

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة  
نظر أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطتي

( عياشي عمر الطاهر بالوادي، حسين حمادي بالنخلة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوترعة بلال

إعداد الطلبة:

قح حدي

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
رقيق عبد الله	أستاذ محاضر ب	رئيسا
بوترعة بلال	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
ذهبي ابراهيم	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة  
نظر أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطي

( عياشي عمر الطاهر بالوادي، حسين حمادي بالنخلة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوترعة بلال

إعداد الطلبة:

قرح حدي

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ريق عبد الله	أستاذ محاضر ب	رئيسا
بوترعة بلال	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
ذهبي ابراهيم	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2024

## الإهداء

يقول الله تعالى في محكم التنزيل بعد بسم الله الرحمن الرحيم :

(وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ) سورة البقرة الآية 237

أحمد الله عز وجل على منّهِ وعونه لإتمام هذا البحث وأهدي ثمرة جهدي إلى:

معلم الإنسانية وقائدها الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه واله وسلم)

إلى من وضع المولى سبحانه و تعالى الجنة تحت أقدامها ووقرها في كتابه العزيز "أمي الحبيبة"

إلى من كان خير مثال لرب الأسرة و الذي لم يتهاون يوم في توفير سبل الخير و السعادة لي "أبي الموقر"

إلى زوجي الغالي "محمد نجيب " الذي لطالما صبر معي وساندني في دراستي.

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة الكريمة لما وفروه لي من جو ساعدني على البحث والتركيز والعمل .

إلى زوجة أخي الغالية "هند" التي كانت نعم العون و السند في إكمال هذا العمل.

إلى رفيقات دربي "لبنى" التي دائما تدعمني و تمسك بيدي و "حدي" التي دعمتني و ساعدتني في مختلف

الظروف.

إلى زملائي في الدفعة .

إلى كل الذين ساعدوني من قريب أو بعيد سواء في التوجيه والإرشاد والحث على الصبر والمثابرة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

حدي قرح

## الشكر و التقدير

قال الله تعالى:

(وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ) سورة النمل الآية 19.

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ,نحمد ربنا ونشكر فضله ونعمه ونصلي ونسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية والهادي إلى النور.

نتقدم لوالدينا بالشكر والتقدير اللذان ربانيوا نشأنا على قيم العلم وشغف الاطلاع والمعرفة والجد والاجتهاد وغرساها في.

إلى أستاذي و المشرف على هذا العملد.بوترعة بلال الذي كان نعم الأستاذ والمشرف الذي يحرص على جودة ودقة البحث العلمي الذي نرجو أن يعم نفعه الجميع, فله منا جزيل الشكر والتقدير ومن الله تعالى الأجر والمثوبة إن شاء الله كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث من أجل إثرائه وتسديد أفكاره وتقويم أخطائه.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع أساتذتي , حيث كان لتدريسهم وتوجيههم لنا أكبر الأثر في رفع الروح المعنوية والعلمية, وكذلك نتقدم للأستاذ د. مؤمن بكوش الجموعي بوافر الشكر على ما بذله من جهد, و إلى زميلي المدير د.حدد عبد الرزاقوإلى كل الزملاء لهم مني كل التقدير والاحترام.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ( دراسة ميدانية لمتوسطي عياشي عمر الطاهر بالوادي وحسين حمادي بالنخلة). فانطلقت من التساؤل الرئيس: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟"

وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس (أستاذ، أستاذة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)؟

ومن أجل دراسة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

ويندرج تحتها الفرضيات الفرعية.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من الميدان تم تطبيق كل من استبيان أنماط القيادة لمكفص عبد المالك واستبيان الرضا الوظيفي لقوارح أم الخير، حيث طبقا على الأساتذة والأستاذات بمتوسطي (عياشي عمر الطاهر بالوادي وحسين حمادي بالنخلة) والبالغ عددهم 60 أستاذا وأستاذة.

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها :

- وجود علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.
- وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط القيادي التسبي ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.
- عدم وجود ارتباط بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس (أستاذ، أستاذة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات ، بين 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة).

## Abstract

This study aimed at identifying the styles of administrative leadership and their relationship to job satisfaction from the viewpoint of middle school teachers (a field study of the middle school AYACHI Omar Al-Taher of El-Oued and Hussein HOUMMADI of El-Nakhlah), and in line with the nature of the topic, the descriptive and analytical approach was used and adopted. In order to collect data from the field, a questionnaireaMekafesAbd-Elmalek of the styles of administrative leadership and questionnaire a GouarahOum-Elkhierof the to job satisfaction was used as a data gathering tool targeting sixty (60) teachers from both genders from (AYACHI Omar Al-Taher of El-Oued and Hussein HOUMMADI of El-Nakhlah).

This study resulted in significant findings, these include:

- There is a correlation between the democratic pattern and the degree of job satisfaction for middle schools` teachers.
- The existence of an inverse correlation between the indifferent leadership style and the degree of job satisfaction of middle schools` teachers.
- There is no correlation between dictatorial style and job satisfaction.
- There are no statistically significant differences in the degree of job satisfaction from the viewpoint of middle schools` teachers due to a variable of gender (male and female teachers).
- There are no statistically significant differences in the degree of job satisfaction among middle schools` teachers due to the years of experience(less than10years, between 10-20 years, more than 20years).

**Key words:** Administrative leadership style, Job satisfaction, Pattern.

## قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	ملخص الدراسة بالعربية
VII	ملخص الدراسة بالإنجليزية
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
23	المطلب الأول: أنماط القيادة الادارية
27	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي
29	المبحث الثاني: العلاقة بين أنماط القيادة الادارية و الرضا الوظيفي
31	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية ( الدراسات السابقة)
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
35	المطلب الثاني: المقاربات النظرية
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
43	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
44	المطلب الثاني: الأدوات
51	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
51	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها و الدراسات السابقة
62	خلاصة الفصل
63	الخاتمة

67	قائمة المصادر والمراجع
72	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	الصدق التمييزي بين المجموعتين العليا والدنيا استبيان أنماط القيادة الإدارية	45
02	معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس أنماط القيادة الإدارية	46
03	معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة الإدارية	46
04	التجزئة النصفية لاستبيان أنماط القيادة الإدارية	47
05	الصدق التمييزي بين المجموعتين العليا والدنيا في استبيان الرضا الوظيفي	48
06	معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي	48
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي	49
08	التجزئة النصفية لاستبيان الرضا الوظيفي	49
09	توزيع العينة حسب المؤسسة	51
10	توزيع العينة حسب الجنس	52
11	توزيع العينة حسب سنوات العمل ( سنوات التدريس )	53
12	قيمة " ر " ودالتها الإحصائية لمعامل الارتباط " بيرسون " بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي	54
13	قيمة " ت " ودالتها الإحصائية للفروق بين الجنسين في درجة الرضا الوظيفي	55
14	قيمة F ودالتها الإحصائية للفروق بين الأساتذة حسب سنوات الخبرة في الرضا الوظيفي	56

## فهرس الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
ح	المخطط الفرضي للدراسة	01
52	خصائص العينة حسب المؤسسة	02
52	خصائص العينة حسب الجنس	03
53	خصائص العينة حسب سنوات العمل (سنوات التدريس)	04

## فهرس الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
73	نمذج استبيان	01
76	نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان أنماط القيادة	02
76	نتائج الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة	03
77	نتائج التجزئة النصفية لاستبيان أنماط القيادة	04
77	نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان الرضا الوظيفي	05
78	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي	06
78	خصائص العينة حسب الجنس	07
78	خصائص العينة حسب سنوات العمل ( سنوات التدريس )	08
78	علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي	09
79	قيمة T ودالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي	10
79	قيمة F ودالاتها الإحصائية للفروق بين سنوات التدريس في الرضا الوظيفي	11
80	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاول الدراسة	12
80	يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود الاستبيانين	13

مقدمة

## توطئة

تعتبر الإدارة المركز المؤثر في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها و هي الأساس الضروري لتقدم و تطور أي مؤسسة ومن بينها المؤسسات التعليمية التي تعد أداة فاعلة و حيوية في النسيج الاجتماعي, و نجاح هذه المؤسسات يعتمد على عنصر أساسي وهو القيادة التي تمثل جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض.

لذا يمكن القول أن القيادة هي مفتاح العملية التعليمية و تعد من أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في تشكيل طابع الأداء داخل المؤسسة التعليمية من خلال توفير الظروف و الإمكانيات المادية و المعنوية التي تساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي.

فالرضا الوظيفي للأساتذة و العاملين أصبح الشغل الشاغل الذي تستهدفه الإدارة في استراتيجياتها لتحقيق الأمن و الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يساهم في التقليل من دوران العمل و يخفف نسب الغياب فموضوع الرضا الوظيفي ينبغي أن يتناول بالبحث و الدراسة من فترة لأخرى من قبل المديرين و الإداريين, و مشرفي الإدارات و المهتمين بالتطوير الإداري, و ذلك ما يرضي الفرد في الحاضر قد لا يرضيه في المستقبل, وما يزعج منه اليوم قد يكون مرضي له في الغد. (السهلي, 2021 ص355-356)

**1. الإشكالية:**

إن نجاح و تطور أي مؤسسة و استمراريتها مرهون بالعبارة بمواردها البشرية التي تعد من أهم العناصر الفاعلة لتحقيق أهدافها و لكي تقوم العناصر البشرية بمهامها بأحسن صورة لا بد من وجود قيادة فعالة قادرة على إرشاد و توجيه هذه العناصر بالاتجاه الصحيح.

وعليه يعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في كل العلوم لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي, إذ أنها من أبرز العوامل المساهمة في نجاح أو فشل المؤسسات الإدارية و التربوية.

و قد ظهرت العديد من الأنماط القيادية كالنمط الديمقراطي, التسيبي و التسلطي التي ترتبط بشخصيات و طريقة عمل المديرين و خبراءهم و بطبيعة المرؤوسين مثل مستوى التعليم و الشخصية و بيئة العمل. و هذه الأخيرة تعتبر من العناصر التي تساهم في رضا الأساتذة عن عملهم أو عدم رضاهم.

و تأسيسا على ذلك; نجد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود لتطوير الفعل التربوي, و من المقاربات النظرية التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي نظرية الإدارة العلمية "لتايلور" التي اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها العامل الوحيد المحقق للرضا الوظيفي, حيث قامت على أنقاضها مدرسة

العلاقات الإنسانية. و اهتمت هذه المدرسة بالجوانب الإنسانية في العمل التي من شأنها رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين, و توالى الدراسات حول الرضا منها دراسات "هرزبرغ" و"فورم" وهدفها زيادة الرضا الوظيفي, لكن معظم الدراسات نجدها في القطاع الصناعي بالمقارنة بالقطاع التربوي.

وقد استشعرت الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي كأستاذة تعليم متوسط ما يقارب 14 سنة ثم كمديرة متوسطة ما يقارب 3 سنوات ضرورة دراسة أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي للأساتذة. و بالرغم من تناول هذا الموضوع من قبل الباحثين إلا أنه بحاجة إلى اهتمام أكبر و من هنا تأتي هذه الدراسة الموسومة ب: "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرأساتذة التعليم المتوسط" للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي. و عليه انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟

وتدرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس (أستاذ,أستاذة)؟

- هل توجد فروقات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات, من 10 إلى 20 سنة, أكثر من 20 سنة)؟

2. فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإداريةوالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

ب- الفرضيات الفرعية :

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسطتعزى لمتغير الجنس (أستاذ,أستاذة) .

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات, من 10 إلى 20 سنة, أكثر من 20 سنة).

## 3. مبررات اختيار الموضوع :

تتمثل مبررات اختيارنا لهذا الموضوع في :

## أ- المبررات الذاتية:

- ميلنا الشخصي إلى مجال القيادة لما له من تأثير في حسن تسيير المؤسسات التربوية هذه الأخيرة التي تملك قيادة ناجحة تكون أكثر تطورا من غيرها.
- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- الرغبة في البحث و إفادة الأسرة التربوية

## ب- المبررات الموضوعية :

- قابلية موضوع الدراسة للبحث العلمي و إمكانية التحقق منه ميدانيا.
- الدور البارز الذي وصلته القيادة في حياتنا اليوم لما لها من أهمية في تنمية ورعاية وتوجيه الأفراد وتعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تحديث الدراسة و إثبات صدق ما تم التوصل إليه سابقا رغم تغيير السنوات و المكان.
- الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي للأساتذة.

## 4. أهداف البحث وأهميته :

## أ. أهداف البحث:

مما لا شك فيه أن كل بحث علمي يقوم على مجموعة من الأهداف و التي من خلالها يسعى الباحث لتحقيقها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة و هذه الأهداف كالتالي:

- معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط .
- الوصول إلى نتائج تساهم في بلورة موضوع القيادة و الرضا الوظيفي.
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرين.
- معرفة الاختلافات في درجة الرضا الوظيفي بين أساتذة وأستاذات التعليم المتوسط.
- معرفة الاختلافات في درجة الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- التأكد من صحة الفروض والإجابة عن تساؤلات البحث .
- التأكد من مدى ملائمة أدوات الدراسة للعينة المختارة .
- القدرة على التحكم في تقنيات البحث العلمي .

## ب. أهمية البحث :

تضمنت أهمية الدراسة جانبين رئيسيين هما:

## ✓ الأهمية النظرية :

- يعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة والجديرة بالدراسة والبحث لأنه يتناول قضية تربوية و يمثل إثراء للبحث العلمي.
- فتح آفاق جديدة حول أهمية و دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- تسليط الضوء على القيادة الإدارية و قدرتها على رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- أهمية الشريحة الاجتماعية التي تناولتها الدراسة ,ألا وهي أساتذة التعليم المتوسط التي تنتمي إلى سلك التعليم بصفة عامة ، وهذه الشريحة تحمل على عاتقها مسؤولية التنمية والنهوض بالبلاد في الحاضر والمستقبل من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي.

## ✓ الأهمية التطبيقية :

- توعية المديرين لممارسة الأنماط القيادية المناسبة و توظيفها بفعالية في سبيل رفع الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- اطلاع المديرين على كل جديد و حديث في القيادة و مسايرة العصر.
- استفادة الطلبة والباحثين في فتح المجال للدراسات جديدة حول أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي.
- تساهم الدراسة في توجيه أنظار أصحاب القرار و المسؤولين لاتخاذ التدابير اللازمة من أجل تطوير و رفع كفاءة مديري المؤسسات مما يساهم في تحسين العملية التربوية.
- تفيد هذه الدراسة في بعض نواحيها الاستقرار لقطاع التربية وإشباع بعض الحاجات للكوادر التعليمية والنهوض بالمنظومة التربوية وتحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي .

## 5. حدود البحث :

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة و فهم جوانبها المختلفة حدد مجال هذه الدراسة بما يلي:

## أ. الحدود البشرية:

يقصد به جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة و تكون خاضعة للدراسة و البحث من قبل الباحث, و تتمثل في أساتذة متوسطة عياشي عمر الطاهر بالوادي وأساتذة متوسطة حسين حمادي بالنخلة و البالغ عددهم 71 أستاذ و أستاذة.

### ب. الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة وفق المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى: بتاريخ 26 جانفي 2024 قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى متوسطة حسين حمادي بالنخلة حيث تم خلالها التعرف على مختلف الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث الأساسي و رصد مختلف الصعوبات التي ربما تؤثر على تطبيق الدراسة, كما تم الاتصال بإدارة متوسطي عياشي عمر الطاهر بالوادي ومتوسطة حسين حمادي بالنخلة من أجل الحصول على بيانات حول المجتمع الأصلي وأوقات تواجدهم حتى يسهل الاتصال بأفراد العينة الأساسية.

- المرحلة الثانية: بتاريخ 2 فيفري قمنا بتوزيع الاستبيان وفي يوم 5 فيفري قمنا بجمع الاستبيان.

- المرحلة الثالثة: تفرغ البيانات الكمية , حيث تم خلالها عرض نتائج الدراسة وتم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

### ج. الحدود المكانية:

تمثل الحيز الجغرافي الذي تتم فيه إجراءات البحث الميداني, و ينتمي مجتمع الدراسة الحالية إلى كل من متوسطة عياشي عمر الطاهر بالوادي و هي منطقة حضارية و متوسطة حسين حمادي بالنخلة و هي منطقة شبه ريفية.

### 6. منهج البحث:

لا يكون البحث علميا بالمعنى الصحيح إلا إذا كانت الدراسة موضوعه مجردة بعيدة عن المبالغة والتحيز

أنجزت وفق أسس ومنهج .(عبد الرحمان بن عبد الله الواصل, 1999,ص12)

وعليه يمكن تعريف "المنهج" بأنه هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تفصيله للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة, وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية ..(غازي عناية، 2014 ، ص19). و تماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس "أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي" تم الاعتماد على "المنهج الوصفي" وهو عبارة عن طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كميًا عن طريق جمع معلومات, مقننة عن المشكلة و تصنيفها, و تحليلها , و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

كما يعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، و آثارها، و العلاقات التي تتصل بها، و تغييرها كشف الجوانب التي تحكمها (بلقاسم سلاطينة و حسان جيلاني، 2012، ص133)

### 7. صعوبات البحث :

بما أن البحث العلمي سلسلة من المراحل و الخطوات التي يعتمدها الباحث للوصول إلى الهدف الذي رسمه، فإن البحث العلمي لا يخلو من صعوبات و عوائق تواجه الباحث أثناء قيامه بدراسته و من الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة : تشعب موضوع الدراسة وتنوعه، بالإضافة إلى وجود صعوبات في عملية استرجاع الاستبيان من قبل بعض الأساتذة داخل المتوسطين مما أدى إلى ضياع الكثير من الوقت.

### 8. هيكلية البحث :

للإجابة على إشكالية الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين هما الفصل النظري و الفصل التطبيقي بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة. تناولت المقدمة طرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة التساؤلات و الفرضيات مع ذكر أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية و أهداف الدراسة، كما احتوت المقدمة على حدود و منهج الدراسة و على الصعوبات التي تعرضنا إليها أثناء إجراء الدراسة.

أما الفصل الذي وسماه: "الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة" تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول للأدبيات النظرية في حين كان المبحث الثاني و الذي تم فيه دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي، وضم المبحث الثالث الدراسات السابقة مع أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، ثم المقاربة النظرية التي تعتبر أساس نظري و مرجعية تفيد هذه الدراسة.

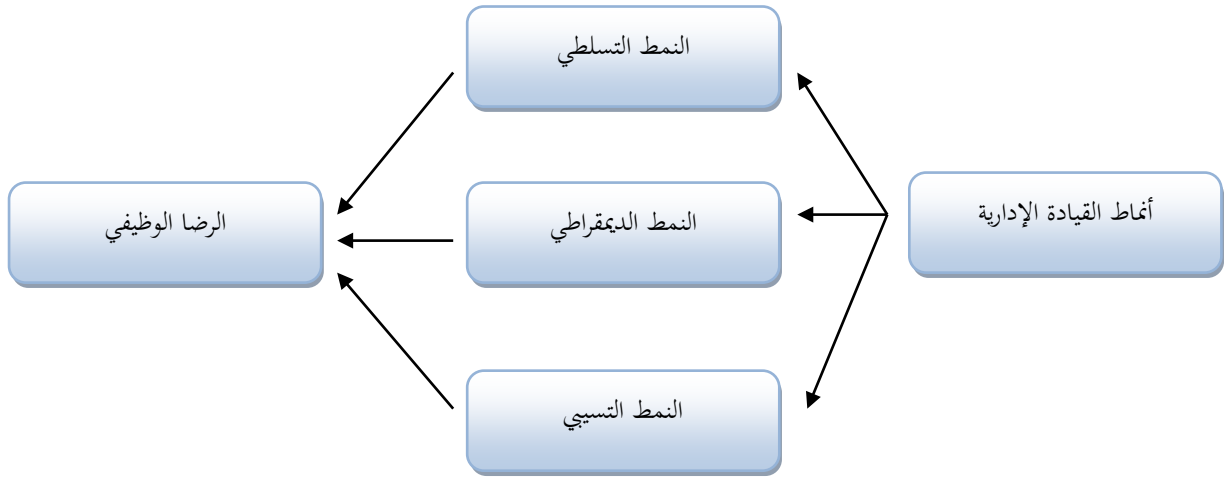
بالنسبة للفصل الثاني تناولنا فيه دراسة ميدانية بمتوسطي حسين حمادي بالنخلة و عياشي عمر الطاهر بالوادي و الذي قسم إلى مبحثين :

بمبحث يتناول المبحث الأول الطريقة و الأدوات فحددنا مجتمع و عينة الدراسة و تحديد متغيرات الدراسة و طرق قياسها و كذا أدوات جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية المستخدمة و البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

أما المبحث الثاني يتم فيه عرض و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، و التوصل إلى استنتاجات.

وأخيرا خاتمة كانت خلاصة ما توصلنا إليه من نتائج هذا البحث.

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء الدراسات السابقة

# الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد

المبحث الأول : الأدبيات النظرية

المبحث الثاني : العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر المؤسسات مجتمع مصغر مثلها مثل أي مجتمع, ترتبط بين أفرادها علاقات تحتاج إلى تنظيم من طرف قيادة تحدد الأولويات و المهام من أجل الوصول إلى أهداف مسطرة. فأصبحت القيادة اليوم ضرورة في جل المؤسسات مهما كان نوعها أو طابعها مثل المؤسسات التربوية.

وتعد القيادة عصب العملية الإدارية و الوسيلة الأساسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي و الخارجي, فبنجاحها تنجح المؤسسة و بفسادها تفسد المؤسسة وقد ينعكس ذلك على رضا العاملين والأساتذة بالمؤسسات التربوية باعتباره يؤثر على مشاعر واتجاهات الفرد العامل تجاه أبعاد العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأدبيات النظرية المفاهيمية لكل من القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي بهدف الوقوف على تعريفاتهما الإجرائية كما سيتم التعرض للعلاقة فيما بينهما إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة, فضلا عن عرض المقاربة السوسيولوجية التي تعد مرجعية تستند عليها الدراسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى ضبط مفاهيم سوسيوتنظيمية وهي القيادة و أنماطها والإدارة ثم الرضا الوظيفي حيث تعددت و اختلفت تعاريفها نذكر منها:

### المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

أولاً: مفاهيم نظرية ( النمط, القيادة, النمط القيادي, الإدارة)

أ. مفهوم النمط :

#### ● لغة:

النمط الطريقة: يقال: الزم هذا النمط أي هذا الطريق.

والنمط أيضاً النوع من الشيء والضرب منه , يقال ليس هذا من ذلك النمط أي من ذلك النوع والضرب. (محمد مرتضى الحسيني الزبيدي, 1972, الجزء 10).

#### ● اصطلاحاً:

يعرفه أحمد زكي بدوي: "نوع من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظاته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي". (عبد الكريم درويش و ليلي تكللا, 1972, ص386).

#### ● التعريف الإجرائي للنمط :

هو السلوك السائد أو الأسلوب المتكرر للمدير في أغلب المواقف التي تصادفه داخل المتوسطة.

#### ب. مفهوم القيادة :

#### ● لغة:

القود في اللغة نقيض (السوق) ويقال قيده بالإحسان (مصطفى, 2007, ص769) يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد. و قد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قود و الأقود من الرجال أي الشديد العنق و سمي بذلك لقلته التفاته, أي أنه إذا أقبل على شيء بوجهه و لم يكن يصرف وجهه عنه (ابن منظور, 1998, ص37) (قاسم شاهين بريس العمري, 2009, ص6)

#### ● اصطلاحاً:

ويرى القريوتي أن القيادة هي عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه. (ليلي أبو العلا, 2013, ص72).

نورد عدة تعاريف لمصطلح القيادة يعرفها stogdill هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق

هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف. (مدحت محمد أبو النصر, 2012, ص18).

كما أورد غاري يوكل GaryYukl تعريفا للقيادة حيث قال " القيادة هي عملية التأثير على الآخرين, و تمكينهم من الفهم, وكسب موافقتهم على الحاجات وأولوياتها للعمل, و كيف يتم عملها بشكل فاعل, و العمليات التي تسهل للأفراد و الجماعات جهودهم وتحشدنا لانجاز الأهداف المشتركة. (مجلة كلية التربية 2016,ص684).

وعليه فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين واستمرارية هذا التأثير للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

### ● التعريف الإجرائي للقيادة :

النشاط الذي يمارسه مدير المتوسطة ليجعل الأساتذة يقومون بعملهم بفعالية و يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

### ج. مفهوم نمط القيادة :

#### ● اصطلاحا :

مجموعة السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات وأيضا يمثل مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد.(عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسن عباس,2016,ص35). ويعرف أيضا بأنه الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تجسيد أهداف المؤسسة.(عبد الرحمان توفيق,1998,ص2).

ومما سبق يتضح أن النمط القيادي هو مجموعة من الميزات أو المهارات التي يتصف بها القائد للتأثير في الناس على بذل الجهد لتحسين المجتمع.

### ● التعريف الإجرائي للنمط القيادة:

يعرف نمط القيادة الإدارية بأنه مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبدئها المدير والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته ، وتحدد إياها مجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على استبيان أنماط القيادة المطبق في الدراسة والمتضمن الأبعاد الثلاثة للقيادة (الدكتاتورى ، الديمقراطي ، التسبيبي) .

### د. مفهوم الإدارة:

#### ● لغة:

أدار :يدير إدارة فهو مدير,وهيالشيء المدار ,أدار الحالبة يديرها وأشرف عليها.ومصدرالإدارة أدار :أي الجهاز الذي يدير أمور الشركة أو المؤسسة.(اسماعيلى يامنة وبن خور خير,2019,ص229).

## • اصطلاحاً:

تنوعت وتباينت تعاريف الإدارة نذكر منها:

- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية, المادية والمالية لتحقيق أهداف مرغوبة.
- عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلى أهداف مشترك.

وعليه فالإدارة هي مجموع من العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين , وتنسيق وانسجام بين عناصر العملية التربوية للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع.(أيوب دخل الله,2015,ص171).

## • التعريف الإجرائي للإدارة:

هي عملية استثمار للموارد المادية و البشرية و المعلوماتية و استعمالها بفعالية للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و الرقابة و المتابعة و التقويم.  
ثانياً: أنماط القيادة الإدارية:

هناك عديد من نماذج القيادة و أساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم و شخصياتهم و خبراتهم من ناحية و بطبيعة الجماعات التي يقودونها و المستوى العلمي لأفرادها و نمط شخصياتهم و طبيعة بيئة العمل من وجهة أخرى و يمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي :

### أ. القيادة الديمقراطية ( التشاركية ) :

هذه القيادة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و عمليات التخطيط و التنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل و يشجعهم على تحمل المسؤولية, و تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار, و يكون لهم حرية الاتصال فيما بينهم.

هذا النوع من القيادة التوجيهية يبعث روح التعاون, و يمكن من خلق قادة, و تتبع حالة الرضا في هذه الحالة من الشعور بالعمل الجماعي على أساس من التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية الأفراد, فيندفع الجميع نحو العمل بدوافع داخلية تهدف إلى تحقيق الأهداف و المصالح المشتركة.

وفي هذا النوع من القيادة يضع القائد مصلحة الجماعة فوق رغباته و اهتماماته الشخصية, كما يعمل على تهيئة جو من الود و الصداقة و التعاطف بحيث يسهل على الجماعة تنفيذ خططها و أهدافها. (طارق عبد الرؤوف عامر, 2013, ص 37-38)

### ب. القيادة السلطوية(الأوتوقراطية) :

هي التي تؤمن بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم و القائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الدكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة و العقاب و بالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية لماكجروجر التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول و يجب دفعه للعمل بالإثابة و العقاب معا و يجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطيع ما يطلب منه. و هي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، و دائما تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات و الأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل و تحاصر الفكر و تهمش عملية التشاور فينشأ المرؤوسين على التنفيذ فقط دون الإبداع و الابتكار. (عاطف عبد الله المكاوي, 2013, ص13-14)

### ج. القيادة التسيبية(الفوضوية, المتساهلة, وعدم التدخل, الحرة):

تتسم القيادة الفوضوية ( غير الموجهة) على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات و يصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته و بتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد, إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم و أداء مهامهم ( جعفر خانو الزبياري, 2020, ص 116-117)

و بموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات و المستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل و القائد هنا لا يوفر القيادة السليمة و الفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس و الحوافز لعمل ذلك, و بذلك فان تأثيره على سلوك الأفراد محدود. (عاطف عبد الله المكاوي, 2013, ص14)

### ثالثا : العلاقة بين القيادة و الإدارة:

اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة وهناك العكس من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن. (صالح مهدي وآخرون, 2009, ص11).

إن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء, ولكن تكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما. (عباس محمد عوضي, 1987, ص5).

ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة والقيادة في الجوانب الآتية:

- الجانب التنظيمي للإدارة: يظهر الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للمشاركين من الأفراد, و يتمثل في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات المعلمين أو العاملين, وفي ربط القائد أقسام النظام الإداري بالعاملين فيه, و بالأهداف التي يسعى بتحقيقها.

● الجانب الاجتماعي للإدارة : يتمثل هذا الجانب في قيام المدير أو القائد بتنظيم نشاطات اجتماعية و تنظيمات إنسانية للعاملين في المؤسسة أو المدرسة لتحقيق أهداف مشتركة, و القيادة هما يتمحور هدفها في تنسيق جهود العاملين.

● الجانب الإنساني للإدارة: إن التنظيم الإداري تنظيم إنساني و ليس تنظيم آلي و يمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.(حمدان إسماعيل و عبيد حسين, 2015, ص25).

ويرى الكثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلها النابض, وأنها تعد مفتاح الإدارة والقيادة أداة محركة للإدارة و القيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها تلتقي القيادة مع الإدارة في الكثير من العناصر من ضمنها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها بغية تحقيق أهداف معينة(بوهلن وآخرون, 1969, ص30).

يتضح مما سبق أن مجال الإدارة متعلق بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة, بينما القيادة تتصل بالجوانب البشرية الإنسانية والأعمال التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف .

### المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

#### أولاً: تعريف الرضا :

أ. لغة: يشير الرضا في اللغة إلى الاختيار و القبول, ومنه "رضي" عنه و به و عليه رضا و رضاء, أي اختاره و

قبله .(محمد صبري حافظ محمود والسيد السيد محمود البحيري, 2009, ص21)

#### ب. اصطلاحاً:

أما تعريف الرضا اصطلاحاً فانه لا يوجد تعريف متفق عليه بين العلماء والباحثين لمعنى الرضا , وهو ما قد يرجع في بعض جوانبه إلى تنوع وتعدد المجالات التي يستخدم فيها هذا المفهوم , وتعدد وتداخل الجوانب التي يتكون منها الرضا ذاته . ومن ثم توجد تعريفات متعددة لمعنى الرضا مقرونا بالمجال الذي يستخدم فيه غالباً , حيث نجد الرضا

عن الوظيفة أو التخصص .(محمد صبري حافظ محمود والسيد السيد محمود البحيري, 2009, ص21)

### ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي :

#### أ. اصطلاحاً:

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي :

يعرفه هرتزبرج Herzberg بأنه: « يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة و السيئة التي يشعر بها مع العوامل الدافعة و العوامل الصحية أي إنها تجارب العمل الجيدة و غير الجيدة. » (إيمان عباس الخفاف, 2013, ص370).

كما يرى هيربرت Herbert بأنه: « مشاعر العاملين تجاه أعمالهم , ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم » (محمد هاني محمد , 2014, ص260).  
و يعرفه بولوك Bullock: « هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل و يكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل و إدارته. » (مصطفى محمد, 2017, ص11).

كما يرى هوبوك Hoppock بأنّ: « الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات الخاصة بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل المرء قادرا على القول بصدق إنني راض في وظيفتي. » (إيمان عباس الخفاف, 2013, ص368).  
وبناء على التعاريف السابقة نعرف الرضا الوظيفي بأنه: « حالة نفسية يشعر بها الفرد تجاه العمل ناتجة من خبرات مختلفة تستمد من بيئة العمل مع وجود عوامل تبعث على الارتياح للعمل , مما يجعل العامل يؤدي مهامه برغبة ورضا. »

#### ب. التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على استبيان الرضا الوظيفي المطبق في الدراسة.

#### ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الإنسان هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها و يحركها, لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها و ارتباطاتهم بها.

كما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة و العافية للمنظمة و مدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر العاملون فيها بالرضا, مع ملاحظة أن الموظف عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته و تحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل, و يحقق الرضا العديد من الايجابيات, فزيادة الرضا ترتبط بانخفاض دوران العمل, و تقليل ظاهرة التغيب, و يميل الأفراد من ذوي الأداء العالي نحو ارتفاع الدوران المذكورة إذا انخفض رضاهم, بسبب قدرتهم على إيجاد فرص أخرى بديلة لعملهم.

حيث أكدت نتائج الأبحاث و الدراسات أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- درجة رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة "الرضا العام".

- إن العاملين ذوي الرضا المرتفع يتمتعون بمستوى عالي من الانجاز بعكس العاملين ذوي الرضا المنخفض.
- تقليل معدل دوران العمل.
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إشباع حاجات و رغبات الفرد داخل العمل.
- إشباع الحاجات الفردية و الجماعية و الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية في النهاية.
- المعاملة العادلة للعاملين و توفير الفرصة لهم لاستغلال مهاراتهم و الشعور بتحقيق الذات.
- تحسين علاقات العمل و توفير بيئة عمل آمنة.
- توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة بوظائف العاملين.
- خلق روح الابتكار و الجد و التعاون لما يؤدي لبذل العاملين أقصى جهدهم مما يحقق أداء أفضل و يحقق الأهداف المرجوة. ( صابر بن عيسى, 2019, ص 52-54)

### المبحث الثاني: العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي هما مفاهيم مرتبطة بعلاقة الأفراد بالمؤسسة التي يعملون فيها, وتبرز العلاقة بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي في تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى الأساتذة و العاملين في المؤسسات التربوية.

إن أسلوب القيادة له دورا كبيرا في رضا العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم و الاهتمام بتحقيق أهدافهم, وينعكس هذا الرضا على حياتهم المهنية من حب للعمل والانتماء إلى مؤسستهم وحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وتفاني, ويتولد عدم الرضا لدى الأساتذة و العاملين في حال إهمال تحقيق أهدافهم مما يؤدي إلى العدم والإخلاق والإلتقان في العمل, فيترجم ذلك في سلوكهم داخل المؤسسة وخارجها.

لقد أشارت الدراسات و الأبحاث إلى أن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي لدى الأساتذة و العاملين حيث تناولت هذه الدراسات مدى تأثير القيادة على الرضا الوظيفي و نجد أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة تركز عليها دراستنا هي: النمط الديمقراطي, النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي.

يصف البعد الأول النمط الديمقراطي مدى اهتمام القائد بمصلحة الجماعة حيث يضعها فوق رغباته و اهتماماته الشخصية فيشبع حاجات العاملين, و ينمي العلاقة بينه وبين رؤوسيه و يشاركهم في اتخاذ القرارات مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل و يشجعهم على تحمل المسؤولية و تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار. و في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنويات الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع

مستوى الرضا الوظيفي لديهم. و ينبع الشعور بالرضا في هذه الحالة من العمل الجماعي و روح التعاون, مما يحفز العاملين نحو العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يصف البعد الثاني النمط التسلسلي (الأوتوقراطي) القائد الذي يؤمن بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين الرجوع إليه قبل مباشرة أي عمل فلا يسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر, كما يركز هذا القائد على الإنتاج و يهمل العاملينو يعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات و الأوامر الموجهة إلى المرؤوسين, فتكون لديهم نظرة سلبية تجاه قائدهم مما يؤدي إلى عدم الإخلاص و التفاني في العمل وهذا مؤشر على تدني مستوى الرضا الوظيفي. و في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة و يحاصر الفكر و تهمش عملية التشاور فينشأ المرؤوسين على التنفيذ فقط دون الإبداع و الابتكار مما ينعكس سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي.

بينما يصف البعد الثالث النمط التسيبي القائد الذي يتنازل عن دوره في اتخاذ القرارات و تنظيم مجريات العمل إذ يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه و يعتمد عليهم اعتمادا كليا, و يقوم القائد التسيبي في العادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته, و يترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخله فيفقد دوره الحقيقي في اتخاذ القرارات و توجيه الأفراد و تنظيم نشاطهم و عملهم مما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد الذين يجذبون العمل بحرية مطلقة, وقد يتسم النمط التسيبي بغياب تأثير القائد على المرؤوسين كما يتسم بالفوضى بسبب مبالغة القائد في استخدام الديمقراطية مما يسمح للعاملين بفعل ما يشاءون خاصة إذا لم يكن الفرد أهلا للحرية الزائدة و في المستوى الذي يمكنه من التصرف بعقلانية. وبالرغم من المساحة الكبيرة المعطاة للعامل أو للأستاذ إلا أن بعض الأفراد لا يميلون إلى حب القائد الفوضوي الذي لا يستطيع توفير القيادة السليمة و الفعالة للمرؤوسين و لا بيئة عمل مستقرة مما ينعكس سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي.

لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي ينتهجه القائد في المؤسسة وبين مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة والعاملين, كما أن درجة النجاح في العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها تتوقف على نوعية النمط القيادي.

ونستخلص مما سبق أن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل أساسي سلبا أو إيجابا بنمط القيادة السائد في المؤسسة التربوية فالقائد يتصل مباشرة بالأساتذة وحتما أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر الأساتذة و العاملين, لانبئة العمل التي يسودها التسلط والرقابة الصارمة ونقص الحرية ستؤدي إلى الضغط ونقص الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي, ومن جهة أخرى بيئة العمل التي يسودها العدل والتعاون بين أفراد

المجموعة تؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل مما يرفع الروح المعنوية للعاملين والأساتذة ويجفزههم ويجعل الرضا الوظيفي مرتفعا لديهم.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية ( الدراسات السابقة)

#### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد وتحديد موقعها من التراث النظري منحيت الاهتمام بها كما تمثل الدراسات والبحوث السابقة نقطة انطلاق للعديد من الدراسات والأبحاث التي تليها ، لذلك قمنا بجمع بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ومن هذه الدراسات نجد ما يلي:

أولا : الدراسات العربية :

#### • الدراسة الأولى :

دراسة أ-د " محمد عبود الحراشنة" (2008) بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلة وأثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. و انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية: ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟ ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟ هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس و مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة, وقد تكونت عينة الدراسة من 235 معلوم معلمة, تم اختيارهم بالطريقة العشوائية و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.
- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم تعزى إلى متغيرات الجنس , التخصص ,الخبرة ,المؤهل العلمي.

- يوجد علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي.

### • الدراسة الثانية:

دراسة " علاء توفيق رشيدشقيير " (2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها".

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها, وبالإضافة إلى بيان أثر المتغيرات:(الجنس, والخبرة العملية, المؤهل العلمي, مكان المدرسة) من وجهات نظر المعلمين. و انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية و علاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها؟ ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية و مديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين فيها؟ ما مستوى الرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية؟ استخدم الباحث المنهج الوصفي واختار عينة طبقية عشوائية تكونت من (604) معلما من مجتمع الدراسة , واستخدم استبانته كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية بالإضافة إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

-توجد علاقة إيجابية دالة إحصائيا على مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية , ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة " ندى زوبيدضيف الله المطيري " (2019) بعنوان: "الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. و انطلقت من التساؤلات التالية : ما الأنماط القيادية

السائدة بين مشرفات الأقسام بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل؟ هل يوجد تباين دال إحصائياً في تقييم أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل لكل من الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي تبعاً لمؤهلهم العلمي؟ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت من خلاله طريقة المسح الشامل بالعينة واستخدمت أداة الاستبيان و طبقت على 188 مبحوث من هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أنماط القيادة الديمقراطية و التراسلية و الرضا الوظيفي و سنوات الخبرة.

- وجد تباين دال إحصائياً في الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة.

#### ● الدراسة الرابعة:

دراسة " فتيحة فوطية" (2020) بعنوان: "أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و

علاقتها بالرضا الوظيفي لديهم: دراسة ميدانية بولاية الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم. و انطلقت من التساؤلات التالية: هل توجد علاقة بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم؟ هل توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم؟ هل توجد علاقة بين نمط السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم؟ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و اختارت عينة قوامها 80 أستاذ و أستاذة و اختيرت بطريقة عشوائية منتظمة من مختلف ثانويات ولاية الجزائر واستخدمت أداة الاستبيان و طبقت على جميع المبحوثين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### ● الدراسة الأولى:

هدفت دراسة "ستيومف" Stumpf (2003) إلى التعرف على الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية في ولاية شمال كارولينا و علاقتها بمتغيرات سنوات الخدمة , التخصص و مستوى التعليم و الجنس. و انطلقت من التساؤل التالي : هل يوجد علاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية؟ و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اختار عينة قوامها 232 موظف من المؤسسات الموجودة في ولاية شمال كارولينا و استخدم أداة الاستبيان و طبقها على جميع المبحوثين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي للموظفين.
- عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي.

#### ● الدراسة الثانية:

دراسة "همديفر" Hamidifar (2011): " العلاقة بين أنماط القيادة و الرضا الوظيفي " :هدفت لكشف العلاقة بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آزار الإسلامية في طهران و قد وظفت الدراسة المنهج الوصفي , ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات , و طبقت الدراسة على عينة من (386) فردا من الموظفين الإداريين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن كل نمط من أنماط القيادة المستخدمة يؤثر بشكل مختلف على الرضا الوظيفي للموظفين.
- نمط القيادة التحويلي من أفضل الأنماط المستخدمة في التعامل مع الموظفين.
- أن الموظفين ينظرون إلى المكافأة المعنوية أفضل منها من المكافأة المادية ايجابي على الموظف و الرضا الوظيفي.

ثالثا : التعليق على الدراسات السابقة :

أ. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في تحليل و جمع البيانات وهو المنهج الوصفي و قد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. كما تبين أن هذه الدراسات: دراسة " محمد عبود الحراشنة" (2008), دراسة " علاء توفيق رشيد شقير " (2011), و دراسة " فتيحة فوطية " (2020) أجريت في قطاع التربية بما فيها الدراسة الحالية.

و اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة " محمد عبود الحراحشة" (2008), دراسة " ندى زوييد ضيف الله المطيري " (2019), و دراسة " فتيحة فوطية " (2020) و"ستيومف" (Stumpf, 2003), في أبعاد الدراسة لكن اشتركت مع دراسة " علاء توفيق رشيد شقير " (2011) في بعد واحد وهو النمط الديمقراطي ( التشاركي). كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة و هي النمط القيادي و الرضا الوظيفي.

### ب. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث صياغة الفرضيات و من حيث المكان حيث تمت الدراسات السابقة في دول عربية و أجنبية أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد تمت بولاية الوادي بالجزائر , أيضا من حيث الزمان حيث تمت الدراسة الحالية في 2024 أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد تمت في السنوات الفارطة. كما تبين أن هذه الدراسات أجريت في قطاعات مختلفة : قطاع التربية (دراسة " محمد عبود الحراحشة" (2008), دراسة " علاء توفيق رشيد شقير " (2011), و دراسة " فتيحة فوطية " (2020) قطاع التعليم العالي و البحث العلمي (دراسة " ندى زوييد ضيف الله المطيري " (2019) و "همديفر" (Hamidifar, 2011)). في حين اختلفت الدراسات السابقة في اعتماد أسلوب عينة الدراسة ففي (دراسة " محمد عبود الحراحشة" (2008) اعتمد الباحث الطريقة العشوائية للعينة أما دراسة " علاء توفيق رشيد شقير " (2011) اعتمدت أسلوب العينة الطبقية العشوائية بينما استخدمت الباحثة في دراسة " ندى زوييد ضيف الله المطيري " (2019) طريقة المسح الشامل للعينة وفي دراسة " فتيحة فوطية " (2020) استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية المنتظمة.

### ج. مواطن الاستفادة :

وتكمن أوجه الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في أنها ساعدت في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة, بناء وتوجيه فرضيات هذه الدراسة وكذا تحديد متغيراتها وأيضاً بناء خطة ميدانية حول كيفية القيام بالدراسة وكذلك الاستفادة منها في تصميم وتطوير أداة الدراسة لتحقيق الأهداف . كما ساعدتنا في التعرف على أهمية هذين المتغيرين المتمثلين في أنماط القيادة والرضا الوظيفي لتطوير المؤسسة التربوية والأهم أنها ساعدتنا على إيجاد المراجع التي تضمنت معلومات حول موضوع دراستنا والتي أفادتنا في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

### المطلب الثاني : المقاربات النظرية

إن الدراسة والبحث السوسولوجي يتطلب إتباع إجراءات معرفية و منهجية تعمل على رسم خطة الدراسة و تعتبر المقاربة النظرية أهم هذه الإجراءات التي ترافق الباحث خلال عمله و تساعده في فهم الظاهرة المراد دراستها,

فهي تزوده بمجموعة من المفاهيم المنظمة التي تعمل على التنبؤ بالظاهرة وتحدد العلاقات بين متغيراتها، كما أنها تزود البحث بالفرضيات التي تكون كالطريق الموجه له بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات.

على ضوء ما سبق اختارت الباحثة مجموعة من المقاربات النظرية القريبة من موضوع الدراسة و التخصص والتي تناولت متغيرات الدراسة ( أنماط القيادة و الرضا الوظيفي) كما حاولنا إسقاطها على موضوع الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع.

### أولاً: النظرية الوظيفية (Functional Theory)

#### أ. مفهوم النظرية وروادها

يشير مفهوم الوظيفية إلى الدور الذي يلعبه العضو الاجتماعي (المؤسسة) في منظومة اجتماعية معينة، وتسلط هذه النظرية الضوء على الوظائف المختلفة للنظام لتحليلها وفهمها. على وجه الخصوص حيث يشكل المجتمع وفقها نظاماً متكاملًا يلعب فيه كل جزء دوراً أساسياً فيما يتعلق بالكل.

كما اهتمت هذه النظرية بالمهام والأعمال التي يستوجب على الجماعة القيام بها لتحقيق غاياتها مع دراسة كل عضو ودور القائد من الناحية التنظيمية في دعم الجماعة لتحقيق الأهداف ويهتم المفكرين بهذه النظرية بكيفية توزيع المهام القيادية الموكلة والمسؤوليات بين أفراد الجماعة، مع اعتمادها على المعايير التي لها علاقة بالمهام الوظيفية المسندة التي يقوم بها القائد. (جيمس هيجنز، 2001، ص41).

وتركز النظرية على الأدوار المختلفة التي يؤديها الأفراد وتفاعلاتهم داخل المجتمع والمنظمات. تم تطوير هذه

النظرية بشكل كبير من قبل روبرت ميرتون وتم توسيعها لاحقاً بأعمال تالكوتبارسونز وآخرين، الذين نظروا إلى الأدوار كجزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي والثقافي. (عباسي يزيد، 2020، ص2)

#### ب. التطبيق في موضوع الدراسة (القيادة و الرضا الوظيفي) :

تقدم النظرية الوظيفية إطاراً قيماً للقيادة والمديرين لفهم وإدارة السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساعد في إبراز المهارات المختلفة للموظفين وتدعم الابتكار والإبداع لديهم.

يمكن للقيادة استخدام مبادئ النظرية الوظيفية لتوضيح الأدوار والمسؤوليات و تشجيع على تنوع و تكيف

الأدوار، مما يساعد الموظفين على فهم كيف تساهم مهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة. هذا الوضوح يمكن أن يقلل من الصراعات الداخلية ويزيد من الرضا الوظيفي.

أي أن فهم كيفية تأثير الأدوار الاجتماعية على السلوك في مكان العمل يمكن أن يوجه القادة نحو إدارة أكثر فعالية للموارد البشرية. القادة الذين ينجحون في توضيح الأدوار وتوقعات الأداء يمكنهم تحسين التواصل داخل المؤسسة، تقليل الغموض المهني، وتعزيز بيئة عمل تتسم بالفعالية والإنتاجية مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### ثانيا: نظرية الصراع (Conflict Theory)

#### أ. مفهوم النظرية و روادها

تتعلق هذه النظرية من كتابات كارل ماركس في القرن التاسع عشر والذي ركز على الصراع بين الطبقات كقوة دافعة للتغيير الاجتماعي والتطور التاريخي. و الافتراض الأساسي لها يقوم على أن المجتمع عبارة عن مرحلة من الصراع على السيادة و القوة. و هذا الصراع يظهر بين الطبقات الاجتماعية المتنافسة للسيطرة على وسائل الإنتاج و امتلاك مصادر الإنتاج أيضا. (عصمت محمد حوسو, 2009, ص 180)

تعتبر من النظريات المحورية في العلوم الاجتماعية، وهي تستكشف كيف تؤدي الصراعات الناتجة عن توزيع غير متكافئ للموارد والسلطة داخل المجتمع إلى تغييرات اجتماعية وثقافية.

#### ب. التطبيق في موضوع الدراسة (القيادة و الرضا الوظيفي) :

فهم ديناميكيات الصراع وتطبيقات نظرية الصراع يمكن أن يكون أساسياً للقادة والمدربين في التعامل مع الصراعات بطريقة بناءة. القادة الذين يدركون جذور الصراع ويستطيعون إدارته بفعالية يمكنهم تعزيز بيئة عمل أكثر إيجابية وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي. على سبيل المثال:

- إدارة التنوع: من خلال التعامل بإيجابية مع الصراعات الناشئة عن التنوع و الاختلاف داخل المؤسسة، يمكن للمدربين خلق فرص للتعلم والنمو المتبادل.
- التفاوض والوساطة: استخدام تقنيات التفاوض والوساطة لحل الصراعات بطريقة تحقق مصالح جميع الأطراف، مما يؤدي إلى تحسينات في العلاقات الداخلية والأداء العام.

بشكل عام، تسلط نظرية الصراع الضوء على الأهمية الحيوية للقيادة الفعالة في التعامل مع الصراعات بطرق تحول التحديات إلى فرص للنمو والتطوير التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

### ثالثا: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

#### أ. مفهوم النظرية و روادها

هي نظرية اجتماعية نفسية و رؤية اجتماعية تفسر التغيير و الاستقرار الاجتماعي كعملية تبادل تفاوضية بين الأطراف المختلفة و تطرح هذه النظرية فكرة أن العلاقات الإنسانية تنشأ من حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة ومن مقارنة البدائل. جاءت هذه النظرية بإدخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي و الثقافي. تعتمد النظرية على أفكار أساسية مفادها أن العلاقات تُبنى على : السلوك الإنساني الذي يتكون من النشاط والتفاعل, المكافآت الاجتماعية , قدرة النشاط الإنساني على تقديم منفعة للآخرين, تبادل نشاط اجتماعي بين الأطراف.( عذراء صليوا رفو , 2021, ص 1)

تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة و المرؤوسين, و ترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين و حرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد و المرؤوس. ( حمدان إسماعيل و علياء حسين , 2015, ص23)

لقد ارتبطت نظرية التبادل الاجتماعي باسم كل من جورج هومانز Homans الذي يُعتبر أحد الأباء المؤسسين لنظرية التبادل الاجتماعي بيتر بلو Blau, و ريتشارد امرسون Emerson , ثم بعد ذلك كارن كوك Cook.( محمد عبد الكريم الحوراني , 2010, ص45)

#### ب. التطبيق في موضوع الدراسة(القيادة و الرضا الوظيفي) :

يمكن للقادة استخدام مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي لتحسين الرضا الوظيفي، عبر تقديم مكافآت للموظفين (مثل الاعتراف، الدعم، فرص التطوير) مقابل الأداء الجيد والالتزام حيث تقدم نظرية التبادل الاجتماعي إطارًا قيمًا لفهم كيف يمكن لأساليب القيادة التأثير على الرضا الوظيفي والأداء. القادة الذين ينجحون في بناء علاقات إيجابية مع الموظفين من خلال تبادلات متوازنة تتضمن الاعتراف بالإنجازات وتقديم الدعم، يمكنهم تعزيز بيئة عمل تتسم بالرضا والإنتاجية. ومن خلال تطبيق مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات إدارية تعتمد على الفهم العميق للحوافز الاجتماعية وكيفية استخدامها لتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والأداء العام.

#### رابعاً: نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

##### أ. مفهوم النظرية و روادها

الهوية الاجتماعية هي جزء من مفهوم الذات للفرد المستمد من العضوية المدركة في مجموعة اجتماعية ذات صلة, كما صاغها في الأصل علماء النفس الاجتماعي هنري تاجفل (Henri Tajfel) و جون تيرنر (John Turner)

(Turner) في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي وقدمت نظرية الهوية الاجتماعية مفهوم هوية الاجتماعية, كوسيلة لتفسير سلوك المجموعات المشتركة.

وهكذا نشأت نظرية الهوية الاجتماعية من الاعتقاد بأن عضوية المجموعة يمكن أن تساعد الناس على غرس المعنى في المواقف الاجتماعية, تساعد عضوية المجموعة الأشخاص على تحديد هويتهم وتحديد كيفية ارتباطهم بالآخرين. إذا هذه النظرية تستخدم لفهم كيفية تأثير الانتماء الجماعي على السلوك الفردي والجماعي. (عبد الهادي السيد عبده 2021, ص274)

### ب. التطبيق في موضوع الدراسة (القيادة و الرضا الوظيفي) :

في سياق القيادة والإدارة، يمكن لفهم نظرية الهوية الاجتماعية أن يساعد القادة على تشكيل بيئات عمل تعزز الشعور بالانتماء والتماسك بين الموظفين. القادة الذين يعترفون بالهويات الجماعية داخل منظماتهم ويستخدمونها لتعزيز الشعور بالوحدة يمكن أن يحسنوا الرضا الوظيفي. القادة الفعالون يدركون كيف يمكن للهوية الجماعية أن تؤثر على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، ويستخدمون هذا الفهم لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتشجيعهم على الاندماج والتعاون. بشكل عام، نظرية الهوية الاجتماعية تقدم أدوات قيمة للقادة والمديرين لفهم كيف يمكن للانتماءات الجماعية والهويات الاجتماعية أن تشكل ديناميكيات العمل الجماعي والرضا الوظيفي في بيئات العمل المعاصرة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن القيادة الإدارية تحوي مجموعة من الأنماط القيادية التي بدورها تشكل تصنيفات مختلفة من القياديين يتميزون عن بعضهم في طريقة أدائهم للعمل والتعامل مع العاملين والذي بدورهيؤثر على الرضا الوظيفي الذي يعتبر أحد العوامل الهامة لتعزيز شعور الانتماء و الإلتقان لدى الأفراد تجاه العمل الذي يمارسونه .

وقد شمل هذا الفصل الجوانب النظرية لموضوع الدراسة, و هو خطوة تمهيدية للانتقال من المجرد إلى الملموس وتجسيد متغيرات الدراسة على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي تعتمد على لغة الكم و الأرقام و الإحصائيات و كل هذا بغية التأكد من فرضيات البحث التي تم صياغتها في الجانب النظري.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

خلاصة

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المقدمة في الفصل الأول والتي تناولت العناصر الرئيسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي) سنحاول في هذا الفصل الميداني الذي يعتبر خطوة هامة في أي بحث لتطرق إلى الجانب التطبيقي للموضوع و يتناول مختلف الخطوات المنهجية و التي تتمثل في مجتمع و عينة الدراسة, تحديد متغيرات الدراسة و طرق قياسها وكذلك أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة, بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

و بعد ذلك سيتم عرض النتائج المتوصل إليها و تفسير المعطيات و مناقشتها في ضوء الفرضيات للتأكد من صحتها. و في الأخير الوقوف على مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي تساعد القادة و المسؤولين على الارتقاء بالمؤسسة التربوية.

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

#### أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

##### 1. مجتمع الدراسة :

ويتمثل مجتمع الدراسة في كل من أساتذة متوسطة عياشي عمر الطاهر بالوادي وأساتذة متوسطة حسين حمادي بالنخلة ، والبالغ عددهم 71 أستاذاً وأستاذة للموسم الدراسي 2023 – 2024

##### 2. عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات (محمد جاسم العبيدي وآلاء محمد العبيدي ، 2010، ص144). كما يعتبر تحديد حجم العينة مهم جداً، فإذا أخذنا حجم العينة كبيراً جداً يُؤدي ذلك إلى زيادة الجهد والتكاليف، أما إذا أخذنا حجم العينة صغيراً فإن درجة دقة النتائج تقل ، لذلك فإن تحديد حجم العينة يعتمد أساساً على درجة الدقة المطلوبة إلى الخطأ الذي يُمكن أن نتحملة وتعتمد القيمة العظمى للخطأ الذي نتحملة في التقدير على التكاليف المتاحة للبحث.

تم اختيار عينة الدراسة الحالية بطريقة مسحية من أساتذة متوسطة عياشي عمر الطاهر بالوادي ومتوسطة حسين حمادي بالنخلة للسنة الدراسية 2023/2024 ، وذلك بعد الحصول على القائمة الاسمية الكلية للأساتذة من إدارة المؤسساتين ليتم على غرارها تحديد المجتمع الأصلي للدراسة المتكون من 71 أستاذاً وأستاذة ثم توزيع الاستمارات على كافة الأساتذة نظراً لصغر حجم المجتمع المدروس، ونتيجة لتعذر استرجاع كافة الاستمارات التي وزعت، استرجعنا 60 استمارة أي ما يعادل نسبة 84.51% من مجتمع الدراسة.

#### ثانياً : تحديد المتغيرات و طرق قياسها

متغيرات الدراسة هي من العناصر البحثية التي يجب على الباحث أن يفهمها وهي أول ما يختاره الباحث حيث يتضح ذلك من خلال العنوان باعتباره الانطلاقة الأولى، و يتم توضيح و تحديد هذه المتغيرات من خلال الخطوات الأخرى في الدراسة، و تتمثل متغيرات هذه الدراسة في :

**المتغير المستقل :** هو ذلك المتغير الذي يهدف البحث إلى فحص أثره في متغير آخر، و ينظر له الباحث باعتباره متغيراً مستقلاً عن غيره من المتغيرات الأخرى، و يمكن للباحث التحكم فيه بهدف الكشف عن اختلاف أثر هذا المتغير باختلاف القيم التي يأخذها. (مصطفى فؤاد عبيد ، 2022، ص75).

وهو ذلك المتغير الذي يؤثر في متغير آخر أو انه المتغير الذي يؤدي إلى التغيير في قيمته لإحداث تغيير آخر و بعبارة أخرى المتغير المستقل هو السبب الذي يؤدي إلى حدوث ظاهرة أو تغيير آخر. يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في أنماط القيادة الإدارية و المتكون من عدة أبعاد، و تم الاعتماد على ثلاث أبعاد : النمط الديمقراطي النمط التسلسلي، النمط التسلسلي.

**المتغير التابع:** هو ذلك المتغير الذي يؤثر فيه متغير آخر أي أن قيمته تتأثر بالمتغير الذي يطرأ على قيم المتغير المستقل و بعبارة أخرى المتغير التابع هو النتيجة.

المتغير التابع في البحث العلمي هو ذلك المتغير الذي يسعى الباحث للكشف عن تأثير المتغير المستقل فيه و لذلك فان الباحث لا يتدخل في هذا المتغير و لكنه يقوم بملاحظة أو قياس ما يمكن أن يترتب على الأثر الذي يحدثه فيه المتغير المستقل. (مصطفى فؤاد عبيد ، 2022، ص75).

و في هذه الدراسة المتغير التابع هو الرضا الوظيفي، و يتم قياسهما بالقياس الكمي المتمثل في الإحصاء الاستدلالي بالاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية.

## المطلب الثاني: الأدوات

### أولاً: أدوات جمع البيانات

يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث العملية ، إذ يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ( حيدر عبد الكريم الزهيري ، 2017، ص171) .

وقد طبقنا في دراستنا لقياس متغيري الدراسة استبيانين ، الأول استبيان لقياس أنماط القيادة الادارية ، والثاني استبيان لقياس الرضا الوظيفي.

### 1. استبيان أنماط القيادة الإدارية:

#### 1.1. وصف الاستبيان :

بهدف قياس أنماط القيادة الإدارية لدى عينة الدراسة تم تطبيق استبيان أنماط القيادة لـ مكفـس عبد المالك الذي أعده في دراسته للماجستير في علوم التربية بجامعة المسيلة حول نمط القيادة في الإدارة

المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي بثانويات ولاية المسيلة سنة 2009 ، احتوى الاستبيان على ( 30 ) بنداً تقيس ثلاثة أبعاد فرعية لأنماط القيادة ( النمط الديمقراطي ويجوي 10 بنود الأولى ، النمط الدكتاتوري (التسلطي) ويجوي 10 بنود الثانية ، النمط التسيبي ويجوي 10 بنود الأخيرة )، ولكل بند خمس بدائل للإجابة حسب سلم ليكرت الخماسي ، للعلم قامت الباحثة بتعديل عدد البدائل حسب سلم ليكرت الثلاثي ( دائما أحيانا ، أبدا ) ، وعلى المفحوص أن يجيب على كل بند حسب ما ينطبق عليه من استجابة التي تتضمنها العبارة أمامه وذلك بوضع العلامة ( × ) أمام العبارة ويحصل كل مفحوص على إحدى الدرجات 3، 2، 1).

### 2.1. الخصائص السيكومترية للاستبيان :

#### أ. الصدق :

#### • الصدق التمييزي ( المقارنة الطرفية ) :

تم حساب الصدق التمييزي للاستبيان بطريقة المقارنة الطرفية ، وذلك بعد جمع درجات الأفراد على الاستبيان الكلي لاستبيان أنماط القيادة الإدارية، وترتيبها ترتيباً تصاعدياً ، تم تقسيمهم إلى مجموعتين مجموعة عليا ومجموعة دنيا بنسبة 27% في كل مجموعة ، تم تطبيق اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ومتساويتين في العدد :

الجدول رقم (01): الصدق التمييزي بين المجموعتين العليا والدنيا استبيان أنماط القيادة الإدارية

عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة حرية T	مستوى الدلالة T
8	76.5	4.28	14.66	14	دالة عند 0.01
8	49.5	2.98			

من خلال الجدول رقم (01) ، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي 76.5 وانحرافها المعياري يساوي 4.28، وأن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي 49.5 وانحرافها المعياري يساوي 2.98 في حين نجد أن قيمة T تساوي 14.66 عند درجة حرية 14 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، بناء على ذلك نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا ، وعليه فالاستبيان يمكننا من التمييز بين المجموعتين ، إذا يمكن القول بأن استبيان أنماط القيادة الإدارية يتمتع بالصدق التمييزي.

• صدق المحتوى :

تم حساب صدق المحتوى لاستبيان أنماط القيادة الإدارية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل بند ودرجته الكلية للاستبيان، النتائج مدونة بالجدول أدناه :

الجدول رقم(02): معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس أنماط القيادة الإدارية

الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل
01	**0.46	10	**0.52	18	*0.42	25	*0.44
02	**0.54	11	**0.59	19	**0.51	26	**0.47
03	**0.64	12	*0.39	22	**0.62	27	**0.55
04	**0.55	13	**0.52	21	**0.62	28	**0.64
05	**0.49	14	*0.42	22	**0.55	29	**0.47
06	**0.53	15	*0.38	23	**0.56	30	**0.55
07	**0.61	16	**0.56	24	**0.55		
08	**0.56	17	*0.43				
09	**0.53						

يتضح من خلال الجدول(02): أن معاملات ارتباط درجات بنود استبيان أنماط القيادة الإدارية لدى أساتذة التعليم المتوسط بالدرجة الكلية تتراوح ما بين(0.38 - 0.64 ) وهي موجبة ودالة تتراوح دلالتها الإحصائية ما بين مستويي الدلالة  $\alpha=(0.05,0.01)$ . وعليه يمكن اعتماد استبيان أنماط القيادة الإدارية لدى أساتذة التعليم في هذه الدراسة وثوقا في صدقه.

ب. الثبات:

• معامل الثبات ألفا كرونباخ :

الجدول رقم(03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة الإدارية

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
أنماط القيادة الإدارية	30	0.91

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تساوي 0.91 مما يعني أن استبيان أنماط القيادة الإدارية ثابت .

• التجزئة النصفية :

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متساويين ( زوجي/ فردي ) ، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين باستعمال نظام الحزمة الإحصائية (SPSS23) ، النتائج مدونة بالجدول التالي:

الجدول رقم (04): التجزئة النصفية لاستبيان أنماط القيادة الإدارية

المؤشرات الإحصائية	قيمة R المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قبل التعديل بيرسون	0.84	28	دالة عند 0.01
بعد التعديل سيرمان براون	0.92		
بعد التعديل جيتمان	0.9		

من خلال الجدول رقم ( 04 ) نلاحظ أن قيمة r المحسوبة قبل التعديل بيرسون تساوي 0.84، وفي الحقيقة قيمة r المعبر عنها تعبر عن قيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس ، توجب تصحيح معادلة الطول فتحصلنا على قيمة r الحقيقية بعد التعديل كل من ( سيرمان) تساوي 0.92 وكذا جيتمان تساوي 0.9 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01 ) وعليه يمكن القول بأن استبيان أنماط القيادة يتمتع بالثبات .

2. استبيان الرضا الوظيفي :

1.2. وصف الاستبيان :

يهدف قياس متغير الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة تم تطبيق جانب من استبيان الرضا الوظيفي لـ قوارح أم الخير الذي أعدته في دراستها للدكتوراه في علم الاجتماع والإدارة بجامعة الوادي حول بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بلديات مدينة ورقلة سنة 2019 ، احتوى الاستبيان على ( 17 ) بنداً تقيس في مجملها الرضا الوظيفي ولكل بند خمس بدائل للإجابة حسب سلم ليكرت الخماسي ، للعلم قمنا بتعديل عدد البدائل حسب سلم ليكرت الثلاثي ( موافق ، محايد ، غير موافق ) ، وعلى المفحوص أن يجيب على كل بند حسب ما ينطبق عليه من استجابة التي تتضمنها العبارة أمامه وذلك بوضع العلامة ( x ) أمام العبارة ويحصل كل مفحوص على إحدى الدرجات ( 1 ، 2 ، 3 ) .

2.2. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أ. الصدق :

• الصدق التمييزي ( المقارنة الطرفية ) :

تم حساب الصدق التمييزي للاستبيان بطريقة المقارنة الطرفية ، وذلك بعد جمع درجات الأفراد على المقياس الكلي لاستبيان الرضا الوظيفي، وترتيبها ترتيباً تصاعدياً ، تم تقسيمهم إلى مجموعتين مجموعة عليا ومجموعة دنيا بنسبة 27% في كل مجموعة، تم تطبيق اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ومتساويتين في العدد :

الجدول رقم (05):الصدق التمييزي بين المجموعتين العليا والدنيا في استبيان الرضا الوظيفي

عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة حرية T	مستوى الدلالة T
8	48.38	1.41	4.4	14	دالة عند 0.01
8	31.75	10.59			

من خلال الجدول رقم ( 05 ) ، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي 48.38 وانحرافها المعياري يساوي 1.41، وأن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي 31.75 وانحرافها المعياري يساوي 10.59 في حين نجد أن قيمة T تساوي 4.4 عند درجة حرية 14 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، بناء على ذلك نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا ، وعليه فالاستبيان يمكننا من التمييز بين المجموعتين ، إذا يمكن القول بأن استبيان الرضا الوظيفي يتمتع بالصدق التمييزي .

• **صدق المحتوى :**

تم حساب صدق المحتوى لاستبيان الرضا الوظيفي عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل بند ودرجته الكلية للاستبيان ، النتائج مدونة بالجدول أدناه :

الجدول رقم(06): معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي

الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل
01	*0.37	08	*0.39	15	*0.64
02	*0.41	09	**0.53	16	**0.49
03	*0.39	10	*0.37	17	**0.63
04	**0.68	11	**0.65		
05	*0.39	12	**0.59		
06	*0.43	13	*0.38		
07	**0.53	14	**0.55		

\*\*دال عند مستوى 0.01 \* دال عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول (06): أن معاملات ارتباط درجات بنود استبيان الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بالدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.37- 0.68) وهي موجبة ودالة تتراوح دلالتها الإحصائية ما بين مستويي الدلالة  $\alpha=(0.05,0.01)$ . وعليه يمكن اعتماد استبيان الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم في هذه الدراسة وثوقا في صدقه.

ب. الثبات:

• معامل الثبات ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (07): معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	17	0.74

من خلال الجدول رقم (07) نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تساوي 0.74 مما يعني أن استبيان الرضا الوظيفي ثابت .

• التجزئة النصفية :

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متساويين ( زوجي/ فردي ) ، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين باستعمال نظام الحزمة الإحصائية ( SPSS23 ) ، النتائج مدونة بالجدول التالي :

الجدول رقم (08): التجزئة النصفية لاستبيان الرضا الوظيفي

المؤشرات الإحصائية	قيمة R المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قبل التعديل بيرسون	0.84	28	دالة عند 0.01
بعد التعديل سيرمان براون	0.92		
بعد التعديل جيتمان	0.9		

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة  $r$  المحسوبة قبل التعديل بيرسون تساوي 0.84 ، وفي الحقيقة قيمة  $r$  المعبر عنها تعبر عن قيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس ، توجب تصحيح معادلة الطول فتحصلنا على قيمة  $r$  الحقيقية بعد التعديل كل من ( سيرمان ) تساوي 0.92 وكذا جيتمان تساوي 0.9 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.01 ) وعليه يمكن القول بأن استبيان الرضا الوظيفي يتمتع بالثبات .

### ثانيا : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

لإجراء الجانب التطبيقي استخدمنا الإحصاء الوصفي لوصف توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ، كما استخدمنا الإحصاء الاستدلالي لاختبار فروض الدراسة، والمتمثل في الأساليب الإحصائية التالية :

#### 1. معامل الارتباط " بيرسون " :

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبيانين، وكذا قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة ، متغير أنماط القيادة الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي باعتبارهما متغيرين كميين .

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

#### 2. معامل ألفا كرونباخ :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيانين .

#### 3. التكرارات والنسب المئوية :

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية . و تحسب بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{قيمة مدرسة}}{\text{قيمة الاساس}} \text{النسبة المئوية}$$

#### 4. المتوسط الحسابي :

تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه العينة نحو محاور الدراسة . و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

#### 5. الانحراف المعياري:

تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة اتجاه العينة نحو محاور الدراسة . و يحسب بالعلاقة التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x}_i)^2}{N - 1}}$$

6. اختبار " ت " لعينتين مستقلتين وغير متساويتين في العدد:

تم استخدام اختبار " ت " لقياس الفروق بين الجنسين ( أستاذ ، أستاذة ) في مستوى الرضا الوظيفي .

7. اختبار تحليل التباين الأحادي :

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين الأساتذة وفقا لسنوات العمل ( أقل من 10 سنوات ، بين 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة ) .

ثالثا : البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

البرنامج المستخدم في هذه الدراسة هو برنامج SPSS23 أي الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية. وهو واحد من التطبيقات الإحصائية الذي يتم تشغيله من نظام ويندوز, هذا البرنامج يعتبر نظام يضم مجموعة من القوائم و الأدوات بواسطتهم يمكن إدخال البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات التي يتوصل إليها. و من ثم يقوم الباحث بتحليلها ( التحليل الإحصائي), عن طريق النظام الإحصائي (spss) على المعلومات الرقمية و يمكن اعتماده في جميع مناهج البحث العلمي.

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

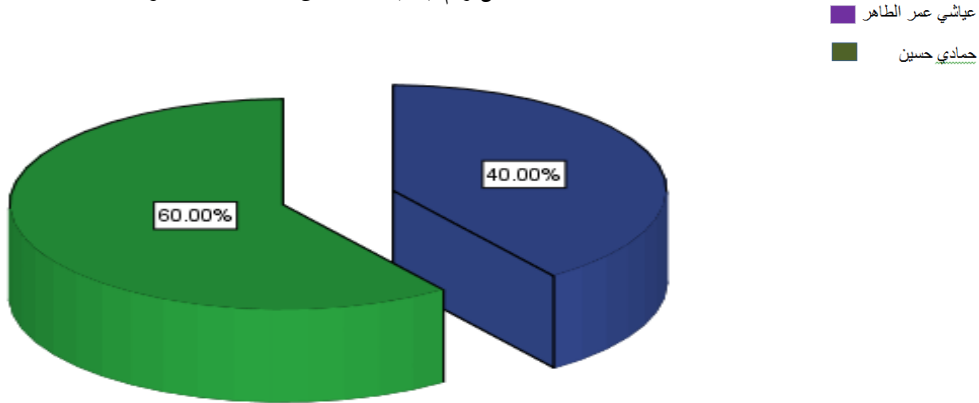
أولا : عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

1 . العينة حسب المؤسسة:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب المؤسسة

النسبة	العينة	
%40	24	عياشي عمر الطاهر
%60	36	حسين حمادي
%100	60	المجموع

الشكل رقم (02): خصائص العينة حسب المؤسسة



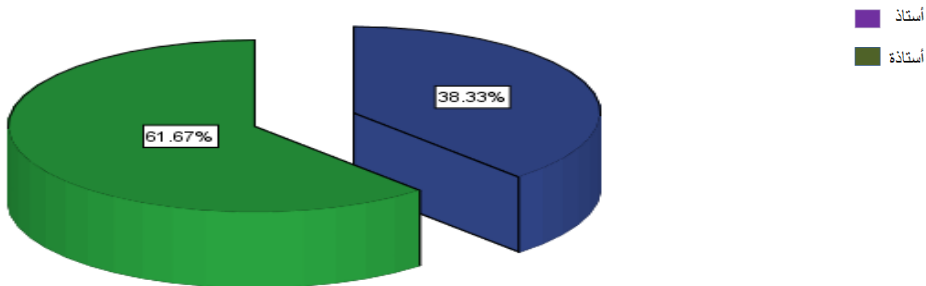
من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والشكل رقم (02): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين المؤسستين، حيث نجد عدد الأساتذة من متوسطة عياشي عمر الطاهر 24 أستاذ و أستاذة بنسبة 40% ، وعدد الأساتذة من متوسطة حمادي حسين 36 أستاذ وأستاذة بنسبة 60%.

**2. العينة حسب الجنس :**

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	العينة	
38.3%	23	أستاذ
61.7%	37	أستاذة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (03): خصائص العينة حسب الجنس



من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) و الشكل رقم (03) : نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين الجنسين ، حيث نجد عدد الأساتذة الذكور 23 أستاذ بنسبة 38.3% ، وعدد الأساتذة الإناث 37 أستاذة بنسبة 61.7% .

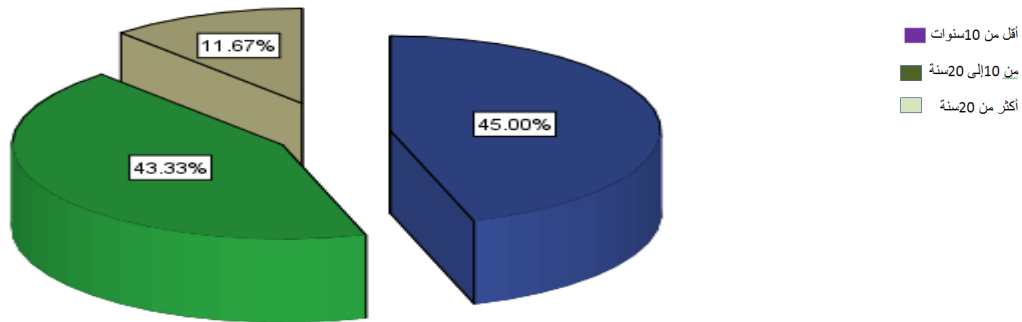
يستقطب قطاع التربية كلا الجنسين من أساتذة وأستاذات ولكن عرفت المؤسسات التربوية في السنوات الأخيرة زيادة كبيرة في عدد الإناث نظرا للتطور الفكري و التغييرات الحاصلة في المجتمع وقبوله لعمل المرأة، و ميل هذه الأخيرة إلى قطاع التربية بحكم العادات و التقاليد التي تتوافق مع إطار هذا العمل.

### 3. العينة حسب سنوات العمل ( سنوات التدريس ) :

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب سنوات العمل ( سنوات التدريس)

النسبة	العينة	
45%	27	أقل من 10 سنوات
43.3%	26	من 10 إلى 20 سنة
11.7%	7	أكثر من 20 سنة
100%	60	المجموع

الشكل رقم (04): خصائص العينة حسب سنوات العمل (سنوات التدريس)



من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) و الشكل رقم (04) : نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين سنوات العمل ، حيث نجد عدد الأساتذة الذين لديهم أقل من 10 سنوات عمل 27 بنسبة 45% ، وعدد الأساتذة الذين لديهم من 10 إلى 20 سنة عمل 26 بنسبة 43.3% ، وعدد الأساتذة الذين لديهم أكثر من 20 سنة عمل 7 بنسبة 11.7% .

يعتبر قطاع التربية من القطاعات الكبرى في الجزائر بما يتميز به من إطار بشري و هياكل متنوعة,شهد هذا القطاع في الآونة الأخيرة زيادة الفئة الشابة فيه بسبب الإستراتيجية المتبعة من طرف وزارة التربية الوطنية في السنوات الماضية و المتمثلة في التقاعد النسبي, نتج عن هذا الأخير نقص كبير في نسبة أصحاب الخبرة من الأساتذة والذين تتعدى سنوات عملهم 20 سنة .

### ثانيا : عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط .

تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط " بيرسون " ، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS23 ، أين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): قيمة " ر " ودلالاتها الإحصائية لمعامل الارتباط " بيرسون " بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

البيانات النمط	ن	" ر " المجدولة	" ر " المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	60	0.325	0.46	58	دال عند 0.01
النمط الدكتاتوري	60	0.25	0.18	58	غير دال
النمط التسيبي	60	0.325	-0.35	58	دال عند 0.01

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12) أن :

- قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي والرضا الوظيفي تساوي 0.46 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.325 عند درجة حرية 58 فهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

- قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الدكتاتوري والرضا الوظيفي تساوي 0.18 وهي أقل من القيمة المجدولة 0.25 عند درجة حرية 58 فهي غير دالة إحصائيا .

- قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة التسيبي والرضا الوظيفي تساوي -0.35 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.325 عند درجة حرية 58 فهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 .

وهذا ما يؤكد أن نسبة الثقة في صحة النتائج المتوصل إليها تقدر ب 99%، وعليه إثبات الفرضية الرئيسية القائلة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة أساتذة التعليم المتوسط.

ثالثا : عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضيات الجزئية

### 1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس ( أستاذ أستاذة ) .

تم قياس هذه باستخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين وغير متساويتين في العدد بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS<sup>23</sup> ، أين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): قيمة " ت " ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين في درجة الرضا الوظيفي

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	دلالة T
أستاذ	43.74	4.98	0.05	غير دالة إحصائيا	0.35	58	غير دالة إحصائيا
أستاذة	43.3	4.62					

من خلال الجدول رقم (13) ، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الأساتذة يساوي 43.74 وانحرافهم المعياري يساوي 4.98 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الأساتذات يساوي 43.3 وانحرافهم المعياري يساوي 4.62 ، في حين نجد قيمة اختبار التجانس F تساوي 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وعليه يمكن القول بأن مجموعة الأساتذة ومجموعة الأساتذات متجانستين ، في حين بلغت قيمة T 0.35 وهي غير دالة إحصائيا عند درجة حرية 58 ، بناء على ذلك نرفض الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس ( أستاذ،أستاذة) ، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس ( أستاذ أستاذة ) .

### 2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات ، من 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة)

تم قياس هذه الفرضية الجزئية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS<sup>23</sup> ، أين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): قيمة F ودالاتها الإحصائية للفروق بين الأساتذة حسب سنوات الخبرة في الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد المجموعة		
غير دالة إحصائيا	0.76	4.79	42.85	27	أقل من 10 سنوات	الرضا الوظيفي
		4.92	43.62	26	من 10 إلى 20 سنة	
		3.68	45.29	7	أكثر من 20 سنة	

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة الأساتذة الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات يساوي 42.85 وانحرافهم المعياري يساوي 4.79 ، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الأساتذة الذين تتراوح مدة خبرتهم بين 10 إلى 20 سنة يساوي 43.62 وانحرافهم المعياري يساوي 4.92، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الأساتذة الذين تفوق خبرتهم عملهم 20 سنة يساوي 45.29 وانحرافهم المعياري يساوي 3.68 ، في حين بلغت قيمة " F " 0.76 وهي غير دالة إحصائيا ، وعليه نرفض الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة ( أقل من 10 سنوات ، من 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة)، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات ، من 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة).

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها و الدراسات السابقة

يهدف دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطي عياشي عمر الطاهر بالوادي و حسين حمادي بالنخلة استخدمنا المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان, تضمن هذا الاستبيان (47) عبارة توزعت على محورين بالإضافة إلى البيانات الشخصية تم تطبيقها على عينة عشوائية تتكون من (60) أستاذ و أستاذة. و توصلنا إلى نتائج مهمة تم عرضها سابقا. و في هذه الخطوة البحثية سنحاول مناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة.

#### أولا : مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط .

كشفت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (12) عن صحة هذه الفرضية ، حيث كان معامل الارتباط المحسوب بين كل نمط قيادي والرضا الوظيفي :

- النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي 0.46 في حين كانت " ر " المجدولة تساوي 0.325 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

- النمط الدكتاتوري والرضا الوظيفي 0.18 في حين كانت " ر " المجدولة تساوي 0.25 غير دالة إحصائيا .

- النمط التسبيبي والرضا الوظيفي -0.35 في حين كانت " ر " المجدولة تساوي 0.325 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

وهذا يؤكد وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين كل من النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي ، وكذا وجود ارتباط عكسي دال إحصائيا بين النمط التسبيبي والرضا الوظيفي في حين لا توجد ارتباط بين النمط الدكتاتوري والرضا الوظيفي ، وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي أجراها كل مندراسة محمد عبود الحراحشة (2001) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي، و دراسة شقير (2001) و من نتائجها وجود مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية و إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين. و اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة همديفر Hamidifar (2011) حيث توصل الباحث إلى أن كل نمط من أنماط القيادة المستخدمة يؤثر بشكل مختلف على الرضا الوظيفي للموظفين. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فتحيحة فوطية (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي لمديري الثانويات من وجهة نظر الأساتذة و الرضا الوظيفي لديهم.

وتفسر الباحثة وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين كل من النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي، بأن كلا المديرين يشجعان العمل بروح الفريق في مؤسسته مما يجعل الأساتذة يحبون التعاون مع زملائهم جراء المناخ التعاوني، فالمديرين يوفران الظروف المناسبة للعمل الجماعي ويشجعان على التفاعل بين الأساتذة مما يؤدي إلى ظهور فرص للتفكير الجماعي واستثمارها واستغلالها نحو تحقيق الأهداف التربوية، بالإضافة إلى أن كلا المديرين تربطهما علاقات إنسانية وودية مع الأساتذة ويعملان على ترقية وتطويرها مما يؤدي إلى شعور الأساتذة بالأمان والانتماء وحب المؤسسة والتفاني في خدمة العملية التربوية وبالتالي يولد شعور بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة وهذا راجع لكون النمط الديمقراطي هو النمط السائد في كلا المؤسساتين فكلا المديرين يطبقان النمط الديمقراطي بدرجة عالية داخل مؤسستهما.

وتفسير عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والرضا الوظيفي، بأن النمط الدكتاتوري غير سائد في كلا المؤسساتين، لأن هذا النمط يولد الضغط على الأساتذة مما يقلل من درجة إسهامهم في العمل وشعورهم بعدم الراحة وظهور علامات عدم الرضا الوظيفي. حيث يتميز النمط الدكتاتوري بإكراه الأساتذة على تنفيذ الأوامر والتعليمات و غياب الحوار والمناقشة وعدم تقبل المدير للنقد الموضوعي ، مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى الأساتذة و الأستاذات لكلا المتوسطتين و بالتالي نفسر عدم وجود العلاقة بين النمط الدكتاتوري والرضا الوظيفي بعدم تبني كلا المديرين للنمط الدكتاتوري داخل مؤسسته.

وتفسير وجود علاقة عكسية دالة إحصائية بين كل من النمط التسيبي والرضا الوظيفي، بأن النمط التسيبي غير سائد في كلا المؤسساتين، فحسب هذا النمط يتنازل المدير عن دوره في اتخاذ القرارات و تنظيم مجريات العمل و يتترك المسؤوليات كاملة للأساتذة ويعتمد عليهم اعتمادا كبيرا، فيعطيه الحرية في عمل ما يشاءون مما يشعر الأساتذة بعدم الارتياح وإحساسهم بالتوتر في ظل غياب قوانين داخلية واضحة يتبعونها وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فكلا المديرين يطبقان النمط التسيبي بدرجة ضعيفة داخل مؤسستهما، أما تفسير عكسية العلاقة راجع لكون كلما زاد تطبيق النمط التسيبي انخفض مستوى الرضا الوظيفي، وهذا النمط غير مناسب لأن تحقيق الأهداف التربوية تتطلب نوع من الجدية والصرامة والانضباط وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات وتنظيم جهود كل الموظفين دون استثناء و هذا ما لا يوجد في النمط التسيبي .

### ثانيا : مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات الجزئية

#### 1 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط تعزى لمتغير الجنس ( أستاذ أستاذة ) .

كشفت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (13) عن عدم صحة هذه الفرضية حيث تبين أن قيمة " ت " غير دالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة " ت " المحسوبة 0.35، في حين كانت " ت " المجدولة تساوي 2.39 عند درجة حرية 58 ، وهذا يؤكد عدم وجود فروق بين الجنسين ( أستاذ ، أستاذة ) في الرضا الوظيفي ، وتتفق هذه النتائج مع الدراسة التي أجراها دراسة أ - د رياض ستراك ود - معن الشناق (2000) و التي تؤكد علما نليس لمتغيرات (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي) أي فروق ودلالات إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة ستيموف Stumpf (2003) التي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي،

وتعارضت مع دراسة كل من محمد عبود الحراحشة (2001) التي تؤكد أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم تعزى إلى متغيرات مثل الجنس ودراسة حرز الله (2007) و من نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث. و تفسره الباحثة بأن كلا الجنسين من أساتذة المتوسطة لا يختلفون في مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ما أرجعناه إلى أن النمط القيادي السائد في كلا المؤسسات لا يفرق في المعاملة بين الجنسين ذكور وإناث، فالنمط الديمقراطي يتبنى العلاقات الإنسانية و يهتم بمصلحة الجماعة في ظل التحفيز الإيجابي و روح التعاون مما يؤدي إلى إشباع الحاجات والمساواة بين الجنسين و يحقق الرضا الوظيفي .

يتسم قطاع التربية بالمساواة بين الجنسين في الرواتب و الترتيبات و الخدمات و يوفر المكانة الاجتماعية لجميع الأساتذة و الأستاذات مما يعزز الرضا الوظيفي لديهم. و بما أن كلا الجنسين يتمتع بنفس الحقوق و يؤدي نفس الواجبات فان الرضا الوظيفي لديهم يكون بنفس المستوى.

## 2 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات ، من 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة)

كشفت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (14) عن عدم صحة هذه الفرضية حيث تبين أن قيمة " ف " غير دالة إحصائيا ، حيث بلغت قيمة " ف " المحسوب 0.35 وهي أقل من قيمة " ف " الجدولة 2.39، وهذا ينفي وجود فروق بين سنوات التدريس في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، الدلالة إحصائية بين الرضا بالنسبة للعمر وسنوات الخبرة و اتفقت مع دراسة العاجز ونشوان (2004) التي أكدت عدم وجود فروق دالة إحصائيا بالنسبة لسنوات الخدمة، ودراسة شقير (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وتعارضت مع دراسة كل من محمد عبود الحراحشة (2001) التي أكدت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية والتعليم تعزى إلى متغيرات مثل الخبرة ودراسة حرز الله (2007) ومن نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي، أو لسنوات الخدمة و دراسة ندى زويد ضيف الله المطيري (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الديمقراطية و التراسلية و الرضا الوظيفي و سنوات الخبرة.

وهذا ما تفسره الباحثة بأن كل أصناف الأساتذة ذوي المدة القصيرة في المهنة ( أقل من 10 سنوات ) والمتوسطة ( من 10 إلى 20 سنة ) والطويلة ( أكثر من 20 سنة )، لا يختلفون في مستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما أرجعناه إلى أن النمط القيادي السائد في كلا المؤسساتين وهو النمط الديمقراطي الذي لا يفرق في المعاملة بين الأصناف الثلاثة.

تعطي مهنة التدريس للأساتذة مكانة اجتماعية و شعور بالفخر مما يزيد مستوى الرضا الوظيفي لديهم و يرجع ذلك إلى مساهمتهم في تخرج عدة أجيال خلال سنوات خدمتهم مما يدفعهم إلى تحسين وضعهم و مستواهم في المجتمع. كما أن العلاقات الاجتماعية داخل و خارج المؤسسة التربوية تتسم بنوع من المهنية و الاستقلالية و تتأثر بسبل التواصل و ليس بعدد سنوات العملو تخلو غالبا من الخلافات و النزاعات مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

#### الاستنتاجات:

- يؤثر النمط القيادي المتبع من طرف المدير على جميع الأساتذة و مردودهم في العمل بغض النظر عن جنسهم و سنوات خبرتهم.
- هناك علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بمتوسطي حسين حمادي بالنخلة وعياشي عمر الطاهر بالوادي.
- النمط القيادي السائد لكلا مديري متوسطي عياشي عمر الطاهر وحسين حمادي هو النمط الديمقراطي.
- تطبيق النمط الديمقراطي في كلا المؤسساتين نتج عنه نقص ظاهرة الغياب لدى الأساتذة و انسجامهم مع بعض وفتح مجال الإبداع لديهم.
- القيادة الديمقراطية تساهم في تعزيز ورفع الرضا الوظيفي لكلا الجنسين من الأساتذة لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و عمليات التخطيط.
- عدم ممارسة مديري المتوسطتين للنمطين الدكتاتوري والتسبيبي من القيادة.
- نمط القيادة الدكتاتوري يؤدي إلى عدم الرضا وتدمير الأساتذة من العمل و الظروف المحيطة به.
- يتجسد الرضا الوظيفي في كلا المؤسساتين بوجود العمل الجماعي و روح التعاون و بمبادرة الأستاذ للقيام بأعمال تطوعية و أنشطة لاصفية.
- يؤدي النمط التسبيبي إلى شعور الأساتذة بعدم الارتياح و التوتر في ظل غياب قوانين داخلية واضحة يتبعونها وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- يمكن أن يحقق النمط القيادي أعلى درجات الرضا الوظيفي إذا اعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و الاتصالات الأفقية بين القائد و مرؤوسيه.
- لا يتأثر مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بمتغيري الجنس و سنوات التدريس

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في موضع هذه الدراسة و الموسومة ب: "أنماط القيادة الإدارية و علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية لمتوسطي حسين حمادي بالنخلة وعياشي عمر الطاهر بالوادي" و بعد إتباع جملة من القواعد المعتمدة في عرض بيانات البحث و مقارنتها بدراسات سابقة, تم استنتاج وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية لدى المديرين و الرضا الوظيفي لدى أساتذة المتوسطين.

ومنه نجد أن على قدر كفاءة القيادة و نمطها تكون كفاءة و قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التربوية و التي من أهمها دفع الأفراد و تحفيزهم على العمل بحماس مما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي و هذا ما تسعى إليه المؤسسات التربوية في الجزائر اليوم و خارجها, فجاحها مرتبط بالكيفية التي يسير وفقها القائد أو مدير المؤسسة و بالنمط القيادي الذي يمارسه ( ديمقراطي, تسلطي, تسيبي) و بمقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء. وفي الأخير نرجوا أن تكون هذه الدراسة قد أحاطت بموضوع البحث النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط و أن تكون ذات فائدة لعملية البحث العلمي.

الخلاصة

## الخاتمة

يشهد العالم مجموعة من التغييرات التي شملت جميع المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و تقدم تكنولوجيا, و كأداة فاعلة في النسيج الاجتماعي توجب على المؤسسات التربوية مواكبة هذه التغييرات و التطورات الدائمة بالرغم من الصعوبات التي تعاني منها و المتمثلة في تطبيق قيادتها الإدارية لأنماط مختلفة للتسيير.

يعتبر النمط القيادي في قطاع التربية أساسا لتطوير المؤسسة التعليمية والمؤثر ايجابيا عليها. حيث أن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الشخصيات و متعددي الاتجاهات. وعليه و جب على القيادة التحلي بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التربوية بالاعتماد على أساليب علمية مختلفة بهدف التحسين من مستوى الرضا الوظيفي لضمان الاستمرارية و النجاح في العمل.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة "بأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط", لمحاولة معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي, ومن أجل ذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمتوسطي حسين حمادي بالنخلة و عياشي عمر الطاهر بالوادي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدن نتائج كانت كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة المتوسطين.
- وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة المتوسطين.
- عدم وجود ارتباط بين النمط الديكتاتوري والرضا الوظيفي.
- عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أساتذة التعليم المتوسط تنسب لمتغير الجنس.
- عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على وجود فروق بين سنوات التدريس للرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ( أقل من 10 سنوات، بين 10 و 20 سنة ، أكثر من 20 سنة ).
- من خلال ما سبق نستنتج أن النمط القيادي الديمقراطي له علاقة بالرضا الوظيفي بحيث ينعكس ذلك إيجابيا على نموذج القيادة المثلى في المقابل لو نظرنا للأنماط الأخرى لم تعط للقيادة النموذج المثالي بل

أضعفت قيمة القيادة وانعكست سلبا على الرضا الوظيفي مما يؤدي حتما إلى نزاعات وصراعات تؤثر سلبا على سير المؤسسة و تدرس التلاميذ.

**التوصيات:** أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة:

- تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي من خلال تفعيل عدد من الأنشطة الإدارية والقيادية ذات العلاقة ,ومن أبرزها تكثيف الجهود في المجال التدريبي وتبادل الخبرات القيادية.
- الحد من ممارسة النمط الديكتاتوري والتسيبي لدى مديري مرحلة التعليم المتوسط من خلال تنظيم دورات تدريبية في القيادة ولقاءات علمية هادفة.
- قياس الرضا الوظيفي بشكل دوري لدى الأساتذة و الأستاذات من خلال تبني التقييم الذاتي في مدارس التعليم العام بالمرحلة المتوسطة بولاية الوادي.
- نشر مفهوم القيادة الديمقراطية لدى المديرين الجدد و تدريبهم على كيفية تطبيق مبادئ هذا النمط.
- تحفيز المديرين الايجابيين و تثمين عملهم و تقييم درجة ممارستهم للنمط القيادي السليم من اجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- ضرورة تحسين الظروف المعيشية للمدرسين بما يتفق مع متطلبات الحياة المعيشية.
- العمل على تدعيم العلاقة بين المديرين والمدرسين من خلال عقد اللقاءات والحوارات البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق الفائدة للعملية التربوية .
- العمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأساتذة و الأستاذات و التنسيق بينهم.
- الاهتمام بالموارد البشري و الوقوف على احتياجاته الوظيفية و مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام.
- دفع القيادات إلى دعم و تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار و تقبل الآراء المختلفة.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية الوطنية بمثل هذه الدراسات التي تمس قطاع التربية باستثمار نتائجها في تطوير القطاع.

الاقتراحات: تقترح الباحثة إجراء الدراسات السوسولوجية المستقبلية الآتية:

- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.
- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي.
- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين و المهنيين.
- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- الرضا الوظيفي و علاقته بالمحفزات المعنوية المقدمة من طرف الإدارة التربوية.
- الرضا الوظيفي و علاقته بالمحفزات المادية المقدمة من طرف الإدارة التربوية.
- الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي.
- الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية في المنظمة.
- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

الحلول :

- إعداد دورات خاصة بالتدريب على ممارسة القيادة في المؤسسات التعليمية و إلزام المدراء بحضورها.
- مكافئة الأساتذة مع توفير الإمكانيات المادية التي تساعدهم على انجاز أعمالهم وهذا يزيد من رضاهم الوظيفي.
- تعامل المديرين بموضوعية و عدالة مع الجميع.
- إعادة النظر في طرق اختيار المدراء وذلك بوضع معايير محددة.
- إجراء اجتماعات من طرف إدارة المؤسسة تخص الأساتذة من اجل مناقشة الأمور العالقة.

## قائمة المراجع

1. الكتب:

- إيمان عباس الخفاف (2013) : الذكاء الانفعالي, دط, دار المناهج للنشر و التوزيع.
- أيوب دخل الله (2015): علوم التربية تاريخها فلسفتها مناهجها, ط1, دار الكتب العلمية, بيروت .
- بلقاسم سلاطنية و حسان جيلاني (2012): المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية, ط1, دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة.
- بوهلن وآخرون تر: محمد العربي وإبراهيم شهاب (1969): القيادة وديناميكية الجماعات, ط2, مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- جعفر خانو الزبياري (2020) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط1 , دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان.
- جيمس هيجنز تر :عبد الرحمان توفيق(2001): طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية, مركز الخبرات المهنية, للإدارة القاهرة.
- حمدان محمد علي إسماعيل و علياء محمد فكري حسين (2015) : القائد الصغير مواهبه و ذكائه المتعددة النظرية و التطبيق, دط, المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- حيدر عبد الكريم الزهيري (2017): مناهج البحث التربوي, ط1 , مركز ديونو لتعليم التفكير, الأردن.
- صالح مهدي وآخرون (2009): الإدارة والأعمال, دط, دار وائل للنشر والتوزيع . عمان
- طارق عبد الرؤوف عامر (2013): القيادة التربوية و مهارات التعلم, ط1, دار العلوم للنشر و التوزيع, القاهرة
- عاطف عبد الله المكاوي (2013): القيادة الإدارية, ط1, مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع, القاهرة.
- عباس محمود عوضي (1987): القيادة والشخصية, ط3, دار النهضة العربية, بيروت .
- عبد الرحمان بن عبد الله الواصل (1999) : البحث العلمي, دط, دن, السعودية.

- عبد الرحمان توفيق (1998): التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا, ط3, مجلد6, مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة .
- عبد الكريم درويش ويلي تكلا (1972): أصول الإدارة العامة, ط2, مكتبة لانجلوالمصرية, القاهرة
- عبد الناصر علك حافظ وحسن وليد حسن عباس (2016): الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة, ط1, دن.
- عبد الهادي السيد عبده ( 2021 ) : المعرفة بين الانفعال و الأخلاق, ط, مكتبة الانجلو المصرية.
- عصمت محمد حوسو (2009) : الجندر (الأبعاد الاجتماعية و الثقافية), ط1 , دار الشروق للنشر و التوزيع, عمان.
- غازي عناية (2014) : البحث العلمي منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية, ط1, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان.
- ليلي أبو العلا (2013) : مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية, ط1, دار يافا العلمية, دار الجنادرية للنشر و التوزيع, عمان.
- محمد جاسم العبيدي و آلاء محمد العبيدي (2010) : طرق البحث العلمي, ط1, ديونو للطباعة و النشر و التوزيع, عمان, الأردن.
- محمد صبري حافظ محمود و السيد محمود البحيري (2009) : اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية, ط, عالم الكتب للنشر و التوزيع.
- محمد عبد الكريم الحوراني (2010) : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, ط1 , دار المجدلاوي للنشر و التوزيع, الأردن.
- محمد هاني محمد (2014) : إدارة الموارد البشرية, ط, دار المعزز للنشر و التوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر (2012) : قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة, ط1, دار الكتب المصرية, القاهرة.

● مصطفى فؤاد عبيد (2022) : مهارات البحث العلمي, ط2, مركز البحوث و الدراسات متعدد التخصصات, اسطنبول.

● مصطفى محمد (2017) : الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء, دط, ابن النفيس للنشر و التوزيع, عمان.

● يامنة اسماعيلي و خير بن خور (2019) : الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية, دار يازوري للنشر و التوزيع.

## 2. المجالات العلمية

● السهلي نورة بتال بداح (2021) : تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفر الباطن في ضوء رؤية المملكة 2030, مجلة كلية التربية للعلوم التربوية, الجزء 1, العدد 45, جامعة عين شمس, مصر.

## 3. الرسائل والأطروحات

● أم الخير اقويح (2019) : بيئة العمل في ظل الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين, دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية لبلديات ولاية ورقلة, مذكرة دكتوراه, جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, قسم العلوم الاجتماعية.

● صابر بن عيسى (2018-2019): الرضا الوظيفي و علاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة, أطروحة دكتوراه, قسم التربية الحركية, معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية, جامعة بسكرة.

● قاسم شاهين برسيم العمري (2009) : أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار, أطروحة دكتوراه, كلية الإدارة و الاقتصاد, جامعة البصرة.

● مكفس عبد المالك (2008-2009): نمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسلية, مذكرة ماجستير, قسم علم النفس و علوم التربية, كلية الآداب و العلوم الإنسانية, جامعة مسيلة, الجزائر.

#### 4. القواميس والمعاجم

- مرتضى الحسيني الزبيدي (1972): تاج العروس من جواهر القاموس, دط, الجزء 10, مطبعة حكومة الكويت

#### 5. المحاضرات

- عذراء صليوا رفو (2021) : محاضرات مدارس علم الاجتماع, قسم الانتروبولوجيا و الاجتماع, كلية الآداب, جامعة المستنصرية, العراق.
- عباسي يزيد (2019-2020) : المدرسة الوظيفية , محاضرات مدارس و مناهج, أولى جذع مشترك علوم إنسانية, كلية علوم انسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

استمارة البحث العلمي

أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة  
التعليم المتوسط  
دراسة ميدانية بمتوسطي  
( عياشي عمر الطاهر بالوادي ، حسين حمادي بالنخلة )

الأستاذ(ة) الفاضل (ة):

في إطار انجاز بحث علمي ميداني لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل , يشرفني أن أضع بين يديك هذه الاستمارة , راجيا منك التكرم بملئها وذلك بوضع العلامة(\*) في الخانة المقابلة لكل إجابة تراها مناسبة في نظرك , علما أن إجابتك ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على تعاونكم.

معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

إعداد الطالبة: تحت إشراف الدكتور:

\*قرح حدي

\*د. بلال بوترة

\* البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر  ل

2-سنوات التدريس: أقل من 10 سنوات من  إلى 20 سنة أكثر من  سنة

المحور الأول: أنماط القيادة:

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
01	المدير يراعي رغبات وحاجات الأساتذة المهنية.			
02	المدير يحسن تكليف من يقوم له ببعض الأعمال.			
03	المدير يقيم علاقات جيدة مع جميع الأساتذة.			
04	المدير يشجع روح التعاون بين الأساتذة.			
05	المدير يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.			
06	المدير يراعي قدرات الأساتذة في توزيع المهام.			
07	المدير يشجع العمل بروح الفريق في المدرسة.			
08	المدير يخصص وقت لحل المشكلات الشخصية للأساتذة.			
09	المدير لا يتدخل في العمل الخاص بالأساتذة بل يوجه فقط.			
10	رأي المدير اقل قوة من رأي الفريق التربوي.			
11	المدير يقوم بإعلام الفريق التربوي بالقرارات التي يقوم باتخاذها فقط.			
12	المدير يوجه تعليمات غير قابلة لنقاش.			
13	المدير يهتم بتطبيق القوانين حرفيا وبصرامة.			
14	المدير يستعمل التهيب ليفرض سلطته على الجميع.			
15	المدير يتدخل في أعمال ليست من مهامه.			
16	لا يجد الأساتذة متنفس إلا أثناء غياب المدير.			
17	المدير يخصم يوم من راتب الموظف الغائب قبل أن يعرف سبب التغيب.			
18	يتوسل بعض الأساتذة والعمال للمدير.			
19	غالبية الموظفين يخشون المدير.			
20	المدير لا يفسح المجال أثناء الاجتماعات للإدلاء بآراء الآخرين.			
21	المدير يعطي الحرية لموظفيه في عمل ما يشاءون.			
22	المدير لا يهتم لغياب الموظفين في هذه المؤسسة.			
23	المدير يتغيب كثيرا.			

			لا يهتم المدير للقوانين.	24
			تطول مدة الاجتماعات التي يقوم بها المدير دون الوصول إلى حلول واضحة.	25
			لا يظهر الموظفين بصفة عامة الاحترام للمدير.	26
			تختلط مهام كل واحد بمهام الأخر في هذه المؤسسة.	27
			لا تتكون علاقات صداقة جيدة هنا بالمؤسسة.	28
			يحاول بعض الموظفين في هذه المؤسسة امتلاك المال بطرق غير شرعية.	29
			المدير لا يحاسب الآخرين عن الغياب.	30

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	إنني راض عن المؤسسة التي اعمل بها.			
02	الأجر الذي اتقاضه يتناسب مع الجهود الذي ابذله.			
03	أتجنب التغيب على العمل.			
04	لا أفكر في ترك العمل الذي أقوم به.			
05	لا انتقل بين المصالح أثناء تأدية عملي.			
06	يمنحني العمل الذي أقوم به المكانة التي استحقها.			
07	يتيح لي العمل الذي أقوم به التعرف على خبرات في ذات تخصصي.			
08	يتيح لي التعبير عن أفكارى بحرية.			
09	ينسجم العمل الذي أقوم به وتطلعاتي المستقبلية.			
10	تنسجم طبيعة العمل المطلوبة منى مع قدراتي الأكاديمية.			
11	يمكنني العمل الذي أقوم به من الترقية في المكانة.			
12	أتجنب إحداث تغييرات دورية على أوقات عملي.			
13	أتجنب افتعال المشكلات مع زملائي.			
14	إنني راض على طريقة تقييم مجهودي في العمل.			
15	المدير لا يحاسب الآخرين عن الغياب.			
16	علاقاتي بزملاء العمل تتميز بالتماسك.			
17	أشعر بالسعادة أثناء تواجدي بالعمل.			

ملاحق مخرجات برنامج spss :

ملحق رقم (02) نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان أنماط القيادة

Statistiques de groupe

group	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تدايقل_طامنأ sup	8	76.50	4.276	1.512
inf	8	49.50	2.976	1.052

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	1.512	.239	14.658	14	.000	27.000	1.842	23.049	30.951
Hypothèse de variances inégales			14.658	12.493	.000	27.000	1.842	23.004	30.996

ملحق رقم (03) نتائج الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	30

ملحق رقم (04) نتائج التجزئة النصفية لاستبيان أنماط القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.780
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.873
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	30
Corrélation entre les sous-échelles			.844
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.915
	Longueur inégale		.915
Coefficient de Guttman			.901

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021, VAR00023, VAR00025, VAR00027, VAR00029.

b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022, VAR00024, VAR00026, VAR00028, VAR00030.

ملحق رقم (05) نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان الرضا الوظيفي

Statistiques de groupe

group	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
rida_wadifi sup	8	48.38	1.408	.498
rida_wadifi inf	8	31.75	10.593	3.745

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
rida_wadifi	Hypothèse de variances égales	3.866	.069	4.400	14	.001	16.625	3.778	8.522	24.728
	Hypothèse de variances inégales			4.400	7.247	.003	16.625	3.778	7.752	25.498

ملحق رقم (06) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.740	17

ملحق رقم (07) خصائص العينة حسب الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide أستاذ	23	38.3	38.3	38.3
أستاذة	37	61.7	61.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

ملحق رقم (08) خصائص العينة حسب سنوات العمل (سنوات التدريس)

العمل سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide سنوات أقل من 10	27	45.0	45.0	45.0
سنة 20 إلى 10 من	26	43.3	43.3	88.3
سنة 20 أكثر من	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

ملحق رقم (09) علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي

Corrélations

	الديمقراطي النمط	الدكتاتوري النمط	التسبيبي النمط	الوظيفي الرضا
الديمقراطي النمط	1	-.013	.772**	.460**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		.923	.000	.000
N	60	60	60	60
الدكتاتوري النمط	-.013	1	.144	.178
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.923		.273	.173
N	60	60	60	60
التسبيبي النمط	.772**	.144	1	-.345**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000	.273		.007

N		60	60	60	60
الوظيفي_الرضا	Corrélation de Pearson	.460**	.178	-.345**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.173	.007	
N		60	60	60	60

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

ملحق رقم (10) قيمة T ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي_الرضا	أستاذ	23	43.74	4.975	1.037
	أستاذة	37	43.30	4.618	.759

#### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	.045	.832	.350	58	.728	.442	1.263	-2.086	2.970
Hypothèse de variances inégales			.344	44.142	.733	.442	1.285	-2.149	3.032

ملحق رقم (11) قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين سنوات التدريس في الرضا الوظيفي

#### ANOVA

يفيظول\_اضرلا

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	33.944	2	16.972	.755	.475
Intragroupes	1280.990	57	22.474		
Total	1314.933	59			

#### Descriptives

يفيظول\_اضرلا

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
تاونس 10 نم لقا	27	42.85	4.785	.921	40.96	44.74	30	49
قنس 20 على 1ا نم	26	43.62	4.916	.964	41.63	45.60	32	51
قنس 20 نم رشقا	7	45.29	3.684	1.392	41.88	48.69	41	51
Total	60	43.47	4.721	.609	42.25	44.69	30	51

ملحق رقم (12) يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الديموقراطي النمط	60	2.4433	.25336
النكتاتوري النمط	60	1.7817	.43472
التسبيبي النمط	60	1.5583	.48268
الوظيفي الرضا	60	2.4618	.29178
Valid N (listwise)	60		

ملحق رقم ( 13 ) يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود الاستبيانين

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
VAR00011	60	2.38	.640
VAR00012	60	1.92	.671
VAR00013	60	2.27	.686
VAR00014	60	1.63	.758
VAR00015	60	1.62	.783
VAR00016	60	1.52	.748
VAR00017	60	1.55	.723
VAR00018	60	1.60	.643
VAR00019	60	1.90	.706
VAR00020	60	1.43	.647
Valid N (listwise)	60		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
VAR00021	60	1.93	.607
VAR00022	60	1.55	.723
VAR00023	60	1.52	.676
VAR00024	60	1.37	.610
VAR00025	60	1.60	.669
VAR00026	60	1.43	.647
VAR00027	60	1.52	.725
VAR00028	60	1.63	.736
VAR00029	60	1.43	.673
VAR00030	60	1.60	.694
Valid N (listwise)	60		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
VAR00021	60	1.93	.607
VAR00022	60	1.55	.723
VAR00023	60	1.52	.676
VAR00024	60	1.37	.610
VAR00025	60	1.60	.669
VAR00026	60	1.43	.647
VAR00027	60	1.52	.725
VAR00028	60	1.63	.736
VAR00029	60	1.43	.673
VAR00030	60	1.60	.694
Valid N (listwise)	60		