنع فورد 1914"، حيث تم خفض ساعات العمل من 9 ساعات إلى 8 ساعات

ورفع الحد الأدنى للأجور مما أدى إلى خفض الدوران في المصنع من 37% إلى 15% خلال عامين (ابو هنتش وآخرون، 2010، ص 337).

كما تبين أن الدخل يعد معيارا للشعور بالرضا أكثر من وظيفة الفرد ومستوى تعليمه، وإن كان هذا يمنع من ملاحظة أن المهن التي توفر كثيرا من الاستقلال الشخصي تعتبر أكثر جلبا للرضا من غيرها من المهن الأخرى (معروف، 2017، ص 36).

نظام الحوافز: تعتبر الحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، والدافعية، والأداء، وسلوك العاملين وقد تتخذ الحوافز صور مختلفة، كزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل أو الترقية أو فرص المشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب التقدير والاعتراف، لهذا تستغل العديد من المنظمات عامل الحوافز لتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهود والإبداع والابتكار في العمل لتحقيق أهدافها وزيادة الأداء، وبالتالي شعور العامل بقيمة هذه الحوافز يولد لديه الشعور بالرضا تجاه المنظمة التي تقدر وتعترف بأعمالها.

الرضا عن فرص الترقية والنمو الوظيفي: حيث يقصد بالترقية وصول الموظف إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي وفي الهيكل التنظيمي، وتصاحب الترقية بزيادة في الأجر وتغير مستوى الإشراف ومحتوى الوظيفة، كما أنها تزيد من المكانة الاجتماعية والمسؤولية والشعور بالعدالة، وتقوم بعض المؤسسات بتحديد المسار الوظيفي للعاملين بها ضمن نظمها وأساليب عملها، و بالتالي فإن توظيف الوظائف يتم جنبا إلى جنب مع تحديد المسار الوظيفي، وتلك المؤسسات يشعر أفرادها بالرضا نتيجة القدرة على التنبؤ بتحديد مستقبلهم في ضوء هذه النظم وبالتالي فإنهم يشعرون بالرضا الوظيفي (بن عيسى، 2019، ص 58).

محتوى العمل: يعتبر الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي حديث "تسببا"، بل

أصبح اليوم من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، إذ يعتبره هيزبرغ (Herzberg) بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصرا للسعادة المهنية بدون منازع،

وإذا تكلمنا عن أهم متغيرات محتوى العمل بدءاً بدرجة تنوع مهام العمل والتي تعمل بزيادتها يبعد العامل عن كل مظاهر الروتين والآلية والرتابة والملل، ويحقق له التجديد من الانتقال من مهمة إلى مهمة أخرى تثير اهتمامه، وتجذبه، وبذلك يزداد أداؤه ويتحسن مستوى الرضا لديه، وإلى هذا أشار "فروم" وأكد على أنه: كلما أعطيت الفرصة للعامل في تحديد أسلوب عمله وطرق أدائه، كلما كان رضاه عالياً والعكس إذا ما فرض نمط موحد من الطرق التي تؤدي بها المهام، عندئذ يحس بقيود تكبله وضيق في تحركاته داخل المؤسسة (الجميل، 1998، ص 126).

نمط الإشراف: يمثل الإشراف العنصر المحرك للعمل داخل المنظمات، وهو عامل أساسي في تنفيذ

سياسة المؤسسة.

وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة "متحش" تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه فذلك بتتمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي وتفهمه وسعة صدره عن حدوث أخطاء جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه (العاجي، 2018، ص 50).

• العوامل الوظيفية: وتتمثل في:

ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفره ساعات العمل للفرد من حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (الزيادة أو النقصان) كبيرا، وكلما

كانت أهمية منافع وقت الراحة عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا، وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة، أو درجة تفضيله للعمل وقتا إضافيا أو تفضيله للعمل في عمل معين يمكن أن يعطي مؤشرا على أن ساعات وجدول العمل الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المضلة لدى الفرد، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن تأثير ساعات العمل على الاجتهاد ، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الاجتهاد وبالتالي الرضا عن العمل، ومن الطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان وقت العمل على درجة الاستياء أكبر (لحسن، 2020، ص 33).

جماعة العمل: إن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، فإن جماعة العمل تعتبر مسببا لاستيائه من عمله بالإضافة إلى ذلك فإن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد (منصوري، 2004، ص 252).

ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية كدرجة الحرارة والرطوبة، والتهوية، والإضاءة، والضوضاء، وساعات العمل، ونظافة مكان العمل على درجة تقبل الموظف لبيئة العمل، ولذلك فإن ظروف العمل الجيدة تؤدي إلى رضا الموظف عن بيئة العمل (تساعد الراحة الجسدية للموظف على القيام بعمل جيد) (بومدين، 2017، ص 112).

• **العوامل الشخصية:** وهي عوامل ذاتية ترتبط بذاتية وشخصية الفرد، حيث سن والنوع والخبرة ومستوى التعليم وباستعدادات وقدرات الفرد ومستوى ذكائه ومستوى طموحه وبنمط شخصيته.

الجنس: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير

الجنس، حيث توصلت بعض النتائج إلى أن النساء أكثر رضا من الرجال، وأرجعت السبب إلى أن النساء ليسوا بحاجة إلى المال أكثر من الرجال.

السن: حيث كلما زاد سن العامل كلما زاد مستوى رضاه عن العمل، وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى

طموح العامل في بداية مشواره الوظيفي، مما ينعكس بالإيجاب على درجة الرضا الوظيفي، أما مع كبير السن يكون مستوى الرضا مرتفع جدا وهذا نظرا للتوافق بين إشباع حاجات العامل وطموحاته.

المستوى التعليمي: إن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما، ويرجع

سبب ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف

مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إداريا، وهذا ما لا يجده وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلما

والذي في العادة يكون قانعا بعمله راضيا عنه، خاصة وأنه في مستوى أعمال العاملين الذين هم في مستواه

من حيث التعلم (شاويش، 2007، ص 42).

9 طرق قياس الرضا الوظيفي

قياس سلوك الرضا الوظيفي عملية صعبة نوعا ما، نظرا لارتباطها بمشاعر الأفراد التي تعبر عن

حالات ضمنية يصعب الإفصاح عنها في كثير من الأحيان، تحصر الأساليب المستخدمة لقياس الرضا

الوظيفي في نوعين هما:

- **المقاييس الذاتية:** وهي المقاييس التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله، ومن أهم هذه الظواهر التي تساعد على ذلك (معدل دوران العمل، معدل الغياب، معدل الحوادث في العمل، والتمارض) (بومدين، 2017، ص 129).
- **طريقة تقييم الحاجات:** تعتمد هذه الطريقة على المحاولة لمعرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثلما اقترحه "ماسلو" والتي تتضمن ترتيباً هرمياً، الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تقدير الذات، وتصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة لمختلف أنواع الحاجات لديه (العاجي، 2018، ص 60).
- **طريقة ليكارت (likert):** يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشتمل الإجابات ما يلي: **أوافق بشدة، أوافق، لم أقرر، لا أوافق، أعارض بشدة.**
- ويمكن في هذه الحالة إعطاء إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب (شهير، 2001، ص 43).
- **الملاحظة:** من خلالها يقوم الفاحص بالحصول على معلومات عن سلوك الموظفين والذي يدل على مدى درجة رضا الموظفين عن أعمالهم، ويكون قياس السلوك الملاحظ من واقع تفاعلاتهم في المؤسسة، بحضور الملاحظ ويتطلب ذلك مراعاة الدقة في الملاحظة المباشرة أو في بناء شبكة الملاحظة من أجل تفادي الأحكام الذاتية التي تحول دون الكشف عن مشاعر الأفراد الحقيقية (شاويش، 2007، ص 115).

- **المقابلات الشخصية:** تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون المقابلة ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق بمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم في الخصوصية

- **طريقة الحالات الحرجة:** وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل، وأن يصف شعوره اتجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الاستجابات وتحلل وتفسر بهدف معرفة رضاه الوظيفي تجاه وظيفته (بن عيسى، 2020، ص 57-58).

- **المقاييس الموضوعية:** وهي مقاييس تعتمد على قياس الرضا الوظيفي عن طريق دراسة المظاهر الخارجية التي تميز سلوكيات الأفراد المتعلقة بالعمل، ومن بينها الغياب وترك الخدمة (حيدرة، 2018، ص 70).

- **الغياب:** يمكن اعتبار نسبة الغياب مؤشرا هاما في التعرف على الرضا الوظيفي، وهناك طرق عديدة لقياس معدل الغياب من أهمها الطريقة التي أشار إليها (ناصر والدليمي، 2010، ص 138).

بحيث يحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل} \times 100}$$

ويحسب: مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

متوسط عدد الأفراد: أخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة وتمثل عدد أيام العمل الفعلية (معروف، 2017، ص 70).

- **ترك الخدمة:** لا شك أن بقاء الفرد واستمراره في العمل بمؤسسة معينة يعد مؤشراً لرضاه عن

وظيفته وعن تلك المؤسسة وتعلقه بها، وتعتبر البيانات الخاصة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية

مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويحسب معدل ترك الخدمة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{اجمالي عدد العمال في منتصف الفترة} * 100}$$

وتعتبر بيانات ترك الخدمة ذات فائدة كبيرة للإدارة، بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا وعدمه

داخل المؤسسة، كما تفيد في تقادي المشكلات وإعادة النظر في برامج العمل داخل المؤسسة.

- **حوادث العمل:** ويقاس معدل حوادث العمل على النحو التالي:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

(عكاشة، 1999، ص 114).

- **الاستبيانات والمقاييس:** تعد الاستبيانات والمقاييس من أكثر الوسائل موضوعية ودقة في البحوث

والدراسات لقياس الرضا الوظيفي الكلي أو الجزئي، ومن بين هذه المقاييس نذكر منها ما يلي:

أ- **استبيان مؤشر وصف العمل (j-d-i) job descriptive index**

أنشأ هذا الاستبيان سميث smith و كندال Kendall و هولين hulin (1969) استبيان محدد

للرضا الوظيفي الذي تم استخدامه على نطاق واسع، يقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، يعتبر

استبياناً بسيطاً ويتضمن قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل

شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة ب "نعم" أو "لا" أو "لا أستطيع أن أقرر" (المشار إليها بعلامة

استفهام؟)، ولكل جملة أو كلمة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا الحاصل جمع التقديرات على

الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد.

ب-إستبيان مينيسوتا للرضا (M-s-q) Minnesota satisfaction questionnaire

وضع هذا الاستبيان كل من وايس **weiss** و دفيز **dawis** و إنجلند **England** و لوفكويست **lof**

quist (1967)، وهو استبيان يقيس الرضا الوظيفي به (20) بعد ونموذج مطول يضم (100) سؤال

(خمس بنود لكل بعد)، ونموذج مصغر يضم (20) سؤالاً (بند واحد لكل بعد)، يعبر الموظف في هذا

الاستبيان عن مدى رضاه على عشرين بعداً من أبعاد العمل مثلاً: الأجر، فرص الترقية، العلاقات الإنسانية

من جانب الرؤساء وسياسات وإجراءات العمل وغيرها من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، بحيث يبين

فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راض تماماً، غير راض، محايد، راض، راض

تماماً) لكل بند من الاستبيان (حيدرة، 2018، ص 72).

ج-استبيان الرضا عن الأجر (p-s-q) pay satisfaction questionnaire

يهتم هذا الاستبيان بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل: الرضا عن

مستوى الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجر، والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام

مقياس مندرج من خمسة مستويات (بومدين، 2017، ص 131).

خلاصة

نستنتج مما سبق ذكره أن للرضا الوظيفي دور وتأثير كبير على صحة الفرد النفسية وتوافقه النفسي

تجاه العمل الذي يمارسه من جهة، وإشباع حاجاته الشخصية والمهنية من جهة أخرى، كما تبين خلال هذا

الفصل مدى المسؤولية التي تتحملها المؤسسات التربوية من أجل السعي إلى تعزيز المكانة الوظيفية والعلمية

للأساتذة داخل مؤسساتهم، وفي المجتمع من خلال توفير متطلبات العمل وتلبية احتياجاتهم بما يزيد من

مستوى رضاهم والاستمرار قدماً.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

6 -منهج الدراسة

7 -أهداف الدراسة الاستطلاعية

8 -مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية

9 -عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها

10 - أدوات الدراسة

ثانياً: الإجراءات المنهجية الدراسة الأساسية

6 -منهج الدراسة

7 -مكان ومدة إجراء الدراسة الأساسية

8 -مجتمع الدراسة الأساسية

9 -عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها

10 - الأساليب الإحصائية المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن هذا الفصل يعتبر الجزء الرابط بين الجانب النظري والمعطيات، أو النتائج التي يحصل عليها من خلال الدراسة، حيث أن الوقوف على النتائج النهائية للدراسة يتطلب معرفة الإجراءات المتبعة في ذلك، فوضوح المنهج وتجانس العينة وسلامة الطرق وتحديد أدوات القياس المناسبة، ومالها من صدق وثبات واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، كلها إجراءات تساعد على الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وهذا ما حاولت مراعاته واتباعه في هذه الدراسة والتي سوف نعرضها في هذا الفصل.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

1. منهج الدراسة:

يعتمد نجاح أي بحث علمي على المنهج المستعمل في الدراسة بحيث يكون واضحاً ويخدم خطوات البحث ويسهل الوصول إلى النتائج المتوقعة، ويعتبر منهج البحث الطريقة المنظمة أو مجموعة الخطوات والمبادئ العامة التي يستخدمها الباحث لفهم الظاهرة موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المسطرة، كما أن استخدام منهج دون آخر يعتمد أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، ولهذا تختلف أنواع المناهج العلمية، ولكل منها وظيفة وخصائصها العلمية، وانطلاقاً من خصوصيات الدراسة الحالية موضوع بحثنا هذا، الذي يتناول طبيعة علاقة النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم للطور المتوسط، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يمكن أن تشمل الدراسة الوصفية بيانات مميزة مثل (السن-الجنس-الخبرة المهنية-التعليم-...) لمعرفة تواترها في العينة أو المجتمع، ولمعرفة الارتباط بينها وبين المتغيرات الهامة في الدراسة. (عبد الفتاح محمد دويدار، 1999، ص 183) ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيراتها (القيادة التربوية والرضا الوظيفي) فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

2. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من إمكانية إجراء الدراسة الميدانية.
- التأكد إذا ما كانت التعليمات المستعملة في أدوات جمع البيانات ملائمة وواضحة.
- تحديد وتجهيز أدوات الدراسة لتطبيقها في الدراسة الأساسية.
- تحديد عينة الدراسة الأساسية.
- التأكد من وضوح اللغة المعتمدة في أدوات جمع البيانات.
- ضبط الوقت الملائم والمستغرق للإجابة من طرف أفراد العينة.
- دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات.

3. مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية:

تمّ إجراء الدراسة الاستطلاعية بمتوسطتي "ابن خلدون" و"الإخوة مداح" بدائرة المحمدية ولاية معسكر، وهذا خلال الفترة الممتدة من 21 فيفري 2025 إلى غاية 05 مارس 2025 وهي فترة توزيع وجمع أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فردا من كلا الجنسين.

4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على أساتذة طوّر التعليم المتوسط، حيث تم اختيارهم وفق الطريقة العشوائية.

حجم عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 أستاذا (ذكورا وإناثا) العاملين بالطور المتوسط ببعض متوسطات مدينة المحمدية ولاية معسكر خلال الموسم الدراسي الجاري (2024-2025).

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

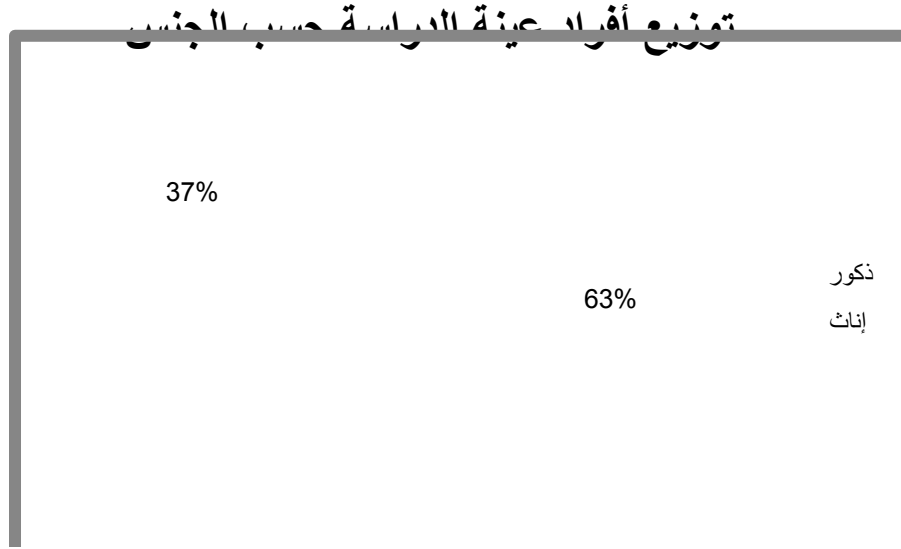
أ. من حيث الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	19	63%
إناث	11	27%
المجموع	30	100%

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (01) أن عدد الإناث أقل من عدد الذكور، حيث نلاحظ أن عدد الأستاذات بلغ 11 أستاذة بنسبة تقدر بـ 27 % من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ الذكور 19 أستاذا وهذا بنسبة 63 %، وهذا ما يتضح من خلال الشكل الموالي.



الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين توزيع نسبة الذكور والإناث عينة الدراسة الاستطلاعية.

ب. من حيث المؤهل العلمي:

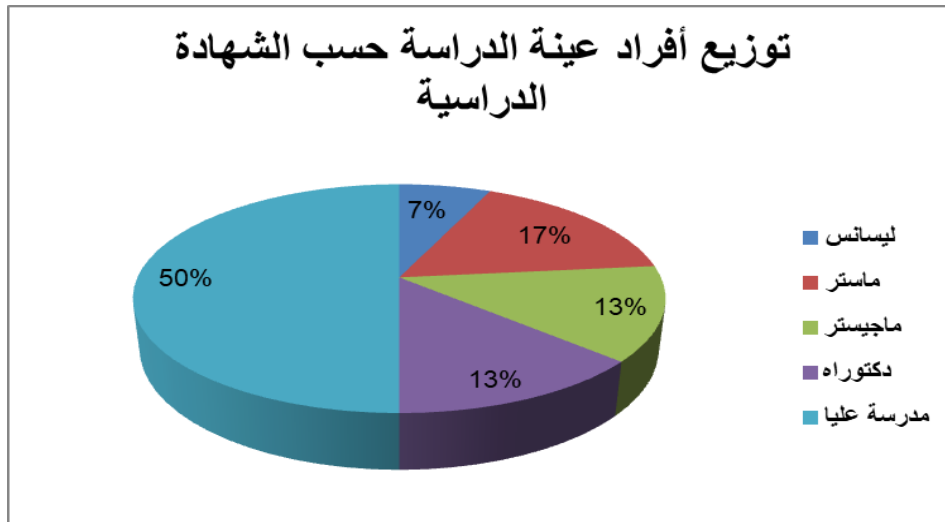
الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
---------------	---------	------------------

ليسانس	2	7 %
ماستر	5	17 %
ماجستير	4	13 %
دكتوراه	4	13 %
مدرسة عليا	15	50 %
المجموع	30	100 %

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (02) والشكل الموالي أن عدد الأساتذة الممثلين لعينة الدراسة الاستطلاعية الذين لديهم شهادة ليسانس كمؤهل علمي هو (02) بنسبة تقدر بـ 7 % بينما الأساتذة الذين لديهم شهادة الماستر فهم 5 أستاذة بنسبة تقدر بـ 17 %، أما الماجستير والدكتوراه فهم بنفس العدد بـ (04) أستاذة بنسبة تقدر بـ 13 % لكل شهادة، أما بالنسبة لخريجي المدرسة العليا فهم 15 أستاذًا بنسبة تقدر بـ 50 % وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (06): دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي.

ج. من حيث الخبرة المهنية:

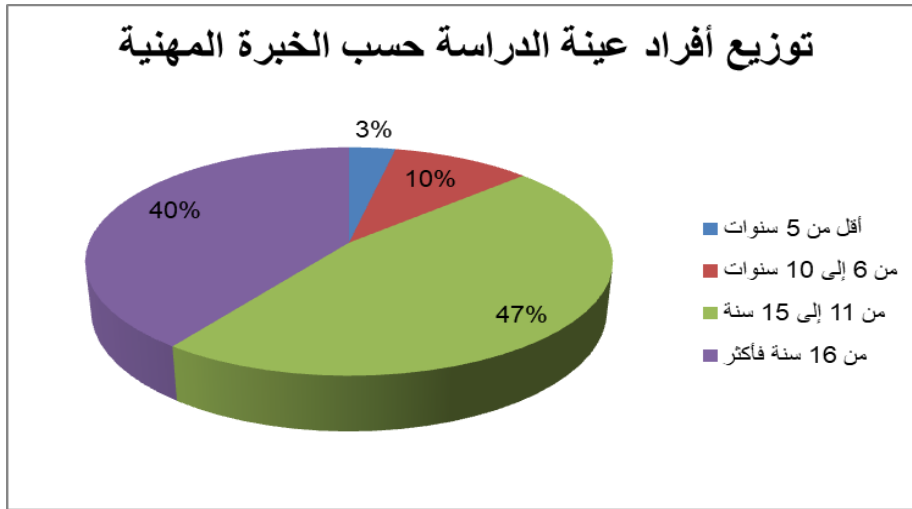
الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
----------------	---------	------------------

أقل من 5 سنوات	1	3 %
من 6 إلى 10 سنوات	3	10 %
من 11 إلى 15 سنة	14	47 %
من 16 سنة فأكثر	12	40 %
المجموع	30	100 %

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (03) أن عدد الأساتذة الممثلين لعينة الدراسة الاستطلاعية الذين لديهم من الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات هم أستاذ واحد وهو ما تمثله نسبة 3 %، بينما بلغ عدد الأساتذة الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة مهنية ثلاث أساتذة وهو ما نسبته 10 %، فيما بلغ عدد أفراد عينة دراستنا الذين أجابوا بأن لديهم من الخبرة ما يتراوح بين 11 إلى 15 سنة 14 أستاذاً وأستاذة وهذا بنسبة 47 % وبالنسبة لمن لهم من الخبرة ما يفوق كل هذا فعددهم 12 أستاذاً وهم بهذا يمثلون ما نسبته 40 % من مجموع أفراد عينة دراستنا، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية.

5. أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على أداتين لجمع المعلومات هما: مقياس الرضا الوظيفي ومقياس القيادة

التربوية، وفيما يلي التعريف بأداتي الدراسة:

• استبيان القيادة التربوية:

تم اعتماد هذا استبيان "القيادة التربوية" والذي صمم لقياس أنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط، حيث يتكون المقياس من 28 فقرة. أما مفتاح التصحيح فهو على النحو التالي كما يتضح في الجدول:

الجدول رقم (04): يبين مفتاح التصحيح لهنود استبيان القيادة التربوية.

البدائل	موافق	غير موافق	محايد
التقييم	3	2	1

• مقياس الرضا الوظيفي:

استبيان رسالة ماجستير لعبد الله بن عياص بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة" وقد قمنا بتكييف الاستبيان والمقصود بالتكيف هو تعديل صياغة العبارات وفق خصائص عينة الدراسة. يتكون مقياس الأنماط القيادية التربوية في صورتها الأولية من ثلاثة أبعاد: (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط الفوضوي) يحتوي لكل بعد على مجموعة من الفقرات، وقد بلغ المجموع الإجمالي 34 فقرة، وقد كانت بدائل الإجابة هي: (دائمان أحياناً، أبداً، نادراً).

تم الاعتماد على مقياس رباعي بالتدرج تبعاً للبدائل السالفة الذكر كما يلي: (4 درجات، 3 درجات، درجتان، درجة واحدة). وهذا بالنسبة للفقرات الإيجابية، أما الفقرات السالبة فتأخذ الاتجاه المعاكس للتدرج.

وبعد إجراء التعديلات (التحكيم من طرف صاحب الاستبيان) على الاستبيان تم حذف بعض

الفقرات لعدم ملائمتها بقي من الاستبيان 28 فقرة تتوزع على ثلاث محاور وهي (النمط الديمقراطي،

النمط الديكتاتوري، النمط الفوضوي) أما بدائل الإجابة فأصبحت (موافق بثلاث درجات، غير موافق

بدرجتين، محايد بدرجة واحدة) وهذا بالنسبة للفقرات الموجبة من الاستبيان، أما بالنسبة للفقرات السالبة فتأخذ الاتجاه المعاكس.

الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة التربوية:

الصدق: اعتمدنا صدق المقارنة الطرفية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (05) يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على

الاستبيان (القيادة التربوية)

الفئتين	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالة
العليا	08	134.5	3.11	6.46	14	دالة عند 0,01
الدنيا	08	111.37	9.62			

التعليق

من خلال الجدول (05) نجد أن مستوى المتوسط الحسابي للفئة العليا يقدر بـ 134.5 وهي بقيمة تتحرف بدرجة 3.11، حيث أن المتوسط الحسابي للفئة الدنيا يقدر بـ 111.37 وهي بقيمة تتحرف بدرجة 9.62، وبحساب درجة الحرية المقدر بـ 14 نجد أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت 6.46 عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه يمكن القول أن الأداة على قدر عال من الصدق.

الثبات:

اعتمدنا معامل ألفا لكرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (06) يبين قيمة معامل الثبات ألفا لكرومباخ لمقياس القيادة التربوية.

عدد الفقرات	معامل ألفا
28	0,803

التعليق:

من خلال الجدول (06) نجد أن معامل الثبات ألفا لكرومباخ قد بلغ 0,803 وهو ثبات ذو قيمة مرتفعة، وهو ما يؤكد على أن الأداة المختارة صالحة لقياس ما يجب قياسه ويمكننا اعتمادها في هذه الدراسة.

- **مقياس الرضا الوظيفي:** وهو من تصميم (سبيكتور، spiktor)، ويطلق عليه

اسم مقياس الرضا الوظيفي (job satisfaction survey) ويرمز له ب (s، s,j) كأداة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لكل مقياس فرعي ومستوى الرضا الوظيفي الكلي، والذي اعتمده الباحث ابومدين سلطاني، (2017)، في دراسته للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس بعنوان: "أساليب القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"

يتكون مقياس الرضا الوظيفي من (36) فقرة وهي موزعة على (9) أبعاد فرعية، نحصل على

نتيجة الرضا الوظيفي الكلي عن طريق جمع نتائج كل بند، وتدل الدرجة الكلية المرتفعة على الرضا الوظيفي العالي، تكمن نقطة قوة هذا الاستبيان في أنه يعطي درجة كلية للرضا الوظيفي وكذلك يقيس مقاييس فرعية هامة من الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع عبارات مقياس الرضا الوظيفي على الأبعاد الممثلة له.

الرقم	الأبعاد	رقم البند	المجموع
-------	---------	-----------	---------

4	28-19-10-1	الأجر أو الراتب pay الأجر والتعويضات المالية	1
4	33-20-11-2	الترقية promotion فرص الترقية	2
4	30-21-12-3	الإشراف supervision المشرف المباشر (المدير)	3
4	29-22-13-4	الفوائد fringe benefits الفوائد النقدية وغير النقدية	4
4	32-23-14-5	المكافأة reward contingent التقدير والاعتراف والمكافآت للعمل الجيد	5
4	31-24-15-6	إجراءات العمل operating procedures سياسة وإجراءات العمل	6
4	34-25-16-7	زملاء العمل co-workers جماعة العمل	7
4	35-27-17-8	طبيعة العمل nature of work مهام العمل نفسها	8
4	36-26-18-9	الاتصال communication الاتصالات داخل المؤسسة	9
36		المجموع الكلي	

تتم الإجابة على بنود الاستبيان باختيار أحد البدائل الستة (أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، لا أوافق،

أوافق بشدة) ويتم تصحيح الاستجابات على النحو التالي: 1-2-3-4-5 على أن تكون أكبر درجة

يحصل عليها المعلم 180 وأقل درجة 36.

وبعد تقنين الاستبيان على البيئة الجزائرية وتحكيمة من طرف الطالبة شريف جوهرة تم حذف 03

فقرات وهي 19-22-35، ليبقى الاستبيان يحتوي على 33 فقرة.

الجدول رقم (08) يبين الفقرات التي تم تعديلها والفقرات التي تم حذفها

الفقرات المحذوفة	الفقرات المعدلة
------------------	-----------------

35-22-19	-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2 -21-20-18-17-16-15-13-12 36-32-30-29-26-23
----------	---

-صدق الاتساق الداخلي: حساب صدق مقياس الرضا الوظيفي عن طريق حساب الاتساق

الداخلي

أولاً: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الممثلة له.

الجدول رقم (09) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي وأبعاده الفرعية.

مقياس الرضا الوظيفي			
العينة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
30	0,000	0,614**	الأجر أو الراتب
30	0,000	0,797**	الترقية
30	0,000	0,712**	الإشراف
30	0,000	0,698**	الفوائد
30	0,000	0,739**	المكافأة
30	0,000	0,766**	إجراءات العمل
30	0,000	0,642**	زملاء العمل
30	0,000	0,720**	طبيعة العمل
30	0,014	0,443*	الاتصال

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

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

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد مقياس الرضا

الوظيفي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 حيث بلغت قيمها على التوالي (0.61/

0.64/0.69/0.71/0.72/0.73/0.76/0.79، ما عدا بعد الاتصال يندرج عند مستوى الدلالة 0.05،

حيث بلغ معامل ارتباطه (0,44) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس وكمؤشر لصدق التكوين في قياس الرضا الوظيفي.

-الثبات: تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي.

تم التأكد من ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة حساب التجزئة النصفية ، حيث تم حساب

معامل الثبات سبيرمان براون لهذا المقياس فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (10): يوضح معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي

ملخص معالجة المراقبة			
%	العينة		
100,0	30	صالح	ملاحظات
,0	0	مستبعد	
100,0	30	مجموع	

احصائيات الموثوقية			
,686	قيمة	الجزء 1	الفا كرومباخ
17 ^a	عدد العناصر		
,578	قيمة	الجزء 2	
16 ^b	عدد العناصر		
33	العدد الإجمالي للعناصر		
,579	الارتباطات بين النطاقات الفرعية		
,733	يساوي طول		معامل سبيرمان براون
,733	طول غير متساو		
,656	معامل دي جوتمان انقسام النصف		

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمقياس الرضا الوظيفي بلغ

0,57، ومعامل التصحيح بلغ 0,73، وسبيرمان براون بلغ 0,73، بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس

حيث كانت القيم مرتفعة وهذا يعني أن مقياس الرضا الوظيفي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية:

1. منهج الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للبحث في مشكلة الدراسة والذي يتضمن دراسة الحقائق

الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة من الأوضاع، ويهدف إلى اكتشاف الوقائع

ووصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كينيا وكما (إبراهيم، 2010، ص 35).

2. مكان ومدة إجراء الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية ببعض متوسطات مدينة المحمدية ولاية معسكر، خلال الفترة الممتدة من

07 أبريل 2025 إلى غاية 15 أبريل 2025؛ أي خلال بداية الفصل الثالث من الموسم الدراسي

الجاري، وهي الفترة التي تم خلالها توزيع وجمع أداة الدراسة الأساسية.

3. مجتمع الدراسة الأساسية:

تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة التعليم المتوسط، بمدينة المحمدية ولاية معسكر.

4. عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها:

حجم عينة الدراسة الأساسية: تكونت عينة الدراسة الأساسية من 60 أستاذا من الجنسين من

أساتذة التعليم المتوسط خلال الموسم الدراسي الجاري (2024-2025) بولاية معسكر.

مميزات عينة الدراسة الأساسية:

كانت خصائص عينة الدراسة الأساسية على النحو التالي:

من حيث الجنس:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
57%	34	ذكور
43%	26	إناث
100%	60	المجموع

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (11) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث نلاحظ أن عدد الأساتذة

بلغ 34 أستاذًا بنسبة تقدر بـ 57% من مجموع أفراد العينة، بينما بلغت الإناث 26 أستاذة وهذا بنسبة 43%.

من حيث المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
10%	6	ليسانس
17%	10	ماستر
13%	8	ماجستير
13%	8	دكتوراه
47%	28	مدرسة عليا
100%	60	المجموع

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (12) والشكل الموالي أن عدد الأساتذة الممثلين لعينة الدراسة الاستطلاعية الذين لديهم شهادة ليسانس كمؤهل علمي هو (06) بنسبة تقدر بـ 10 % بينما الأساتذة الذين لديهم شهادة الماجستير فهم 10 أساتذة بنسبة تقدر بـ 17 %، أما الماجيستير والدكتوراه فهم بنفس العدد بـ (08) أساتذة بنسبة تقدر بـ 13 % لكل شهادة، أما بالنسبة لخريجي المدرسة العليا فهم 28 أستاذاً بنسبة تقدر بـ 47 %.

من حيث الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	5 %
من 6 إلى 10 سنوات	5	8 %
من 11 إلى 15 سنة	27	45 %
من 16 سنة فأكثر	25	42 %
المجموع	60	100%

التعليق:

يتضح من الجدول رقم (13) أن عدد الأساتذة الممثلين لعينة الدراسة الأساسية الذين لديهم من الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات هم ثلاث أساتذة وهو ما تمثله نسبة 5 %، بينما بلغ عدد الأساتذة الذين لديهم من 6 إلى 10 سنوات خبرة مهنية خمس أساتذة وهو ما نسبته 8 %، فيما بلغ عدد أفراد عينة دراستنا الذين أجابوا بأن لديهم من الخبرة ما يتراوح بين 11 إلى 15 سنة 27 أستاذاً وأستاذة وهذا بنسبة 45 % وبالنسبة لمن لهم من الخبرة ما يفوق كل هذا فعددهم 25 أستاذاً وهم بهذا يمثلون ما نسبته 42 % من مجموع أفراد عينة دراستنا.

5. الأساليب الإحصائية المعتمدة في إجراء الدراسة الميدانية:

تمت معالجة نتائج الدراسة الحالية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

باعتقادي على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- أ. النسبة المئوية: استخدمتها من أجل تحديد خصائص عينة الدراستين الاستطلاعية والدراسية.
- ب. معامل ألفا: اعتمده لمعرفة قيمة معال الثبات لأداة الدراسة الحالية.
- ج. اختبار ليفن: لقياس تجانس العينات.
- د. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين: استخدمت اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بهدف البحث عن الفروق في الجنس بالنسبة لمتغيرات الدراسة.
- هـ. معامل الارتباط بيرسون: استعملت معامل الارتباط بيرسون للبحث عن صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة والأبعاد الممثلة لها، وأيضا للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

تمهيد

- 1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

استنتاج عام

تمهيد:

نعرض من خلال هذا الفصل النتائج الخاصة بالفرضيات، وذلك للتعرف على العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. وكذا التعرف على مدى توفر الفروق بين الجنسين في متغيرات الدراسة بالنسبة لأساتذة التعليم ال متوسط. وبعد عرض النتائج نقوم بمناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

1 - عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط".

لاختبار الفرضية الأولى والتي نصت على أنه توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للكشف عن هذه العلاقة.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لمقياس الرضا الوظيفي ومقياس

القيادة التربوية.

مجموع بنود مقياس القيادة التربوية		
0,237	معامل الارتباط بيرسون	مجموع بنود مقياس الرضا الوظيفي
0,068	(القيمة الاحتمالية) Sig.	
60	العينة	

التعليق

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لمقياس الرضا الوظيفي بلغت (0,237)، وقيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0,068) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وهي قيمة غير دالة، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

هذه النتائج المتحصل عليها نجدها تتوافق ودراسة بن علي حنان (2015): حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي)، والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس والأقدمية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف أنماط القيادة التربوية.

ونجدها تتنافى ودراسة طلال عبد المالك الشريف (2004) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، كما هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

وكذا دراسة بولدياب أسماء (2018): التي هدفت للكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. وأظهرت النتائج في الأخير أنه:

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

الأساتذة أنفسهم بدرجة عالية.

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

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

إن انعدام العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي نراها تأتي نتيجة عدة أسباب تتمثل في المعاملة التي يتلقاها الأستاذ من الإدارة كأن يفوض المدير جزءا من مهامه إلى الأساتذة، كما نجد الإدارة في بعض الأحيان تفتقد روح التعاون مع الزملاء في العمل وكذا عدم اهتمام المدير بحاجات الأساتذة لتسهيل عملية التعليم هذا من الجانب الإداري. ومن جانب الأساتذة نجدهم يتخبطون بين العوائق التي تصعب عليهم القيام بأعمالهم على أكمل وجه وهو ما يدفعهم للشعور بأن عملهم بلا معنى وما يؤكد ذلك أنهم لا يشعرون أنهم يتقاضون أجرا عادلا مقابل ما يقومون به وأن الزيادات في الأجور ضئيلة ومتباعدة زمنيا. وهذا ما يدفع بنا إلى القول أن العلاقة بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي هي علاقة شبه منعدمة إن لم نقل منعدمة.

2 - عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

لاختبار الفرضية الثانية للدراسة التي نصت على: أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أساتذة التعليم المتوسط، والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب مستوى درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار t لعينة واحدة في مقياس الرضا الوظيفي.

الدرجة الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي للمقياس 99		
					t	درجة الحرية	sig
الرضا الوظيفي	60	111,8	21,52	12.8	4.61	59	0.000
							دال عند 0.001

التعليق

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة (ت) بلغت (4,61) وأن قيمة الدلالة المحسوبة هي (0.000) بدرجة حرية قدرها (59) وهي أصغر قيمة من القيمة المعتمدة (0,05) وبالتالي فهي دالة احصائياً، وهذه النتيجة تدل على وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة. كما بلغ المتوسط الحسابي (111,8) بانحراف معياري قدره (21,52)، وهو يقع ضمن المجال المتوسط، حيث تبلغ أدنى قيمة لاستجابات الأفراد على المقياس 33 درجة بينما أعلى قيمة تبلغ 165 والفرق بينهما هو 132 وبهذا يكون طول المجال هو 44 وهذا على النحو التالي:

المستوى المنخفض [33 – 77]

المستوى المتوسط [77 – 121]

المستوى المرتفع [121 – 165]

والقيمة 111.8 هي ضمن المجال المتوسط أي أن الفرض البحثي لدراستنا قد تحقق، وهذا ما نجده غير محقق في دراسة بن علي حنان (2015): بعنوان أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي)، والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس كالأقدمية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع يليه مستوى منخفض بدرجة أقل.

إن ما يعيشه الأستاذ في حياته المهنية من عدم رضاه على ما يتقاضاه من أجر مقابل خدماته وما يتلقاه من معاملة من الإدارة هو ما يخفض من مستوى رضاه المهني والوظيفي.

3 - عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس، والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين واختبار "ليفن" لقياس التجانس في مقياس القيادة التربوية، فتحصلنا على النتائج التالية.

جدول رقم (16) يبين الفروق في القيادة التربوية بالنسبة للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	sig	الدلالة
ذكور	34	103,1765	14,99590	-3,743	0,001	دالة
إناث	26	123,0769	23,72328			

التعليق

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور والذين بلغ عددهم 34 فردا ما يعادل 103,1765 بانحراف معياري قدره 14,99590، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث 123,0769 بانحراف معياري قدره 23,72328، وهذان المتوسطان لكلا المجموعتين متباعد. كما نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت -3,743 بمستوى دلالة قدره 0,001 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وهنا نقر بوجود فروق بين الجنسين فيما يتعلق القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط بالنسبة لمتغير الجنس.

هذه النتائج المتوصل إليها تفرسها الطالبة على أن سمات القائد تختلف باختلاف الجنس فنجد من القائد من يكون لنا هينا يتعامل مع الأساتذة كزملاء في الإطار المهني وهو بهذا يتعامل بديمقراطية ويكون للأستاذ جزء من الحرية في التواصل مع الإدارة وفي إقدامه على مهنته بينما نجد من الشخصيات القيادية التربوية من تكون متسلطة وكأنها لم تكن يمارس مهنة التعليم وهذه الفئة نجدهم يمارسون

النمط التسلسلي أي أن المدير يبقى مديرا والأستاذ أستاذا ولا مجال للمقارنة كما نجد الفوضوي في بعض الأحيان وهذا يغلب على الفئات التي لا تستطيع القيام بعملية التسيير التريوي.

4 - عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا النفسي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس، والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين واختبار "ليفن" لقياس التجانس في مقياس الرضا الوظيفي، فتحصلنا على النتائج التالية.

جدول رقم (17) يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	sig	الدلالة
ذكور	34	55,6765	9,32160	-1,628	0,110	غير دالة
إناث	26	60,0385	10,95986			

التعليق

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور والذين بلغ عددهم (34) فردا ما يعادل (55,6765) بانحراف معياري قدره (9,32160)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (60,0385) بانحراف معياري قدره (10,95986)، وهذان المتوسطان لكلا المجموعتين غير متباعد. كما نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (-1,628) بمستوى دلالة قدره (0,110) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهنا نقر بعدم وجود فروق بين الجنسين فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بالنسبة لمتغير الجنس.

هذه النتائج المتحصل عليها تتوافق ودراسة بن علي حنان (2015): حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري،

فوضوي)، والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس للأقدمية، وقد استخدمت الدراسة مقياس أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي، ديكتاتوري، فوضوي) ومقياس الرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الجنس.

أي أن الجنسين على اختلافهم يعانون نفس المشاكلات في المؤسسات التربوية وفي ممارستهم لمهنتهم ماديا ومعنويا كالأجر والراتب، الذي عبروا عنه أن الزيادة في الأجر ضئيلة ومتباعدة زمنيا وكذا فرص الترقية وإسناد المهام الإدارية إلى الأساتذة في عديد الأحيان.

استنتاج عام:

نستنتج من خلال نتائج الدراسة الحالية أن:

- مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- كما أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تبعا لمتغير الجنس.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التربوية تعزى لمتغير الجنس وهذا لصالح الإناث.

خاتمة

خلال ما سبق التطرق إليه في محاور هذه الدراسة واعتبارا للأهمية البالغة لمكانة الأستاذ في المجتمع حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطتي "ابن خلدون والاخوة مداح" بدائرة المحمدية ولاية معسكر، إذ يعتبر الرضا الوظيفي والقيادة التربوية من أبرز العوامل التي تؤثر على عطاء الأستاذ في تحقيق غايات الإدارة المدرسية، بالتأكيد على تحقيق احتياجاتهم الضرورية وتوافقهم في الحياة لتحقيق الأهداف المرجوة وتأدية المهام التعليمية والتربوية على أحسن ما يكون، وفي دراستنا هذه واجهتنا بعض العوائق في إتمامها أبرزها قلة الدراسات السابقة التي تناولت دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية (الرضا الوظيفي والقيادة التربوية)، تماطل بعض الأساتذة في الإجابة على فقرات الاستبيان وتماطلهم في إرجاع الاستثمارات وهناك منهم من امتنع عن الإجابة من بادئها، لكن رغم هذه الصعوبات التي واجهتنا تم تجاوزها، وبناء على ما توصلنا إليه من دراستنا هذه نقترح بعض الحلول لتعزيز دور الأساتذة من خلال تحقيق متطلباتهم الضرورية نعددها فيما يلي:

- العمل على تحسين الأوضاع المهنية والاجتماعية للأساتذة حتى يتمكن الأستاذ من القيام بعمله.
- تخفيف أعباء العمل عن الأساتذة بالتخفيف من عدد الساعات وأيضاً بتوفير جو ملائم يشعروهم بالثقة في النفس والتوافق في مجال العمل.
- الاهتمام بمشاكل واحتياجات الأساتذة والنظر في احتياجاتهم للتأهيل والتكوين وخاصة من الجانب الإداري.

- مراعاة أهم الصعوبات التي تواجه الأساتذة ومحاولة الحد منها ومنها التسلط الإداري.
- التشجيع على مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات مع الإدارة التي تسهل عمليتي التعليم والتعلم بما يخدم كل من مصلحة التلاميذ والأساتذة والمؤسسة التعليمية.

خاتمة

-تعزيز وتطوير ظروف بيئة العمل، من خلال وضع تجهيزات كاملة من أدوات ووسائل تسهل

على الأساتذة عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.

-إعادة النظر في معايير الترقية والأجور والمكافآت.

المراجع

المراجع:

1. أبو مدين، سلطاني (2018) *دراسة في أساليب القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين*، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.
2. العجمي، محمد حسنين (2010) *الاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة والتنمية البشرية*، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. العجمي، محمد حسنين (2008) *الإدارة والتخطيط التربوي نظرية وتخطيط*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
4. عطية، سفيان يحيى الطيبي (2013) *الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
5. عكاشة، محمود فتحي (1999) *علم النفس الصناعي*. مطبعة الجمهورية، الاسكندرية.
6. منصور، مصطفى (2004) *مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا المهني والقلق وارتفاع ضغط الدم الجوهري*. أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران.
7. الصخري، عمر (2008) *اقتصاد المؤسسة*. ط 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. معروف، هواري (2017) *الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية*. أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران.
9. بن علي، حنان (2015) *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية*. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التربية، جامعة ورقلة.

10. جودت عزت، عبد الهادي (2006) *الإشراف التربوي* . ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
11. ستراك، رياض (2003) *دراسات في الإدارة التربوية* . ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. حجازين، هشام عدنان موسى وعياصرة، علي أحمد (2006) *القرارات الإدارية في الإدارة التربوية* . ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
13. بولدياب، أسماء (2018) *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة* . رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق جيجل، الجزائر.
14. دويدار، عبد الفتاح محمد (1999) *أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته* . دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
15. سلطان، محمد سعيد أنور (2002) *السلوك التنظيمي* . دار الجامعة الجديدة، مصر.
16. شاويش، مصطفى نجيب (2007) *إدارة الموارد البشرية* . ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
17. بلزروق، حبيبة وبن علو، خيرة (2023) *القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي* . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
18. طلعت، إبراهيم لطفى (2007) *علم الاجتماع التنظيم* . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ب.
19. عويسات، حسين الدين (2009) *مبادئ الإدارة* . ط2، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
20. محمد، علي محمد (2002) *علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث المشكلات والموضوع والمنهج* . دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

21. واصل، جميل حسين المومني (2007) *الإدارة المدرسية الفعالة* . ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. مرسي، محمد منير (2003) *الإدارة المدرسية الحديثة* عالم الكتب، القاهرة
23. لحسن، مصطفى ومحمد، عاشور ورياض، معوض (د س) *اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية*.
24. أبو هنطش أحمد محمود (2010) *الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية* . -دراسة ميدانية تحليلية-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
25. حابي، عبد القادر وخلايفة محمد (2022) *القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي*. مذكر ماستر في علم النفس المدرسي، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
26. عاطف، جابر طه عبد الرحيم (2009) *السلوك التنظيمي*. الدار الجامعية، الإسكندرية.
27. عطية، سفيان يحيى الطيبي (2013) *الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين* . رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصي.
28. محمد، قاسم الفيرونس (2009) *السلوك التنظيمي*. ط5، دار وائل للنشر، الأردن.
29. العديلي، محمد ناصر (1993) *السلوك الإنساني والتنظيمي*. معهد الإدارة العامة، الرياض.
30. حيدر، عبيدات (2008) *دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة* . رسالة ماجستير، الأردن.

31. أبوندا، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
32. سامر، جلدة (2009) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة . دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
33. خويلدي، خديجة (2016) أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين . رسالة ماجستير، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
34. حسن، رواية (2014) القيادة (الماضي، الحاضر والمستقبل). الدار الجامعية، الاسكندرية.
35. النبيه، إياد أحمد حسن (2011) فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى عمال مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة . رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الملاحق

2 - تسهيل مهمة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس رقم 093

مستغانم: 26/02/2025

الى السيد: محمد بن موشغيت الخيون مداح

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس شعبة علم النفس، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة طلبية السنة الثانية من علم النفس من الأتية أسماؤهم للقيام ببحث ميداني بمؤسستكم بتاريخ من 26/02/2025 الى 06/03/2025

الأستاذ المؤطر:

الطالب (ة):

1- بورزيق

1- ايما
2-
3-
3-

نوززيق يوسف

.....
.....

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير

رئيس شعبة علم النفس

المؤسسة المستقبلة

.....
.....
.....

.....
.....
.....

زياد عبد الحميد

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس رقم 093

مستغانم: 26/01/2025

الى السيد: محمد بن موسى سطحة بياض خلون

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس شعبة علم النفس، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة طلبة السنة الثانية من علم النفس للقيام ببحث ميداني بمؤسستكم بتاريخ من 26/01/2025 الى 27/01/2025.

الأستاذ المؤطر:

الطالب (ة):

19 جوزرتي

1- ابيضان

2-

3-

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير

رئيس شعبة علم النفس



المؤسسة المستقلة



3 - بطاقة فنية للمؤسسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية SFMG22/4T

مديرية التربية لولاية : معسكر
 اسم المؤسسة : متوسطة الاخوة مداح
 رقم الهاتف : 045 94 79 97
 العنوان الكامل: محمدية
 البريد الإلكتروني للمؤسسة : cemfresmeddahmohammadia@gmail.com

رقم المكانوغرافي : 29317
 رقم حساب الخزينة (RIB) : 00829001129000007548
 الدائنة : 75 CL 48
 البلدية : محمدية

البطاقة الوصفية نموذج (933)

السنة الدراسية : 2023 / 2022

ترسل عن طريق السلم الإداري إلى مديرية تدبير الموارد المالية والمادية، المديرية الفرعية لمراقبة تدبير المؤسسات العمومية تحت الوصاية قبل : 31 ديسمبر من كل سنة.

1. المعلومات العامة :

تاريخ بناء المؤسسة : 1984
 نوع المؤسسة : لأكاديمية ثانوية إعدادية
 نوع النظام : داخلي نصف داخلي خارجي
 طائفة الإستيعاب : 0
 طبيعة البناء : صلب جاهز

رقم وتاريخ قرار إنشاء أو تحويل المؤسسة : 1984
 رقم وتاريخ مقرر إنشاء النظام أو إنقائه : 2004

مساحة المؤسسة بالمتر المربع : المبنية : 3182
 غير المبنية : 2254
 المجموع : 5436

2. معلومات حول المحلات :

أ. الجناح البيداغوجي:

نوع المحلات	الحجرات الدراسية	مخابر العلوم الطبيعية والعلوم الفيزيائية	مخابر المعلوماتية والتكنولوجيا	ورشة التربية التشكيلية	ورشة التربية الموسيقية	قاعة متعددة النشاطات	مكتبة وقاعة مطالعة	المدرج	المجموع (1)
مستعملة	17	02	01	00	00	00	00	00	20
غير المستعملة	00	00	00	00	00	00	01	01	02
المجموع	17	02	01	00	00	00	01	01	22

ب. الجناح الإداري:

نوع المحلات	مكاتب الإدارة	قاعة الأستاذة	قاعة الاجتماعات	قاعة التوثيق والإعلام المرسي	قاعة الأرشيف	الحجبة وقاعة الإنظار	المجموع (2)
مستعملة	08	01	00	00	01	01	11
غير المستعملة	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	08	01	00	00	01	01	11

د. مرافق أخرى:

نوع المحلات	مناش رياضية	فضاءات للتقنية والثقافية والنوعية	المجموع (3)
مستعملة	00	00	00
غير المستعملة	00	00	00
المجموع	00	00	00

نوع المحلات	وحدة الكشف والمتابعة	مرافد	مطعم	المجموع (4)
مستعملة	01	00	00	06
غير المستعملة	00	00	00	02
المجموع	01	00	00	08

ج. فضاءات تربية:

* هل يستفيد تلاميذ المؤسسة في مؤسسة أخرى من الايواء ؟

* هل يستفيد تلاميذ المؤسسة في مؤسسة أخرى من الاطعام ؟

* هل تقام بالمؤسسة العمليات التالية : إيواء المقتضين : لا التكوين التجميع التصحيح

* هل تتوفر المؤسسة على ربط بشبكة الأنترنت ؟

3. أجهزة الإعلام الآلي : عدد الاجهزة المستعملة في :

الإدارة : 08 قاعات التدريس : 00 مخابر الإعلام الآلي : 16 المجموع : 24

4. أجهزة التكييف : عدد الاجهزة المستعملة في :

الإدارة : 01 قاعات التدريس : 00 مخابر الإعلام الآلي : 00 المجموع : 01

5. حظيرة السيارات : الحصص النظرية : الرقم :

الطرراز	الصنف	سنة أول إستعمال	رقم التسجيل	حالة السيارة
0	0	0	0	0

(1) أشطب على العبارات غير المناسبة

6. تعداد التلاميذ إلى نهاية الفصل الأول من السنة الدراسية :

1.6 الداخليات الابتدائية :

عدد الأفواج	تعداد التلاميذ					المجموع	عدد الداخليين		عدد نصف الداخليين	عدد الخارجييين	المجموع (3+2+1)
	11	12	13	14	15		إجمالي	ممنوحين			
21	211	220	191	197	819	1638	1638		(3)	(3+2+1)	

2.6 التعليم المتوسط :

عدد الأفواج	تعداد التلاميذ					المجموع	عدد الداخليين		تعداد أقسام		المجموع (4+3+2+1)
	م 1	م 2	م 3	م 4	المجموع		إجمالي	ممنوحين	رياضة ودراسة	تلاميذ	
21	216	208	182	210	816	0	0	0	0	0	816

3.6 التعليم الثانوي :

الشعب	عدد الأفواج	تعداد التلاميذ			عدد الداخليين		تعداد أقسام		المجموع (4+3+2+1)
		1 ث	2 ث	3 ث	المجموع	إجمالي	ممنوحين	رياضة ودراسة	
أ- الجذع المشترك:									
أداب									
علوم وتكنولوجيا									
المجموع (أ):	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ب- التعليم الثانوي العام والتكنولوجي:									
أداب وفلسفة									
لغات أجنبية									
علوم تجريبية									
رياضيات									
تسيير واقتصاد									
المجموع (ب):	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ج- تقني رياضي									
هندسة ميكانيكية									
هندسة كهربائية									
هندسة مدنية									
هندسة الطرائق									
المجموع (ج):	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع العام (أ+ب+ج)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4.6 تغذية وإيواء تلاميذ المؤسسات الأخرى

عدد الداخليين	0
عدد نصف الداخليين	0

7. النشاط التربوي الإستهتالي:

تعداد التلاميذ	المتوسط					الثانوي		
	م1	م2	م3	م4	المجموع	1 ث	2 ث	3 ث
0	0	0	0	0	0	0	0	0

2022/12/06 : بتاريخ : محمديّة : حرر بـ :

توقيع وختم
المدير

توقيع وختم
المقتصد

توقيع وختم
الناظر

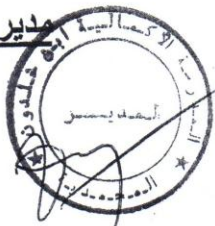
توقيع وختم
مستشار التربية

البطاقة التقنية للمؤسسة

الولاية	الدائرة	البلدية	اسم المؤسسة
مستور	المحمدية	المحمدية	ابن خلدون
الهاتف	العنوان	رقم الرمز البريدي	رقم التعريف الوطني
84.04.121	شارع الامير عبد - القادر المحمدية	29400	293.102016.73 , X
تاريخ الإنشاء	المساحة المبنية	المساحة الكلية	نوع البناء
1940.	2م10000	2م10000	مدى 1940
الرقم بحسب المحاسبة	رقم ح.ج. البريدي	رقم الحساب بالخرينة	تاريخ الافتتاح
04393 .	3901, 87 .	38 .	15 . 09 1970
عدد القاعات	النظام	الصفة	طاقة الإنتاج
24 .	خارجي	خارجي	97 (1000 تلمبيج)
الملاعب	المدراج	عدد الورشات	عدد المخازن
—	—	—	—
النادي	قاعة السحب	عدد المكاتب الإدارية	المكتبة
—	—	3	—
عدد السكنات	دورة المياه	المخازن	المرافق
4	موجودة -	—	—

رقم الملاكاتو عرافي = 29314

مدير المؤسسة



... ..

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

أستاذي الكريم أستاذتي الكريمة نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للقيام ببحث علمي بغية إغناء المكتبة الجامعية بجملته من المعارف العلمية.

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

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

أولا: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير ماستر ماجستير
- دكتوراه مدرسة عليا
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فأكثر

الموسم الجامعي: 2025/2024

الملاحق

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
يترك المدير للأساتذة الحرية في اختيار أسلوب أداء عملهم.			
يفوض المدير جزءا من مهامه الإدارية إلى بعض الأساتذة.			
يتساهل المدير مع الأساتذة المقصرين في أداء واجباتهم.			
يطرح المدير أفكاره على المعلمين لمناقشتها.			
يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الأساتذة لتطوير العمل إلى الأحسن.			
يوزع المدير المهام القيادية بين الأساتذة بناء على الكفاءة.			
يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للأساتذة.			
يحث المدير الأساتذة على التعاون والاحترام المتبادل.			
يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية إلى النواب أو إلى بعض الأساتذة.			
يشيد المدير بأعمال المتميزة التي يقوم بها الأساتذة.			
يفتقد المدير لروح التعاون مع زملائه في إنجاز العمل.			
يكثر المدير من استخدام السلطة الرسمية في إجبار الأساتذة على تنفيذ ما يكلفهم به من العمل.			
يهتم المدير بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات الأساتذة.			
يولي المدير اهتماما ضئيلا بحاجات الأساتذة.			
يعتقد المدير أن تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت.			
لا يهتم المدير بالجوانب الإنسانية لدى الأساتذة.			
يتعامل المدير بتعالي وكبرياء مع الأساتذة.			
يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة الأساتذة.			
يتقيد المدير حرفيا بالتعليمات والتعاليم التي تصدر عن إدارة التعليم.			
يتيح المدير للأساتذة الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.			
يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بعشوائية دون النظر إلى الكفاءة والاستعداد.			
يتجرد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة أو أساتذتها.			

الملاحق

			يتخلى المدير عن دوره في توجيه وإرشاد الأساتذة.
			يتجنب المدير مواجهة الأساتذة بأخطائه أمام زملائهم.
			يبالغ المدير في تقدير إمكانية بعض الأساتذة والاعتماد عليها.
			يتردد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة أو أساتذتها.
			ينعزل المدير في علاقته وقليل التأثير من الأساتذة.
			يدير المدير اجتماعات المؤسسة دون خطة أو هدف محدد.

الملاحق

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أرى	أوافق	أوافق بشدة
أشعر أنني اتقاضى اجرا عادلا على العمل الذي أقوم به					
توجد فرص قليلة جدا للترقية في وظيفتي					
أن المدير كفى جدا في أدائه للعمل					
أشعر بعدم الرضا عن مقدار الزيادة السنوية على الراتب الذي نحصل عليها					
أحصل على التقدير الملائم من طرف المدير مقابل أدائي					
توجد عدة عوائق تصعب علينا العمل بشكل جيد					
أنا ارتاح للزملاء الذين اعمل معهم					
أشعر أن عملي بلا معنى					
الاتصال والتواصل بين المدير والأساتذة جيد ضمن إطار هذه المتوسطة					
الزيادة في الأجور قليلة جدا ومتباعدة زمنيا					
يحظى ذوي الخبرة الوظيفية العالية بفرص كبيرة للترقية					
أشعر أن المدير في العمل غير عادل معي					
الامتيازات التي نحصل عليها هي نفس الامتيازات في مؤسسات أخرى					
أشعر بأن العمل الذي أقوم به لا يلقى التقدير					
أبذل مجهودا للقيام بعمل جيد					
عدم إتقان زملائي للعمل يجبرني على بذل جهد أكثر في العمل					
أحب المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي أقوم بها في العمل					
أهداف هذه المؤسسة غير واضحة بالنسبة لي					
يرتقي الاستاذ وظيفيا في هذه المؤسسة كما هو الحال في متوسطات أخرى					

					يعطي المدير اهتماما قليلا لاحتياجات الاساتذة
					المكافآت قليلة للأساتذة في المتوسطات
					هناك واجبات كثيرة في العمل
					أنا مستمتع بعلمي مع الزملاء
					أشعر بأنني لا أعرف ماذا يحدث في هذه المتوسطة
					أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي
					أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة للحصول على زيادة في الاجر
					الحوافز الإضافية من المفترض أن نحصل عليها ولكنها غير موجودة
					أنا أحترم وأقدر المدير في العمل
					عندي الكثير من الأعمال الكتابية تتعبني في العمل
					أشعر بأن جهودي لا تكافأ بالطريقة المناسبة
					أشعر بالرضا بخصوص الترقية في العمل
					هناك نزاعات كثيرة في العمل
					العمل غير واضح بصورة مفصلة