

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

رقم: 2024/.....

العنوان:

أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى أساتذة التعليم الابتدائي

- دراسة بالمناطق الحضرية وشبه الحضرية بولاية الأغواط -

إشراف الأستاذ:

أ.د. / محمد صخري

إعداد الطالب:

- رفيق المعتر بالله بوفاتح

لجنة المناقشة

العضوية	الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيساً	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر (أ)	د. ناصر جيلالي
مشرفاً ومقرراً	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمد صخري
مناقشاً	جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر (أ)	د. لمين عياط

الموسم الجامعي: 2024/2023



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.
فإننا نشكر الله تعالى على تفضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله فله
الحمد أولاً وأخيراً ثم الشكر والتقدير الجزيل للدكتور **صخري محمد** لإشراف
وكان له الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع فجزاه الله عنا خير جزاء
ووفقك لما فيه خير.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي

الى والدي الكرمين حفظهم الله واطال في عمرهم
والى كل الإخوة والأخوات وإلى كل الأحباب والأصدقاء
إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو بعيد
الى كل أساتذة التخصص وفقهم الله

رفيق المعتر بالله



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بالأغواط ، دراسة بالمناطق الحضرية والمناطق شبه الحضرية ، كما تهدف إلى التعرف على الفروق في كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي حسب متغير المنطقة الجغرافية ، بلغت عينة الدراسة (55) من معلمي التعليم الابتدائي من بلديات تاجرونة ، والملحق البلدي لالماية ، (المنطقة شبه الحضرية) وبلدية الأغواط (المنطقة الحضرية)، طبق عليهم مقياس أنماط القيادة إعداد الروقي ، عبد الله عايض خزام (2012) ، ومقياس الرضا الوظيفي الروقي ، عبد الله عايض خزام (2012) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، وبعد المعالجة الإحصائية أوضحت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في التعليم الإبتدائي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري) ؛ وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري) كان متوسطا ؛ ووجدت علاقة موجبة دالة إحصائيا بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري) ، وأظهرت النتائج كذلك أنه لا توجد علاقة بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري والفوضوي والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري) ، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق في أنماط القيادة (الديمقراطي ، والديكتاتوري) تعزى للمنطقة الجغرافية ، وجود فروق في أنماط القيادة (الفوضوي) تعزى للمنطقة الجغرافية لصالح المنطقة شبه حضرية ، في حين لا توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة الجغرافية.(حضري ، شبه حضري)

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة ، الرضا الوظيفي ، التعليم الإبتدائي،المناطق الحضرية ، المناطق شبه حضرية.

Abstract

The study aimed to reveal the relationship between leadership styles and job satisfaction among primary school teachers in Laghouat, an urban and semi-urban study. It also aims to identify differences in both leadership styles and job satisfaction based on the geographic region variable. The study sample was composed of (55) teachers from primary schools in the communes of Tajirouna, the municipal annex of Lamia (peri-urban area) and the commune of Laghouat (urban area). , prepared by Al-Rouqi, Abdel-Had Ayed Khuzam (2012), and the Al-Rouqi job satisfaction scale, prepared by Al-Rouqi, Abdel-Had Ayed Khuzam (2012), were applied to them to achieve the objectives of. the study, a descriptive approach was used, and after statistical processing, the results showed that the democratic leadership style is most widely used in primary education from the point of view of the study sample by region geographical (urban, semi-urban); The level of job satisfaction of primary school teachers by geographical region (urban, semi-urban) was average. There is a positive and statistically significant relationship between leadership style and job satisfaction of primary school teachers according to geographic region (urban, semi-urban). The results also showed that there is no relationship between dictatorial and chaotic leadership style and work. satisfaction of primary school teachers according to geographical region (urban, semi-urban), and the results also revealed that there were no differences in leadership styles (democratic and dictatorial) due to geographical region, and that there were differences in leadership styles (chaotic) due to geographic region favoring the semi-urban region, while there were no differences in job satisfaction due to region geographical.

Keywords: leadership styles, job satisfaction, primary education Urban areas, semi-urban areas.

فهرس الموضوعات

الصفحة	فهرس الموضوعات
/	شكر وعرهان.
/	إهداء.
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية .
ب	ملخص الدراسة باللغة لإنجليزية.
د	فهرس الموضوعات.
و	فهرس الجداول.
ز	فهرس الأشكال.
ز	فهرس الملاحق .
01	مقدمة.
الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها	
05	1.مشكلة الدراسة.
08	2.فرضيات الدراسة.
08	3.أهداف الدراسة.
08	4.أهمية الدراسة.
09	5.الدراسات السابقة.
13	6. التعقيب على الدراسات السابقة.
14	7.التعارف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
15	8.حدود الدراسة
الفصل الثاني: أنماط القيادة	
17	تمهيد
17	1.مفهوم القيادة.
19	2.أنماط القيادة.
25	3.النظريات المفسرة للقيادة.
27	4.أهمية القيادة في العمل.

29	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
31	تمهيد
31	1. مفهوم الرضا الوظيفي.
32	2. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
37	3. محددات الرضا الوظيفي.
37	4. أهمية الرضا الوظيفي.
39	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
41	تمهيد.
41	1. منهج الدراسة.
41	2. أدوات جمع البيانات.
46	3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
49	4. عينة الدراسة.
51	5. إجراءات التطبيق.
51	6. المعالجة الإحصائية.
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
54	عرض نتائج التساؤلات.
54	1. عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول.
57	2. عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني.
58	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.
58	1. عرض نتائج وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى .
60	2. عرض نتائج وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية.
61	3. عرض نتائج وتحليل ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة.
64	الاستنتاج العام
66	مصادر ومراجع الدراسة

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفقرات المحذوفة في الأبعاد الثلاثة لمقياس الأنماط القيادية	42
02	أبعاد وفقرات مقياس الأنماط القيادية في صورته النهائية بعد التعديل	43
03	تصحيح مقياس الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي)	44
04	تصحيح مقياس الأنماط القيادية (النمط الديكتاتوري)	44
05	تصحيح مقياس الأنماط القيادية (النمط الفوضوي)	44
06	تصحيح مقياس الرضا الوظيفي	46
07	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على مقياس القيادة	47
08	نتائج التجزئة النصفية لمقياس القيادة قبل وبعد التعديل.	48
09	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على استبيان الرضا الوظيفي.	48
10	نتائج التجزئة النصفية لمقياس الرضا قبل وبعد التعديل.	49
11	عينة الدراسة حسب متغير المنطقة الجغرافية.	50
12	تعداد عينة الدراسة حسب المدارس الابتدائية والمنطقة الجغرافية.	50
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس أنماط القيادة وفق متغير المنطقة الجغرافية.	54
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط العام للرضا الوظيفي.	57
15	معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.	58
16	معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية حسب المنطقة الجغرافية.	59

فهرس الموضوعات

60	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مقياس النمط القيادي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية.	17
61	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مقياس الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى الى متغير المنطقة الجغرافية.	18

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	هرم ماسلو للحاجات.	01

فهرس الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
استبيانات الدراسة	01
نتائج الدراسة spss	02

مقدمة

مقدمة

تعتبر انماط القيادة من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ، حيث تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وفعالية الاداء والرضا داخل المنظمة الادارية.

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تتطلب البحث والتحري في أي منظمة أو مؤسسة قائمة لما لها من تأثير كبير على فعالية المؤسسة من جهة ، وعلى رضا الجهات الفاعلة من جهة أخرى ، حيث تشكل القيادة العمود الفقري للعملية الإدارية لأنها ترتبط بفعالية ومهارة العملية القيادية ، ويلعب القائد دورا رئيسيا إذ يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من العاملين لتحقيق الاهداف المنشودة ، وبهذا فإن نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها ورؤيتها مرتبطة بالنمط القيادي الاداري الذي يمارسه القائد والكيفية التي يمارس بها ادارة المرؤوسين والصفات القيادية التي يتمتع بها القائد والتي تتمثل بقدرته على توظيف الامكانيات المتاحة من أجل الوصول الى تحقيق الرضا الوظيفي.

(عبد علي ، 2019 ، 1249)

وتختلف الانماط القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية والتربوية ، فهناك النمط الديمقراطي والذي من سماته اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير المناخ المناسب لتحفيز الموظفين لتحقيق اهدافهم المرجوة وعلى النقيض من النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي والذي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات وتوجيه الاوامر والاستبداد في الرأي علاوة على ذلك هناك نمط القيادة التراسلية والذي يحرص على اعطاء الموظفين الحرية ويعتبر النمط القيادي الذي يمارسه القائد في اي مؤسسة ، هو حجر الزاوية في نجاح المؤسسة .كما تعد الصفات القيادية لدى القائد والسمات الشخصية لديه من اهم اسباب تحقيق المؤسسات اهدافها والوصول الى سمات التميز بها لتوفير البيئة الايجابية للعاملين.

(المطيري، 2019)

والقيادة في المدارس الابتدائية تميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية ، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين ، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية ، فكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كلن مستوى الأداء أفضل ، ويعتبر مدير المدرسة الابتدائية رأس الهرم في مدرسته ويشار إليه في كل مقام ، وهو الذي يمسك بدفة القيادة ليوصلها الوجهة

السليمة. (عبد المنعم ، 2020 ، 75)

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر في إنتاجية الموظفين واستقرارهم في العمل ، ويعكس الرضا الوظيفي مدى شعور الموظفين بالارتياح والإيجابية تجاه وظائفهم ، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم وحماسهم في العمل.

ويرى (عبد الفتاح ، 2020 ، ص 1258) أن الرضا الوظيفي يعد أحد الموضوعات التي نالت قدرا كبيرا من الاهتمام في الأدبيات التربوية ، فالأفراد يقضون جزء كبيرا من حياتهم في العمل ، ومن ثم يبحثون عن الرضا ، وما يترتب عليه من فوائد تعود على المؤسسات والعاملين فيها ، فضلا عما يسببه عدم الرضا من أثر سلبي على سعادة الإنسان سواء في بيته أو في عمله.

(هاشل ، 2024 ، 04)

ويعد العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج ورفع كفاءته ، إذ أن رأس المال الحقيقي لا يكمن في وجود الآلات والأجهزة المتعددة ، إنما يكمن في إيجاد العنصر البشري المهياً والمؤهل والمدرّب ، لذا فإن كفاءة أداء المؤسسات الإدارية بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة ترتبط بكفاءة العنصر البشري من حيث قدرته ورغبته في العمل ورضاه عنه.

(مصطفى ، 1989)

يعتمد كفاءة المؤسسات الإدارية بشكل عام والتربوية بشكل خاص على كفاءة العناصر البشرية ، وقدرتها ورغبتها في إنجاز المهام على أكمل وجه.

ويمثل الرضا الوظيفي عن المهنة أبرز الأسباب التي تساهم في إنجاح العملية التعليمية من قبل المعلمين ، ويعتبر نجاح أي مؤسسة تربوية وخاصة المدرسة من المؤشرات التي تعطي انطبعاً إيجابياً عن رضا المعلمين وظيفياً ، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم ودافعيتهم تجاه عملهم لتحقيق أهدافهم. (الثبتي والعنزي، 2014، 100)

والمعلمون هم أصحاب رسالة يهتمون بإعداد الأجيال للمستقبل ، وليؤدوا هذه الرسالة بكفاءة واقتدار لابد أن يمتلكوا مجموعة من المهارات الأساسية تساعدهم على إحداث تغييرات في سلوكيات المتعلمين وهذا يتطلب تطوير القدرات والمهارات والمؤهلات الأكاديمية والتربوية للمعلمين. (العابد، 2012) ، إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي عن مهنتهم ؛ لينعكس هذا الرضا على حماسهم ودافعيتهم وعلاقتهم وبطلبتهم ، فالمعلمون الراضون عن

وظائفهم بإمكانهم أن يجعلوا التعليم مصدرا لسعادة طلبتهم (Mcelroy 1996, Johnson) ، وهم الأقدر على القيام بالسلوكيات الإيجابية التي لها الأثر الإيجابي في الطلبة ، وأولياء أمورهم والمدرسة ، والمجتمع. (Kim & Pimtong, & Kim,2009)

وينبغي لموضوع الرضا أن يبقى موضوع بحث ودراسة من قبل القادة لأنه المحفز لرفع الأداء باعتباره متغيرا مستقلا يؤثر على أداء العاملين أو على انتمائهم التنظيمي أو على الروح المعنوية أو على الإنتاجية وغيرها، أو باعتباره متغيرا تابعا يتأثر بالعديد من العوامل مثل الأنماط القيادية ونظام الأجور والرواتب والحوافز أو ضغوط العمل وغيرها.

(سعادة ، 2019 ، 94)

من جهة أخرى يعد الرضا الوظيفي لدى المعلم انعكاسا للنمط القيادي الذي يتبعه داخل المدرسة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى آساتذة التعليم الابتدائي ، حيث احتوت الدراسة على مجموعة من الفصول. تناولنا في الفصل الأول المشكلة واعتباراتها البحث بتحديد تساؤلات البحث ، وفروضه إضافة الى أهدافه وأهميته ، وتعريف متغيرات الدراسة إجرائيا ، وكما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فخصصناه لأنماط القيادة ، تناولنا فيه تعريف ومفهوم القيادة ، وقمنا بعرض بعض النظريات المفسرة لقيادة ، مع الإشارة إلى أهمية القيادة في بيئة العمل. وخصص الفصل الثالث لمتغير الرضا الوظيفي ، حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي ، والنظريات المفسرة له ، ومحدداته ، مع الإشارة إلى أهمية الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

أما الفصل الرابع احتوى على الإجراءات الميدانية للدراسة ، وتضمن منهج الدراسة وعينتها ، وأدوات الدراسة ، والخصائص السيكوميتريية لأدوات الدراسة. والفصل الخامس خصص لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة. ثم الوصول إلى استنتاج عام وتقديم مجموعة من الاقتراحات قبل أن تختم الدراسة بقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1- مشكلة الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- الدراسات السابقة.
- 6- التعقيب على الدراسات السابقة.
- 7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- 8- حدود الدراسة.

1- مشكلة الدراسة:

يعد الرضا عن العمل متغيراً يمثل مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد نحو عمله ، وهذه المشاعر تكون إيجابية عندما يتصور الفرد أن عمله حق إشباعاً لحاجاته ، لهذا يكون راضياً عن عمله ، أما إذا تصور أن عمله لا يحقق إشباعاً لحاجاته فتكون مشاعره سلبية نحو عمله وبالتالي يكون غير راضٍ ، وبهذا فإن الرضا عن العمل يعبر عن مدى الإشباع الذي يوفره له العمل بعناصره المختلفة. (عاشور، 1989)

يتأثر الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) بعوامل متعددة ، منها بيئة العمل والمهام الوظيفية ، والرواتب ، والعلاقات مع الزملاء والمديرين وفرص التطوير المهني. يعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية. (عبد المنعم ، 2020 ، 76 - 77)

وتعد القيادة التربوية المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة ، وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال ، أو إصلاح حقيقي فيها ، فالقيادة التربوية تعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ، متعددي الاتجاهات ، وهذا يتطلب منها قدرة التعامل ، بغض النظر على اختلاف العاملين مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

(معن ، 2021 ، 254)

إن المعلم يمثل الركيزة الأساسية للمنظومة التعليمية، والعنصر القائم على عمليات التطوير والتحسين في المدارس، التي تقود إلى تحقيق أهداف النظام التعليمي وتجويد مخرجاته. ونظراً لتعدد مهام ومسؤوليات المعلم وما يطرأ على الساحة التعليمية العالمية من مستجدات فإن الأمر يستدعي تقديم الرعاية اللازمة للمعلم ، من النواحي الاجتماعية والنفسية والمادية والتدريبية وتوفير المناخ التربوي الملائم للعمل والإبداع ، وكل ما من شأنه أن يرقى بأداء المعلم ويرفع من معنوياته ، ويعزز مستوى الانتماء والولاء نحو مهنته ومدرسته ، مما ينعكس على القيام بأداء واجباته الوظيفية بالصورة المرضية.

(هاشل ، 2024 ، 05)

ويرى (العجمي ، 2007) أن النمط القيادي لمدير المدرسة يرتبط بالرضا الوظيفي للمعلمين ، فكلما شعر المعلمون بأن القيادة المدرسية قادرة على فهم متطلباتهم ، والعمل معهم وفق الاحترام المتبادل ، كلما كان المعلمون أكثر إنتاجا ورضا في عملهم.

(علاء ، 2010 ، 05)

وهناك الكثير من العوامل التي يمكن أن تؤثر في كيان الرضا الوظيفي للمعلمين ، فقد ، أشار كل من (Morrison & Wolf, Smith, 1995) إلى خمسة مكونات فرعية للرضا الوظيفي هي: (الرضا عن مهام العمل ، والأجور ، والترقيات ، والإشراف ، وزملاء العمل) (نشأت ، 2014 ، 167)

وفي ضوء ما تقدم فإن تناول موضوع الأنماط القيادية (Leadership styles) الممارسة من قبل المديرين بالتعليم الابتدائي ، وبيان أثر كل نمط من الأنماط القيادية المطروحة النمط القيادي الديمقراطي ، والنمط القيادي الديكتاتوري ، والنمط القيادي الفوضوي ، وبيان ميزات كل نمط من هذه الأنماط والعمل على الأخذ بالنمط القيادي الإيجابي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي السلبي ، والذي يؤثر بدوره على قيام المعلمين بالأدوار المناطة بهم وتحديد نوع العلاقة مع أعضاء التلاميذ ، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظومة التربوية منها عمليات التدريس.

وقد أوصت دراسة (العصيمي ، 2018) بضرورة رفع مستويات الرضا الوظيفي للمعلمات من خلال تحسين عمليات الإشراف ، والاعتراف بالدور المهم الذي يقمن به.

(شادن ، 2021، 391)

انطلاقا من اهتمام الدولة الجزائرية بإصلاح التعليم الابتدائي وتطويره ، والتخفيف من الأعباء البيداغوجية للمعلمين كونه أساس العملية التعليمية والمسؤول الأول والأخير في نجاح الإصلاح وتحسينه ، ومنح المديرين صلاحيات التسيير ، برز أمام الباحثين أهمية الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس ، انطلاقا من الدور الكبير والمؤثر لمدير المدرسة الابتدائية في أداء سير المؤسسات التربوية بصفة عامة ، وفي رضا المعلمين بصفة خاصة الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

وهذا ما أشارت إليه دراسات عدة مثل : دراسة تقار مبروك، عيسى قبقوب (2024) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية (البلدية المغير - المقاطعة الإدارية 01)

في حين هدفت دراسة بولدياب أسماء (2018) معرفة علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بجبل.
دراسة أرفيس زكية (2017) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية بجبل مساعد بوسعادة ، والتعرف على النمط السائد داخل هذه المؤسسات ، الشيء الذي من شأنه أن يكون دافعا في تحسين المردود التربوي.

وهدف دراسة بن علي حنان (2015) إلى التعرف مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي ، ديكتاتوري ، فوضوي) والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس والأقدمية. كما هدفت إلى التعرف عن العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا لدى المعلمين بالتعليم الابتدائي بدائرة جامعة ولاية الوادي.

ولقد لاحظ الطالب الباحث من خلال المناقشات مع بعض الزملاء المعلمين ، إتباع مديري المدارس الابتدائية أنماطا مختلفة من خلال إدارتهم لدارسهم ، فمنهم يتبع أساليب صارمة في التعامل مع المعلمين ، وهناك المتساهلون ، ومنهم يتبع أساليب الحوار والتشاور ، هذه الأنماط الثلاثة ترك أثرا في نفوس المعلمين وفي أدائهم ورضاهم عن عملهم ، لذا رأى دراسة هذا الموضوع.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن علاقة أنماط القيادة الممارسة من قبل مديري التعليم الابتدائي بالرضا الوظيفي للمعلمين ، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما النمط القيادي الأكثر استخداما في التعليم الابتدائي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري)؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري)؟

- توجد علاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري).

- توجد فروق في أنماط القيادة تعزى للمنطقة الجغرافية. (حضري ، شبه حضري)

- توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة الجغرافية. (حضري ، شبه حضري)

2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري، شبه حضري).

- توجد فروق في أنماط القيادة تعزى للمنطقة الجغرافية. (حضري، شبه حضري)

- توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة الجغرافية. (حضري، شبه حضري)

3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بعض بلديات ولاية الاغواط.

- التعرف على الفروق في أنماط القيادة تعزى إلى المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري).

- التعرف على الفروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري).

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

الأهمية النظرية :

- تتبع أهمية الدراسة في أنها من الدراسات المحلية والوطنية التي تناولت موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الابتدائي بالمناطق الحضرية وشبه الحضرية بعض بلديات ولاية الأغواط.

- تكمن أهمية الدراسة من تناولها موضوع أنماط القيادة في الرفع أو الخفض من الرضا الوظيفي ، وبالتالي في النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التربوية للتعليم الابتدائي.

الأهمية التطبيقية:

- التعرف على وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي بالمناطق الحضرية وشبه الحضرية.

حول أنماط القيادة الممارسة من قبل مديريهم.

- تسليط الضوء على أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ، مما قد يفيد العديد من القادة التربويين على تطوير ممارستهم. وإعادة النظر في سلوكهم القيادي وتعديله وتطويره من أجل إنتاجية أفضل للأستاذ.

- تقديم بعض المقترحات في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها ، والتي من شأنها العمل على رسكلة وتدريب المديرين في أساليب القيادة الحديثة.

5- الدراسات السابقة:

سيتم استعراض بعض الدراسات التي لها ارتباط بالدراسة الحالية على النحو الآتي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم ، وهي:

5-1- دراسة تقار مبروك ، عيسى قبوق (2024) الموسومة : أنماط القيادة التربوية

وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية (بلدية المغير- المقاطعة الادارية 01)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية لبلدية المغير-المقاطعة الدارية01 - وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الإرتباطي ، واستخدما الباحثان عينة مكونة من (47) استاذ وأستاذة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، وهي وجود علاقة قوية موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي تقدر ب (0,86) ، ووجود علاقة سالبة بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي تقدر ب (0,54) ، ووجود علاقة موجبة وضعيفة بين النمط التسيبي والرضا الوظيفية تقدر ب (020). (تقار ، قبوق ، 2024 ، 103)

5-2- دراسة عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة 2020 الموسومة ب " أنماط القيادة

السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين

هدف البحث إلي معرفة الأساس الفكري للقيادة المدرسية العالمية في القرن الحادي والعشرين وإلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد ، ومعرفة الرضا الوظيفي للمعلمين عن أنماط القيادة السائدة بمدارس التعليم

الابتدائي بمحافظة بورسعيد ، والوصول لأهم التوصيات والمقترحات لاختيار أفضل الأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد ، لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ، طبقت الدراسة على عينة من المعلمين قدرها (300) معلم ، أسفرت نتائج الدراسة عن اختلافات في استجابات أفراد عينة الدراسة من منطقة إلى أخرى من المحافظة حيث يرى معلمي مدارس إدارة الشمال التعليمية ، ومعلمي مدارس شرق المحافظة أن النمط الديمقراطي يأتي في الرتبة الأولى ، يليه النمط التحويلي ثم النمط الأوتوقراطي ، وأخيرا النمط الفوضوي.

بينما يرى معلمي إدارة جنوب التعليمية بالمحافظة أن النمط الأوتوقراطي هو السائد ويأتي في الرتبة الأولى ، يليه النمط التحويلي ثم الديمقراطي ثم النمط لبفوضوي.

(عبد المنعم ، 2020 ، 161-162)

3-5- دراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان ، وشروق بنت سلمان بن سلمان ، وعبطاء بنت حاكم الفغم 2020 الموسومة " واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف عن واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض ، والكشف عن معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لديهن ، والتعرف عن أبرز المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض . وقد تكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (333) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، أبرزها:

- أن أفراد الدراسة موافقون عن عبارات واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (3,70 من 5)
- أن أفراد الدراسة موافقون عن عبارات معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (3,79 من 5) .

- أن أفراد الدراسة موافقون بشدة عن عبارات المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (4,50 من 5) (شادن ، 2021 ، 377)

5-4- دراسة بولدياب أسماء 2018م الموسومة " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بجبل"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أنماط القيادة التربوية بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط. ولتحقق من هذه الفرضيات ميدانيا، تم إعداد استبيان كأداة للدراسة بحيث بلغ عدد فقراتها 21 فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي: النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، النمط التسلسلي والرضا الوظيفي، النمط الفوضوي والرضا الوظيفي والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من 50 أستاذ موزعون على متوسطتين تاسوست ولاية جبل ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية ، هي:

- توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة عالية.
- توجد علاقة بين النمط التسلسلي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم بدرجة ضعيفة. (بولدياب ، 2018 ، 120)

5-5- دراسة أرفيس زكية (2017) " الموسومة: " أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية بجبل مساعد بوسعادة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي للمؤسسة التعليمية، والتعرف على النمط السائد داخل هذه المؤسسات، الشيء الذي من شأنه أن يكون دافعا في تحسين المردود التربوي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استعملت المنهج الوصفي ، وقد تم استخدام استبيان مكون من محورين (المحور الأول يخص أنماط القيادة أما المحور الثاني فتعلق بأبعاد الأداء التربوي) وزع على عينة بلغ حجمها (63%) أي (70) معلم، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود نمط ديمقراطي غالب في المدارس، فمعظم المدارس يسودها جو يتميز بالروح الاجتماعية المتفاعلة، والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة

للجماعات العاملة في المؤسسة والمودة والمحبة بين المعلمين، مما يعزز سياسة الرضا بينهم وتحقيق الولاء والانتماء للمدرسة، والسعي وراء تحقيق أهدافها المنشودة. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والأداء التربوي، فبعد المعالجة الإحصائية تبين:

- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية. وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية. وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي وكفاءة الأداء التربوي للمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.
- وجود علاقة عكسية بين نمط القيادة التسيبي ونسبة النجاح بالمؤسسة التعليمية.

(أرفيس ، 2017 ، أ)

6-5 - دراسة حمادو سولاف 2016 الموسومة بـ " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية بإبتدائيات دائرة مسكيانة بأم البواقي " اهتمت هذه الدراسة بإعطاء صورة عن واقع القيادة التربوية بالمدرسة الابتدائية وتأثيرها على رضا المعلمين المرحلة الابتدائية ، أجريت الدراسة على عينة قوامها (45) معلما ومعلمة ، وأسفرت عن النتائج التالية :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف أنماط القيادة التربوية. (حمادو ، 2016 ، 157)

7-5 - دراسة حنان بن علي 2015 الموسومة بـ " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات دائرة جامعة بولاية الوادي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف أنماط القيادة التربوية (ديمقراطي ، ديكتاتوري ، فوضوي) والتعرف على مستوى الرضا باختلاف الجنس ، الأقدمية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت الدراسة على (120) معلما ، وخلصت الدراسة أن النمط الديكتاتوري هو النمط السائد ببعض إبتدائيات دائرة جامعة بولاية الوادي ، يليه النمط الفوضوي ثم النمط الديمقراطي ، وأن مستوى الرضا لدى المعلمين مرتفعا، وأنه لا توجد علاقة في مستوى

والرضا الوظيفي باختلاف أنماط القيادة التربوية ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا لدى المعلمين باختلاف الجنس ، الأقدمية. (بن علي، 2015، ب) 5- 8- دراسة نشأت محمود أبو حسونة 2014 الموسومة بـ "مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض المتغيرات " دراسة أردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن ، وعلاقته ببعض المتغيرات ، وقدرة بعض المتغيرات على التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي ، تم التطبيق على عينة قدرها (1000) معلم ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا كان مرتفعا لدى جميع أفراد متغيرات الدراسة ، وأن أعلى وسط حسابي كان وفق متغير المؤهل العلمي ، وتحديدًا لحملة درجة الدكتوراه ، وأدنى وسط حسابي كان وفق متغير التخصص ، تحديدًا للتخصصات العلمية ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغير التخصص هو المتغير الوحيد الذي يؤثر وبدلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ، وأشارت النتائج أيضا إلى أن متغيري (عدد سنوات الخبرة ، والتخصص) لهما قدرة تنبؤية بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في الأردن. (نشأت، 2014، 164)

6- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات يتضح اهتمام الباحثين بالأنماط القيادية، ومحاولتهم الكشف عن واقع ممارسة هذه الأنماط، وتأثيراتها على عدد من المتغيرات، كالرضا الوظيفي، والجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت كل متغير على حد أو علاقته بمتغيرات أخرى، واقتصرنا في عرضنا السابق على الدراسات السابقة التي تشترك مع دراستنا الحالية في تناول متغيري الدراسة معا وعند معلمي المرحلة الابتدائية باختلاف المنطقة الجغرافية (الحضرية ، وشبه الحضرية).

ونحاول أن نبرز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى بيان جوانب الاستفادة من هذه الدراسات.

1- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة تقار مبروك ، عيسى قبقوب (2024) ، ودراسة عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة (2020)، ودراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان ، وشروق

بنت سلمان بن سلمان ، وعبطاء بنت حاكم الفغم (2020)، ودراسة بولدياب أسماء (2018) ، ودراسة أرفيس زكية (2017) ، ودراسة حمادو سولاف (2016)، ودراسة حنان بن علي(2015)، ودراسة نشأت محمود أبو حسونة (2014) في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي بمختلف أنواعه.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهداف الدراسة ،وهي التعرف على أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة لجمع المعلومات ، وهي الاستبيان.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة وهي معلمي المدارس الابتدائية ، وتختلف عنها في حجم العينة حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (55) معلما ، بينما تراوحت عينات الدراسات السابقة من (45) إلى (1000).

- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية ، حيث أجريت الدراسة الحالية بعاصمة الولاية وفي بعض البلديات النائية ، بينما أجريت الدراسات السابقة في عواصم المدن.

2- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة الحالية وبيان أهميتها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار الأداة المناسبة للدراسة الحالية ، وهو الاستبيان حيث تم استخدام استبيان أنماط القيادة ، واستبيان الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية

والمتضمن في دراسة بن علي حنان (2015)

الاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية متغيرين ويعرفها الطالب الباحث إجرائيا كما يلي :

أ- أنماط القيادة : هو كل ما يقوم به مديري المدارس الابتدائية بولاية الأغواط للتأثير على المعلمين ، وتوجيههم سلوكهم من لأجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وتقاس بالدرجة الكلية لكل بعد (نمط من أنماط القيادة) التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة بعد استجاباتهم على مقياس الدراسة ، والذي يتضمن ثلاث أنماط هي : النمط الديمقراطي ، النمط الديكتاتوري ، النمط الفوضوي.

ب- **الرضا الوظيفي** : هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يشعر به معلم المدرسة الابتدائية بولاية الأغواط نحو وظيفته ، والمتمثل في السعادة والراحة النفسية ، والسرور ، والتي تنعكس على تكيفه النفسي والاجتماعي واستقراره النفسي في العمل وأداءه البيداغوجي. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة بعد استجاباتهم على مقياس الدراسة.

8- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : ركزت على الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية ، واعتمدت ثلاثة أنماط هي (الديمقراطي -التسلطي- الفوضوي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.

- الحدود البشرية : معلمي المرحلة الابتدائية والبالغ عددهم (55) معلما ومعلمة.

- الحدود المكانية : أجريت الدراسة بالمناطق الحضرية وهي : مدارس مدينة تاجرونة ، ومدارس مدينة لالماية ، والمناطق الحضرية وهي بعض مدارس مدينة الأغواط ، بولاية الأغواط.

- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في السنة الجامعية 2024/2023 وتطبيقيا من 21 أبريل إلى 25 أبريل من عام 2024م

الفصل الثاني أنماط القيادة

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة.
- 2- أنماط القيادة.
- 3- النظريات المفسرة للقيادة.
- 4- أهمية القيادة في العمل.

خلاصة الفصل

تمهيد

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين ، فتناولوه من جوانب عدة ومتنوعة، نظراً للدور الكبير والمؤثر الذي يقوم به القائد في تحقيق التنظيم والكفاءة العالية في العملية التعليمية.

وقد ظهرت العديد من أنماط القيادة في الآونة الأخيرة كالقيادة بالحب والقيادة بالأهداف، والقيادة الموقفية وغيرها، وسنتطرق في هذا الفصل إلى أنماط القيادة الكلاسيكية المعروفة، النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري ، النمط الفوضوي ، كما نتناول النظريات المفسرة للقيادة ، وأهمية القيادة في العمل.

1- مفهوم القيادة:

القيادة كلمة ذات أصل يوناني لاتيني leadership وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي. (كنعان، 2007، 90)

والقيادة كلمة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود. (الأغا، 2010، 303).

و"القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (قندوزي، 2006، 19)

وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد. (العساف،)

أما اصطلاحاً فنجد أن العلماء والباحثين لم يتفقوا على تعريف شامل وموحد للقيادة، حيث قدموا تعريف عديدة حسب وجهات نظرهم، نذكر البعض منها:

عرفها باس Bass بأنها : العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب". (العجمي، 2008، 57)

عرفها ليكرت Likert بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (العبادلة، 2003 ، 03)

- يعرف أوردوايتيد (OrdwayTead) القيادة بأنها: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

(عياصرة، بني أحمد، 2006، 138).

القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. (شهاب، 2010، 112)
عرفتها سيكلر هيدسون بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".
(بوعلاق، سعدي، 2014، 186)

- القيادة : هي عملية تحريك الناس نحو الهدف. (السويدان، 2003، 40)
- ويشير اللوزي إلى مفهوم القيادة بأنها : " الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف".
(الزبيدي، 2013، 41) كما تعرف بأنها: قدرة الشخص على التأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية". (الحيالي، 2013، 229)
- وتعرف القيادة بأنها: "القدرة على إنجاز الأمور بدعم وتعاون من الآخرين داخل المؤسسة"
(الفائز، 2008، 11)

- وتعرف على أنها: "مجموع النشاطات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد العاملين لكي يعملوا برغبتهم ليحققوا أهدافهم وأهداف التنظيم الإداري". (حيدر، 2010، ص46)
- القيادة هي: القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم إلى تحقيق أهداف معينة.
- يعرف وليام ف.جويك القيادة بأنها : "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية". (خليل، 2009، 120)
- وتعرف أيضا على أنها: "عملية تفاعل تتم بين القائد والأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة". (حساني، 2007، 36)

- وعرف (Weskittle) القيادة بأنها : عملية توجيه وتأثير القائد بالمرؤوسين لدفعهم وتشجيعهم باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف المشتركة". (العمرى، 2009، 8)
- القيادة : "هي عملية التفاعل بين قادة وأتباع حيث يحاول القائد التأثير على أتباعه لتحقيق هدف مشترك". (Vonn, Nguil, Ayoub, 2010, 25)

عرفها كونترودنيله أنها : "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (بوجعراء، دريوش، 2013، 184)

- يعرف هنت ولارسون (Larson & Hunt) القيادة الإدارية بأنها: "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".
- القيادة الإدارية هي : توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية".
- يعرفها تيري (Terry) بأنها : النشاطات التي تؤثر في سلوك الناس حتى تحقيق الأهداف الموضوعية".
- ويعرفها لوفيل وويلز (Willes.K&Lovell.J) بأنها : "السلوك الذي يؤثر في سلوك وتصرفات وشعور الأفراد للوصول إلى الخطة المحددة المرغوب فيها". (الغزو، 2010، 16)
- وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية عملية شاملة تجمع بين الوظائف الإدارية والسلطة الرسمية والتأثير في سلوك الأفراد لإنجاز الأهداف المرجوة".
- يعرفها ألن (Allen) بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".
- عرفها سبيكترام (Spectrum) بأنها : "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركه في اتجاهات معينة".
- تعرف القيادة بأنها: " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة، وهي العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي، وتشمل المعتقدات، القيم، الأخلاق، المعرفة والمهارات. (بن بريكة، 2014، 04)

2- أنماط القيادة

1.2 النمط القيادي الديمقراطي:

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط ، البعض أطلق عليه القيادة الاستشارية ، أو الإنسانية ، البعض أطلق عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار، فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية

التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة أنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة ، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي وتتراوح نماذج نمط القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً كبيراً من الحرية للموظفين في صنع القرار فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكن يحرص على إثارة الحوار ونقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين لهذا القرار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للموظفين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذين يرونه بأنه مناسب وينحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين. (شحادة، 2008، 26-27)

ومهما كانت درجة المشاركة فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لأن ذلك يتيح للقائد الإطلاع على مشكلات التي تواجه المنظمة، كما تتيح الفرصة للموظفين تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة ، وتحسين سبل الاتصال وقبول القرارات واستخدام هذا النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه ، ويؤدي استخدام هذا النمط إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل ، ويؤدي لوجود روابط قوية بين القائد والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم بالعمل. (محمد، 2016، 28-29)

ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي ، وما يؤخذ على هذا النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلباً على الإنتاجية، لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة ، وذلك يؤثر على المصلحة العامة ، والفكر الإداري الحديث ينادي بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن نمط القيادة الديمقراطية هو نمط مثالي وله مزايا وآثار إيجابية على الموظفين إلا أنه هناك بعض المآخذ التي كشفت عنها التطبيقات العلمية.

(محمد، 2016، 30)

أ. مزايا النمط القيادي الديمقراطي:

كشفت مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال عن مزايا القيادة الديمقراطية حيث كانت أغلبها نتائج إيجابية على المرؤوسين ، ومن أهم هذه المزايا:

- تحقيق الثقة المتبادلة من خلال المشاركة بين القيادة والعاملين من جانب ، وكذلك بين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه، وهذا ما من شأنه الوصول إلى علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور.
- خلق المناخ الصالح لتشجيع التغيير من خلال المشاركة الديمقراطية المنظمة والعمل على تسيير سبل الاتصال بين القائد والمرؤوسين مما يساهم في أداء المهام المطلوبة على أحسن وجه.

- تساعد المشاركة في صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرار فهي بدورها تساعد في تحسين نوعية القرار من خلال اكتشاف القائد للآراء القيمة التي تتبع من أصحاب

العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن الاختيار من بينها البديل المناسب في عملية اتخاذ القرار، ويحقق ذلك قدرا من الرضا وعدم المعارضة للقرار بعد إصداره ومن ثمة الوصول إلى مرحلة الولاء لهذا القرار. (الشلح، 2015، 33)

ب. عيوب النمط القيادي الديمقراطي:

من أبرز المآخذ على النمط القيادي الديمقراطي والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في هذا الاتجاه ، ما يلي:

ما يؤخذ على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.

هناك الكثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

قد يترتب عن هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين

المرؤوسين وتأخرهم في الأداء ، وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف السريعة وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات. (مازن، 2004، 45)

2.2 النمط القيادي الأوتوقراطي (الدكتاتوري):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفق للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفق للطريقة المفروضة ، حيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي ، فهذا النمط الإداري يتماشى مع افتراضات النظرية (X) ، وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركو هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة ، ويتم وفق لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها وفي ما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذي لا يملكون حق الاختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء كلما أمكن ، ويكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال ، وتفاصيل الأشياء ، وبطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كليا، وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر للعمال كسلعة وكانوا غير مدربين ومن غير مهارة.

(بوراس، 2013، 65-66)

أ. مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي:

قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فالقيادة الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها كانت في بعض المواقف مطلوبة ومجدية إذا ما استخدمت بحكمة حيث تمثلت هذه المزايا فيما يلي:

- يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل.
- قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.

يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة وخاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء، ذلك لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار. (الأغا، 2008، 67)

ب. عيوب النمط القيادي الأوتوقراطي:

- يتضح أن للقيادة المهنية الأوتوقراطية العديد من العيوب التي تجعلها من الأنماط السيئة والسلبية في العمل، وتتمثل سلبيات القيادة المهنية الأوتوقراطية من خلال ما يلي:
- يؤدي هذا الأسلوب من القيادة المهنية إلى انخفاض ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم المهنية بسبب اعتمادهم الدائم وبشكل كامل على القائد المهني المسؤول عنهم.
- خفض الروح المعنوية للموظفين بسبب قلة التفاعل والمشاركة بين زملاء العمل، فالإنسان بطبعه اجتماعي ويرغب بالمشاركة والتعاون والاندماج مع غيره.
- حدوث التوتر والقلق لدى الموظفين بسبب الإشراف المستمر عليهم، مما يؤدي إلى إلغاء عملية الابتكار والإبداع المهني لديهم.
- استخدام التحفيز المهنية السلبية مثل التهديد بخصم الراتب أو الطرد من العمل إن لم ينجز الموظف مهامه المهنية.
- تغيير الكثير من الموظفين لمهنتهم بسبب عدم قدرتهم على إظهار مواهبهم ومهاراتهم المهنية الخاصة بالعمل. (مازن، 2004، 73)

3.2 النمط القيادي المتساهل (الفوضوي/الحر):

يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمرؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها. وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب في نفوس المرؤوسين حيث تكون لهم حرية العمل غير أن الدراسات العلمية أثبتت عكس ذلك، إذ كشفت معظم تلك الدراسات عن تقاوم النزعة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالأسلوب الفوضوي، وسبب ذلك أن الأفراد

يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن. (برو، 2021، 12)

أ. مزايا النمط القيادي المتساهل :

وتتمثل مزايا هذا النمط فيما يلي:

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، إذ يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.

(ماهر، صالح، 2004، 114)

- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية لذلك فهو ينجح في مراكز ومؤسسات تضم ذلك النوع من الأفراد.

ب. عيوب النمط القيادي المتساهل:

وتتمثل عيوب هذا النمط في ما يلي :

- القيادة المتساهلة يغيب فيها الانسجام في بعض الأحيان لأن العلاقات التي يقوم عليها العمل بين المدير وغيره من الإداريين غير محددة تحديداً واضحاً، فكل واحد من هؤلاء يعتقد أنه هو المسؤول عن نجاح البرنامج، ويحاول أن يؤثر في الاتجاه الذي يتخذه. (حامد، 2009، 52)

- القائد يترك الأمور تسير كيف ما اتفق ويتصور نفسه بأنه تشاوري ويظهر مساواة نفسه بالآخرين من الأتباع، وهو بذلك يعتقد أن دوره ينحصر في توفير المناخ المناسب لمساعدة الأفراد في العمل وفي تسهيل الاتصال بينهم ، ودوره لا يتعدى المراقبة ، ويترك القائد عنان الأمور في أيدي الأتباع الذين تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها ، وهذا النمط من القيادة ليس له أي دور في اكتشاف قدرات الأتباع وتسخيرها لخدمة الصالح العام ولا يؤدي أي دور في تقديم النتائج المثمرة.

(التركي، أحمد، 1986، 79)

- القائد في هذا النمط يتصف بضعف الشخصية مما يؤدي إلى ظهور شخصية أخرى قوية من المستويات الإدارية الأقل، مما يغيب شخصية القائد أو طغيان الشخصية الجديدة عليه، الأمر الذي يؤدي إلى التردد وقلة اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسبب والفوضى التي تسود المنظمة، وقلة التوجيه للعاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور والقضايا والموضوعات التي تعرض عليه.

شعور الأتباع بالضيق والانفلات والقلق وعدم المقدرة على التصرف، وانعدام العمل بروح الفريق، وقلة الإنتاجية قياساً بالأنماط القيادية الأخرى وضعف احترام الأتباع لهذا النمط من الإدارة. (عبد، السيد، 2009، 36)

3. النظريات المفسرة للقيادة:

1.3 نظرية الرجل العظيم:

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

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

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

2.3 نظرية السمات:

لم تقنع نظرية الرجل العظيم كثيراً من المفكرين والباحثين في تفسير ظاهرة القادة فبدؤوا في البحث عن مدخل مقنع جديد ، وركزوا في دراستهم على السمات والخصائص التي تميز القادة الناجحين والتميزين، رائد هذه النظرية برون ، وتقوم على أن القائد يولد قائداً وأنه لا يمكن لشخص ما لا يملك صفة القيادة أن يكون قائداً، 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 ، هي :

- 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 الانفعالي 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)

3.3 النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، والمواقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهارته وإمكانياته القيادية. ويرى فيدلر أن ثمة ثلاثة عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية ، وهي:

- العلاقات بين القائد والمجموعة ، فالقائد هو الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف مواتٍ للقيادة.

- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً.

- توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب.

فالقائد لا يمكن أن يمارس دور في القيادة إلا إذا خدمته الظروف الاجتماعية والبيئية ليحقق من خلال مواقف معينة طموحاته ويسخر قدراته ومهاراته ، إذ تتحكم بالقائد بالدرجة الأولى الظروف المحيطة به فتبرز لديه عناصر القيادة من خلال تعامله وتفاعله مع

الآخرين ، فالموقف هنا هو الذي يبرز القائد لا الصفات الشخصية التي تغلب عليه وتؤهله لأن يكون قائدا. (الحري، 2007، 127)

4.3 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 ضيقا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذي يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. (بن حمودة، 2006، 131)

5.3 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:

- الاتباع (الجماعة) الذي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
العلاقة القائمة بين القائد والاتباع.

- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة. (عطوي، 2004، 81).

4. أهمية القيادة في العمل:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، وضمان ديمومتها واستمراريتها كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في

سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية. وتتجلى أهمية القيادة ، في ما يلي:

- إن القيادة ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها.
- تدعيم السلوك الايجابي.

- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها. (سعيد ، 2005 ، 15)
- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وقد أوضح نواف كنعان أهمية القيادة الإدارية من خلال تحليله لجوانب العملية الإدارية والمتمثلة في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ودور القيادة في كل جانب، وذلك على النحو التالي:

- **دور القائد في الجانب التنظيمي:** لا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل المؤسسة في الحدود المرسومة، ولكن الدور الأساسي والمهم للقائد هو إمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يغرس حب العمل المشترك وروح التعاون.

- **دور القائد في الجانب الإنساني:** يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل وإقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التقاهم المتبادل.

- **دور القائد في الجانب الاجتماعي:** لما كان القائد أداة فاعلة للمؤسسة وتنسيق الجهود بين العاملين، فوجود القائد أصبح أكثر ضرورة في المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، وخاصة المؤسسات الحديثة التي تتسم بكبر الحجم، ويبرز دور القيادة الإدارية المهم من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المؤسسة.

4- **دور القائد في الجانب الخاص بالأهداف:** يبرز دور القائد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للمؤسسة من خلال تحمل المسؤولية في حل ومواجهة مشكلات تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

(الصغير، 2003 ، 29-30)

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل للحديث عن مفهوم القيادة وأنماطها في البيئية التعليمية، فوجدنا أن للقائد أهمية كبيرة في المدرسة الابتدائية، إذ وجوده يعبر عن السلطة المعنوية والإدارية والبيداغوجية، فإن دراسة الأنماط القيادية على مقدار كبير من الأهمية؛ كونها تعد الأسلوب والطريقة التي يتم بها تحديد العلاقة بين المدير والمعلمين، فالنمط القيادي العامل أساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما للقائد التربوي من دور مهم في سلوك المعلمين.

الفصل الثالث الرضا الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي.
2. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
3. محددات الرضا الوظيفي.
4. أهمية الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي انعكاساً لجو العمل السائد في المدرسة الابتدائية، وشكل العلاقات السائدة بين مدير المدرسة ومعلميه، كونه متغيراً رئيسياً، لما له من انعكاسات على أداء المعلم، وهذا سينعكس بدوره على مدى تحقيق الأهداف التعليمية. لذا يجب أن يعمل المديرين على توفير المناخ المناسب بمختلف متطلباته وتلبية حاجاته ورغباته، مما يرفع من مستوى رضاه واستقراره في العمل ويعود ذلك على أداءه مع التلاميذ.

وسنتناول هذا الموضوع في هذا الفصل، مفهوم الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، محددات الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

حتى الآن لا يوجد تعريف متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة محاولة كل منها استحداث وتطوير تعريف معين لنفسه يقوده لتحقيق أهداف البحث الذي يقوم به، لذلك سيتم التطرق إلى أهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث عرفه هوبوك : "Hoppeck مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي (عبد الرزاق، 2010، 58)

كما عرفه فرووم "Vroom: اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"

وعرفه ستون : Stoon لحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (سلطان، 2003، 195-196)

أما الندي وترامبو : Tampon et Landi فقد أشار إلى أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أوان طباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.

(الصيرفي، 2008، 132)

في حين يرى هاربرت : Harbert أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين

تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

أما لولر Louler فيرى أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.

وعرفه أحمد صقر عاشور: بأنه الرضا عن جوانب جزئية تتكون منها المشاعر تجاه العمل مثل درجة الرضا عن الأجرة. (بكاي، 2018، 11)

معناه أن الرضا الوظيفي هو الحالة السارة للموظف، والتي تتمخض جراء مجموعة من العوامل. (مام، 2018، 11)

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر، وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل.
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الأفراد.
- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصيات جاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

- يرتبط الرضا الوظيفي بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

ومن هنا نستخلص أن الرضا الوظيفي هو: حالة تقبل الفرد لعمله وشعوره بالسعادة لممارسته ما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية وتمسكه به وينعكس ذلك على أدائه وحياته الشخصية أين يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته.

2. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1.2 نظرية الحاجات لماسلو:

تعود هذه النظرية إلى إبراهيم ماسلو 1954 حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمل، ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا وحاجات متعددة ، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة في هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها

في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي تساعد في إبقاء الفرد واستمرارية الكائن كالحاجة إلى الجوع والعطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع وغيرها من الحاجات، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الأجر والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية وأوقات الاستراحة.

- **الحاجة إلى الأمان والسلامة:** تتمثل حاجات الأمان والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية أي حماية النفس من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير أو المدى الطويل، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل. (رشايدة، 2008، 80)

- **الحاجة إلى الانتماء:** وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة الحب ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية إلى المنظمة وسيادة علاقات صداقة مع رؤساء العمل.

(جلاّب، 2011، 218)

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

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

ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل التالي:



شكل رقم (01)

يمثل هرم ماسلو للحاجات

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.

2.2 نظرية القيمة:

وقد قدمها لوك وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على أن ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج، فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية، وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل الرضا؛ 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 الدافع، الترقية كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

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

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

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

3.2 نظرية العاملين:

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

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أو قوى سيكولوجية.
- القوى الخارجية هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية، التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها.
- ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن الرضا وعدم الرضا لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى عدم الرضا، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متقابلين بل هما مفهومان مختلفين ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع

من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

وأوضح هيرزبرج في نظريته أن العوامل التي تؤثر على الرضا الفرد عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه، وقد أطلق عليها العوامل المحفزة أو الدافعة مثل: الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل، الشعور بالإنجاز في العمل والمسؤولية، العمل بنفسه.

في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لدى العامل تتعلق ببيئة العمل وقد أطلق عليها العوامل الصحية، مثل: الأنظمة والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، الرواتب والأجور والمكافآت، ظروف العمل المادية، البيئة الاجتماعية من تقدير واحترام الضمانات في العمل. (سليمان، وهب، 2011، 141)

نستنتج من خلال هذه النظرية بأن الرضا وعدم الرضا مفهومان مختلفين وكل مفهوم يرتبط بجملة من العوامل الخاصة به، أي أن الرضا عن العمل ناتج عن رضا الفرد عن الأجر والإشراف والرضا عن العلاقات مع الرؤساء وهي تدفع الفرد إلى الإنجاز وعدم توفر هذه العوامل تؤدي بالفرد إلى عدم الرضا.

4.2 نظرية الإدراك:

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

يمكن القول إن معرفة الفرد بالأعمال والمهام وإدراكه لنوع النشاطات ستجعله يؤدي عمله بشكل جيد ويكون راض عنه عكس الفرد الذي لا يعرف طبيعة العمل الذي سيؤديه مما

يجعله يشعر بعدم الرضا.

3. محددات الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي محددات تسهم في تكوينه لدى الفرد ويمكن تصنيفها إلى:

- **عوامل ذاتية:** وهي تتعلق بالعاملين أنفسهم ومهاراتهم وقدرتهم ومستوى الدوافع لديهم، وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة وغيرها.
- **عوامل تنظيمية:** وهي تتعلق بالمؤسسة وظروف العمل فيها وشروطه وما يسود التنظيم من علاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسئولياتها.
- **عوامل بيئية:** وهي التي ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل وتأثيرها على الموظف وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل أيضا نظرة المجتمع إلى الموظف. (العبيدي، 2013، 260)

بالإضافة إلى بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وهي:

- **التباعد:** يكون التباعد محددًا للرضا ذلك لأنه كلما كان الفرق كبيرا بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة للعمل، مثل: الترقية كلما شعر الفرد بعدم الرضا عن العمل كلما زاد الفرق بين ما كان يريد وما تحصل عليه. (بوخلف، 2007، 131)
- **العدالة:** وتكون عندما يحس أو يدرك الموظف أن ما يستلمونه من وظائفهم يتناسب مع مقدار الجهود التي يبذلونها. أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل، كأن يتلقى المكافأة التي كان ينتظرها، من جراء الجهود الذي بذله خلال العمل. (دوباخ، 2006، 44)

- **الوضع الشخصي المسبق (الميول أو النزاعات):** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل. فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد، قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من المتغيرات الإيجابية في بيئة العمل (بوخلف، 2007، 131)

4. أهمية الرضا الوظيفي في العمل:

من المعروف أن نجاح وتطور أي منظمة يعتمد أساسا على مدى فاعلية أداء الافراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، ويتأثر هذا الأخير كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل

لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف مستوى أداء فرد يشعر بالرضا عن عمله عن آخر ليس راضيا، وهو ما يؤكد على أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لكل من العامل والمؤسسة والمجتمع ويتمثل كما ذكره شنوفي (2005) فيما يلي:

1.4 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل:

تبدو أهمية الرضا الوظيفي لدى العامل بارتفاع شعوره بالرضا الوظيفي الذي من فوائد عليه أنه يؤدي إلى:

➤ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

➤ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... وغيرها من المتطلبات الضرورية، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة وفعالة.

➤ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

➤ الرضا عن الحياة بشكل عام ، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة اليومية.

2.4 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في الصور أو المظاهر التالية:

➤ ارتفاع في مستوى الفعالية الوظيفية: فإن الرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا في عملهم.

➤ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

➤ تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى، وغيرها.

➤ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته

المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

3.4 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في الصور التالية:

➤ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

➤ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

نقص حالات القلق المهني للأب أو الأم العاملة الذي ينعكس سلبا على الأبناء. بما أن العمل يعتبر جزءا هاما من حياة الفرد فهو يؤثر على مختلف الأمور الخاصة بحياته العادية، فقد يكون العمل مصدر سعادة أفراد العائلة إذا ما كان الأب راضيا عن عمله وسعيدا به، سينعكس ذلك على تصرفاته مع أفراد عائلته، كما تؤثر الحالة الاجتماعية والعائلية للفرد على توازنه في عمله وقد تشكل أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي. (عزيون، 2007، 54).

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم عرضه من تراث نظري حول موضوع الرضا الوظيفي ، نجد أن هناك عدة عوامل تؤثر فيه كالقيادة وغيرها ، باعتباره من المواضيع الأساسية في المؤسسات التعليمية ، لما من أهمية في تحقيق الأهداف التعليمية والرفع من كفاءة الأستاذ ومردود التلميذ ، وتبين لنا ذلك من خلال النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ومحدداته و أهميته في بيئة العمل وهذا ما تم الإشارة إليه في هذا الفصل.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

- 1- منهج الدراسة.
- 2- أدوات جمع البيانات.
- 3- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات في دراستها الأصلية.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- إجراءات التطبيق (إجراءات الدراسة).
- 6- المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية وسيلة من شأنها جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة والبحث للإجابة عمليا عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، حيث يستعين الباحث بها في تدعيم فرضياته أو نفيها، ولتحقيق هذا الهدف لجأنا إلى إتباع طريقة عملية محددة سيرد ذكرها في هذا الفصل.

1. منهج الدراسة:

استخدم الطالب المنهج الوصفي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة ، ولمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها. فالدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بولاية الأغواط ، يستخدم فيها تقنيات المنهج الوصفي من جمع للبيانات عن طريق الاستبيان ثم القيام بتحليل البيانات والخروج بنتائج تفسيرية ، فطبيعة هذه الدراسة تتطلب المنهج الوصفي.

2. أدوات جمع البيانات :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، إذ أنه الأداة المناسبة والملائمة للحصول على المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة ، ومناسب لمنهجها وعينتها وللإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

واستخدم الطالب في هذه الدراسة استبيانين جاهزين ، وهما من تصميم وبناء الباحث السعودي " الروقي، عبد الله عايض خزام " 2012م ، اللذين طورتهما وعدلتهما الطالبة " بن علي حنان " 2015 من جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، في دراستها (مذكرة ماستر) الموسومة بـ " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات دائرة جامعة بولاية الوادي "

(بن علي حنان ، 2015 ، 39)

1.2 مقياس أنماط القيادة :

تم استخدام مقياس أنماط القيادة للباحث " الروقي، عبد الله عايض خزام " والذي استخدمه في دراسته (رسالة ماجستير) الموسومة بـ " الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة " 2012م ، والمشار

إليه في مذكرة ماستر الطالبة بن علي حنان 2015م من جامعة قاصدي مرباح بورقلة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ، وقد قامت هذه الأخيرة بتعديل وتكييف الاستبيان وفق خصائص عينة دراستها والمتمثلة في آسائذة التعليم الإبتدائي بدائرة جامعة ولاية الوادي ، وذلك سنة 2015م.

يتكون المقياس في صورته الأصلية الذي أعده الباحث " عبد الله عايض خزام " 2015م ، من(34) فقرة ، تقيس ثلاثة أبعاد هي : البعد أو النمط الديمقراطي ، البعد أو النمط الديكتاتوري ، البعد أو النمط الفوضوي.

يجاب عن فقرات المقياس بأربعة بدائل أجوبة هي : (دائما - أحيانا - أبدا - نادرا) ؛ تقدر درجاتها ب (أربعة درجات - ثلاثة درجات - درجتان - درجة واحدة).

وقد قامت الطالبة بن علي حنان 2015م بإجراء تعديلات على المقياس كحذف بعض الفقرات التي لا تتناسب مع خصائص عينة دراستها والمتمثلة في آسائذة التعليم الإبتدائي ، وعدلت بدائل الأجوبة بعد عرضه على مجموعة من المحكمين ، حيث طلب منها حذف بديل الإجابة نادرا ، لتصبح بدائل الأجوبة ثلاثية ، وحذف الفقرات التالية التي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (01)

يوضح الفقرات المحذوفة في الأبعاد الثلاثة لمقياس الأنماط القيادية

الرقم	الأبعاد	الفقرات المحذوفة
01	البعد أو النمط الديمقراطي	يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية دائما للمعلمين.
		يتيح المدير الحرية للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة أو توجيه.
02	البعد أو النمط الديكتاتوري	يسمح المدير بتفويض بعض صلاحياته ومهامه للمعلمين.
		لا يطلب المدير من الآخرين تنفيذ أوامره دون مناقشة.
03	البعد أو النمط الفوضوي	لا يصدر المدير أحكام متسارعة لحل المشكلات.
		يتساهل المدير في حل مشكلات المعلمين

(بن علي حنان، 2015، 42)

وبناء على رأي الخبراء الذي استشارتهم الطالبة بن علي حنان 2015م ، أصبح المقياس في صورته النهائية بعد تعديلها الطالبة يتكون من 28 فقرة ، لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين موزعة على ثلاثة مجالات أو أبعاد ، يمثل كل مجال نمطا من أنماط القيادة ، ويضم كل نمط عددا من الفقرات (ملحق رقم 01) . وهي موضحة في الجدول رقم (02) :

جدول رقم (02)

يوضح أبعاد وفقرات مقياس الأنماط القيادية في صورته النهائية بعد التعديل

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
01	البعد أو النمط الديمقراطي	10	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
02	البعد أو النمط الديكتاتوري	09	11-12-13-14-15-16-17-18-19
03	البعد أو النمط الفوضوي	09	20-21-22-23-24-25-26-27-28
	المجموع	28	/

(بن علي حنان، 2015، 44)

تصحيح مقياس الأنماط القيادية

اشتمل المقياس بعد التعديل على (28) فقرة تتم الاستجابة عليها وفق سلم ليكرت الثلاثي ، هي: (دائما تقدر بثلاثة درجات ، أحيانا تقدر بدرجتين - أبدا تقدر بدرجة واحدة) وذلك لجميع فقرات المقياس لكونها صيغت جميعا بشكل إيجابي.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي ، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (3 - 1 = 2)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في كل نمط من المقياس العام علما أنه لا توجد درجة كلية للمقياس ككل بل توجد درجة كلية لكل مقياس فرعي ، والذي يمثل نمطا من أنماط القيادة (2 ÷ 3 = 0,66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

مقياس الفرعي ، (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجداول التالية :

جدول رقم (03)

يوضح تصحيح مقياس الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي)

حدود فئة المتوسط الحسابي			الفئة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد الفقرات
درجة توفره	إلى	من				
سائد دائما	03	2,34	دائما	10	30	10
سائد أحيانا	2,33	1,67	أحيانا			
غير سائد أبدا	1,66	01	أبدا			

جدول رقم (04)

يوضح تصحيح مقياس الأنماط القيادية (النمط الديكتاتوري)

حدود فئة المتوسط الحسابي			الفئة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد الفقرات
درجة توفره	إلى	من				
سائد دائما	03	2,34	دائما	09	27	09
سائد أحيانا	2,33	1,67	أحيانا			
غير سائد أبدا	1,66	01	أبدا			

جدول رقم (05)

يوضح تصحيح مقياس الأنماط القيادية (النمط الفوضوي)

حدود فئة المتوسط الحسابي			الفئة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد الفقرات
درجة توفره	إلى	من				
سائد دائما	03	2,34	دائما	09	27	09
سائد أحيانا	2,33	1,67	أحيانا			
غير سائد أبدا	1,66	01	أبدا			

2.2 مقياس الرضا الوظيفي:

تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي للباحث " الروقي، عبد الله عايض خزام " والذي استخدمه في دراسته (رسالة ماجستير) الموسومة بـ " الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها

بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة " 2012م ، والمشار إليه في مذكرة ماستر الطالبة بن علي حنان 2015م من جامعة قاصدي مرباح بورقلة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ، وقد قامت الطالبة بتعديل وتكييف الاستبيان وفق خصائص عينة دراستها والمتمثلة في أساتذة التعليم الابتدائي. يتكون المقياس في صورته الأصلية الذي أعده الباحث " عبد الله عايض خزام " 2015م ، من (28) فقرة ، يجاب عنها بأربعة بدائل هي: (مرتفعة جدا -مرتفعة - منخفضة - منخفضة جدا) تقدر درجاتها على التوالي بـ (أربعة درجات - ثلاثة درجات - درجتان -درجة واحدة).

وقد قامت الطالبة بن علي حنان 2015م بإجراء تعديلات على المقياس كضبط الصياغة اللغوية لبعض الفقرات التي لا تتناسب مع خصائص العينة والإبقاء على بدائل الأجوبة الرباعية وهي : (مرتفعة جدا - مرتفعة - منخفضة - منخفضة جدا) بعد عرضه على مجموعة من المحكمين ، وعليه بقيت عدد فقرات المقياس كما هي (28) فقرة (ملحق رقم 01) بدون تحديد أبعاد للمقياس مع تعديل الصياغة اللغوية.

تصحيح مقياس الرضا الوظيفي

اشتمل المقياس بعد التعديل على (28) فقرة تتم الاستجابة عليها وفق سلم ليكرت الرباعي ، (مرتفعة جدا تقدر بأربعة درجات ، مرتفعة تقدر بثلاثة درجات ، منخفضة تقدر بدرجتين - منخفضة جدا تقدر بدرجة واحدة). وذلك لجميع فقرات المقياس لكونها صيغت جميعا بشكل إيجابي.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الرباعي ، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (4 - 1 = 3)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (3 ÷ 4 = 0,75)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ، (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (06)

يوضح تصحيح مقياس الرضا الوظيفي

حدود فئة المتوسط الحسابي			الفئة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد الفقرات
من	إلى	مستوى الرضا				
3,28	4,03	مرتفع جدا	مرتفعة جدا	28	112	28
2,52	3,27	مرتفع				
1,76	2,51	منخفض				
01	1,75	منخفض جدا				

3. الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات في دراستها الأصلية:

لم نقوم بحساب الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات في دراستنا الحالية ، واكتفينا بنتائج الصدق والثبات التي توصلت لهما الطالبة الباحثة " بن علي حنان " 2015م ، وهذا يعود للمبررات التالية:

- الخصائص السيكومترية التي قامت بها الطالبة الباحثة " حنان بن علي " على المقياسين تمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.
- دراسة الطالبة الباحثة " حنان بن علي " أجريت بالجنوب الجزائري وتحديدا بولاية ورقلة ، والدراسة الحالية كذلك تجري بالجنوب الجزائري وتحديدا بولاية الأغواط ، وهما من نفس المنطقة.
- دراسة الطالبة الباحثة " حنان بن علي " طبقت على عينة من معلمي المدارس الابتدائية ، وهي نفسها عينة الدراسة الحالية.
- قامت الطالبة الباحثة " بن علي حنان " 2015م الذي عدلت وطورت المقياسين بحساب الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة وذلك في درستها الموسومة بـ " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات دائرة جامعة بولاية الوادي "
- وتم التحقق من الصدق والثبات بطرق متعددة.

1.3 مقياس أنماط القيادة :

1.1.3 الصدق

أ- صدق المحكمين: للتأكد من صدق الأداة تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وجاءت نتائج التحكيم على النحو التالي: تم الاحتفاظ بالعبارات التي تحصلت على نسبة تقدر بـ 56,55%

ب- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) : تم تقسيم الأفراد إلى طرفين، الذين تحصلوا على 27% من الطرف العلوي والذين تحصلوا على 27% من الطرف الأدنى وتم حساب الفروق بينهما بواسطة اختبار " ت " والجدول التالي يوضح نتائج الصدق التمييزي.

جدول رقم (07)

يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على

مقياس القيادة

الفئات	عدد الأفراد	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.01
الفئة العليا	08	27%	134.50	3.11	6.46	14	دالة
الفئة الدنيا	08	27%	111.37	9.62			

(بن علي حنان، 2015، 46)

يتضح من نتائج اختبار "ت" الموضحة في الجدول أعلاه أن المقياس صادق ويميز بين الأفراد.

2.1.3 الثبات:

أ- التجزئة النصفية : تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين علوي وسفلي ثم تم حساب معامل الارتباط بينهما بواسطة معامل الارتباط بيرسون وتم تصحيحه بمعادلة سبيرمان - بروان ، والجدول يوضح نتائج التجزئة النصفية ومعامل الثبات.

جدول رقم (08)

يوضح نتائج التجزئة النصفية لمقياس القيادة قبل وبعد التعديل

الأطراف	معامل الارتباط المحسوب قبل التعديل	معامل الارتباط المحسوب بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - بروان
النصف الأول	0.57	0.73
النصف الثاني		

من خلال النتائج أعلاه نقول أن المقياس يتمتع بقدر من الثبات. (بن علي حنان، 2015، 47)
 ب - الثبات بمعامل ألفا كرونباخ : قدرت نتائج ألفا كرونباخ لاستبيان لمقياس القيادة بـ (0.73) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها كمؤشر لثبات المقياس. (بن علي حنان، 2015، 47)

2.3 مقياس الرضا الوظيفي:

1.2.3 الصدق:

أ - صدق المحكمين: للتأكد من صدق الأداة تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وجاءت نتائج التحكيم على أنه يجب الاحتفاظ بجميع العبارات.
 ب- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) : تم تقسيم الأفراد إلى طرفين، الذين حصلوا على 27 % من الطرف العلوي والذين حصلوا على 27 % من الطرف الأدنى وتم حساب الفروق بينهما بواسطة اختبار " ت " والجدول التالي يوضح نتائج الصدق التمييزي. جدول رقم (09)

يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين المتطرفتين على استبيان الرضا الوظيفي.

الفئات	عدد الأفراد	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.01
الفئة العليا	08	27 %	98.75	6.15	7.16	14	دالة
الفئة الدنيا	08	27 %	98.12	5.33			

(بن علي حنان، 2015، 48)

يتضح من الجدول أن المقياس صادق ويميز بين الأفراد.

2.2.3 الثبات:

أ- التجزئة النصفية : تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين علوي وسفلي ثم تم حساب معامل الارتباط بينهما بواسطة معامل الارتباط بيرسون وتم تصحيحه بمعادلة سبيرمان - بروان ، والجدول يوضح نتائج التجزئة النصفية ومعامل الثبات.

جدول رقم (10)

يوضح نتائج التجزئة النصفية لمقياس الرضا قبل وبعد التعديل

الأطراف	معامل الارتباط المحسوب قبل التعديل	معامل الارتباط المحسوب بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - بروان
النصف الأول	0.79	0.88
النصف الثاني		

من خلال النتائج أعلاه نقول أن المقياس يتمتع بقدر من الثبات.

ب - الثبات بمعامل ألفا كرونباخ : قدرت نتائج ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة بـ(0.90) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها كمؤشر لثبات المقياس. (بن علي حنان، 2015، 49)

4. عينة الدراسة:

إن اختيار العينة الملائمة للبحث يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث ، بحيث يجب أن تحمل العينة كل الخصائص المميزة للمجتمع الأصلي ، وتمثله تمثيلاً صحيحاً باعتبار أن دراستنا الميدانية طبقت على آساتذة التعليم الابتدائي بالأغواط للعام الدراسي 2024/2023، وانطلاقاً من موضوع الدراسة وهو علاقة أنماط القيادة بالرضا والوظيفي فإنه تم الاختيار بطريقة عشوائية ، واختيار الآساتذة من منطقتين ، الأولى حضرية متمثلة في بعض المدارس الابتدائية بعاصمة ولاية الأغواط ، والثانية منطقة شبه حضرية متمثلة في إبتدائيات بلدية تاجرونة والملحقة الإدارية لمدينة للماية ، والمسافة الفاصلة بين المنطقة الحضرية والمنطقة شبه حضرية تقدر بأكثر من 100 كلم.

وسبب اختيارنا للمنطقة الجغرافية هو إجراء مقارنة بين المدارس القريبة من إدارة صنع القرار

(مديرية التربية ، هيئة التفتيش) والتي لها سهولة الاتصال بها ، وبين المناطق البعيدة عن الإدارة المحلية ويصعب عليها الاتصال بها بشكل يومي .
كان من الأهداف الأولية للدراسة ، دراسة متغيرات ديمغرافية أخرى كالجنس ، الأقدمية ، جنس المدير ، لكن بعد الدراسة الاستطلاعية أُلغيت هذه الأهداف بسبب أن جل المعلمين من جنس الإناث ، وكلهن من ذوي الأقدمية ، ولم نصل إلى نصاب كاف من المديرين من الجنسين يحقق لنا التطبيق وهذا يتطلب عدد كبير من المدارس ، وهو يفوق قدراتنا المادية والبشرية.

جدول رقم (11)

يمثل عينة الدراسة حسب متغير المنطقة الجغرافية

النسبة المئوية	العدد	المدينة	المنطقة
54,54%	30	مدينة تاجرونة و مدينة لالامية	منطقة شبه حضرية
45.45%	25	مدينة الأغواط	منطقة حضرية
100%	55	/	المجموع

يتضح من الجدول أن نسب المنطقتين متقارب وهذا ما حاولنا جاهدين أن تكون الأعداد متقاربة بين المنطقتين.

قدرت نسبة المنطقة شبه الحضرية بـ (54,54%) أستاذا وأستاذة ، وهي نسبة أكبر من نسبة المنطقة الحضرية التي بلغت (45.45%) .

جدول رقم (12)

يمثل تعداد عينة الدراسة حسب المدارس الابتدائية والمنطقة الجغرافية

النسبة المئوية	العدد	المنطقة	المدينة	المدرسة
27.27%	15 أستاذا	شبه حضرية	تاجرونة	مدرسة جبالي بلقاسم
18.18%	10 أستاذة	شبه حضرية	تاجرونة	مدرسة قاسمي محمد
09.09%	05 آستاذة	شبه حضرية	لالامية	مدرسة مطلوق عبد الله
54,54%	30	شبه حضرية	/	المجموع 01
27.27%	15 أستاذا	حضرية	الأغواط	مدرسة الطاهر الصغير
18.18%	10 أستاذة	حضرية	الأغواط	مدرسة بن مبارك معمر

المجموع 02	/	حضرية	25	%45.45
المجموع العام	/	/	55 أستاذًا	%100

من الجدول رقم (12) يتبين أن عدد الأساتذة في المنطقتين شبه حضرية وحضرية متقارب حيث بلغت نسبة المنطقة الحضرية 45.45 % أما نسبة المنطقة شبه الحضرية فبلغت 54,54 %

5. إجراءات التطبيق (إجراءات الدراسة):

تم تجميع الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة ، كما جمع الدراسات السابقة وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة واكتفينا بذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة ، وصنفت حسب الموضوع ورتبت زمنيا من الأحدث إل الأقدم. اختيار أدوات الدراسة جاهزة من الدراسات السابقة. تحديد مجتمع الدراسة وعينته من المعلمين من المدارس الابتدائية وأماكن التطبيق لسهولة الإجراءات الإدارية.

تم التطبيق من 21 أبريل إلى 25 أبريل 2024 من طرف الطالب، تم الشروع في عملية التطبيق وتوزيع المقياس على النحو التالي:

- شرح أهداف الدراسة وقراءة التعليمات وكيفية الإجابة.
 - التأكيد على الأساتذة من تسجيل إجاباتهم.
 - التأكيد على الأساتذة من الإجابة على جميع البنود.
 - اختيار الوقت المناسب للتطبيق حصص الراحة والفراغ.
 - وأخيرا الشكر والعرفان للأساتذة على التجاوب.
- جمع الاستبيانات الصالحة للتحليل وإدخال البيانات في الحاسوب. تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS استخلاص النتائج ومناقشتها.

6. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة ، وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة ، تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة (25) ، وتم استخدام التكرارات ، النسب المئوية ،

المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل أنماط القيادة والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

اختبار "ت" T-test لاختبار الفروق بين متوسطات العينات المستقلة. (منطقة حضرية ، منطقة شبه حضرية).

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل نتائج التساؤلات.

1. عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول

2. عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات.

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية..

3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

1. عرض نتائج الدراسة

بعد تطبيق استبيان أنماط القيادة، واستبيان الرضا الوظيفي على أفراد العينة من أساتذة التعليم الابتدائي، اعتمد الطالب في تحليل النتائج على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط "بيرسون"، واختبار "ت". وتم عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب التساؤلات والفرضيات في الدراسة. فالجداول الأولى تتعلق بنتائج التساؤلين الأولين، الأول تم تحليله بواسطة المتوسطات والانحرافات المعيارية، والثاني بواسطة اختبار لعينة واحدة، أما نتائج الفرضيات، فالفرضية الأولى تم تحليلها بواسطة معامل الارتباط "بيرسون" (R) لمعرفة قيمة ونوع الارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية الثانية والثالثة فتم تحليلهما بواسطة اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في متغير المنطقة الجغرافية.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤلات.

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

نص التساؤل: ما النمط القيادي الأكثر استخداما في التعليم الابتدائي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية (حضري، شبه حضري)؟
وبهدف الإجابة عن هذا التساؤل للإجابة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس أنماط القيادة كل نمط على حد، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس أنماط القيادة وفق متغير المنطقة الجغرافية

الترتيب العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الأنماط القيادية	المنطقة الجغرافية	الرقم
01	01	3.44	21.68	25	الديمقراطي	الحضرية	01
03	02	3.14	13.68		الديكتاتوري		
06	03	1.41	11.40		الفوضوي		

02	01	2.66	21.13	30	الديمقراطي	شبه الحضرية	02
05	03	2.01	12.40		الديكتاتوري		
04	02	2.63	13.00		الفوضوي		
01	/	03,05	21.40	55	الديمقراطي	الحضرية + شبه الحضرية	03
02	/	02,75	13,04		الديكتاتوري		
03	/	02,02	12,20		الفوضوي		

يلاحظ من الجدول (13) أن النمط القيادي الأكثر استخداماً في التعليم الابتدائي من وجهة نظر عينة الدراسة المنطقة الجغرافية (حضري)، جاءت وفقاً للترتيب الآتي:

1- النمط الديمقراطي في المنطقة الحضرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(21.68) وبانحراف معياري قدره (3.44)

2- النمط الديكتاتوري في المنطقة الحضرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(13.68) وبانحراف معياري قدره (3.14)

3- النمط الفوضوي في المنطقة الحضرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(11,40) وبانحراف معياري قدره (01 , 41)

أما حسب عينة المنطقة الجغرافية (شبه حضري)، جاءت وفقاً للترتيب الآتي:

1- النمط الديمقراطي في المنطقة شبه الحضرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(21.13) وبانحراف معياري قدره (2.66)

2- النمط الفوضوي في المنطقة شبه الحضرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(13.00) وبانحراف معياري قدره (2.63)

3- النمط في الديكتاتوري المنطقة شبه الحضرية في المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي (12.40) وبانحراف معياري قدره (2.01)

أما حسب عينة الدراسة ككل (حضري وشبه حضري)، جاءت وفقاً للترتيب الآتي:

1- النمط الديمقراطي في المنطقة الحضرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(21.68) وبانحراف معياري قدره (3.44)

2- النمط الديمقراطي في المنطقة شبه الحضرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(21.13) وبانحراف معياري قدره (2.66)

3- النمط الديكتاتوري في المنطقة الحضرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (13,68) وبانحراف معياري قدره (3,14)

4- النمط الفوضوي في المنطقة شبه الحضرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (13,00) وبانحراف معياري قدره (2,63)

5- النمط في الديكتاتوري المنطقة شبه الحضرية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (12,40) وبانحراف معياري قدره (2,01)

6- النمط الفوضوي في المنطقة الحضرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (11,40) وبانحراف معياري قدره (01 , 41)

يتضح من الجدول رقم (09) أن النمط الديمقراطي هو السائد بمدارس التعليم الابتدائي سواء في المنطقة الحضرية أو شبه الحضرية حيث أحتل الرتبة الأولى في كلا المنطقتين بمتوسط حسابي (21,40) وبانحراف معياري قدره (03,05) ، ويأتي النمط الديكتاتوري في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (13,04) وبانحراف معياري قدره (02,75) ، ويأتي النمط الفوضوي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (12,20) وبانحراف معياري قدره (02,02). ونستنتج أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون النمط الديمقراطي مع المعلمين وهذا أمر منطقي وتعكس روح التواصل والحوار التي تسود داخل المدرسة الابتدائية وينعكس إيجابا على سير العملية التعليمية. وقد يفسر ذلك أن مديري المدارس الابتدائية من خريجي الجامعات والمدارس العليا ولديهم من المعلومات العلمية والسياسية والبيداغوجية والتربوية ما يؤهلهم للممارسة النمط الديمقراطي مع المعلمين.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي عرضت في الفصل الأول ، وخلصت أن النمط الديمقراطي هو السائد ويمارسه مديري المدارس الإبتدائية على المعلمين والدراسات هي:

دراسة تقار مبروك ، عيسى قبقوب 2024 ، دراسة عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة 2020 ، دراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان ، وشروق بنت سلمان بن سلمان ، وعبطاء بنت حاكم الفغم 2020 ، دراسة بولدياب أسماء 2018 ، دراسة أرفيس زكية 2017 ، دراسة حمادو سولاف 2016 ، دراسة نشأت محمود أبو حسونة 2014 وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دراسة حنان بن علي 2015 والتي

خلصت أن النمط الديكتاتوري هو الذي احتل الرتبة الأولى وبذلك هو الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس الابتدائية بدائرة جامعة ولاية الوادي.

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني

نص التساؤل : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري، شبه حضري)؟

للإجابة على السؤال قام الطالب الباحث بحساب اختبار T test للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي لمجموع إجابات العينة مع المتوسط الفرضي.

جدول رقم (14)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط العام للرضا الوظيفي

المقياس	المنطقة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	حضرية	25	83.28	56.5	13.86	9.65	24	.000
	شبه حضرية	30	80.20	56.5	10.72	12.10	29	.000

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بالمنطقة الحضرية بالأغواط أعلى من المتوسط الفرضي له، حيث بلغت قيمته (83.28) وبانحراف معياري قدره (13.86) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغة قيمته (56.5)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا المهني متوسط لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

وكذا درجات عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بالمنطقة شبه حضرية بالأغواط أعلى من المتوسط الفرضي له، حيث بلغت قيمته (80.20) وبانحراف معياري قدره (10.72) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغة قيمته (56.5)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا المهني متوسط لدى أساتذة التعليم

الابتدائي.

ويتبين من هذه النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي متوسطا عند المعلمين باختلاف تواجدهم داخل المناطق الحضرية أو خارجها أي المنطقة شبه الحضرية ، فرغم أن المديرين يمارسون النمط الديمقراطي مع معلمهم إلا أن مستوى رضاهم متوسط قد يعود ذلك لعوامل أخرى أثرت في مستوى رضاهم كالرضا على الترقية ، والرضا عن المنهاج ، وغيرها من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في مستوى الرضا.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان ، وشروق بنت سلمان بن سلمان ، وعبطاء بنت حاكم الفغم 2020 التي عرضت في الفصل الأول ، وخلصت أن الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية متوسطا. بينما باقي الدراسات السابقة الأخرى لم تشر في نتائجها إلى مستوى الرضا الوظيفي.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

1. عرض نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري، شبه حضري). وللتحقق من دلالة معامل الارتباط بين متغيري الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بينهما. والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

يوضح معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي			العدد	النمط
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون		
دالة عند 0.05	.031	.29*	55	الديمقراطي
غير دالة	.33	-.13-		الديكتاتوري
غير دالة	.06	-.24-		الفوضوي

نلاحظ من الجدول اعلاه انه:

- توجد علاقة موجبة ودالة بين الرضا الوظيفي والنمط الديمقراطي لدى عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.29) بمستوى دلالة (0.03) وهي أقل من قيمة مستوى

الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية، ورغم أن قيمة معامل الارتباط ضعيفة (0.03) فهي دالة.

ويفسر ذلك أنه كلما ساد النمط الديمقراطي ارتبط ايجابا مع الرضا الوظيفي، لأنه عندما يشعر المعلم أن تحت مسؤولية مدير ديمقراطي ويتشاور معه يزداد استقراره النفسي وأمانه النفسي فينعكس على رضاه عن عمله.

- بينما لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الديكتاتوري لدى عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.133) بمستوى دلالة (0.335) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية.

- بينما لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الفوضوي حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.249) بمستوى دلالة (0.067) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية.

والجدول التالي يمثل العلاقة بين الرضا الوظيفي في منطقة (الحضرية/ شبه حضرية) بالأنماط القيادية.

جدول (16)

يوضح معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين الرضا الوظيفي بالأنماط القيادية حسب المنطقة الجغرافية.

الرضا الوظيفي				المنطقة	النمط
القرار	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون	العدد		
غير دالة	0.078	0.327	30	شبه حضري	الديمقراطي
غير دالة	0.882	0.031	25	حضري	
غير دالة	0.085	0.319	30	شبه حضري	الديكتاتوري
غير دالة	0.888	-0.029	25	حضري	
غير دالة	0.343	-0.179	30	شبه حضري	الفوضوي
غير دالة	0.178	-0.273	25	حضري	

يتبين من الجدول أن قيم معاملات الارتباط (ر) بين المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري) غير دالة إحصائياً لأن قيم sig كلها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) ويدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة لدى آساتذة التعليم الابتدائي .

وعلى ضوء هذه النتائج ، نرفض الفرض البديل لعدم تحققه ، ونقبل الفرض الصفري . تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي عرضت في الفصل الأول ، وخلصت أنه توجد علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي ، والدراسات هي: دراسة تقار مبروك ، عيسى قبجوب 2024 ، دراسة شادن بنت عبد الله آل جمعان ، وشروق بنت سلمان بن سلمان ، وعبطاء بنت حاكم الفغم 2020 ، دراسة بولدياب أسماء 2018 ، دراسة أرفيس زكية 2017 ، دراسة حمادو سولاف 2016 ، دراسة نشأت محمود أبو حسونة 2014 وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دراسة حنان بن علي 2015 والتي خلصت أنه لا توجد علاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي .

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: توجد فروق في أنماط القيادة تعزى للمنطقة الجغرافية.

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة الأنماط القيادية تعزى للمنطقة الجغرافية ، تم استخدام اختبار " ت " t.test والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (17)

يمثل يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مقياس النمط القيادي لدى عينة الدراسة

تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية.

أنماط القيادة	المنطقة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	حضري	25	21.13	3.44	.64	53	.520 غير دالة
	شبه حضري	30	21.68	2.66			
الديكتاتوري	حضري	25	13.68	3.14	1.83	53	.073 غير دالة
	شبه حضري	30	12.40	2.01			
الفوضوي	حضري	25	11.40	1.41	2.72	53	.009 دالة
	شبه حضري	30	13.00	2.63			

نلاحظ من الجدول اعلاه انه:

- توجد فروق بين المنطقة الحضرية والشبه حضرية في النمط الفوضوي حيث بلغت قيمة ت = (2.72) بمستوى دلالة (0.009) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية ومنه نقول انه توجد فروق لصالح المنطقة الشبه الحضرية.
- بينما لا توجد فروق بين المنطقة (حضري وشبه حضري) وكل من النمط الديمقراطي والديكتاتوري. حيث بلغت قيمة "ت" (1.83) بمستوى دلالة (0.073) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية ومنه نقول أنه لا توجد فروق بين المنطقة شبه الحضرية والمنطقة الحضرية في النمط الديكتاتوري.
- بينما بلغت قيمة "ت" (0,64) بمستوى دلالة (0.520). وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية ومنه نقول أنه لا توجد فروق بين المنطقة شبه الحضرية والمنطقة الحضرية في النمط الديمقراطي.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة

- نص الفرضية : توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة الجغرافية. لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة الجغرافية ، تم استخدام اختبار " ت " t.test والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (18)

- يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مقياس الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى الى متغير المنطقة الجغرافية.

المقياس	المنطقة	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	حضرية	25	83.28	13.86	0,90	53	.369 غير دالة
	شبه حضرية	30	80.20	10.72			

نلاحظ من الجدول اعلاه انه:

لا توجد فروق بين المنطقة الحضرية والشبه الحضرية في الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة

ت = (0,90) بمستوى دلالة (0.369) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) المعمول بها في العلوم الاجتماعية ومنه نقول أنه لا توجد فروق بين المنطقتين في الرضا الوظيفي ، وعليه نرفض الفرض البديل لعدم تحققه ونقبل الفرض الصفري .

وقد يعود ذلك أن المنطقتين خاضعتين لنفس القطاع التربية ، وهي مديرية بولاية التربية بالأغواط ، ويخضعون لنفس ظروف العمل حيث أصبحت المناطق الريفية وشبه الحضرية يدرس بها أبنائها مما يجعل المدارس في استقرار لأن المدرس يعمل في بيئته ولا ينتقل إلى مناطق بعيدة كما كان في السابق ، وخاصة بعد إدماج عدد هائل من خريجي الجامعات بالتعليم الإبتدائي .

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام

يمكن القول أن أنماط القيادة تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الابتدائي. فللقيادة الديمقراطية تأثيرات إيجابية واضحة من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والتمكين والرضا للمعلم . وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة؛ وعلى النقيض، قد تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى انخفاض الرضا بسبب المركزية في صنع القرار. لذلك، يُعد اختيار أسلوب القيادة الملائم أمرًا بالغ الأهمية لخلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم نمو المعلمين ورفاههم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التعليمي العام.

ومن خلال العرض السابق توصلت الدراسة إلى نتائج ذات أهمية فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي في الأساس والرضا الوظيفي للمعلمين في المقام الثاني. حيث هناك علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين ، كما توصلت إلى أن، مستوى الرضا الوظيفي متوسطا عند أفراد عينة الدراسة. وأنه لا توجد في فروق بين عينتي الدراسة في الرضا الوظيفي. على ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة ، فإن الطالب يقترح مجموعة من الاقتراحات ، هي :

1- تعزيز التواصل الفعال : تشجيع الحوار المفتوح بين الإدارة والمعلمين لزيادة الشفافية وبناء الثقة.

2- توفير فرص التنمية المهنية: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لدعم النمو المهني للمعلمين.

3- إشراك المعلمين في صنع القرار: تعزيز القيادة الديمقراطية من خلال إشراك المعلمين في القرارات المدرسية التي تؤثر على عملهم اليومي.

4- الاعتراف بجهود المعلمين وإنجازاتهم بشكل منتظم لتحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي.

5- تحسين بيئة العمل: توفير بيئة عمل داعمة وآمنة تساهم في تعزيز الراحة النفسية للمعلمين.

قائمة المصادر والمراجع

1. برو هشام ، 2021: أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس باتنة ، مجلة التنظيم والعمل - الجزائر ، العدد 4.
2. أحمد صقر عاشور ، 1989: إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
3. تقار مبروك ، عيسى قبوقب ، 2024 : أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية على أساتذة بلدية المغير المقاطعة الثانية ، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع ، المجلد 8 والعدد 01.
4. أرفيس زكية ، 2017: أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالأداء التربوي للمؤسسة التعليمية بجبل مساعد بوسعادة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة المسيلة.
5. الأغا رائد عمر ، 2008 : المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة.
6. بشرى عبد العزيز العبيدي ، 2013: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق ، العدد 36.
7. بكاي سعد ، 2018 : الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة المسيلة - برج بوعريريج ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة .
8. بن بريكة عبد الوهاب ، موفق ساهم ، 2014: مساهمة القيادة الأخلاقية في التقليل من ظاهرة السقف الزجاجي، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية التنوع، الأخلاقيات والإنصاف، نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، يومي 25-26/2014، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
9. بن علي حنان ، 2015 : أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات دائرة جامعة ولاية الوادي ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

10. بوخلف خديجة، 2007: أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
11. بوراس نور الدين ، 2013: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفاط جبل العنق بئر العائر تبسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. بوغلاق نوال ، سعدي يحي ، 2014 : دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
13. بولدياب أسماء 2018م : أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة بجبل ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة جيجل.
14. التركي ، مصطفى أحمد 1986 : بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار التعليم، الكويت .
15. توفيق حامد طوالبه ، 2008 : أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
16. حامد سليمان ، 2009 : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة لنشر والتوزيع عمان.
17. جودت عزت عطوي ، 2004: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العلمية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
18. حسان دهش جلاب ، 2011 : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
19. حسن راوية ، 2004 : السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
20. حسن ماهر، محمد صالح ، 2004: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي

عمان.

21. حمادو سولاف ، 2016 : أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية بابتدائيات دائرة مسكيانة أم البواقي ، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
22. حير علي حيد، 2010 : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 26.
23. خالد بوجعدار، شهيناز درويش، 2013: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 32.
24. دليلة هالة حساني ، 2007 : القيادة من منظور إسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإسلامية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر.
25. رفة عمر الحريري ، 2007 : القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
26. سالم تيسير الشرايدة ، 2008 : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
27. سعادة سميرة ، 2019 : الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، مجلة العلوم التربوية والنفسية 3 (21)
28. سندية مروان سلطان الحيايالي ، 2013 : انعكاس المتغيرات الشخصية في الإدراك الذاتي للأنماط القيادية، مجلة دورية نصف سنوية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 5، العدد 10.
29. شادن بنت عبد الله آل جمعان ، شروق بنت سلمان بن سلمان ، عبطاء بنت حاكم الفغم ، 2021 : واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ، مجلة شباب الباحثين كلية التربية ، جامعة سوهاج مصر.
30. الثبيتي، محمد والعنزي، خالد، 2014 : عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة

- القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 3 ، العدد 6
31. شحادة نايف شحادة ، 2008 : العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
32. الشلح بشير ، عبد الله محمد ، 2015 : الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة.
33. شيماء عبد علي ، هناء حسن سدخان البديري ، 2023 : أنماط القيادة النسبوت وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مجلة الدراسات المستدامة . السنة الخامسة/ المجلد الخامس /العدد الأول
34. شهرزاد محمد شهاب ، 2010 : القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقة العامة، مجلة دراسات تربوية، العراق، المجلد3، العدد11.
35. صالح بن سليمان الفائز، 2008 : الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
36. طارق محمد السويديان ، فيصل عمر باشراحيل ، 2003 : صناعة القائد ، ط2، مكتبة جرير، المملكة السعودية.
37. علاء محمد سيد قنديل ، 2010 : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر لنشر والتوزيع ، القاهرة.
43. عبد الرحمن فالح العبادلة ، 2003 : الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات والإدارية في محافظات الأردن ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، في الإدارة العامة جامعة مؤتة ، الأردن.
38. عبد العزيز عطا الله المعاينة 2007 : الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الحامد

- للنشر والتوزيع، عمان.
39. عبد العزيز عطا الله المعاينة ، 2007 : الإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
40. عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة ، 2020 : أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بور سعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، مصر، العدد 09.
41. عزيون زهية ، 2007 : التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.
42. عليا بنت إبراهيم محمد، 2016: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
43. عياصرة علي أحمد ، 2006 : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر، عمان.الأردن.
44. فاتن عوض الغزو، 2010 : القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
45. فاروق عبده ، عبد المجيد السيد ، 2009 : السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات ، ط 3 ، دار الشروق ، عمان.
46. قاسم شاهين ، بريس عمرى ، 2009: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس، العراق.
47. قندوزي أحمد 2006 : القيادة في القرآن الكريم ، (أنواعها، أنماطها، شروطها)، مذكرة ماجستير في العلوم الإسلامية غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
48. مام صدام ، 2018 : دور الرضا الوظيفي في تطوير الكفاءات لدى الموظفين دراسة ميدانية مقر دائرة المسيلة مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة.

49. محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، 2011 : الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاق الأعمال - زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن.
50. محمد الخطيب مازن ، 2004 : النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
51. محمد السعيد الصيرفي ، 2008 : السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة.
52. محمد بن حمودة ، 2006 : علم الإدارة المدرسية ، نظريات وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، بدون طبعة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر.
53. محمد بن عبد الله الصغير، 2003 : مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
54. محمد حسين العجمي ، 2008 : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
55. محمد سعيد سلطان ، 2002 : السلوك الإنساني في المنظمات ، فهم وإدارة السلوك الإنساني في العمل ، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
56. مصطفى أحمد تركي ، 1989 : الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت ،المجلة العربية للإدارة ، مج 13 ، العدد 01.
57. مصطفى محمد سعيد عالم ، 2005 : القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري المملكة العربية السعودية، جدة 29-30-3-2005.
58. معن أحمد الزواهره ، 2021 ، درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 12 ، العدد 33 آذار .
59. هاشم بن سعد بن سرور الغافري ، إيهاب أحمد محمد مختار، وآخرون ، 2024 ، أثر المؤهل العلمي والطموح والطموح المهني على الرضا الوظيفي لدى

- المعلم العماني وعلى التفكير الريادي ، والأداء التنافسي لدى طلبته ، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط. المجلد 40 ، العدد الأول.
60. المطيري، ندى زويد ، 2019 : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (184) الجز الثالث.
61. نبيل سعد خليل ، 2009 : الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
62. نشأت محمود حسونة ، 2014 ، مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض المتغيرات ، المجلة الدولية للبحث في التربية وعلم النفس الأردن ، المجلد 2 ، العدد 2 ، أكتوبر.
63. هاشم عبد الرزاق ، 2010 : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
64. الوباخ سعيدة ، 2006 : الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- Kim, H.J., Pimtong, T., & Kim, W . G (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (3), 369-390.
- M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organisations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2, 24-32.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01 : يمثل استبيانات الدراسة

جامعة عمارثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

استبيان

أستاذي الفاضل ، أستاذتي الفاضلة
تحية طيبة . في اطار بحث جامعي لتحضير شهادة ماستر في علم النفس التنظيم والعمل والذي نسعى من خلاله للتعرف عن أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الإبتدائي.
يسعدنا ان نقدم لك مجموعة من العبارات التي نريد منك الإجابة عنها بوضع علامة () المكان الذي يناسب رأيك الشخصي .
وهذا نظرا لأهمية دورك في العملية التربوية والتعليمية باعتبارك محور الدراسة فأري اعتمد عليك في الحصول على معلومات صادقة وصريحة مع العلم أن إجابتك ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونك معنا

البيانات الشخصية :

ذكر أنثى

الاقدمية في العمل : اقل من ثلاث سنوات من 3 إلى 6 سنوات من 6 سنوات

الدوام : دوام واحد وامين

الأقدمية بالسنوات في المؤسسة الحالية :

قائمة الملاحق

الرقم	العبرة	دائما	أحيانا	أبدا
1	يترك المدير للمعلمين الحرية في اختبار أسلوب أداء عملهم			
2	يفوض المدير جزء من مهامه الإدارية إلى بعض المعلمين			
3	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم			
4	يطرح المدير أفكاره على المعلمين لمناقشتها			
5	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه المعلمين لتطور العمل إلى الأحسن			
6	يوزع المدير المهام القيادية بين المعلمين بناء على الكفاءة			
7	يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للمعلمين			
8	يحث المدير المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل			
9	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية إلى النواب أو إلى بعض المعلمين			
10	يشيد المدير بأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين			
////	////	////	////	////
11	يفتقد المدير لروح التعاون مع زملائه في انجاز العمل			
12	يكثُر المدير من استخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين على تنفيذ ما كلفهم به من العمل			
13	يهتم المدير بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين			
14	يولي المدير اهتمام ضئيلا بحاجات المعلمين			
15	يعتقد المدير أن تبادل الآراء و الحوارات مضبغة للوقت			
16	لا يهتم المدير بالجوانب الإنسانية لدى المعلمين			
17	يتعامل المدير بتعال وكبرياء مع المعلمين			
18	يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين			
19	يتقيد المدير حرفيا بالتعليمات التي تصدر من مديرية التربية			
////	////	////	////	////
20	يتيح المدير للمعلمين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل			
21	يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بعشوائية دون النظر إلى الكفاءة والاستعداد			
22	يتجرد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المدرسة أو معلمها			
23	يتخلى المدير عن دوره في توجيه وإرشاد المعلمين			
24	يتجنب المدير مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام زملائهم			
25	يبالغ المدير في تقدير إمكانيات بعض المعلمين والاعتماد عليها			
26	يتردد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المدرسة أو المعلمين			
27	ينعزل المدير في علاقته وقليل التأثير في المعلمين			

قائمة الملاحق

			يدير المدير اجتماعات المدرسة دون خطة أو هدف محدد	28
////	////	////	////	////
			////////////////////////////////////	

استبيان الرضا

الرقم	العبارة	مرتفعة جدا	مرتفعة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تتيح وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي المعلمين				
2	أشعر بالسعادة حين أقوم بأدائي مهامي كمعلم				
3	تمنحني الجهة المسؤولية كثيرا من الصلاحيات والسلطة				
4	يوفر لي عملي كمعلم فرص اكتساب خبرات والمهارات				
5	يتناسب راتي مع حجم العمل الذي أقوم به بالمؤسسة				
6	تتوفر في وظيفتي فرص للتقدم والترقية كما استحق				
7	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة				
8	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية				
9	أجد في التعامل مع التلاميذ راحة واستقرار				
10	يتناسب راتي مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع				
11	يوفر لي عملي خدمات اجتماعية وصحية				
12	تمنحني وظيفتي الفرصة لكي أبداع في عملي				
13	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب لكي أكون مع أسرتي				
14	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي كمعلم				
15	العلاوات السنوية التي أحصل عليها مناسبة وكافية				
16	أتعامل مع المدير بكل تقدير واحترام				
17	تتفق مهنتي كمعلم مع ميولي وقدراتي الشخصية				
18	يحترم أولياء الأمور جهدي الذي أبذلهم مع أبنائهم				
19	الجو المدرسي مريح لي وأشعر بسعادة عند وجودي في المدرسة				
20	يقدم لي مدير المدرسة المساعدة عندما أحتاجها				
21	تربطني علاقات اجتماعية وثيقة بمدير المدرسة أو معلمها				
22	يعاملني مدير المدرسة بطريقة حسنة عند الزيارة الصفية				
23	قناعاتي برسالتكم كمعلم تغنيني عن البحث على أي وظيفة أخرى				
24	أعتقد أن نصيبي من الحصص كاف ومناسب				
25	أشعر بأني في المدرسة وسط أسرة متماسكة و مترابطة				
26	يعجبني التزام زملائي المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم				
27	تربطني بمفتش المادة علاقة احترام فكري وشخصي متبادل				

قائمة الملاحق

				أشعر بالفخر حين أُعرف بنفسي في المجتمع من خلال مهنتي كمعلم	28
////	////	////	////	////////////////////////////////////	////

ملحق رقم 02 : نتائج الدراسة spss

النمط القيادي السائد:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الديمقراطي/شبه حضري	30	14.00	27.00	21.1333	2.66178
ديمقراطي حضري	25	17.00	32.00	21.6800	3.44867
ديكتاتوري شبه حضري	30	10.00	19.00	12.4000	2.01032
ديكتاتوري حضري	25	9.00	22.00	13.6800	3.14537
فوضوي شبه حضري	30	9.00	20.00	13.0000	2.63923
فوضوي حضري	25	9.00	15.00	11.4000	1.41421
Valid N (listwise)	25				

مستوى الرضا الوظيفي لدى آساتذة التعليم الإبتدائي حسب المنطقة الجغرافية (حضري ، شبه حضري)؟

مستوى الرضا في الشبه حضري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رضا شبه حضري	30	80.2000	10.72027	1.95724

One-Sample Test

Test Value = 56.5

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
رضا شبه حضري	12.109	29	.000	23.70000	19.6970	27.7030

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رضا حضري	25	83.2800	13.86999	2.77400

One-Sample Test

Test Value = 56.5

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
رضا حضري	9.654	24	.000	26.78000	21.0547	32.5053

الفروق في النمط الديمقراطي تعزى الى متغير المنطقة

T-Test

Group Statistics

	حضري / شبه حضري	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط ديمقراطي	حضري	25	21.6800	3.44867	.68973
	شبه حضري	30	21.1333	2.66178	.48597

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
نمط ديمقراطي	Equal variances assumed	1.728	.194	.663	53
	Equal variances not assumed			.648	44.639

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
نمط ديمقراطي	Equal variances assumed	.510	.54667	.82416
	Equal variances not assumed	.520	.54667	.84374

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
نمط ديمقراطي	Equal variances assumed	-1.10639-	2.19972
	Equal variances not assumed	-1.15310-	2.24643

الفروق في النمط الديكتاتوري تعزى الى متغير المنطقة T-Test

Group Statistics

حضري / شبه حضري	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط ديكتاتوري				
حضري	25	13.6800	3.14537	.62907
شبه حضري	30	12.4000	2.01032	.36703

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
نمط ديكتاتوري	Equal variances assumed	5.341	.025	1.827	53
	Equal variances not assumed			1.757	39.347

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
نمط ديكتاتوري	Equal variances assumed	.073	1.28000	.70050
	Equal variances not assumed	.087	1.28000	.72832

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
نمط ديكتاتوري	Equal variances assumed	-.12502-	2.68502
	Equal variances not assumed	-.19274-	2.75274

الفروق في النمط الفوضوي تعزى الى متغير المنطقة

T-Test

Group Statistics

حضري / شبه حضري	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نمط فوضوي حضري	25	11.4000	1.41421	.28284
شبه حضري	30	13.0000	2.63923	.48185

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
نمط فوضوي	Equal variances assumed	5.987	.018	-2.720-	53
	Equal variances not assumed			-2.864-	45.850

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
نمط فوضوي	Equal variances assumed	.009	-1.60000-	.58814
	Equal variances not assumed	.006	-1.60000-	.55873

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		95% Confidence Interval of the Difference		
		Lower	Upper	
نمط فوضوي	Equal variances assumed	-2.77967-	-.42033-	
	Equal variances not assumed	-2.72477-	-.47523-	

الفروق في الرضا تعزى الى متغير المنطقة

T-Test

Group Statistics

حضري / شبه حضري	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا الوظيفي حضري	25	83.2800	13.86999	2.77400
شبه حضري	30	80.2000	10.72027	1.95724

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	2.663	.109	.929	53
	Equal variances not assumed			.907	44.680

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	.357	3.08000	3.31659
	Equal variances not assumed	.369	3.08000	3.39498

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	-3.57224-	9.73224
	Equal variances not assumed	-3.75919-	9.91919

DESCRIPTIVES VARIABLES=الرضا

/SAVE

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

العلاقة بين الرضا والنمط الديمقراطي

Correlations

Correlations

		الرضا	النمط الديمقراطي
الرضا	Pearson Correlation	1	.291*
	Sig. (2-tailed)		.031
	N	55	55
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	.291*	1
	Sig. (2-tailed)	.031	
	N	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

العلاقة بين الرضا والنمط الديكتاتوري

Correlations

		الرضا	النمط الديكتاتوري
الرضا	Pearson Correlation	1	-.133-
	Sig. (2-tailed)		.335
	N	55	55
النمط الديكتاتوري	Pearson Correlation	-.133-	1
	Sig. (2-tailed)	.335	
	N	55	55

العلاقة بين الرضا والنمط الفوضوي

Correlations

		الرضا	النمط الفوضوي
الرضا	Pearson Correlation	1	-.249-
	Sig. (2-tailed)		.067
	N	55	55
النمط الفوضوي	Pearson Correlation	-.249-	1
	Sig. (2-tailed)	.067	
	N	55	55

الرضا في المنطقة شبه الحضرية وعلاقته بالنمط :

1- الديمقراطي

Correlations

		رضا شبه حضري	النمط الديمقراطي
رضا شبه حضري	Pearson Correlation	1	.327
	Sig. (2-tailed)		.078
	N	30	30
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	.327	1
	Sig. (2-tailed)	.078	
	N	30	55

2- الديكتاتوري

Correlations

		رضا شبه حضري	النمط الديكتاتوري
رضا شبه حضري	Pearson Correlation	1	.319
	Sig. (2-tailed)		.085
	N	30	30
النمط الديكتاتوري	Pearson Correlation	.319	1
	Sig. (2-tailed)	.085	
	N	30	55

3- الفوضوي

4-

Correlations

		رضا شبه حضري	النمط الفوضوي
رضا شبه حضري	Pearson Correlation	1	-.179-
	Sig. (2-tailed)		.343
	N	30	30
النمط الفوضوي	Pearson Correlation	-.179-	1
	Sig. (2-tailed)	.343	
	N	30	55

5-

الرضا في المنطقة الحضر وعلاقته النمط :

1- الديمقراطي

Correlations

		رضا حضري	النمط الديمقراطي
رضا حضري	Pearson Correlation	1	.031
	Sig. (2-tailed)		.882
	N	26	26
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	.031	1
	Sig. (2-tailed)	.882	
	N	26	55

2- الديكتاتوري

Correlations

		رضا حضري	النمط الديكتاتوري
رضا حضري	Pearson Correlation	1	-.029-

	Sig. (2-tailed)		.888
	N	26	26
النمط الديكتاتوري	Pearson Correlation	-.029-	1
	Sig. (2-tailed)	.888	
	N	26	55

3- الفوضوي

4-

Correlations

		رضا حضري	النمط الفوضوي
رضا حضري	Pearson Correlation	1	-.273-
	Sig. (2-tailed)		.178
	N	26	26
النمط الفوضوي	Pearson Correlation	-.273-	1
	Sig. (2-tailed)	.178	
	N	26	55

5-

الفروق في الانماط القيادية بالمنطقة

T-Test

Group Statistics

المنطقة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النمط الديمقراطي حضري	25	21.68	3.449	.690
شبه حضري	30	21.13	2.662	.486

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
النمط الديمقراطي	Equal variances assumed	1.728	.194	.663	53
	Equal variances not assumed			.648	44.639

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means		
Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference

النمط الديمقراطي	Equal variances assumed	.510	.547	.824
	Equal variances not assumed	.520	.547	.844

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

		Lower	Upper
النمط الديمقراطي	Equal variances assumed	-1.106-	2.200
	Equal variances not assumed	-1.153-	2.246

T-TEST GROUPS=VAR00001(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=النمطالديكتاتوري

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

المنطقة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النمط الديكتاتوري حضري	25	13.68	3.145	.629
شبه حضري	30	12.40	2.010	.367

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

		F	Sig.	t	df
النمط الديكتاتوري	Equal variances assumed	5.341	.025	1.827	53
	Equal variances not assumed			1.757	39.347

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
النمط الديكتاتوري	Equal variances assumed	.073	1.280	.700
	Equal variances not assumed	.087	1.280	.728

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
النمط الديكتاتوري	Equal variances assumed	-.125-	2.685
	Equal variances not assumed	-.193-	2.753

T-Test

Group Statistics

المنطقة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النمط الفوضوي حضري	25	11.40	1.414	.283
شبه حضري	30	13.00	2.639	.482

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
النمط الفوضوي	Equal variances assumed	5.987	.018	-2.720-	53
	Equal variances not assumed			-2.864-	45.850

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
النمط الفوضوي	Equal variances assumed	.009	-1.600-	.588
	Equal variances not assumed	.006	-1.600-	.559

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
النمط الفوضوي	Equal variances assumed	-2.780-	-.420-
	Equal variances not assumed	-2.725-	-.475-