

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم: علم النفس وعلوم



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

## القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي

دراسة ميدانية ارتباطية بابتدائيات بلدية حاسي خليفة - ولاية الوادي -

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص: علم النفس المدرسي

إشراف الأستاذة :

د/ زوليخة جديدي

إعداد الطالبين :

عبد القادر حابي

محمد خلايفه

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
د. أحمد جلول	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
د. جديدي زوليخة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
د. سبع محمد	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرّفان

الشكر لله أولاً وآخراً ، الحمد لله على توفيقه

ثم للأستاذة المشرفة أسمى عبارات الشكر والتقدير د - زوليخة جديدي -

نظير مجهوداتها النوعية في التوجيه والمرافقة خلال إنجاز هذه الدراسة

والشكر موصول لقسم علم النفس وعلوم التربية ، أساتذة وإدارة

الشكر لكل من ساعد وساند

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين القيادة التربوية لدى المدير والرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الابتدائي، حيث كان التساؤل الرئيسي : هل توجد علاقة بين القيادة التربوية للمدير والرضا الوظيفي لأستاذ التعليم الابتدائي؟

وتمحورت التساؤلات الفرعية حول العلاقة بين أنماط القيادة التربوية

( الديمقراطية/الدكتاتورية/التسيبية ) بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد شملت عينة قدرها (23) مديرا و(177) أستاذا ، تم اختيارهم بالطريقة المسحية للمديرين ، وبالطريقة العرضية للأساتذة، كما تم اعتماد مقياس القيادة التربوية ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثين لجمع بيانات الدراسة ، ولمعالجة البيانات المحصل عليها تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، تم التوصل إلى النتائج كما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائيا بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائيا بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

## **Study summary**

The study aimed to reveal the nature of the relationship between the principal's educational leadership and primary education teacher's job satisfaction, as the general problem was formulated as follows: Is there a relationship between the principal's educational leadership and primary education teacher job satisfaction?

The study sample included (23) principals and (177) professors, and the educational leadership scale and job satisfaction scale were applied by the researchers, and data processing was followed on the descriptive correlative approach, then we used the Pearson correlation coefficient to study the relationship between educational leadership and job satisfaction. Draw conclusions as follows:

-There is a statistically significant correlation between educational leadership and job satisfaction among the study sample.

-There is a statistically significant correlation between democratic leadership and job satisfaction among the study sample.

-There is a statistically significant inverse correlation between dictatorial leadership and job satisfaction among the study sample.

-There is a statistically significant inverse correlation between laxity leadership and job satisfaction among the study sample.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وعرهان
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ج	ملخص الدراسة بالأجنبية
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	قائمة الملاحق
01	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها</b>	
05	1- المشكلة موضوع الدراسة
08	2- فرضيات الدراسة
08	3- أهداف الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
10	5- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
11	6- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: القيادة التربوية</b>	
18	تمهيد
18	1- مفهوم القيادة التربوية
19	2- تعريف القائد
20	3- أهمية القيادة التربوية
21	4- عناصر القيادة التربوية
25	5- خصائص القيادة التربوية

25	6- نظريات القيادة التربوية
31	7- أنماط القيادة التربوية
36	8- سمات القائد الجيد
39	9- العوامل المؤثرة في القيادة التربوية
41	10- مهارات القائد التربوي
43	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الرضا الوظيفي</b>	
45	تمهيد
46	1- مفهوم الرضا الوظيفي
47	2- أهمية الرضا الوظيفي
49	3- خصائص الرضا الوظيفي
50	4- محددات الرضا الوظيفي
54	5- نظريات الرضا الوظيفي
67	6- آثار الرضا الوظيفي
69	7- قياس الرضا الوظيفي
73	8- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
75	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
78	تمهيد
78	1- منهج الدراسة
78	2- الدراسة الاستطلاعية
78	1-2- أهداف الدراسة الاستطلاعية
79	2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية
79	2-3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية

80	4-2- نتائج الدراسة الاستطلاعية
80	3- الدراسة الأساسية
80	3-1- حدود الدراسة
80	3-2- مجتمع الدراسة
81	3-3- عينة الدراسة وخصائصها
82	3-4- أدوات جمع البيانات
93	3-5- إجراءات الدراسة الأساسية
93	4- التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
95	تمهيد
95	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
96	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
97	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
98	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
100	خلاصة عامة ومقترحات
103	قائمة المراجع
112	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المهنة	01
81	توزيع مجتمع الدراسة حسب المهنة	02
81	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية على حسب المهنة	03
82	توزيع بنود مقياس القيادة التربوية حسب الأبعاد	04
83	ارتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه	05
84	ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس	06
84	معاملات الثبات لمقياس القيادة التربوية	07
85	معامل الالتواء لمجتمع الدراسة	08
86	التوزيع التكراري والنسبي لدرجات القيادة التربوية الخام	09
87	سلم من خمسة فئات إنحرافية معيرة	10
88	توزيع بنود مقياس الرضا الوظيفي حسب الأبعاد	11
89	ارتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه	12
90	ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس	13
90	معاملات الثبات لمقياس الرضا الوظيفي	14
91	معامل الإلتواء لمجتمع الدراسة	15
91	التوزيع التكراري والنسبي لدرجات الرضا الوظيفي الخام	16
92	سلم من خمسة فئات إنحرافية معيرة	17
95	قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي	18
96	قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي	19
97	قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي	20
98	قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي	21

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
59	بوضح سلم ماسلو وألدرفر للحاجات	01
60	نظرية العاملين لهيرزبرغ	02
65	بوضح نموذج التوقع لفروم	03

# مقدمة

تعد المؤسسات التعليمية أداة فاعلة في النسيج الاجتماعي على اعتبار أن التربية تشكل مدخل التنمية الشاملة ، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمحن ، وإذا صنفنا المؤسسات التربوية كأداة حيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي مفتاح العملية ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم ، وتطويره ليواكب حاجات وتطلعات المجتمع.

والقيادة عملية إلهام الأشخاص لغرض تقديم أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة ، وذلك بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه المطلوب للحصول على التزامهم وتحفيزهم من أجل تجسيد أهدافهم.

وبحكم أهمية القيادة من حيث فاعليتها وموقعها والنتائج المترتبة على نجاحها، أو فشلها، وعلى هذا الأساس تنوعت مفاهيمها ، وتباينت أنواعها مما انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة حيث كان الاختلاف في وجهات النظر ، وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص سواء في الجانب التربوي، أو الاقتصادي، أو الإداري ، أو الفكري، أو الاجتماعي.

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 أداءً فعالاً 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 خمسة (05) فصلاً مقسمة إلى جانبين نظري وآخر ميداني فبالنسبة للجانب النظري فكان كالآتي:

**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. أما الجانب الميداني فهو مقسم إلى فصلين كالآتي:

**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.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1- المشكلة موضوع الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

## 1- المشكلة موضوع الدراسة :

كانت التربية وما تزال طريق الأمم إلى المستقبل، ومن المشهور أن النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، بل هو العمود الفقري لبقية الأنظمة الاجتماعية، لما له من أهمية كبرى في حياة المجتمعات وسر نهضتها وتقدمها، والنظام التربوي كغيره من الأنظمة لا يقوم عموده ولا تؤدي رسالته حتى تكتمل حبات عقده، وتمسك بزمامه قيادة تربوية فاعلة قادرة على تشخيص الداء ومكامن الخلل، وتجاوز كل المعوقات والتحديات، وبما أنا نعيش ثورة تكنولوجية وتفجرا معرفيا متناميا، وتحولات وتغيرات متسارعة، وأصبحنا نعيش في قرية كونية صغيرة، فقد صار لزاما على المؤسسات التربوية مجاراة التغيرات الجديدة ومواجهة متطلبات العصر الحديث من خلال تطوير وتنمية قياداتها التربوية، ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها، لتتمكن من الوصول إلى بر الأمان.

ولقد فرضت التطورات الحديثة، والتحديات إلى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج كما يقول (أوردى تيد) إلى أن تقاد أكثر من أن تدار. (الغامدي، 2006، 1)

فإن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ويمكن تشبيهها كالدماع بالنسبة للإنسان، وتعد القيادة الفاعلة إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة.

إن جوهر العمل الإداري للقائد التربوي ينصب على وظائف التخطيط، ومراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة على طريق الأداء، وكل هذا يتطلب مهارات إدارية عالية لدى قادة العمل التربوي لخلق بيئة صالحة تمكنهم من مواجهة التحديات، والتغيرات السريعة التي تجرى حولهم، وتستدعي الاهتمام، والعناية بنمو مصادره البشرية من هيئة تدريس، وإداريين، وموظفين، وطلبة، بجانب اتخاذ خطوات مناسبة لتطوير فاعلية العاملين، وتكيفهم

مع المتطلبات المتجددة، والتحديات التي تواجههم، وهذا ما اصطلح على تسميته بتطوير العاملين وتحسين قدراتهم ليتعاملوا مع مسؤولياتهم القائمة الجديدة. (الطويل، 2001، 409)

وفي إطار مسؤوليات القيادات التربوية الإدارية، ومهاراتها، وفي ضوء المتغيرات والتحديات السلبية، والإيجابية التي يعيشها العالم المعاصر، والتي شملت جميع مجالات الحياة، وخاصة مجال التربية والتعليم، تأتي الحاجة للقادة التربويين الإداريين ليكونوا على قمة جميع مؤسساتنا التربوية، حيث لم تعد إدارة المؤسسة التربوية تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل واجراءات، وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية، روتينية وفق قواعد، وتعليمات محددة، تهدف إلى توفير جميع الظروف، والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، قادرة على الإبداع، والتطوير في الوسائل، والأساليب التربوية، والتعليمية، والإدارية، واستشراف المستقبل، وتحدياته. (البدي، 2001، 69 - 71)

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 قادرا على تحقيق أهداف المدرسة ويحدث ذلك بوجود قادة أكفاء مهرة ذوي فلسفة إدارية فعالة تمنحهم قدرة التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وذلك من خلال النمط القيادي الذي يتصف به قائد المدرسة والذي ينعكس على رضا الأساتذة عن عملهم، كما ينعكس على سلوكهم وإخلاصهم، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين الأساتذة يدل على وجود حاجات لم يتم إشباعها والإدارة هي التي تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقد إليها الأستاذ وتسعى قدر المستطاع لإشباعها بأسلوب قيادي رشيد، حيث أن رضا الأستاذ عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاء وحماسا لمهنته. (ستراك، 2003، 21)

والرضا الوظيفي هو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للأساتذة ويساعدهم على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي

لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها. (شرايدة، 2008، 13)

والرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على الاستمرار في عمله وحتى الإبداع فيه، وبشير كذلك إلى مدى الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد المادية والمعنوية، وهناك عوامل عديدة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة. وأي مؤسسة تعليمية تبحث عن هذه العوامل من أجل توظيفها واستثمارها للوصول إلى الهدف المنشود لها وهو الرضا الوظيفي للأساتذة.

(الأفندي، 2012، 3)

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

لهذا فقد جاءت الدراسة الحالية من أجل الإجابة عن التساؤل الآتي:

**هل توجد علاقة بين القيادة التربوية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟**

وتتدرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- هل توجد علاقة بين القيادة التسيبية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

- هل توجد علاقة بين القيادة الدكتاتورية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 2-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

### 2-2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسيبية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الدكتاتورية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

## 3- أهداف الدراسة:

إن الهدف من كل بحث هو إبراز أهمية متغيراته (القيادة التربوية، الرضا الوظيفي) في أي مؤسسة تربوية بتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين القيادة التربوية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- التعرف على العلاقة بين القيادة الديمقراطية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- التعرف على العلاقة بين القيادة التسيبية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

- التعرف على العلاقة بين القيادة الدكتاتورية لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي .

- بناء مقياس لقياس القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية .

- بناء مقياس لقياس الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي .

- دراسة كل من الرضا الوظيفي والقيادة التربوية دراسة نظرية مستوفية .

- الوصول إلى نتائج تساهم في بلورة موضوع القيادة والرضا الوظيفي وأهميتهما بالنسبة للمؤسسات التربوية.

- تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية.

#### 4- أهمية الدراسة:

إن موضوع القيادة التربوية والرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى اهتمام العلماء والباحثين، اعتبارهما من أهم الضرورات وتحقيق قدر عال من الاستفادة في المجتمع، حيث يحتل مديروا المدارس المواقع القيادية المهمة في الميدان، ويتحملون من أجل ذلك المسؤوليات الإدارية، والتربوية من أجل الإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات، والبرامج التربوية. كما تظهر أهميتها في الآتي:

- تسلط الضوء على القيادة التربوية وقدرتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث تهتم الدراسة بعينة مكونة من مديرين وأساتذة من الطور الابتدائي، وتسلط الضوء عليهم، من أجل معرفة وتوفير الظروف المناسبة التي ترضي الأستاذ عن عمله وتجعله يرقى لمستوى عال من الرضا.

- قد تثير نتائج الدراسة الحالية، اهتمام الباحثين لدراسة جوانب أخرى في موضوع القيادة التربوية، لم تشملها أهداف هذه الدراسة.

- تعتبر القيادة التربوية والرضا الوظيفي من أهم المتغيرات ليس في المجال النفسي فقط وإنما ذلك في مجالات عديدة خاصة التربوي والإداري.

- قد تفيد المسؤولين التربويين لاتخاذ التدابير اللازمة من أجل تطوير ورفع كفاءة مديري المدارس مما يسهم في تجويد العملية التربوية.

- تساهم الدراسة في مساعدة المديرين على وضع إستراتيجيات واقتراح أفكار تسهم في كيفية التعامل مع الأساتذة داخل المؤسسة التربوية، وذلك ما يؤثر عليهم من جميع النواحي خاصة المادية والمعنوية.

- قد تسهم هذه الدراسة في التعرف على الصعوبات التي تحد من فعالية المديرين.

#### **5- التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة:**

#### **5-1- القيادة التربوية:**

هي السلوكيات التي يمارسها مدير التعليم الابتدائي مع الأساتذة باعتباره قائدا تربويا ويتضمن أحد الأنماط الآتية:

#### **5-1-1- القيادة الديمقراطية:**

هي سلوكيات يمارسها المدير مع أساتذته ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق مع الأساتذة، وحل مشكلاتهم ومطالبهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

#### **5-1-2- القيادة التسببية:**

يقوم هذا النمط على ترك الحرية المطلقة للأساتذة في إنجاز المهمات الموكلة لهم دون تدخل القائد.

#### **5-1-3- القيادة الدكتاتورية:**

هو أسلوب يتبعه المدير يقوم على الاستبداد والانفراد في اتخاذ القرارات دون إعطاء فرصة للأساتذة في اتخاذ القرارات.

## 5-2- الرضا الوظيفي:

هو الشعور النفسي الإيجابي الذي ينتاب الفرد اتجاه وظيفته، بسبب الارتياح والسعادة، ذلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته وذلك سبب الشعور بالانسجام والانتماء مع بيئة العمل وظروفها.

## 6- الدراسات السابقة:

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل الأساسية في البحث العلمي لما لها من أهمية خاصة، فمراجعة الدراسات السابقة تقود الباحثين إلى تحقيق فوائد عديدة وجملة من الاستنتاجات التي تعزز الدراسة بالمعلومات وآراء الباحثين والعلماء فهي ليست مجرد بحوث يتم قراءتها فقط .

## 6-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية:

- دراسة الشريف (2004) :

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، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من 120 فردا.

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

كما تبين أن هناك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة : النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحرّ بدرجة متوسطة، والنمط الأتوقراطي بدرجة أقل.

#### - دراسة الرشيدى (2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من 451 معلماً ومعلمة من معلمي المتوسط، منهم 194 معلماً، و257 معلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية ومقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسات.

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

#### 6-2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

#### - دراسة فلمبان (1998) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وأيضاً التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم، وكذلك الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، حيث استخدمت منهج

البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين والمشرفات التربويات، كذلك منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي شملت على (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، وتكونت عينة الدراسة من 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج:

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي ومستوى عال من الالتزام .
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.
- دراسة حرز الله (2007):

هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء مقياسين أحدهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات ، والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد طبق الباحث أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها 306 معلما ومعلمة أي بنسبة 10% تقريبا من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في قياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي أو لسنوات الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية.

### 3-6- الدراسة التي تربط القيادة التربوية بالأداء الوظيفي:

- دراسة ستراك والشناق (2000):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، وعلاقتها بالرضا الوظيفي ولأجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان باستخدام استبانيتين عن النمط القيادي والرضا الوظيفي حيث طبقت على عينة مكونة من (13) معلمة بنسبة (50%) من المجتمع الأصلي وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين و المعلمات كان مرتفعا .

- لا توجد فروق بين الجنس في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين .  
- لا توجد فروق باعتبار المؤهل العلمي والخبرة في علاقة النمط القيادي للمديرين بالرضا الوظيفي للمعلمين .

- دراسة بيريرا ولداهام (2000):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة مكونة من (519) معلما بطريقة عشوائية من (250) مدرسة متوسطة (250) مدرسة ثانوية من المجتمع الأصلي المقدر بـ (10 آلاف) وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

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

- دراسة سيتومن (2003):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثرت متغيرات سنوات

الخدمة ، والتخصص ومستوى التعليم والجنس والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، ولأجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بإرسال استبيان لكل شخص عن طريق البريد الإلكتروني حيث طبقه على عينة قدرت بـ(232) فردا وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

- وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة بين المؤهل العلمي للموظف ومستوى الرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي.
- دراسة بوفرة وبن موسى (2017):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة التربوية، وكذا معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الرضا الوظيفي والقيادة التربوية تبعا للجنس وسنوات الخبرة لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية معسكر، تكونت عينة الدراسة من (210) أستاذا، تم معالجة البيانات عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20.

وقد كشفت الدراسة على أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي بينما ارتبط كل من النمط الديكتاتوري والتسبيبي سلبا بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

- دراسة الحراشة (2008):

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

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

## الفصل الثاني

### القيادة التربوية

#### تمهيد

1- مفهوم القيادة التربوية

2- تعريف القائد

3- أهمية القيادة التربوية

4- عناصر القيادة التربوية

5- خصائص القيادة التربوية

6- نظريات القيادة التربوية

7- أنماط القيادة التربوية

8- سمات القائد الجيد

9- العوامل المؤثرة في القيادة التربوية

10- مهارات القائد التربوي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، بإعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، والمقصود بفاعلية القيادة هي الدرجة التي ينجز بها القائد مهمات وأهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها.

### 1- مفهوم القيادة التربوية:

ويعرفها كل من كونتر وأودنل بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف. (الديحاني، 2012، 126)

وتعرف بأنها عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى القائد إلى المشاركة الطوعية مع المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Abuznaid، 1990، 32)

كما عرفها لكينر بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وتحفيزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتوجيه طاقتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة. (الشريف، 2004، 10)

القيادة كلمة يتم تداولها قديما وحديثا ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن أعظم قيادة سجلها التاريخ ولن يشهد لها مثيلا هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم لما جمع من صفات وخصائص لم يصل إليها أحد(عوني وبراي، 2011، 9).

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

ومن جهته يرى منير حسن (2009) القيادة التربوية بأنها ممارسة مدير لمجموعة من المهارات التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينها لتذليل الصعاب ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات لتحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

وتعرف القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون(السمادوني، 2007، 224) وتعرف أيضا: بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (الحريدي ودرويش، 2010، 119) إذن فالقيادة التربوية هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوك واتجاهات المرؤوسين (الأساتذة، الإداريين)، وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

## 2- تعريف القائد:

عرفه ربيع بأنه الشخص الذي يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلى تحقيق أهداف أغراضها.

هو شخص معين من قبل سلطة معينة من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة ،وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية (دريادي، 2010، 9)

الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على قيادة نفسه فإن قصر في ذلك كان عن

قيادة غيره أشد تقصيرا ،وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته.(العدلوني، 2000، 18)

### 3- أهمية القيادة التربوية:

كما أشار سوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل، وبين ما يراد إنجازه من أعمال، أو تحقيقه في أهداف وظيفية والتوثيق بين حاجات ومتطلبات التنظيم، وبين مصادر المالية والقوة البشرية المتاحة في تنظيم إشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي. (قنديل، 2010، 39)

- إن القيادة لا بد منها في حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت ملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في:
- تنمية روح الفريق بين العمال عن طريق مشاورتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات .
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها بأساليب علمية .
  - مواكبة التغيرات المحيطة لخدمة المؤسسة وتوظيفها .(عدالي، 2019، 76-77)
  - أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
  - قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها .
  - تنمية وتدريب وتوجيه العاملين بما أنهم رأس المال الأهم.
  - تعميم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية. (بوعكاز، 2016، 22)
  - إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
  - حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - إنها قيادة القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى، لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (العجمي، 2008، 181)

كما يبين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:

- دون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- دون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- دون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تخطيط تقدمها وازدهارها .
- دون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

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

#### 4- عناصر القيادة التربوية:

لقد لاحظ الباحث أن بعض الباحثين والكتبة التربويين، أمثال أحمد 1991 وكنعان قد ناقشوا عناصر القيادة ووجدوا أنها تتمثل في القائد وجماعة العمل، والمواقف والنظم والتعليمات والأهداف ولقد ناقش الباحث هذه العناصر فيما يلي:

#### 4-1- القائد Leader:

ويعد من أهم عناصر القيادة فهو الذي يتخذ القرارات، ويسعى لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها، ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطر، وهو الذي يؤثر في الأفراد ويسعى إلى التغيير لمواكبة المستجدات، وتبني الأساليب الحديثة والإبداع

فيها، فضلا عن قدرته على التحليل والتقييم والتقويم من خلال امتلاكه رؤية مستقبلية وقدرته على تحويل هذه الرؤية إلى الحقيقة.

#### 4-2- جماعة العمل the work group:

وهي من أهم العناصر الأساسية في القيادة لأنها الوسيلة التي بواسطتها يتم تحقيق الأهداف، وقد عرف بعض 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. (النبيه، 2011، 62)

#### 4-3- الموقف The Situation:

إن ظهور القائد يكون من خلال اتخاذ قرارا ما في موقف ما، والذي يعبر عنه بالعبارة التالية "اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب" والقيادة قد تبرز في مواقف محددة وتختفي في مواقف أخرى، حيث أن فحوى القيادة هي التأثير الشخصي، فإن المواقف المحددة التي يحدث فيها السلوك القيادي تعتبر عنصرا أساسيا، فالتأثير الذي يحدث يكون نتاج سلوك القائد إضافة إلى طبيعة الموقف أو الظروف المحيطة بعملية التأثير.

يتضح مما سبق أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها، ولا بد للقيادة من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه وأن هذا الهدف محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها. (أبوندا، 2007، 55)

#### 4-4- النظم والتعليمات Systems and Regulations:

وهي القواعد والتعليمات التي في ضوئها تتحدد العلاقات بين القائد والمرؤوسين، ويتم رسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف والقيادة الفعالة هي القيادة القادرة على الاستفادة من

هذه النظم والتعليمات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها .(النبية، 2011، 62)

#### 4-5- الأهداف Goals:

تحقيق الأهداف المرغوبة وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة، ولتمكينها من إشباع حاجاتها من خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها .(الشريف، 2004، 47)

فالمهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف وهذا التدخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى فمثلا تحقيق الموظفين للأهداف الذين ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف (ناصر، 2010، 12)

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

## 5- خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

### 5-1- الاستمرارية:

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

### 5-2- التكامل:

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

### 5-3- الترابط:

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

## 6- نظريات القيادة التربوية:

### 6-1- نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث و النتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات

والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.

كما تقتض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات. (قنيني، 2015، 44-43)

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة لوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد. وأن هناك أفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.

وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود Wood الذي تناول فيه الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وذكر أبو الفضل أن ذلك البحث كشف "أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتصلقها طبقاً لهذه القدرات.

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصلق القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير، وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة. (قنيني، 2015، 44-43)

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

## 6-2- النظرية السلوكية:

أدى عجز الباحثين عن تحديد السمات المشتركة بين القادة، إلى البحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين، وفي ما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة، وإذا دعت الحاجة خلال ستينيات القرن العشرين إلى دراسة مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية العاملين، الأمر الذي دفع كثير من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي وقد انطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين، وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد استفاد أصحاب هذا الاتجاه من الجهود التي بدأها الباحثون في جامعة ايوا Iowa في الولايات المتحدة الأمريكية في أربعينيات القرن العشرين نتيجة حدثين هامين:

1/ ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن .

2/ إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة .

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل جملة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك القيادي وتعريفها.

فقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن، وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية وأن لنمط الإشراف المساند تأثيرا إيجابيا على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج الذي يثبت بطلانه فيما بعد إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة المتمثل بالإشراف، وقد عززت دراسة كيرت لوين Kurt Lewin (1989) في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حين اتضح أن المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على الأسلوبين الأوتوقراطي أو الحر. (أبوندا، 2007، 62-63)

### 6-3- النظرية التبادلية :

تنظر النظرية التبادلية Exchange Theory إلى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العملية لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم. (الشريف، 2004، 76)

ويرى أنصار هذه النظرية أن التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء. وأن التفاعل الاجتماعي يسير في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة بين الأعضاء. وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة وترتفع مكانته لديهم، في المقابل فإنه على قدر إلتزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء. (أبو الفضل، 1996، 24)

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث "عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة . (الشريف، 2004، 77)

### 6-4- القيادة التحويلية :

إن القيادة التحويلية هي قيادة تقوم من خلال التأثير المثالي للقائد داخل المنظمة وذلك عن طريق خلق مناخ مناسب يقوم على الاستشارات الفكرية بين القائد و المرؤوسين وإعطاء اعتبار للعمل والحرية في الانجاز لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على التطوير والإبداع والابتكار.

ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية كانت البداية لظهور دراسات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى البيرناردباس ليضيف إلى فكرة بيرنز ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية ويرى أن الأثر التحفيزي للقيادة التحويلية على التابعين

يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القادة، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال عدة إسهامات، ومن بين هذه الإسهامات إسهامات بايس BASS عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها عدة نماذج وقوانين ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، هذا والمقياس يعرف بمقياس (MLG) ويتضمن هذا المقياس عناصر للقيادة التحويلية وتتمثل في: الكاريزما والتشجيع الإبداعي وخلال التسعينات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكوناتها كأسلوب قيادي حديث .

وفي إطار هذه النظريات التحويلية التي قدمها بيرنر محل دراسة، واختبار طوال أو على مر العقدين الماضيين تم خلالها دراسة المفاهيم والتركيب التي تتشكل منها النظرية في المؤسسات ومنظمات مختلفة، من قبل الكثير من العلماء والباحثين، إذ قام هؤلاء الباحثون وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية عند بيرنر إذ أجروا كذلك الكثير من التعديلات عليها، كما بين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكبر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، ويرى أنها هي النوع من القيادة الذي تحتاجه المنظمات اليوم وذات التغيير المتسارع وهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين النظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (بوعفاس، 2021، 17)

## 6-5- نظرية السمات:

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

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

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

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

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

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

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

#### 6-6- النظرية الوظيفية:

ينظر إلى القيادة في هذه النظرية على أنها وظيفة تنظيمية، ويتركز باهتمام على توزيع الوظائف القيادية في الجماعة، وقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون ضيقاً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. (بن حمودة، 2006، 131)

## 6-7- النظرية التفاعلية:

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

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.

- الأتباع (الجماعة) الذين يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.

- العلاقة القائمة بين القائد والأتباع.

- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها. (عطوي،

2004، 81)

## 7- أنماط القيادة التربوية:

هناك وجهة نظر متعددة حول أنماط القيادات وأنواعها، فمن وجهة نظر الدوافع: يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات إيجابية وقيادات سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات الإدارية إلى قيادات مركزية، وقيادات لا مركزية، غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات الإدارية إلى ثلاث أنماط رئيسة يمكن استعراضها على النحو الآتي:

### 7-1- القيادة التسلطية (الاستبدادية، الديكتاتورية):

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

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة ونظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أنه له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد، حيث تتدنى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد. (حمادات، 2006، 66) من الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية:

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

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

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

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

## 7-2- القيادة الديمقراطية:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام، و المشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين وتتوزع وظائف القيادة بين أعضاء جماعة العمل من خلال رأي أو إسهام في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكرا عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والإقناع، ويحترم الجميع .

وكما يتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.(عبد الحميد، 2009، 23-24)

## 7-2-1 أشكال القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب منهم المشاركة في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يرى أنه الحل المنشود.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا، ويطلب من مرؤوسيه باتخاذ قرارا هذه الحدود، فهو هنا يفوض مرؤوسيه ويتخذ قرارا في أمر ما بعدما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويمكن ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن القرار مقبولا لديهم بقدر الامكان.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين، ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يشرك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه. (محمود، 2010، 64)

والقيادة الديمقراطية تقوم على:

- احترام الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لامركزية السلطة، واتخاذ القرارات وعلى تشاور القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة.

- القائد هنا يعطي أهمية كبيرة للتابعين له فهو يهتم بإشباع حاجات الجماعة.

- القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد، وهذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والأتباع.

- يعتمد القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون إرهاب أو شدة.

- القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلولاً ويوضح لهم أنهم مساهمون في العمل وأن مصلحة الجماعة تغلب على مصلحته وأهدافه الشخصية.

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

يمكن القول أن النمط الديمقراطي الأفضل وأحسن الأساليب التي يمكن أن تساعد أي جماعة على تحقيق ما نصبوا إليه من أهداف، لأنه يساهم في رفع معنويات العاملين فهو يقوم على إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم مما يدفعهم ذلك

إلى أداء مهامهم على أحسن وجه، فالنمط الديمقراطي يحقق درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي للعاملين.

### 3-7- القيادة التسيبية (الحرية، الفوضوية):

تقوم على فكرة العمل في ظل الحرية المطلقة حيث يتميز القائد في هذا النمط بشخصية مرحة متواضعة يتحدث إلى كل فرد من الأفراد باحترام ويترك لهم الحرية في التصرف والعمل، كما يجعل العاملين يسيرون على المنهج الذي يختارون لأنفسهم دون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد. (حمادات، 2006، 6)

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

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

(2008، 194)

### 7-3-1- أشكال القيادة الفوضوية :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ،فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها .(أبوندا، 2007، 71)

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

### 8- سمات القائد الجيد:

#### 8-1- السمات الجسمية:

حيث يكون المظهر الجسمي متميزا، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا من أتباعه.

#### 8-2- 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 عاليا من الإدراك والتفكير ويتميز بطلاقة لفظية والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

### 8-3- السمات الانفعالية:

يتصف القائد بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الانفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس. (عبد الحميد، 2009، 14)

### 8-4- 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 وبروي، 2011، 12)

### 8-5- 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 لديهم في الكثير من المواقف، وتتجلى أهم هذه السمات في ما 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 وتتعد الأمور، وهذا هو الاختيار الحقيقي الذي يتحلى بالشجاعة وقوة الإرادة بحيث يدرك أن هناك أساليب عديد لمواجهة الموقف الواحد. (خويلدي، 2016، 8)

## - الإقناع 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 القائد 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، 59)

لقد تعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيما يلي:

- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام 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.

### 9- العوامل المؤثرة في القيادة التربوية:

ومن أهم هذه العوامل نجد:

#### 9-1- عوامل خاصة بالقائد:

ويمكن أن نلخصها في النقاط الآتية :

- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.
- القيم التي يؤمن بها القائد فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وآخرون لا يؤمنون بها.
- السمات والأنماط الشخصية وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- نوع أسلوب القيادة التي يتبعه القائد.

#### 9-2- عوامل خاصة بالمرؤوسين:

- ويقصد بها تلك الظروف التي يمر بها القائد عند اتخاذ قرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف خارج عن نطاق سيطرة المرؤوسين، أما الظروف البيئية فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها. إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف على ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك فإن نوع الجماعة يعتمد على ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وكذلك أن نوع الجماعة يمثل عملاً مهماً في اختيار النمط القيادي، فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما تشجع الرؤساء على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية.

### 9-3- العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها:

#### - كفاءة الجماعة:

فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرار إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكل ما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى التعليمي، الاهتمامات، كلما زادت فاعليتها.

#### - طبيعة المشكلة ذاتها:

بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة وتتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

- رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين.
- زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير.
- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين.

#### 9-4- العوامل الخاصة بظروف البيئة :

وللظروف البيئية تأثير على سلوك القائد يقصد بها عموماً، بيئة العمل وبيئة المنظمة والعادات والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها بصفة خاصة حيث تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في اتباع القائد لأسلوب قيادي معين، إذ لا يستطيع القائد الانحراف على ما اعتادت عليه المنظمة من قبل، وإلا واجه العديد من المشاكل. إلى جانب ذلك يلعب الموقع الجغرافي للمنظمة دوراً هاماً فالمنظمات الكبيرة الحجم يتطلب من القائد أن يفوض جزءاً من صلاحياته، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وللعاملين في المنظمة دور كذلك في هذا الإطار، فكلما استطاع خلق جو في المنظمة يسوده التعاون كلما تشجع القادة على إشراك العمال. (نعيمي، 2016، 79-81)

- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل العوامل والمؤثرات المحيطة.

- بها نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.

- أهداف المنظمة مكان العمل سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف القصيرة المدى.

#### 10- مهارات القائد التربوي:

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

#### 10-1- المهارات الإدراكية التصورية:

وهي مهارات فكرية تحليلية وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل،

وإدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائف ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى.

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

### 10-2- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، والميدان التربوي مليء بالمهام والواجبات التي تتطلب هذا النوع من المهارات، فعلى سبيل المثال تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جديد للاتصالات، تفويض السلطة، توزيع الواجبات والمهام الوظيفية، اختيار البدائل وغير ذلك، وتنمية هذه المهارات يتوقف بدرجة كبيرة على قناعة القائد بمبدأ التعلم الذاتي فينبغي عليه زيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار، والإطلاع على كل جديد في ميدان الإدارة، وينبغي على السلطات التعليمية إعداد البرامج التدريبية بهدف إكساب هذه المهارات. (المعاينة، 2007، 342)

### 10-3- المهارات الإنسانية:

ويقصد بالمهارات الإنسانية قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون مع العاملين معه وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل، إن المهارات الإنسانية تبنى على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب وليس بالقهر

والإرهاب وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية وكيفية إشباعها، وهذه المهارات، وإن كانت هامة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كثيرة من البشر ومتنوعة في نفس الوقت، فتشمل على المعلمين والإداريين والطلاب والآباء والجمهور العام، وهذا يحتاج إلى تلك الأنواع من المهارات وبدرجة عالية، ويمكن للقائد أن يكتسب هذا النوع من المهارات من خلال إطلاعه على نتائج الدراسات في هذا الميدان، وإلمامه بالعلاقة بين التربية والمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد وقيمتهم واتجاهاتهم وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية وأن يكتسب مهارات الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات. (المعاينة، 2007، 343)

#### خلاصة الفصل:

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

# الفصل الثالث

## الرضا الوظيفي

### تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
  - 2- أهمية الرضا الوظيفي
  - 3- خصائص الرضا الوظيفي
  - 4- محددات الرضا الوظيفي
  - 5- نظريات الرضا الوظيفي
  - 6- آثار الرضا الوظيفي
  - 7- قياس الرضا الوظيفي
  - 8- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

موضوع الرضا الوظيفي يعد واحدا من منجزات فكر السلوك التنظيمي وأحد العوامل الهامة في حياة العامل الاجتماعية والمهنية، وهو مرتكز العملية الإنتاجية في منظمات العمل، فمن خلال تحقيق الإشباع المادية والمعنوية التي يود الفرد الحصول عليها من عمله تتحسن تصورات ومشاعره نحو وظيفته وذاته المهنية، ويصبح بإمكان المنظمة الاحتفاظ بمورد بشري قادر على تحقيق أهدافها التنظيمية، ونمو حياتها المهنية والاجتماعية والاقتصادية بنجاح.

ويعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. (حريم، 1997، 105)

ويعود هذا الاهتمام أيضا إلى تأثير الرضا الوظيفي على كثير من النواتج التنظيمية وانعكاسه على تقبل العامل لقيم المؤسسة التي يعمل فيها من جهة وتعدد محدداته والعوامل المؤثرة فيه من جهة أخرى. وفي هذا الفصل نحاول تسليط الضوء على هذا المتغير من حيث ماهيته، طبيعته ومظاهره، محدداته، أهميته وأهم النظريات المفسرة له، وكذا كيفية قياسه، وأخيرا أهم البرامج الداعمة لسلوك الرضا الوظيفي في بيئة العمل. (الشمري، 2009)

## 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

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

بينما يرى ايوين Eween (1973) أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثلاً في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضياً عن ذاته والعمل نسبياً والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء.

يشير مفهوم الرضا الوظيفي في معجم العلوم السلوكية إلى أنه: الحالة الشعورية للفرد في حالة إشباع الغرائز البيولوجية أو أحد الدوافع.

وفي مجال التحليل النفسي يشير معجم لونغمان على أن الرضا الوظيفي: إشباع الحاجات الأساسية بما يؤدي إلى التخلص من التوتر والكآبة والعمل على إحداث التوازن النفسي والبدني للفرد. (رسمي، 2004، 124)

يعرفه هيربرت: أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكنك تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. (عبد الباقي وآخرون، 2002، 212)

ويشير انكسون Inkson (1980) إلى أنه في ضوء نظرية كورمان لدافعية العمل فإنه يفترض أن الأداء الوظيفي يرتبط مع الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين الذين لديهم احترام ذات مرتفعة حيث يعمل احترام الذات كمؤثر هام على الارتباطات بين الأداء والرضا الذاتي. ويرى أن الأداء الوظيفي يرتبط أيضاً ببيئة العمل والضغط الزائد من أجل الإنتاج ونظام الثواب والعقاب، بواسطته تأثيرات سمات الشخصية أو توجيه العمل للعامل مثل اندماجه في العمل.

ويعرف أيضا: تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

(سليمان ووهب، 2011، 135)

ويرى القبلان (1981) أن الرضا الوظيفي يشير إلى درجة الموظف التي يحصل عليها من جوانب العمل المختلفة.

كما أن دراسة أدلر (1980 Adler) أوضحت أن هناك عوامل مختلفة تحدد الرضا الوظيفي، تتمثل في الأحداث الوظيفية (الدافعية- المعرفة - حجم العمل) بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل (الإشراف - إدارة المؤسسة) والتي قد تكون مسؤولة عن الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

مما سبق نلاحظ أن مفهوم الرضا الوظيفي كان له دور في بناء و تطور الإدارة بشكل عام واتساع مجالاتها في العصر الحديث، فلم تعد الإدارة فيها عملية روتينية تقليدية تنفذ أوامرها من خلال منهج واحد ثابت. بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الأساسية العامة وكل ما له صلة بذلك. إذ أن تقديم الخدمات العامة لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية بشكل عام ولأعضاء هيئه التدريس بالجامعات بشكل خاص يؤدي بلا شك مع وجود جهود أخرى للرقى بفاعلية التعليم العالي في الجامعات.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تعود على كل من الفرد والمؤسسة:

حيث توجد وجهة نظر مفادها أن الرضا قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، و تنمية وتطور أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، حيث أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والادارة وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل المناصب غالبا ذات الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودورهم

في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا على أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي ما قلنا إلى زيادة الانتاجية مما يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين، كما أن الرضا يسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية، ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا أن رضا الموظف يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى الإبداع والعمل والتجديد.

كما يعتبر أيضا الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فاعليتها على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليلا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

وقد ذكر المفكر النفسي (ليكرت): "أنه صعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع، على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا" كما أشار إلى أن (الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها وخدماتها ومن ثم فإن نوعا من الاتفاق أن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

(محادين، 2016، 71)

وأشار دايجو متري وديمير إلى أن الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فحينما يحرز المعلمون رضا وظيفيا كافيا سيكونون في موقع يمكنهم من الوفاء بتحقيق الأهداف التربوية والأهداف الوطنية. (محادين، 2016، 89)

مما لا شك فيه أن المؤسسات التي يحظى عمالها بالرضا الوظيفي تحقق أهدافها وتحافظ بالكفاءات والعناصر الفعالة، وتخاف من تسرب عمالها إلى مؤسسات أخرى حيث يحظى العامل فيها بالأمن النفسي والوظيفي، وهذا ينعكس على الدافعية في الإنجاز ويعطي كل من لديه فاعلية في ظل بيئة تتميز بالمنافسة.

### 3- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

#### 3-1- تعدد مفاهيم طرق القياس:

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

#### 3-2- النظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

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

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

#### 3-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

#### 3-5- الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة

كبيرة على النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### 3-6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

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

### 4- محددات الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا الوظيفي هو محصلة مشاعر الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها بشكل عام أو لمحدد من محدداتها، فمن المهم الإحاطة بهذه المحددات التي تسهم في التعرف على رضا الفرد أو عدمه، ويوجد عدة تصنيفات من قبل الباحثين في هذا المجال يمكن إنجازها في ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

### 4-1- عوامل ذاتية (مرتبطة بالفرد نفسه):

تتعلق هذه العوامل بشخصية الفرد العامل، حيث أن هناك العديد من هذه العوامل التي تؤثر على رضا العامل ومنها:

#### - السن:

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل، إذ كلما زاد سن العامل كلما زادت درجة رضائه عن العمل.

#### - الحالة الصحية الجسمية والنفسية:

مما لا شك 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 وعلاقاته مع فريق العمل مما يؤدي إلى سوء توافقه النفسي والمهني والاجتماعي الذي يؤثر بدوره على درجة رضاه الوظيفي.

## - درجة التعلم:

لقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إداريا. (شاوشي ، 2005، 113)

## - شخصية الفرد:

تتمثل في مكوناتها المعرفية والنفسية المتعددة كالاستعداد للعمل، ومدى تقبله بالنسبة للعامل، ميوله المهنية المسبقة، سمات شخصيته وأنماطها، وبناء شخصية العامل حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتوافق معها، وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا تستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف. (عبد الغني، 2001، 334)

كما أن لإدراك الشخص أثره على الرضا الوظيفي، فقد نفسر نقله من وظيفة إلى أخرى إجراء ضد مصلحته، بينما يفسره شخص آخر مثل هذا النقل بأنه لمصلحته فنجد الأول استاء من إجراء الإدارة بينما رضي عنه الثاني. (الخضرا وآخرون، 2010، 338)

## - المكانة الاجتماعية وتقدير الذات:

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعور العامل من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل. (عبد الغني، 2001)

وهناك عوامل ذاتية أخرى تتمثل في الجنس والخبرة المهنية والمستوى التعليمي وأهمية العمل بالنسبة للفرد وشعوره بقيمة إنجازته، وتأكيد ذاته، ومدى رضاه عن الحياة بشكل عام.

## 4-2- عوامل تنظيمية: وترتبط ب:

## - نظام العوائد:

مثل الحوافز، والمكافآت والترقيات. ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل (سلطان، 2002، 202)

## - محتوى العمل وخصائصه:

يتضمن المهام والأنشطة حسب المهنة التي يزاولها العامل مثل نشاطات الإعلام المدرسي، التوجيه المدرسي، التقويم التربوي، الإرشاد النفسي والمدرسي التي يقوم بها مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، وما يرتبط بها من أهداف ومدخلات وعمليات، وما يميزها من خصائص كالإثراء والتنوع وحرية المستشار في التخطيط والأداء وحسب Cherrington.J.D (1989) فإن كثيرا من خصائص العمل تؤثر على الرضا ومنها:

- وضوح الدور: clarity Role ويعني وضوح الدور الكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة.

- مدى ما يتيح العمل من تنوع و استقلالية ومسؤولية scope Job

- مدى ما يوفره العمل من مكافآت داخلية rewards intrinsic ومكافآت خارجية rewards extrinsic (الخضرا وآخرون، 2010)

ويشير الصيرفي (2006) إلى أهم المتغيرات المرتبطة بمحتوى العمل وهي:

- درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حركة الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

- درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفد كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد تأثير خبرات النجاح والفشل على الرضا.

كما ركز هيرزبرغ ومساعدوه على اعتبار الأصول السيكولوجية لمحتوى العمل، محددات للرضا عن العمل وانعكاسا لدور العمل، وذلك بمميزاته ومتغيراته المتعددة، ومنها واجبات العمل وفرص الإنجاز، وتعرف الآخرين على أداء العمل إلى تعدد الإختصاص وتكرار الأعمال وما يثيره ذلك من توتر نفسي نتيجة التعب الجسدي والمعنوي، مما يعرقل العملية الإنتاجية، ويمنع تحقيق الأهداف. (برابح، 2009، 111)

- **فرص الترقية:** والمقصود بالترقية نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات (السالم وصالح، 2009، 234) وتساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بقدراته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية. (جلدة، 2009، 96)

- **ظروف العمل:** تشمل ظروف العمل البيئية مختلف الشروط والعناصر الفيزيائية والسيكولوجية والميكانيكية والكيمائية 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. (برابح، 2009، 119)

إضافة إلى تهيئة المكاتب الإدارية حسب طبيعة العمل وأهدافه، وتجهيزها، وتوفير وسائل النقل خاصة للعامل الذي يزاول مهامه في أكثر من مؤسسة.

#### **4-3- عوامل بيئية:**

وترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على العاملين ومنها: الإلتواء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وبذلك الإلتواءات 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 القيم، ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي والسلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل. (ناصر والدليمي، 2009، 137)

ومن خلال المحددات السالفة الذكر، ورغم اجتهاد الباحثين في محاولات المفاضلة بينها من حيث الأهمية وقوة التأثير، إلا أنه من الملاحظ صعوبة تمييز أكثرها ارتباطا بسلوك الرضا على العمل نظرا لتداخلها وارتباطها بمشاعر الفرد الوجدانية وتصوراتة نحو الوظيفة بشكل عام أو محدد من محدداتها، والتي تأخذ مظاهر سلوكية مختلفة.

#### 5- نظريات الرضا الوظيفي:

يزخر التراث السيكولوجي في المجال التنظيمي والإداري بالعديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ومن أهمها ما يلي:

#### 5-1- نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر أولى المحاولات الرائدة في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات على رأس رائدها فريدريك تايلور (1856-1917) وترى هذه النظرية في أهمية الحوافز المادية (الأجر) أساسا لزيادة الإنتاج ورفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، لذلك فقد ركزت على دراسة الحركة والزمن لتحقيق أفضل أداء وأكثر إنتاج.

ولتفادي ضياع الوقت قام فريدريك تايلور بتعديل الوقت المخصص للعمل بإجراء تحليل مفصل لحركات العمال وعقلنة منصب عمل الفرد بوضع رؤساء لكل فرقة عمل يقومون بالمراقبة، وقد بدت فعاليتها في تقسيم العمل. (Roger، 2012، 33)

ولقد كان هدف تايلور هو الزيادة في كفاءة المؤسسة وريح العامل، كما كان يهدف من خلال طريقته في تنظيم العمل إلى تخطي صعوبات العمل في الصناعة لهدف الحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة أقل. (بوفلجة، 2006، 19)

#### 5-2- نظرية الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية هرم الحاجات من أقدم نظريات الحاجات التي قدمها إبراهيم ماسلو (1943) لدراسة الدوافع الإنسانية، وترى هذه النظرية أن للفرد مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها، وأي نقص في حاجة من هذه الحاجات تولد لديه حالة من التوتر الداخلي تدفعه للقيام بسلوك يهدف إلى إشباعها. (الخضر، 2005، 47)

ويستند نموذج ماسلو حسب (39، 2006) Leboyer-Levy على ثلاث افتراضات :

- يتم تحديد كل سلوك من خلال البحث عن إشباع الحاجات الأساسية.
- يبدأ جميع الأفراد في البحث عن إشباع الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الموائية في ترتيب هرمي، وبمجرد إشباع الحاجة الأدنى تحدث علاقة سلبية بين القوة الدافعة للحاجة ودرجة الرضا (الإشباع) وبين إشباع الحاجة والقوة الدافعة للحاجة الموجودة في أعلى الهرم.
- الحاجات الأساسية من المستوى الأول لها الأولوية المطلقة على باقي الحاجات، هذا ما يفسر بقاء عدد كبير من الأفراد في البحث عن إشباع الحاجات من المستوى العالي ولاسيما حاجات تحقيق الذات، وعلى أي حال هذه الأخيرة لا يتم إشباعها بصفة كلية نهائيا.

وقد اقترح ماسلو خمس فئات للحاجات الإنسانية مرتبة بشكل هرمي وهي:

#### **5-2-1- الحاجات الفيزيولوجية Needs Physiological:**

وتتمثل في الحاجات الضرورية للإنسان التي تعمل على الحفاظ على حياته وبقاء نوعه ومن أمثلتها الحاجة إلى الغذاء والماء والمبيت والراحة والنوم والجنس، وفي الاهتمام بالظروف الفيزيائية مثل التدفئة والتكييف والتهوية والنظافة والإطعام في مكان العمل. (عياصرة، 2006، 98)

#### **5-2-2- حاجات السلامة والأمن Needs Safty:**

إذا تمت تلبية الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية على نحو مرض نسبيا تظهر مجموعة أخرى من الحاجات يمكن تصنيفها تحت إسم الحاجات الأمنية، وتشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية والاستقرار، والوقاية، والتحرر من الخوف والحاجة إلى التنظيم، والقوانين التي تحدد المسؤوليات والواجبات (ياسين وعسكر، والموسوي ، 1999، 119)

كما تتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية أي حماية النفس من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد

الحاجة إلى الأمن الوظيفي في المدى القصير أو المدى الطويل، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل. (شرايدة، 2008، 80)

وينعكس إشباع هذه الحاجات إيجابا على شعور الأفراد بالاستقرار في العمل والأمن النفسي والوظيفي والحماية من قلق المستقبل الوظيفي.

### 5-2-3- الحاجات الاجتماعية Needs Social:

وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من أصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الإعتزاز والتعزيز والود، بما تمد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية. (سلطان، 2002، 132)

### 5-2-4- حاجات تقدير الذات والاحترام Needs Esteem Self or Esteem:

تعرف هذه الحاجات أيضا بالحاجات الذاتية والتي تمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات ويمكن إدراكها من جانبيين:

\* جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس والاستقلال، والقدرة على الإنجاز، والأهمية، والأهلية والمعرفة.

\* جانب خارجي ويتعلق بالسمعة والحاجة لأن يكون للفرد وضع اجتماعي مقبولا والتقدير من الآخرين، وكسب احترام الآخرين (ياسين وعسكر، والموسوي، 1999، 120)

الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة.

وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته. (سليمان ووهب، 2011، 139)

إن إشباع حاجات تقدير الذات يؤدي إلى تعزيز مشاعر الثقة بالنفس، والقيمة، والقوة والكفاءة والقدرة، والأهمية والإفادة في المجتمع ولكن الإحباط في إشباعها ينتج مشاعر

النقص والضعف والعجز وهذه المشاعر بدورها تؤدي إلى الإحباط أو تكوين اتجاهات تعويضية أو عصابية. (Nicolaieff 2008 ،66)

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

### 5-3- نظرية ألدرفر 1972 (Alderfer Theory):

على غرار نظرية ماسلو للحاجات قام ألدرفر بتطوير نظرية ماسلو عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات. (عياصرة، 2006، 107)

وقد اعتمد كلايتون ألدرفر في تقديم نظريته على ثلاث من الحاجات الإنسانية (G.R.E) هي:

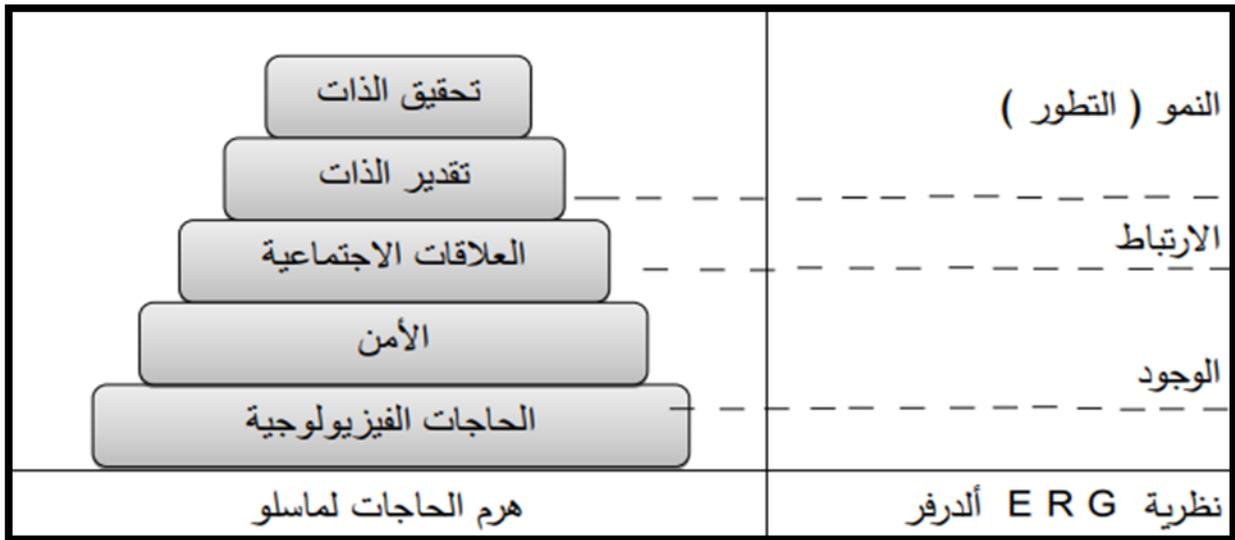
- حاجات الوجود: (Needs Existence) وهذه الحاجات تتضمن الحاجات الفيزيولوجية الأساسية، والحاجة إلى الأمن والمأوى والسلامة والعمل، وبأن هذه الحاجات تركز على إشباع المتطلبات الأساسية المحققة للوجود الذي لا يستقيم الإنسان إلا بها. (الختاتنة، 2013، 85)

- حاجات الارتباط: (Needs Relatedness) وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة، وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين (جلدة، 2009، 117) كإقامة علاقات صداقة ومحبة مع الآخرين من رؤساء وزملاء العمل، وتشجيع روح التعاون بينهم كأسرة واحدة داخل العمل وخارجه، مما ينعكس بالإيجاب على شعور الفرد بمكانته وانتمائه للمنظمة دون التفرقة بين اهتماماته وأهدافها.

- حاجات النمو: (Needs Growth) وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال سلوك تأكيد الذات المهنية وتتميتها في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل خاصة، تلك التي تستدعي

الإبداع والتميز في الأداء وفي الحياة بشكل عام، والتي تساهم في نجاح الفرد والمنظمة على حد سواء.

وتقابل حاجات الوجود في نظرية ألدرفر، الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن في نظرية ماسلو، وحاجات الارتباط الاجتماعي وحاجات تقدير الذات وتحقيق الذات حاجات التطور في نظرية ألدرفر. ويوضح ما سبق في الشكل الآتي:



### الشكل رقم (01): يوضح سلم ماسلو وألدرفر للحاجات

وتتفق هذه النظرية مع نظرية ماسلو في وجود تسلسل هرمي للحاجات مع اختلاف في تصنيف عدد الحاجات بين النظريتين، وأن الشعور بالنقص أو وجود حرمان في الحاجة هي التي تحفزه و تستثير سلوكه وتوجهه نحو تحقيق الهدف.

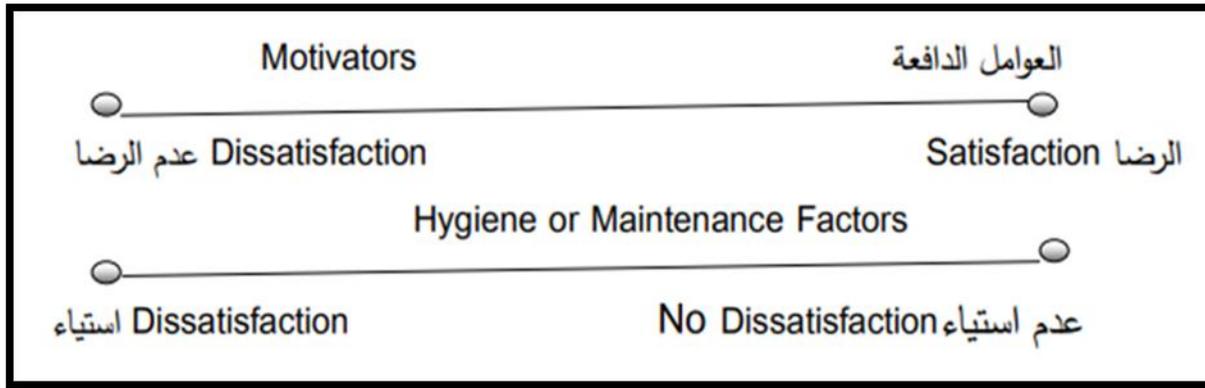
ولكن تختلف نظرية ألدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى إذ يرى ألدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى و إلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط للقوة الدافعة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا. (عياصرة، 2006، 108)

وتفيد تطبيقات نظرية ألدرفر في ميدان العمل رؤساء التنظيم في اختيار أنواع الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لاستثارة دافعية العمال ومساعدتهم في توجيه سلوكهم نحو إشباع

الحاجات التي ترضي توقعاتهم وتحقق أهداف المنظمة، خاصة إذا لم يتمكنوا من إشباع الحاجات التي كانوا يتوقعون الحصول عليها.

#### 5-4 - نظرية العاملين لهيرزبرغ (Theory Factor-Two Herzbergs)

تعرف نظرية الدافعية التي قام بتطويرها هيرزبرغ بنظرية العوامل الدافعة الوقائية The Theory Hygiene Motivation، وقد أمكن لهيرزبرغ وزملائه الوصول إلى تلك النظرية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة لمائتين من المهندسين والمحاسبين. (شهيب، 1990، 102) وقد توصل فريديريك هيرزبرغ من خلال أبحاثه إلى نوعين من العوامل المسببة للرضا والاستياء كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (02): نظرية العاملين لهيرزبرغ

#### - العوامل الدافعة Factors Motivation:

هي تلك المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في: الانجاز وأداء العمل، مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذي أهمية وقيمة المنظمة (ماهر، 2000، 238)

ويضيف (عياصرة وحجازين، 2006، 102) العمل نفسه work itself أي كونه مثيرا أو مملا أو متنوعا أو رتبيا، والمسؤولية responsibility ، والترقية advancement أي فرص الترقية وتغيير المكانة واحتمالية النماء Possibility of Growth.

لذا فتوفر هذه العوامل هو الذي يؤدي إلى زيادة مشاعر الرضا الوظيفي، وغيابها أو وجود نقص في إشباعها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا الوظيفي.

#### - العوامل الوقائية (الصحية) Factors Hygiene:

تتعلق العوامل الوقائية بالبيئة المحيطة بالعمل (العوامل الخارجية)، ويعتبر إشباعها مفيد لتجنب ظهور حالات عدم الرضا لدى الأفراد أو مشاعر الاستياء لديهم، وليس الغرض منه تحقيق الرضا على العمل واستثارة دافعية العاملين نحو الأداء والإنتاج، أي أن إشباعها لا يكفي لتحفيز الأفراد كما أشار إليه كل من ماهر، 2000 وجلدة، 2009.

ويقول هيرزبرغ بأن العوامل الوقائية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم، ولكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى كالإنجاز والتقدير والمسؤولية والترقية ... والتي تتوافر في الوظائف التي تثير اهتمام الأفراد لما فيها من عنصر التحدي والتجديد. (سلطان، 2002، 138)

وتتمثل هذه العوامل حسب (سيزلاقي ووالاس، 1991، 97):

- الأمان الوظيفي - سياسات الشركة - الراتب - نوعية الإشراف الفني - ظروف العمل  
- المركز - نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمرؤوسين - المزايا الإضافية.

وقد اقترح هيرزبرغ ثلاث أفكار رئيسية لمن يرغب في تبني هذه النظرية:

- يجب إثراء العمل من خلال إعادة تصميم العمل الذي يقوم به الموظف بطرق تستغل القوى الدافعة الكامنة في كل فرد منهم، بحيث يصبح العمل أكثر متعة وأكثر تحدياً وذا مكافآت أكثر.

- زيادة الاستقلال الذاتي للموظف في العمل وزيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بكيفية أداء العمل.

- أن تقوم الإدارة بالتركيز على العوامل الدافعة، وأن لا تبقى تركز على العوامل الوقائية فقط في العمل لأن وظيفة الإدارة الناجحة مرتبطة بشكل كبير بخلق وإعادة تصميم الوظائف التي تثير الدافعية للموظفين. (الصليبي، 2008، 123)

وتعجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد، ويفترض مدخل هيرزبرغ أساساً أن العاملين يتمثلون في استجاباتهم لبيئة العمل، فيما يكشف النقص الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم على وجه العموم يتفاعل، أو يستحث بواسطة الوظائف التي تتضمن التحدي وتتيح فرصاً للإنجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساوٍ من إثارة الدوافع لدعمهم عن طريق المال والأمن الوظيفي وغالباً ما تنتهي محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئي فقط في هذا الاتجاه. (سيزلاقي ووالاس، 1991، 100)

وبالرغم من هذه الانتقادات، فهذه النظرية وضحت حالة الرضا الوظيفي أكثر من النظريات السابقة، كما أن التطبيقات العملية لهذه النظرية لازالت تؤيدها نتائج الأبحاث العلمية وتطبيقات التنظيم. فشركة American Telephone & Telegraph والتي تبنت برنامج إثراء العمل حققت نجاحاً في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته وبذلك تحسنت جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء. (جلدة، 2009، 112).

## 5-5- نظرية القيمة 1968:

يرى إدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. (ماهر، 2000، 241)

ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما يرغب فيه الفرد من نواتج وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على أن الناتج يكون ذا قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية، وتلك التي يرغب في تحقيقها وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل، فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أبدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل الدفع، الترقية كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

وبناء على مبدأ القيمة في تحقيق الرضا الوظيفي يتعين على المشرفين على المنظمات استكشاف رغبات الأفراد ودراسة حاجاتهم، وهنا يبرز الدور الهام للمنظمة في إيجاد أنواع الحوافز التي تناسب أفرادها وتستثير دافعيتهم. وفي هذا السياق تطرح إشكالية وصعوبة التوفيق بين حاجات المنظمة وأهدافها وحاجات الأفراد ومتطلبات سوق العمل.

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

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

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

#### 5-6- نظرية التوقع (Victor vroom):

طور هذه النظرية فكتور فروم (victor vroom) عام 1964، وهي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة. (الصليبي، 2008، 119)

بمعنى أن النتيجة أو الأهداف في حد ذاتها لا تحدد شعور الفرد بالرضا، ولكن الرغبة في عمل معين وقوة التنبؤ بالنتيجة المحققة هي أساس الرضا، فكلما كانت هذه الأخيرة متوافقة مع إدراكه لجهده اللازم للإنجاز كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا عن عمله. ومفاتيح التغيرات في نموذج (Vroom) فروم ثلاثة وهي:

- التكافؤ (القيمة Valence): ويقاس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي أو يعني قوة رغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة. (المشعان، 1994، 239)

ويختلف الأفراد في العوائد التي يتوقعون الحصول عليها سواء كانت معنوية أو مادية مثل الأجر، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، ظروف العمل، قيمة الانجاز، تحقيق الذات.

- الوسيلة (instrumentality): وهي مدى الاعتقاد بأن الحصول على المستوى الأول للفائدة يؤدي إلى الحصول على المستوى الثاني للفائدة Steer & Porter 1991 (عياصرة، 2006، 110)

ومثال ذلك قناعة الفرد واعتقاده في القيام بنشاطات تطوعية بتنظيم النوادي الثقافية والرياضية بالمؤسسات التربوية (فائدة مستوى أول) بوسيلة في حصوله على نقطة إدارية جيدة من قبل مديره في العمل تساعده في الترقية إلى منصب أعلى (فائدة مستوى ثاني).

- التوقع (Expectancy): وهو الإعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن إتجاهها معيناً في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية عالية أو تحقيق جيد للهدف. (عياصرة، 2006، 109)

وعليه يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد حين حصوله على المكافأة التي تناسب جهده المبذول وقدرته على إنجازه المطلوب كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (03): يوضح نموذج التوقع لفرود

حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحقيقها وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد، فعندما تستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه، فإن هذا سيجعل الفرد يبذل قصارى جهده من أجل تحقيقه (الصليبي، 2008، 120)

والملاحظ أن هذه النظرية ركزت جل اهتمامها على المخرجات (الأهداف) التي يرغب الفرد في تحقيقها في تفسيرها لحالة الرضا الوظيفي، وأغفلت الكثير من العوامل التي تساهم في الإشباعات التي يتوقع الحصول عليها، مثل تأثير العوامل النفسية، ووجود الفوارق الفردية.

وبشير (سيزلاقي ووالاس، 1991، 115-116) أن هناك العديد من المشكلات ظهرت من وراء هذه النظرية وهي:

إن التعقيد في النموذج يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة متكاملة، فالدراسات التي وصفت بأنها قد حاولت اختبار كل المتغيرات المتضمنة في إطار نظرية التوقع قليلة جدا. وهناك دليل ضعيف على أن الأفراد يقومون ذهنيا بالعمليات الحسابية المعقدة التي يتطلبها النموذج قبل بذل الجهد في أداء العمل، فالتوقعات وقوة الارتباط وقوى جذب الفعل هي مفاهيم يمكننا أن نربط بينها ذهنيا عند أداء العمل، ولا شك أن دافعيتنا تتأثر بإجابتنا على أسئلة مثل: ماذا سأجني من الأداء المتفوق؟ وهل لحوافز الأداء الجيد أو الأداء الرديء قيمة بالنسبة لي؟

#### 5-7- نظرية الإدراك:

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

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

## 6- آثار الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية و العقلية.

### 6-1- الأداء:

يقصد بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالاتي :

\* **الاتجاه الأول:** ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع ويفسر ذلك أن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه وتفسر هذه الحالة أن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحت تجاربها ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون، وترندرس وغيرهم. (بهنسي، 2011)

\* **الاتجاه الثاني:** ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء، فقد قام الباحثان برايفيدو كروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤدي عدم وجود ما يؤدي هذه العلاقة حيث أن معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية. (البارودي، 2015)

\* **الاتجاه الثالث:** ويرى من يتبنى هذا الإتجاه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل الدافعية ونظام الحوافز العادل والمحدد يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك اشباعاته المادية من جهة والرضا النفسي من جهة أخرى. (عمر ، 2003)

\* **الاتجاه الرابع:** والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء حدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء، أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما حصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي حصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما حققه فعلا من أدائه. (البارودي، 2015)

## 6-2- الولاء التنظيمي:

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم بما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي لها مميزات الولاء التنظيمي. (بهنسي، 2011)

## 6-3- الصحة العقلية والعضوية:

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبرا أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال والتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الأداء، الولاء ....) وهو الأمر الذي أقره Burke سنة 1970 حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية

التعب، صعوبة التنفس أما whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد عند العمال غير الراضين عن عملهم، مما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية والنفسية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات وتوصل كورنهنوسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية). (سلطان، 2002، 244)

وفي ظل ما سبق يمكن اعتبار أن الرضا الوظيفي يؤثر على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات واستقرارها سواء بإيجابية أو سلبية.

#### 7- 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، وعموما تتوقف عملية القياس على دقة اختيار الأداة للغرض الذي وضعت من أجله وكيفية بنائها مع مراعاة الجوانب التي تقيسها.

ويجب الإشارة إلى أن مقاييس الرضا عن العمل مهما كانت دقتها يتعذر اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات فقد ثبت أن توقعات العاملين ومعتقداتهم حول ما ينبغي أن يكون عليه هذا الرضا ترتفع تلقائيا بمجرد أن نطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقاييس (بيومي ولطفي، 2009، 147) وتوجد العديد من أساليب قياس الرضا الوظيفي من أشهرها ما يلي:

#### 7-1- المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس على قياس الرضا الوظيفي عن طريق دراسة المظاهر الخارجية التي تميز سلوكيات الأفراد المتعلقة بالعمل، ومن بينها الغياب وترك الخدمة.

- الغياب: يمكن اعتبار معدل أو نسبة الغياب مؤشرا هاما في التعرف على الرضا الوظيفي وهناك طرق عديدة لقياس معدل الغياب من أهمها الطريقة التي أشار إليها (ناصر والدليمي، 2009، 138) حيث يحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

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

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

- متوسط عدد الأفراد العاملين: أخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة وتمثل عدد أيام العمل الفعلية.

- **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا لارتباطه بها وولائه للمنظمة أي رضاه عن العمل، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب بها المعدل كالاتي:

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

ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا هاما يفيد المشرفين على تسيير المنظمات في التعرف على مشاعر الأفراد وتصوراتهم السلبية نحو عملهم، وأسبابها.

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

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

ويمكن تحويل هذا المعدل بصورة ثابتة وقوية للمنظمة عن طريق ضرب هذا المعدل في ألف لكي نحصل على معدل الحوادث لكل ألف ساعة عمل فعلي. (عكاشة، 1999)

- **الاستبيانات والمقاييس:** تعتبر الاستبيانات والمقاييس أكثر الوسائل الموضوعية استخداما في قياس الرضا الوظيفي العام أو جانبا من مجالاته في الدراسات والبحوث العلمية. وقد ذكر (الخضرا وآخرون، 2010، 340) جملة من هذه المقاييس متمثلة فيما يلي:

- قياس الرضا لبريفيلد وروث Brayfield-Roth Satisfaction Scale وتتمثل بدائل الاستجابات في: موافق جدا - موافق - غير متأكد - لا أوافق - لا أوافق جدا.

- فهرس وصف الوظيفة (JDI) Job Descriptive Index، ومن أمثلة الأسئلة:

- إلى أي مدى تصف كلمة الأجر الذي تتقاضاه؟ وضع دائرة حول (Y) إذا كانت تصف أجرك، أو حول (N) إذا أنت لا تصفه، أو وضع دائرة حول (?) إذا كنت لا تستطيع أن تقرر.

أقل مما أستحق Y N ؟

غير مستقر Y N ؟

عال Y N ؟

والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس (الزملاء). (سلطان، 2002، 198)

- **استبانة مينيسوتا للرضا (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire**

وتتمثل بدائل الاستجابات في: غير راض جدا - غير راض - محايد - راض - راض جدا ونود الإشارة إلى أن هذا المقياس هو الذي إعتد عليه الباحثين في تصميم المقياس في الدراسة الحالية مع تغيير ما وجد أنه المناسب تغييره حسب البيئة المحلية والعينات المفحوصة وبعض الدراسات السابقة.

**2-7- المقاييس الذاتية:**

تختص هذه الأساليب بقياس سلوكيات الأفراد في بيئة العمل بطرق مباشرة للحصول على معلومات تبين مشاعر الأفراد نحو ما يتيح لهم العمل من إشباعات مادية ومعنوية تناسب حاجاتهم الذاتية، ومن هذه الأساليب ما يلي:

7-2-1- الملاحظة: والتي بواسطتها يقوم الملاحظ بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين على أعمالهم (شاوشي ، 2005 ، 115)

ويكون قياس السلوك الملاحظ من واقع تفاعلاتهم في المنظمة بحضور الباحث أو الملاحظ ويتطلب ذلك مراعاة الدقة العلمية في الملاحظة المباشرة، أو في بناء شبكة الملاحظة تفاديا لإصدار أحكاما ذاتية وغير موضوعية تحول دون الكشف عن المشاعر الحقيقية للأفراد.

7-2-2- المقابلات: وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخطط لها أو غير مخطط لها وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين، وخاصة إذ كان حجم المؤسسة صغيرا .(شاوشي ، 2005، 115)

وخلاصة ما سبق يبقى على الباحث اختيار الطرق التي يراها مناسبة في قياس الرضا الوظيفي، وذلك بمراعاة أهداف البحث والميدان (إمكانية التطبيق)، وحجم العينة وخصائصها والوظيفة الهامة لقياس الرضا الوظيفي تكمن في تزويد كلا من الباحثين في مجال السلوك ورؤساء المنظمات بمستويات رضا الأفراد عن عملهم، ومحددات الرضا من عدمها وبناء عليها يمكن اقتراح الآليات التي تمكنهم من تحسين تصوراتهم ومشاعرهم نحو وظائفهم والتي نورد أهمها في العنصر الموالي.

#### 8- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي :

إن الاهتمام برعاية وتطوير البرامج الداعمة للرضا الوظيفي لدى العاملين لها أثر واضح على شعور الأفراد بالصحة النفسية ورفع الروح المعنوية، وغيرها من النواتج التنظيمية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتواكب سبل الجودة في تطوير المجتمع، وفيما يلي بعض البرامج الكفيلة بتحسين مستوى الرضا الوظيفي :

## 8-1- الرعاية الصحية :

تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في تكلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة. وتتوفر الرعاية الصحية عادة كأن تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه المجاني للعاملين. (ربيع، 2010، 245)

## 8-2- الرعاية الاجتماعية:

تتمثل في مجمل الخدمات الاجتماعية التي تختلف من مؤسسة تنظيمية إلى أخرى، وما يرتبط بها من مؤسسات التأمين الاجتماعي بصندوق التقاعد والتعويضات، وتقديم المنح والإعانات المالية، وتوفير السكنات الوظيفية ووسائل النقل وكذا النوادي.

## 8-3- دور الحضانة:

يعتقد أصحاب الأعمال أن دور الحضانة ذات فائدة قصوى لأنها تخفض من نسب غياب النساء العاملات كما أنها تحسن من موقف النساء العاملات تجاه المؤسسة الصناعية كما أنها تؤدي إلى تدني ترك العمل. (ربيع، 2010، 246)

## 8-4- العناية بمصادر الأمن والسلامة المهنية:

وذلك بتصميم مخطط وقائي لبيئة العمل يحفظ سلامة الأفراد ويراعي شروط النظافة وسلامة الأجهزة وآلات العمل.

## 8-5- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة تلك البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذلك البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز. (الصيرفي، 2006، 137)

## 8-6- برامج الجودة الشاملة:

إن برامج الجودة الشاملة تعتبر من الآليات الحديثة التي أصبحت تفرض نفسها على المنظمات التي تهدف إلى الارتقاء لمصاف التميز، والتفوق في الأداء، ومنافسة الأسواق

العالمية. ويقصد بالجودة الشاملة: القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. (الصيرفي، 2006، 144)

وتقتضي برامج الجودة الشاملة الموجهة نحو تحسين مستوى الرضا على العمل في المنظمات أن يكون هناك معايير متفقا عليها من خلال رسالة المنظمة وأهدافها، تتطلب مجموعة من الأساليب والإجراءات تمس مدخلات وعمليات النظام السائد في المنظمة وعليه فتطبيقها حسب (الصيرفي، 2006) في مجال إدارة الموارد البشرية يستدعي إجراء مجموعة من التغييرات في المجالات الآتية:

- **الثقافة التنظيمية:** ويقصد بها مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة.

- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

- **النمط القيادي:** يتطلب تطبيق الجودة الشاملة إلى ما يعرف بالإدارة الجواله بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل .

- أسلوب تنفيذ الأعمال (الترقية، التركيز على النتائج، أسلوب العمليات)

- **التدريب:** الذي يركز على قدرات الفرد من خلال عملية التعلم.

- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات. (البرادعي، 2005، 59)

وعليه ينبغي للمنظومة التربوية فتح المجال أمام مستشاري التوجيه والإرشاد والمهني بإشراكهم في الإدلاء بمقترحاتهم حول ما يخص العمل من تنوع في الأنشطة وتحسين وسائل العمل وترشيدها، وبإعطائهم جانبا من الاستقلالية في تخطيط العمل، وتنظيمه وإدخال ما يروونه مناسبا من تعديلات في مجال عملهم.

## خلاصة الفصل:

للرضا الوظيفي دور هام وتأثير كبير على صحة الفرد النفسية وصحة المنظمة على حد سواء، فهو بالنسبة للفرد وسيلة هامة لإشباع حاجاته الشخصية والمهنية، وهذا الإشباع يساعده على التوافق المهني والاجتماعي، ويحافظ على صورته المهنية التي تميزه عن غيره من الأفراد في التنظيمات المختلفة.

أما بالنسبة للمنظمة، فالرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة شعورية متعلقة بالتصورات التي يكونها الفرد نحو عمله، هذا المورد البشري الذي تقوم عليه عملية الإنتاج كما وكيفاً فعامل رضاه الوظيفي إذن يؤثر على كثير من النواتج التنظيمية التي تعود بالمنفعة على رسالة المنظمة وأهداف الفرد وحاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.

والجدير بالذكر أن المؤسسات التربوية تأتي في المقام الأول من بين هذه المؤسسات التنظيمية التي ترتبط أهدافها بغايات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ذلك أن مناط هذه التنمية يركز على سواعد موارد بشرية، متمثلة على وجه التخصيص في فئة مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني التي تعمل على تنمية شخصية الأجيال المستقبلية من خلال تربية اختياراتها المدرسية والمهنية، فالأحرى إذن إشباع حاجات هذه الموارد البشرية حتى تصل إلى مستوى عال من الأداء المتميز، وتستطيع المساعدة في إشباع وتوجيه حياة الآخرين.

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### تمهيد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية

2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية

2-3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية

2-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية

3- الدراسة الأساسية

3-1- حدود الدراسة

3-2- مجتمع الدراسة

3-3- عينة الدراسة وخصائصها

3-4- أدوات جمع البيانات

3-5- إجراءات الدراسة الأساسية

4- التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## تمهيد:

إن الدراسة الميدانية خطوة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث وبنزول الباحث للميدان يستطيع جمع البيانات وتحليلها لتعميم النتائج المحصل عليها وفي هذا الفصل من الدراسة يتم توضيح المنهج المتبع وتحديد مجالات الدراسة ومتغيرات الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والخصائص السيكومترية .

### 1- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة العلمية على المنهج من أجل القيام على قواعد وأسس، فهو يساعد على التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع المدروس، ويعرف المنهج على أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة بواسطة مجموعة من القواعد لتحديد العمليات للوصول إلى نتيجة معلومة، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكل لاستكشاف الحقيقة والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع ولهذا توجد عدّة أنواع من المناهج العلمية." (بوحوش والذنيبات، 1995، 45)

ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغيراتها (القيادة التربوية والرضا الوظيفي) فإن المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي، فمن خلالها نتأكد من وجود عينة الدراسة كما تكشف وتسمح للباحث الحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه.

#### 1-2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من إمكانية إجراء الدراسة الميدانية.
- التأكد إذا ما كانت التعليمات المستعملة في أداتي جمع البيانات ملائمة وواضحة.
- التأكد من وضوح اللغة المعتمدة في أداتي جمع البيانات.
- ضبط الوقت الملائم والمستغرق للإجابة من طرف أفراد العينة.

- دراسة الخصائص السيكومترية لأداتي جمع البيانات.

## 2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

شملت الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها (20) مديرا و(40) أستاذا بابتدائيات بلدية حاسي خليفة بالوادي، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على حسب المهنة:

### جدول رقم(01): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المهنة

النسبة المئوية	التكرار	
33.33%	20	مدير
66.67%	40	أستاذ
100%	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم (01) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تتكون من (60) مديرا وأستاذا التعليم الابتدائي مقسمين على: 20 مديرا بنسبة 33.33% و 40 أستاذا بنسبة 66.67%.

## 2-3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بتطبيق مقياس القيادة التربوية ومقياس الرضا الوظيفي كتجربة أولى على عينة قوامها 60 فرداً، يتوزعون على 20 مدرسة ( 20 مدير و 40 أستاذ ) خلال السنة الدراسية 2022/2021م لشهر جانفي، وكان التطبيق بالنسبة للمديرين فرديا وبالنسبة للأساتذة بشكل مجموعات صغيرة في كل مؤسسة.

## 2-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحقيق النتائج التالية:

- تم التدريب على تطبيق أدوات جمع البيانات من خلال المقاييس المطبقة.
- التحقق من مدى وضوح تعليمات الاستجابة والبنود لأفراد العينة.
- تحديد خطة تطبيق الدراسة الأساسية.

- تقدير الزمن اللازم للاستجابة على المقاييس.

- التحقق من صدق وثبات المقاييس، وأنها صالحان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وسيتم شرح ذلك لاحقا.

**3- الدراسة الأساسية:**

**3-1- حدود الدراسة:**

تحدد الدراسة الأساسية بحدود بشرية وزمنية ومكانية تبين مجال إمكانية تعميم نتائجها كما يلي:

**3-1-1- الحدود المكانية:** ابتدائيات بلدية حاسي خليفة بولاية الوادي.

**3-1-2- الحدود البشرية:** تشمل عينة الدراسة على 23 مديرا و177 أستاذا من التعليم الابتدائي.

**3-1-3- الحدود الزمنية:** تم تطبيق أدوات الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 20 جانفي إلى 03 مارس 2022.

**3-2- مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وأساتذة التعليم الابتدائي ببلدية حاسي خليفة ولاية الوادي حيث بلغ عددهم 333 مدير وأستاذ بواقع 23 مدير و310 أستاذ والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المهنة:

**جدول رقم(02): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المهنة**

النسبة المئوية	التكرار	المؤشرات
		الجنس
6.90%	23	مدير
93.10%	310	أستاذ
100%	333	المجموع

يتضح من الجدول رقم (02) أن مجتمع الدراسة يتكون من (333) مديرا وأستاذا للتعليم الابتدائي ببلدية حاسي خليفة مقسمين إلى: (23) مديرا بنسبة (6.90%) و(310) أستاذا بنسبة (93.10%).

### 3-3- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

تم إختيارنا للمديرين بواسطة المسح الشامل، ويوجد طرق كثيرة لاستخراج العينة، وقد وقع إختيارنا على العينة العرضية لأنها الأنسب لدراستنا.

بعد زيارة الابتدائيات طبقنا الطريقة العرضية بالنسبة للمعلمين، والمسح الشامل بالنسبة للمديرين في إختيار العينة التي تعبر عن مجتمع البحث، فكانت النتيجة حصولنا على عينة الدراسة تتكون من (23) مدير، و(177) أستاذا وقع عليها الإختيار بالطريقة العرضية للأساتذة والمسح للمديرين، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المهنة:

#### جدول رقم(03): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة على حسب المهنة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / المؤشرات
%11.5	23	مدير
%88.5	177	أستاذ
%100	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) عدد أفراد العينة يتكون من (200) مدير وأستاذ فنجد أن نسبة الأساتذة أكبر من نسبة المديرين الذين وقع عليهم الإختيار حيث تمثل عدد الأساتذة ب(177) أستاذ بنسبة (88.5%) وعدد المديرين (23) مدير بنسبة (11.5%).

### 3-4- أدوات جمع البيانات:

#### 3-4-1- مقياس القيادة التربوية:

أعد هذا المقياس من قبل الباحثين ويتكون من (22) بنداً تقيس القيادة التربوية يجاب عنها ضمن بدليلين هي: نعم، لا وتنال الدرجات 01-02 على الترتيب وكل البنود تصحح

في إتجاه واحد، ويتكون المقياس من ثلاث أبعاد: القيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية والقيادة التسببية كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (04): يوضح توزيع بنود مقياس القيادة التربوية حسب الأبعاد**

البنود	الأبعاد	الرقم
20-17-13-10-7-4-1	القيادة الديمقراطية	01
21-18-16-14-11-08-05-02	القيادة الدكتاتورية	02
22-19-15-12-09-06-03	القيادة التسببية	03

\* مفتاح تصحيح المقياس

تم إعطاء درجات من 1 إلى 2 إلى بدائل الإستجابة كالاتي:

لا	نعم
1	2

**3-4-1-1- صدق مقياس القيادة التربوية:**

يقصد بالصدق أن يقيس الاختبار الخاصية التي صمم الاختبار لقياسها فعلا، والاختبار الصادق هو ذلك الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي يوضع لأجلها. (ملحم، 2007، 135)

وتوجد عدة طرق لحساب الصدق، لكن في هذه الدراسة تم الاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وهي إرتباط درجة البند بالبعد الذي ينتمي إليه وإرتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس والجدولين الآتيان يوضحان ذلك:

**جدول رقم (05): يوضح إرتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه**

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التسببي			الديمقراطي		
0.01	0.43	03	0.01	0.66	1
0.01	0.73	06	0.01	0.73	4

0.01	0.51	09	0.05	0.37	7
0.01	0.61	12	0.01	0.60	10
0.01	0.64	15	0.01	0.44	13
0.01	0.67	19	0.01	0.51	17
0.01	0.69	22	0.01	0.64	20
<b>الدكاتوري</b>					
0.01	0.65	14	0.05	0.39	02
0.01	0.62	16	0.01	0.75	05
0.01	0.75	18	0.01	0.48	08
0.01	0.49	21	0.01	0.54	11

يتبين من خلال الجدول رقم (05): أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه تراوحت ما بين (0.37-0.75) وهي معظمها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 والباقي عند 0.05.

#### جدول رقم (06): يوضح ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	0.69	الديمقراطي
0.01	0.70	التسيبي
0.01	0.66	الدكاتوري

يتضح من خلال الجدول رقم (06): أن معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (0.66-0.70) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01، أي أن هناك ارتباطاً قوياً بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس في اتساقه الداخلي. ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق، فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس صادقاً.

### 3-4-1-2- ثبات مقياس القيادة التربوية:

هناك عدة طرق لحساب الثبات، لكن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على طريقتين لحساب الثبات وهي طريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية بحساب معامل (سبيرمان براون جيتمان) والجدول الآتي يوضح قيمة معاملات الثبات للمقياس:

جدول رقم (07): يوضح معاملات الثبات لمقياس القيادة التربوية

التجزئة النصفية			ألفا كرومباخ
جوتمان	سبيرمان وبراون	قبل التصحيح	
0.89	0.89	0.66	0.84

يتضح من الجدول رقم (07): الخاص بمعاملات الثبات لمقياس القيادة التربوية المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.84 و 0.89) بعد الاعتماد على معامل جيتمان وسبيرمان براون في طريقة التجزئة النصفية، وألفا كرومباخ، وهذا يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس ثابت.

### 3-4-1-3- استخراج معايير تفسير النتائج :

مما لا شك فيه أن الدرجة الخام التي يحصل عليها المفحوص من أدائه على أي إختبار من الإختبارات النفسية أو التحصيلية لا معنى لها وحدها، حيث لا نستطيع من خلال هذه الدرجة أن نعرف درجة امتلاك الفرد لصفة أو خاصية معينة، وبالتالي يصبح تطبيق المقياس على الفرد لا فائدة منه، لذلك كان لابد من إيجاد الطريقة التي تفسر لنا هذه الدرجة وكان ذلك عن طريق نسبة الدرجة الخام إلى مستوى معين أو إلى مجموعة العلامات التي تنتمي إليها، وتسمى معياراً، حيث نلجأ إلى تحويل الدرجة الخام إلى درجة أخرى نستطيع من خلالها مقارنة درجة المفحوص بغيره من المجموعة التي طبق عليها الإختبار، فيصبح

لدينا إطار أو مجموعة أخرى نستطيع من خلالها مقارنة الدرجة بغيرها من الدرجات. (بن حسين، 2022)

تم اختيار نفس طريقة المعايرة إلى سلاسل إنحرافية معيرة ، وقد تم التأكد من أن توزيع المجتمع إعتدالي، من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم (08): يوضح معامل الإلتواء لمجتمع الدراسة**

الالتواء	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط
-0.97	5.83	33.6	34

بما أن معامل الإلتواء = -0.97 أي أنه قريب من الصفر فإنه يمكن القول أن توزيع مجتمع الدراسة قريب من الإعتدالية، حيث تمتد قيمة الإلتواء من (-3 إلى +3) وكلما إقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على إعتدالية التوزيع، مما يعني أن توزيع درجات أفراد العينة إعتدالية وبالتالي المجتمع إعتدالي.

بعد تأكدنا من أن توزيع الدرجات هو توزيع اعتدالي يمكن الآن حساب المعايير الإنحرافية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (09): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لدرجات القيادة التربوية الخام**

الدرجة	التكرار	النسبة %	الدرجة	التكرار	النسبة %
24	1	%5	34	1	%5
25	1	%5	35	2	%10
26	1	%5	36	1	%5
27	1	%5	37	1	%5
28	1	%5	38	2	%10
29	1	%5	39	1	%5
30	1	%5	40	1	%5
32	1	%5	42	1	%5
33	1	%5	44	1	%5

### حساب حدود الفئات:

الدرجة الحدية = المتوسط + المسافة  $\times$  الإنحراف المعياري

$$\text{الحد الأول} = 33.6 + 5.83 \times (-3/2) = 24.85$$

$$\text{الحد الثاني} = 33.6 + 5.83 \times (-1/2) = 30.68$$

$$\text{الحد الثالث} = 33.6 + 5.83 \times (1/2) = 36.51$$

$$\text{الحد الرابع} = 33.6 + 5.83 \times (3/2) = 42.34$$

وأخيراً تحديد الفئات:

في هذه الخطوة يربط ما بين الفئات وحدودها والدرجات الخام المحتواة داخل هذه

الفئات بواسطة الجدول الآتي:

جدول رقم (10): يوضح سلم من خمسة فئات إنحرافية معيرة

الفئة	1	2	3	4	5
الدرجات المحتواة داخل الفئات	$25 \geq$	31 - 26	37 - 32	42 - 38	44 - 43
الدرجات حدود الفئات	24.85	30.68	36.51	42.34	44
الحكم على درجة الفرد	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

يتضح من الجدول رقم (10) أنه تم الحصول على 5 فئات تمكنا من نسبة الدرجة

الخام للفرد إلى مستوى معين، أي إلى معيار يمكننا من الحكم عليه.

واتضح أن الفئة الأولى ذات الحد من 24.85 فما أقل، تحتوي على الدرجات الأقل

من 25 ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن القيادة

التربوية ضعيفة جداً، أما الفئة الثانية ذات الحدود من (24.85 إلى 30.68) تحتوي على

الدرجات من (26 إلى 31) ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه

الفئة بأن القيادة التربوية ضعيفة، وبالنسبة للفئة الثالثة ذات الحدود من (30.68 إلى

36.51)، فهي تحتوي على الدرجات من (32 إلى 37)، ويمكن الحكم على الفرد الذي

تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن القيادة التربوية متوسطة، وكذلك الفئة الرابعة ذات الحدود من (36.51 إلى 42.34)، تحتوي على الدرجات من (38 إلى 42)، ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن القيادة التربوية عالية، وأخيراً الفئة الخامسة ذات الحدود من (42.34 إلى 44) تحتوي على الدرجات من (43 إلى 44)، ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن القيادة التربوية عالية جداً.

إذن من خلال ما سبق يمكننا القول أنه أصبح لدينا معايير جديدة صالحة للحكم في البيئة الجزائرية.

### 3-4-2- مقياس الرضا الوظيفي:

أعد المقياس من طرف الباحثين حيث صمم استناداً على التراث النظري والدراسات السابقة وبعض المقاييس المعدة سابقاً عن الرضا الوظيفي، وبناء على التعريف الإجرائي الذي تمت صياغته في الدراسة الحالية، حيث تمت صياغة الصورة الأولية للمقياس والتي تكونت من (24 بنداً) في شكل عبارات تقريرية، كما تم مراعاة شروط صياغة البنود فيما يخص الابتعاد عن الإيحاء، وعدم اشتمال البند على أكثر من فكرة واحدة، وبساطة ووضوح العبارات ومناسبتها لأفراد العينة وغيرها من شروط الإختبار الجيد التي حاولنا مراعاتها خلال بناء هذا المقياس.

ويجاب على البنود بالبدائل نعم ولا وتعطي الدرجات 01-02 على الترتيب، وهذه البنود مقسمة إلى أربعة أبعاد: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأمن الرضا عن العلاقة بالعاملين، والاستقرار الوظيفي، الرضا عن الإدارة المباشرة والإشراف وهي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (11): يوضح توزيع بنود مقياس الرضا الوظيفي حسب الأبعاد

البنود	الأبعاد	الرقم
21-20-16-13-09-05-01	الرضا عن الوظيفة	01
22-17-10-06-02	العلاقة بالعاملين	02
23-18-14-11-07-03	الاستقرار والأمن الوظيفي	03
24-19-15-12-08-04	الإدارة المباشرة والإشراف	04

\* مفتاح تصحيح المقياس

تم إعطاء درجات من 1 إلى 2 إلى بدائل الإستجابة كآآتي:

لا	نعم
1	2

3-4-2-1- صدق مقياس الرضا الوظيفي:

لقياس صدق المقياس تم الاعتماد على طريقة الإتساق الداخلي وهي إرتباط درجة البند بالبعد الذي ينتمي إليه وارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس والجدولين الآتيان يوضحان ذلك:

جدول رقم (12): يوضح ارتباط درجة البند بدرجة البعد الذي ينتمي إليه

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الوظيفة			الأمن والإستقرار الوظيفي		
1	0.57	0.01	03	0.49	0.01
5	0.52	0.01	07	0.40	0.01
9	0.43	0.01	11	0.50	0.01
13	0.62	0.01	14	0.54	0.01
16	0.55	0.01	18	0.55	0.01
20	0.72	0.01	23	0.42	0.01
21	0.66	0.01	الإدارة المباشرة والإشراف		

العلاقة بالعاملين			04	0.62	0.01
2	0.62	0.01	08	0.78	0.01
6	0.42	0.01	12	0.62	0.01
10	0.53	0.01	15	0.63	0.01
17	0.58	0.01	19	0.70	0.01
22	0.67	0.01	24	0.42	0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (12): أن معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه تراوحت ما بين (0.40-0.78) وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

#### جدول رقم (13): يوضح ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الوظيفة	0.75	0.01
العلاقة بالعاملين	0.62	0.01
الأمن والإستقرار الوظيفي	0.57	0.01
الإدارة المباشرة والإشراف	0.59	0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (13): أن معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (0.57-0.75) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01، أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس في إتساقه الداخلي. ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق، فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس صادق.

#### 3-2-2-4- ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

لدراسة ثبات المقياس تم الاعتماد على طريقتين لحساب الثبات وهي طريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية بحساب معامل (سيبرمان براون جيتمان) والجدول الآتي يوضح قيمة معاملات الثبات للمقياس:

جدول رقم (14): يوضح معاملات الثبات لمقياس الرضا الوظيفي

التجزئة النصفية			ألفا كرومباخ
جيثمان	سبيرمان وبراون	قبل التصحيح	
0.95	0.95	0.72	0.92

يتضح من الجدول رقم (14): الخاص بمعاملات الثبات لمقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.92 و 0.95) بعد الاعتماد على معامل جيثمان وسبيرمان براون في طريقة التجزئة النصفية، وألفا كرومباخ، وهذا يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس ثابت.

3-4-2-3- استخراج معايير تفسير النتائج :

تم إختيار نفس طريقة المعايرة إلى سلالم انحرافية معيرة وقد تم التأكد من أن توزيع المجتمع إعتدالي، من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (15): يوضح معامل الإلتواء لمجتمع الدراسة

الالتواء	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسيط
-0.76	5.79	35.9	35

بما أن معامل الإلتواء = -0.76 أي أنه قريب من الصفر فإنه يمكن القول أن توزيع مجتمع الدراسة قريب من الإعتدالية، حيث تمتد قيمة الإلتواء من (-3 إلى +3) وكلما إقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على إعتدالية التوزيع مما يعني أن توزيع درجات أفراد العينة إعتدالية وبالتالي المجتمع إعتدالي.

بعد تأكدنا من أن توزيع الدرجات هو توزيع اعتدالي يمكن الآن حساب المعايير الانحرافية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (16): يوضح التوزيع التكراري والنسبي لدرجات الرضا الوظيفي الخام

الدرجة	التكرار	النسبة %	الدرجة	التكرار	النسبة %
26	2	5%	36	3	7.5%
27	1	2.5%	37	2	5%
28	2	5%	38	3	7.5%
29	2	5%	39	3	7.5%
30	1	2.5%	40	3	7.5%
31	2	5%	41	2	5%
32	3	7.5%	42	1	2.5%
33	2	5%	44	1	2.5%
34	1	2.5%	45	2	5%
35	2	5%	47	2	5%

حساب حدود الفئات:

الدرجة الحدية = المتوسط + المسافة x الإنحراف المعياري

$$\text{الحد الأول} = 35.9 + 5.79 \times (-3/2) = 27.21$$

$$\text{الحد الثاني} = 35.9 + 5.79 \times (-1/2) = 33.01$$

$$\text{الحد الثالث} = 35.9 + 5.79 \times (1/2) = 38.79$$

$$\text{الحد الرابع} = 35.9 + 5.79 \times (3/2) = 44.58$$

وأخيراً تحديد الفئات:

في هذه الخطوة يربط ما بين الفئات وحدودها والدرجات الخام المحتواة داخل هذه

الفئات بواسطة الجدول الآتي:

جدول رقم (17): يوضح سلم من خمسة فئات إنحرافية معيرة

الفئة	1	2	3	4	5
الدرجات المحتواة داخل	$27 \geq$	33 - 28	40 - 34	45 - 41	47 - 46
الدرجات حدود الفئات	27.21	33.01	38.79	44.58	47
الحكم على درجة الفرد	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

يتضح من الجدول رقم (17) أنه تم الحصول على 5 فئات تمكنا من نسبة الدرجة الخام للفرد إلى مستوى معين، أي إلى معيار يمكننا من الحكم عليه.

وإتضح أن الفئة الأولى ذات الحد من 27.21 فما أقل، تحتوي على الدرجات الأقل من 27.21 ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن الرضا الوظيفي ضعيف جداً، أما الفئة الثانية ذات الحدود من (27.21 إلى 33.01) تحتوي على الدرجات من (28 إلى 33) ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن الرضا الوظيفي ضعيف، وبالنسبة للفئة الثالثة ذات الحدود من (33.01 إلى 38.79)، فهي تحتوي على الدرجات من (34 إلى 40)، ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن الرضا الوظيفي متوسط، وكذلك الفئة الرابعة ذات الحدود من (38.79 إلى 44.58)، تحتوي على الدرجات من (41 إلى 45)، ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن الرضا الوظيفي عالي، وأخيراً الفئة الخامسة ذات الحدود من (44.58 إلى 47) تحتوي على الدرجات من (46 إلى 47)، ويمكن الحكم على الفرد الذي تحصل على درجة واقعة في هذه الفئة بأن الرضا الوظيفي عالي جداً.

إن من خلال ما سبق يمكننا القول أنه أصبح لدينا معايير جديدة صالحة للحكم على البيئة الجزائرية.

### 3-5- إجراءات الدراسة الأساسية :

في الدراسة الأساسية قمنا بالاتصال المباشر بمديري المدارس الابتدائية وطبقنا إستبانة أنماط القيادة للمديرين فردياً وطبقنا إستبانة الرضا الوظيفي للأساتذة على شكل مجموعات صغيرة .

#### 4- التقنيات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- تتأكد أهمية الإحصاء كأداة من خلالها يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية كمية فقد تم معالجة بيانات الدراسة عن طريق SPSS الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم استخدام المؤشرات والمعاملات الإحصائية التالية:
- التعرف على خصائص التوزيع الإحصائي لدرجات عينة الدراسة وهي:
- النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الإلتواء: لإستخراج معايير تفسير نتائج الدراسة، والتأكد من إعتدالية توزيع بيانات العينة.
  - معادلة سبيرمان براون، معادلة جوتمان، معامل  $\alpha$  كرومباخ: لحساب ثبات أدواتي الدراسة.
  - معامل الارتباط بيرسون: لحساب قيمة ودلالة العلاقة بين القيادة التربوية (الديمقراطية، الدكتاتورية، التسببية) والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### تمهيد

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
- خلاصة عامة ومقترحات

## تمهيد

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها من خلال تطبيق أدوات جمع البيانات على عينة الدراسة يكون على الباحث عرضها وتحليلها ومن ثم مناقشتها وتفسيرها وهو ما سنتعرض له خلال هذا الفصل .

### 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(18): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي

المؤشرات المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	0.83	0.01
الرضا الوظيفي		

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي مقدرة بـ: (0.83) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المدير الذي يتبع القيادة الديمقراطية يسير على توفير الظروف المادية والمعنوية للمعلم، كما يسهل عملية الاتصال من خلال تبني مبدأ إشراك السلطة مع الأساتذة، والأخذ برأيهم في معظم القرارات، وهذه الظروف ترفع الروح المعنوية وبالتالي تجعل الأستاذ راضياً عن عمله، وهذا ما يتيح أيضاً مبدأ الشورى بين المدير والأساتذة حيث ينمي لديه الرغبة في التدريس من خلال إثراء جو ملائم يحس فيه

الأستاذ بقيمة العمل الذي يقدمه في سبيل إنجاح المنظومة التي تشارك فيها مع المدير في وضعها، ويجعل منه عضوا نشطا فيها وهذا ما يزيد من رضاه على عمله.

## 2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(19): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	المؤشرات
		المتغير
0.01	-0.91	القيادة الدكتاتورية
		الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم(19) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي مقدرة ب: (-0.91) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الدكتاتورية التي تتسم بالاستبداد في الرأي، واستخدام أساليب الفرض والتخويف ولا يسمح بالنقاش، تثبط الأستاذ وتجعل منه عضوا غير فعال في المنظومة التربوية داخل المدرسة، حيث أنه يحس بعدم الاهتمام واللامبالاة من قبل المدير ومهما قدم من عمل لا يشعر بقيمته مهما كان فعالا ومتميزا، وبالتالي يتحطم ويشعر بالإهمال والتسلط من قبل المدير، وهذا ما يجعله يكره ما يقدمه لتلاميذه وينمي عدم الرضا الوظيفي لديه، وكلما كان المدير أكثر تسلطا يشعر الأستاذ أكثر بعدم الرضا الوظيفي وهذا سبب وجود العلاقة العكسية بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي.

### 3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(20): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي

المؤشرات المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		0.01
القيادة التسيبية	-0.59	
الرضا الوظيفي		

من خلال الجدول رقم(20) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي مقدرة ب: (-0.59) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

ويمكن إرجاع سبب وجود العلاقة العكسية بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي هو أن القيادة التسيبية المتسمة بعدم الإهتمام والتذبذب في إتخاذ القرارات من طرف المدير هذا ما يجعل هذا النمط يسبب اضطرابات يكون لها آثار سلبية على العلاقة بين الأستاذ والمدير، وهذا حتماً يؤثر على الأداء التربوي وعلى انخفاض الروح المعنوية للأستاذ، وبالتالي انخفاض رضاه الوظيفي، حيث أن الأستاذ عندما يرى أن رب العمل غير مهتم ، ولا يجيد التحكم في المنظومة التي يحكمها ينمي لديه لا مبالاة وعدم اهتمام، فهو لا يجد الموجه الذي يوجهه في عمله ولا الحاكم الذي يحكمه حين يخطئ، ولا يجد المرافق الذي يرافقه في عمله ويجازيه حين يتقن عمله، كل هذا فالأستاذ يتبع النمط السائد في المدرسة

ويسير حسب الجو الذي يوفره المدير داخل المؤسسة التربوية، فإذا كان المدير متسبباً فالطبيعي أن الأستاذ سيكون مثله وهذا ما يخفض من رضاه الوظيفي.

#### 4- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

بغرض معالجة الفرضية العامة التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وللتحقق من ذلك قمنا بتطبيق معامل الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي

المؤشرات المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		0.01
القيادة التربوية	0.91	
الرضا الوظيفي		

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي مقدرة بـ: (0.91) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العامة، ومنه نستطيع القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

ويمكن تفسير نتيجة الفرضية على أن الأساتذة يتأثرون بدور المدير داخل المؤسسة حيث أن هذا الأخير هو العضو الفعال الذي من شأنه أن يسير المؤسسة بالطريقة المثلى ويشعر مرؤوسيه بالراحة والإطمئنان من خلال قيادته الحكيمة التي تخلق الجو الملائم للأساتذة وتشعرهم بالراحة النفسية، ولا تجعلهم يتأثرون بالعوامل الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على رضاهم الوظيفي، وهذا ما يدل على أن القيادة الجيدة من المدير هي من تجعل الجو يسمح للأستاذ بالعطاء أكثر وعلى العكس تماماً كلما فشل المدير في اختيار الأسلوب

القيادي الجيد كان له الأثر السلبي على أداء الأساتذة وبالتالي يقل رضاهم عن عمله ولا يتمتعون برضا وظيفي جيد.

### خلاصة عامة ومقترحات:

يعتبر موضوع القيادة التربوية ميدانا للبحث في العديد من فروع البحث العلمي سواء في مجال علم النفس الاجتماعي أو علم الإدارة أو علم النفس الإداري، نظرا لأهميتها البالغة في النهوض بمستوى المؤسسات أيا كان نوعها من حيث الأداء والتميز وتحقيق الأهداف، حيث تختلف أنماط القيادة التربوية من نمط ديمقراطي إلى نمط دكتاتوري.

فتحقيق الرضا الوظيفي من أصعب المهام التي تواجه الإنسانية بصفة عامة منذ الأزل باعتبارها تتعامل مع نفوس بشرية متباينة، والنجاح في هذا الدور لا يأتي في الواقع إلا بالاعتماد على رضا الأفراد في العمل، لذا يعتبر الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها، وكذلك في المنظمة والبيئة التي يعمل بها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فالرضا الوظيفي يطلق على مشاعر وانفعالات الأفراد، فهو أحد مؤشرات واتجاهات الفرد في العمل التي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف للعمل الذي يعمل فيه. وتعد المؤسسات منها الابتدائيات من المؤسسات ذات الخدمة الإنسانية التي ينصب على عاتقها إعداد الأفراد وتزويدهم بالمعارف والخبرات وتطوير قدراتهم لذا يواجه المعلمون ضغوطا ترجع لحجم الأعباء والمهام الموكلة إليهم الأمر الذي يؤثر عليهم سواء بالإيجاب أو بالسلب لذا يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل المهمة التي ترفع مستوى المعلمين نحو العمل.

ومن خلال معالجتنا لموضوع أنماط القيادة التربوية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة المرحلة الابتدائية والتي توصلنا فيها إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين القيادة التسيبية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

انطلاقاً من كل ما سبق و في ضوء نتائج الدراسة فإننا نقترح ما يلي:

- ضرورة نشر الوعي بأهمية القيادة في المؤسسات التربوية.

- توفير دورات خاصة للتدريب على ممارسة القيادة في المؤسسات التربوية وتشجيع المديرين على حضورها.

- توفير رحلات ومكافآت خاصة للمعلمين، وتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على القيام بعملهم الأمر الذي يزيد من رضاهم الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل المحفزات المادية والمعنوية المقدمة من طرف الإدارة التربوية.

# قائمة المراجع

1. أبو الفضل، عبد الشافي محمد، (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. ط1. القاهرة، المعهد العالمي للفكر الاسلامي،
2. أبوندا، سامية خميس (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال. غزة : الجامعة الاسلامية.
3. الأفندي، إسماعيل محمد (2012). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة.
4. البارودي، منال أحمد (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. البدري، طارق عبد الحميد (2001). الاساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر الإسلامي الحديث.
6. براج، محمد (2009). الرضا عن العمل. جامعة وهران، مخبر تطبيقات علم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر.
7. البرادعي، بسيوني محمد (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
8. بن حسين، يونس (2022). فعالية إستراتيجية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبتكاري والتحصيل في مادة الفيزياء لدى تلاميذ سنة ثانية شعبة تقني رياضي، رسالة دكتوراه في علم النفس المدرسي، جامعة زيان عاشور الجلفة.
9. بن حمودة، محمد (2006). علم الإدارة المدرسية نظريات وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري. د ط. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
10. بهنسي، فايزة محمد رجب (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية. الإسكندرية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

11. بوحوش، عمار والذنيبات، محمد محمود (1995). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. بوعفاس، ابتسام (2021). الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل داخل المؤسسة. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.الجزائر: جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
13. بوعكاز، ليلي (2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
14. بوفرة، مختار وبن موسى، عبد الوهاب (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة التربوية لدى أساتذة التعليم الثانوي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد3، 28-43.
15. بوفلجة، غياث (2006). مقدمة في علم النفس التنظيمي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
16. بيومي، مجدي محمد ولطفي، محمد السيد (2009). الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
17. جلدة، سامر (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة.الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
18. الحراحشة، محمد عبود (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الأردن. مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1، الأردن.
19. الحريري ، رافد عمر ودرويش، سعد زناد (2010). القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي. عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

20. حريم ، حسن(1997). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). الأردن : دار وائل للنشر .
21. حمادات، محمد حسن محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
22. حمود، حضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع .
23. الختاتنة، سامي محسن (2013). علم النفس الصناعي.الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. الخضر، عثمان حمود (2005). علم النفس التنظيمي.الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
25. الخضراء، بشير وأبو هنطش ، أحمد وأحمد، مروة والظاهر، حنان (2010). السلوك التنظيمي. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
26. خويلدي ، خديجة (2016). أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير .ورقلة: ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح .
27. دريادي ، حميدي (2010). دور القيادة الادارية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر2 كلية العلوم السياسية والاعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
28. الديحاني، سلطان غالب (2012). دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة لدى القيادات التربوية بمدرسة التعليم الثانوي بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 2.
29. راوية ، حسن (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية : الدار الجامعية.

30. راوية ، حسن (2014). القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل). الاسكندرية :الدار الجامعة.
31. ربيع، محمد شحاتة (2010). علم النفس الصناعي والمهني، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
32. رسمي، محمد حسن (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الاسكندرية : دار الوفاء للطبع والنشر.
33. الرشيدى، عبد الله (2010). الأنماط القيادية المدرسية في مرحلة المتوسط وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
34. السالم ، مؤيد سعيد وصالح ،عادل حرحوش (2009). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي .عمان: عالم الكتب الحديث.
35. ستراك، رياض (2003). دراسات في الإدارة التربوية.عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
36. سلطان ، محمد سعيد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل. ط1.الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
37. سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبد الفتاح (2011). الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال.الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
38. سيزلاقي، اندرودي ووالاس، جي مارك (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد. المملكة العربية السعودية.
39. شاوشي ، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
40. شرايدة، سالم تيسير (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

41. الشريف، طلال عبد المالك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
42. الشمري، سالم عواد (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
43. شهاب، محمد علي (1990). السلوك الإنساني في التنظيم. مصر: دار الفكر العربي.
44. الصليبي، محمود عبد المسلم (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. ط2. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
45. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
46. الطويل، هاني عبد الرحمان (2001). الإدارة التعليمية (مفاهيم ... وآفاق). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
47. عبد الباقي، عبد الغني بابكر وآخرون (2002). دليل التقويم والاعتماد في التعليم العالي: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الخرطوم: الهيئة العليا للتقويم والاعتماد.
48. عبد الحميد، ليلى أمين عبد الرحيم (2009). أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الاقليمي بغزة (الأنروا) على تهيئة البيئة الابداعية للعاملين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال. غزة: الجامعة الاسلامية.
49. عبد الغني، أشرف محمد (2001). علم النفس الاجتماعي (أسسه وتطبيقاته). مصر: المكتب الجامعي الحديث.

50. عبد الهادي، جودت عزت (2006). الإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. العجمي ، محمد حسنين (2008). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
51. عدالي، مصعب (2019). القيم التنظيمية للقيادة وعلاقتها بفاعليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة لونيبي علي البليدة 2.
52. العدلوني، محمد أكرم (2000). القائد الفعال. الرياض: قرطبة للإخراج الفني.
53. العزاوي، نبيل رفيق محمد (2008). قلق المستقبل وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة المرحلة الإعدادية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق .
54. عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
55. عكاشة ، محمود فتحي (1999). علم النفس الصناعي. الإسكندرية: مكتبة الجمهورية.
56. عمر، سعيد (2003). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
57. عوني ، إيناس وبراوي، الباز (2011). معوقات ممارسات الدور القيادي لموظفات مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث الدولية (الأونروا). رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. غزة : الجامعة الإسلامية.
58. عياصرة ، علي وحجازين، هشام (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. ط1. عمان: دار الحامد للتوزيع والنشر.
59. عياصرة ،علي أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

60. الغامدي، محمد أحمد محمد (2006). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: جامعة أم القرى .
61. فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (1998). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية. السعودية: جامعة أم القرى بمكة .
62. قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. د.ط. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
63. قنيني، عادل (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري. مذكرة مكملة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية بشرية، جامعة المسيلة.
64. ماهر، أحمد (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط7. الإسكندرية: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع.
65. محادين، عثمان (2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
66. المشعان، عويد سلطان (1994). علم النفس الصناعي: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
67. المعاينة ، عبد العزيز عطا الله (2007). الإدارة المدرسية. عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع.
68. ملحم ، سامي محمد (2007). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط5. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

69. ناصر ، حسن محمود حسن(2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
70. ناصر، كريم علي والدليمي، احمد محمد مخلف (2009). علم النفس الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
71. النبيه ،اياد أحمد حسن (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى عمال مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية. غزة : الجامعة الإسلامية .
72. نعيمة، فضيلة (2016). الانماط القيادية لدى المشرفين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
73. ياسين ، حمدي وعسكر، علي والموسوي، حسن (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق. الكويت: دار الكتاب الحديث.
74. Léboyer ،Claude lévley (2006). *la motivation au travail modèles et stratégies .troisième édition*. paris: groupe eyrolles.
75. Nicolaieff ،laurence (2008). *Abraham.Maslow: devenir le meilleur de soi même*. Paris: édition supervisée groupe eyrolles.
76. Roger ،Aim (2012). *l'essentiel de la théorie des organisations*. 5édition .Paris: galino éditeur.
77. Abuznaid ، Samia Ahmd Othman (1990). *ASPECTS OF MANAGEMENT ATTITUDES BELIEFES AND BUSINESS CULTURE ON THE WEST BAN* Doctoral thesis England Uniersity of Glasgow Busines school the Department of Management Studies.



الملاحق

الملحق رقم (01): مقياس القيادة التربوية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

أخي الكريم أختي الكريمة:

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لأهداف البحث العلمي، والتي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس المدرسي تحت عنوان علاقة القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي. نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات المدرجة بالاستمارة، علما أن إجاباتكم ستبقى سرية. ملاحظة: توضع علامة (x) في المكان المناسب.

أولا: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- الخبرة المهنية:

مثال:

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	أتعامل بقسوة مع الأساتذة		X

ثانيا : أنماط القيادة التربوية

لا	نعم	العبارات	الرقم
		أراعي حاجات الأساتذة المهنية	01
		تعليماتي غير قابلة للنقاش	02
		أهتم بغياب الموظفين في المؤسسة	03
		أشجع التعاون بين الأساتذة	04
		أفرض سلطتي على الجميع	05
		أغيب كثيرا بسبب ظروفي	06
		أشرك الأساتذة في اتخاذ القرارات المدرسية	07
		يهمني أن يدلي الآخرين بأرائهم أثناء الاجتماعات	08
		أعطي الحرية للموظفين في عمل ما يشاؤون	09
		أشجع العمل بروح الفريق في المدرسة	10
		غالبية الموظفين يتحاشونني	11
		أتهاون في محاسبة الموظفين عن الغياب	12
		أخصص وقتا لحل المشكلات الشخصية للأساتذة	13
		يضاير بعض الأساتذة للوساطة لطرح انشغالاتهم	14
		أهمل تطبيق القانون داخل المؤسسة	15
		أهمل آراء الفريق التربوي في اتخاذ القرارات	16
		أعتمد في قراراتي على رأي الفريق التربوي	17
		أضطر لتأنيب الموظفين داخل القسم	18
		أسمح للموظفين بتقدير درجة انجازهم في العمل	19
		أعتبر عمل الادارة مسؤولية مشتركة مع الجميع	20
		أخصم من راتب الموظف المتغيب دون معرفة السبب	21
		أفوض للموظفين صلاحيات اتخاذ القرار	22

الملحق رقم (02): مقياس الرضا الوظيفي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

أخي الكريم أختي الكريمة:

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لأهداف البحث العلمي، والتي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس المدرسي تحت عنوان علاقة القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات المدرجة بالاستمارة، علما أن إجاباتكم ستبقى سرية.

ملاحظة : توضع علامة (X) في المكان المناسب.

أولا : البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- الخبرة المهنية:

مثال:

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	أشعر بالراحة عندما أكون داخل عملي	X	

ثانيا : الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	نعم	لا
01	يمنحني العمل الذي أقوم به المكانة التي استحقها		
02	أشعر بالسعادة أثناء تواجدي بالعمل		
03	أتجنب إحداث تغييرات على توقيت العمل		
04	إنني راض عن تقييم أدائي من طرف المدير		
05	يمكنني العمل الذي أقوم به من الترقية في المنصب		
06	علاقاتي بزملاء العمل تتميز بالتماسك		
07	أتجنب التغيب عن العمل		
08	أشعر بالرضا عن المسؤول المباشر بعلمي		
09	إنني راض عن الوظيفة التي أشغلها		
10	الاحترام المتبادل يسود علاقاتي بالزملاء		
11	إنني راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة في القطاع		
12	تتفهم الإدارة الظروف الخاصة للموظفين واحترام مشاعرهم		
13	يتيح لي عملي التعرف على خبرات في تخصصي		
14	أشعر بالرضا عن الخدمات الصحية		
15	تتكافأ الفرص في ترقية الموظفين		
16	راتبي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل		
17	روح التسامح بين الزملاء تشعرني بالراحة		
18	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي		
19	ترتبط الترقية بالكفاءة وإتقان العمل		
20	يتيح لي عملي التعبير عن أفكاره بحرية		
21	تتوافق طبيعة عملي مع قدراتي		
22	يتسم العمل بالتعاون بين الزملاء		
23	أنا راض عن مستوى الأمن داخل المؤسسة		
24	تتعامل الإدارة بعدل مع الموظفين		

## الملحق رقم (03): مخرجات SPSS لنتائج الدراسة

### Corrélations

		الديمقراطية	الدكتاتورية	التسببية	القيادة	الرضا
الديمقراطية	Corrélation de Pearson	1	،970**	،740**	،275	،830**
	Sig. (bilatérale)		،000	،000	،032	،000
	N	61	61	61	61	61
الدكتاتورية	Corrélation de Pearson	،970**	1	،980**	،396**	،-910**
	Sig. (bilatérale)	،000		،000	،002	،000
	N	61	61	61	61	61
التسببية	Corrélation de Pearson	،740**	،980**	1	،777**	،-590**
	Sig. (bilatérale)	،000	،000		،000	،000
	N	61	61	61	61	61
القيادة	Corrélation de Pearson	،275	،396**	،777**	1	،910**
	Sig. (bilatérale)	،032	،002	،000		،000
	N	61	61	61	61	61
الرضا	Corrélation de Pearson	،830**	،-910**	،-590**	،910**	1
	Sig. (bilatérale)	،000	،000	،000	،000	
	N	61	61	61	61	61

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

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